

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

محاضرات غير الخط في مقياس نظرية التنظيم والتسيير

لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم سياسية

من إعداد: د. قوال فاطمة

لطالما يجد الإنسان نفسه منجذبا في الحياة نحو شبكة من النماذج الجماعية، لذلك وجب على الإنسان الحديث أن يكيف نفسه مع عالم يزداد فيه التنظيم، فالميل نحو العلاقات المحددة والمرسومة ظاهرة عميقة وشائعة، أو على حد تعبير " سيدنبرج Seidenberg " أنها ظاهرة عميقة ومنتشرة، وهي نتيجة لآثار التنظيم في نواحي النشاط الإنساني، وعليه فقد برزت الحاجة للتنظيم بعد التحولات الجوهرية التي عرفتتها مجتمعاتنا فانتقلنا من ثقافة ريفية إلى ثقافة تستند على التكنولوجيا ، وقد ظهر من هذه التعديلات وسيلة للحياة تتميز بالتقارب واعتماد الناس بعضهم على بعض، باعتبار أن التقارب والإعتماد هما من شروط الحياة الاجتماعية التي تظم مخاطر الصراع الانساني، والنزاعات غير الاجتماعية للسلوك والتصرفات وعدم استقرار العلاقات الإنسانية.

ولهذا الغرض جاء التنظيم باعتبار أنه جهاز له غرض نهائي للقضاء التي تضعف من التعاون الإنساني، بمعنى أن التنظيم يضعف من الصراع الإنساني والسلوك الفردي الذي ينحرف عن القيم التي حددها التنظيم، فالتنظيم إذن زاد من الإستقرار في العلاقات الإنسانية بتقليل درجة اللاتيقن المتصلة بطبيعة الهيكل النظامي والأدوار الإنسانية المتصلة به.

وتأسيسا على هذا القول فإن التنظيم يعزز الفكرة المبنية على امكانية التنبؤ الإنسانية، وذلك عن طريق مساهمته في التقليل من البديلات السلوكية المتيسرة للفرد. وكما يقول " روبرت بريستاس Robert Bresthus " أن التنظيم هو نظام من العلاقات الهيكلية غير الشخصية، أي أن التنظيم يقوم به الأفراد في ضوء السلطة والمركز والوظيفة.<sup>1</sup>

ومن بين قطاعات المجتمع التي مارست التنظيم بطريقة أكثر كثافة قطاع الأعمال، فهذا القطاع يعتمد على ما يقدمه التنظيم، كما أنه يحتاج إلى نظام من العلاقات بين الوظائف، أي يحتاج إلى الإستقرار والإستمرار وإمكانية التنبؤ في أنشطتها الداخلية وعلاقتها الخارجية، إضافة إلى أن الأعمال تحتاج إلى علاقات متجانسة بين الأفراد والعمليات التي تكونها. ومن هنا ظهر العلم الإداري إلى الوجود لمواجهة هذه الحاجات فتناول جزءا كبيرا من هذا العلم نظريات التنظيم، ولكن يجب الإشارة إلى أن نظريات التنظيم لا تعتبر علما متجانسا مبنيا على مبادئ عامة ومقبولة، وهذا هو السبب في وجود عدة نظريات للتنظيم دخلت عليها تعديلات وهناك ثلاث نظريات للتنظيم لها أثر كبير على الفكر والممارسة الإدارية وهي التي يمكن أن تطرق عليها أسماء النظري ة الكلاسيكية النظرية

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2006، ص8.

السلوكية والنظرية الحديثة، فكل واحدة من هذه النظريات واضحة ومميزة إلى حد ما ولكن لا يمكن اعتبارها منفصلة عن بعضها البعض

## المحور الأول: مدخل مفاهيمي

تتعدد التعريفات لمفهوم التنظيم أو المنظمة و اللذين سيتم استعمالهما هنا مترادفان أينما ورد ذكرهما.

### أولاً: تعريف التنظيم / المنظمة

لغة: تعتبر كلمة " تنظيم " و " منظمة " ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي " Organization " وتكتب عادة في أمريكا " Organization "، أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيمًا" ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة.

اصطلاحاً: لقد استعمل هذا المصطلح بنفس معناه اللغوي إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال تعمقوا في دقة أربعة اتجاهات رئيسية لتعريفات المنظمة أو التنظيم.

## 1- الإتيجاه الهيكلية Structural Approach

يعتبر هذا الإتيجاه المنظمة تنظيم هيكلية يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعاريف هذا الإتيجاه فيما يلي:

1-1 تعريف Brawn and Moberg: المنظمة عبارة عن هيكل معتمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة.

2-1 تعريف Redeian and Lammuto: المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين.

## 2- الإتيجاه الإجتماعي Social Approach

- ينظر للمنظمة من خلال هذا الإتيجاه، أنها "تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف." وهناك تعريفات عديدة لهذه الاتجاهات، ومن أهمها:

2 4 تعريف Khandualla:

المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.

2-2 تعريف Hrebiniak:

المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم.

## 2 3 تعريف Stephen Robbin:

المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

## 3 - الإلتجاه السلوكي Behavioral Approach

تعتبر المنظمة من خلال هذا الإلتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الإلتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

3 4 تعريف Simon: المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة.

3 2 تعريف Rosenzweig: المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم.

## 4 - الإلتجاه الوظيفي Functional Approach

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الإلتجاه ما يلي:

4-1 تعريف كلا من ستونر وسيلفر: المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة.

4 2 تعريف دسلر: المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة.

وكتعريف أكثر اتفاقاً للمنظمة يمكن اعتبارها كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم.

## ثانياً: نظرية المنظمة / التنظيم

قبل الحديث عن نظرية التنظيم لابد أولاً من تعريف النظرية العلمية.

إن النظرية عبارة عن شروحات لسلوك طبيعي أو اجتماعي أو لحدث أو ظاهرة، وبشكل أكثر رسمية، فالنظرية العلمية حسب ما أشار إليه "ديفيد وايتن David Whiten" تتكون من أربعة لبنات أساسية وهي: البنات أو التركيبات، الإقتراحات، المنطق، والشروط المعقدة، حيث تهتم البنات بماهية النظريات (ما هي المفاهيم المهمة لتفسير ظاهرة ما؟)، بينما تهتم الإقتراحات ب (كيف تكون تلك المفاهيم ذات صلة ببعضها البعض؟) كما يمثل

المنطق (لماذا؟) أي لماذا هناك صلة بين تلك المفاهيم، والشروط المقيدة أو الافتراضات تقوم بفحص واختبار من؟ ومتى؟ وأين؟ ، بمعنى في ظل أي ظروف سوف تعمل تلك المفاهيم والعلاقات؟

إذن فالنظرية عبارة عن نظام للمفاهيم، أي العلاقات بين المفاهيم والمتغيرات، ويقصد بها المفاهيم والأدوات الضرورية التي بإمكانها تقديم خريطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين. فالنظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث، أو هي طريقة تجريدية لوصف الواقع، فهي تشرح ظاهرة واقعية أو تتنبأ بسلوكها في ظل ظروف معينة.

تختلف النظريات التنظيمية عن النظريات الإدارية، فالنظرية التنظيمية قد لا تكون إدارية بينما يشترط في النظرية الإدارية أن تعتمد على النظرية التنظيمية، فالإدارية تعتمد على فرضيات ومقولات فلسفية وقيمة حول السلوك البشري ليست بالضرورة أساسية للنظرية التنظيمية.

أما النظرية التنظيمية سواء كانت وصفية أو تنبؤية تهتم بما عليه المنظمة وما سيحدث فيها ولكنها لا تخبرنا بما ينبغي أن نفعله، ومن هنا فالنظرية التنظيمية يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المقولات المترابطة والفرضيات المتداخلة المتعلقة بالمتغيرات الفاعلة للمنظمة أو بسلوكها أو المعرفة بالتأثيرات التي تحدثها بعض المتغيرات على الأخرى. بصيغة إذا وقع كذا ..... حدث كذا<sup>1</sup> في حين أن النظرية الإدارية تتسم بالعملية وترتبط بالتطبيق وتوضح ما ينبغي فعله، فهي تقول إذا كان هناك كذا..... علينا أن نفعل كذا، وبالتالي فهي أوسع من النظرية التنظيمية في متغيراتها ونطاقها، فالإدارة تضم إلى جانب التنظيم أنشطة التخطيط، التوجيه، الرقابة.

وبمعنى أكثر توضيحاً فنظرية التنظيم تتحدد اهتماماتها بدراسة الهيكل التنظيمي، ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة، ووفقاً للإعتبارات والمحددات الخاصة بكل منها، فهي تقدم وصفات عامة Prescription لما يجب عمله، لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية، وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك ارتباطاً بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

### المحور الثاني: النظريات الكلاسيكية المفسرة للتنظيم

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظم (Classical Organization Theories) بلاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشيد Rationality في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دمشق، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، 2004، ص105.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008، ص 52-53.

الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي الحر حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال الحقبة التاريخية وهي:

— نظرية البيروقراطية

— نظرية الإدارة العلمية

— نظرية التقسيمات الإدارية

ولقد أضحت هذه النظريات تعرف بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات، حيث تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها.

### أولاً: النظرية البيروقراطية ماكس فيبر Max Weber

تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى التي تمحور اهتمامها حول البناء الرسمي وعلاقته بتحقيق الكفاءة التنظيمية، ويعتبر ماكس فيبر ( 1920-1964) الألماني الجنسية رائداً للنظرية البيروقراطية في الإدارة، وكان معاصر لرواد الإدارات العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة، واعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة إحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فعالية وكفاءة عالية. ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن ماكس فيبر هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية، إذ يعد تصوره للبيروقراطية والتنظيم الرسمي بمثابة حجر الزاوية في أي دراسة لهذا الموضوع لا يمكن تجاوزها، ولكن من ناحية ثانية لا يمكن الإدعاء بأنه الوحيد الذي تحدث أو اهتم بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي أو الاجتماعي، فقد سبقه إلى ذلك العديد من المفكرين والمنظرين، أمثال عالم الاقتصاد فانسون دو جورناي Vincent De Journaye (1912-1952)، كما شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة الألمان منهم في القرن 19 حين زاد تدخل الدولة وسيطرة الموظفين على أجهزة الدولة، أما في إنجلترا شاع استخدامه منذ عام 1820 عندما كان للدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة، أما جون ستيوارت ميل 1860 كتب أن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية متخصصة وذلك جوهر البيروقراطية ومعناها في حين وسع مفهوم البيروقراطية ليشمل الدولة والأحزاب السياسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رضا قجة ويوسف جغلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، مارس 2017، ص92.

ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

ويرى فيبر أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا إعتبر فيبر "المنظمة البيروقراطية" من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات، و إتمادها العمل المكتبي، كما و إفتراض فيبر صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية وهي: الدقة والسرعة والوضوح والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى... إلخ.<sup>1</sup>

ومن المفاهيم التي تعرض لها فيبر في تحليله للتنظيم وربطها بالتنظيم البيروقراطي مفهوم السلطة ومدى شرعيتها (سلطة معترف بها ومقبولة من كل فاعل في المنظمة)، وحسبه هناك ثلاثة نماذج مختلفة تعبر عن أشكال التنظيم، ويرجع هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى بين كل نموذج وآخر على مستوى الشرعية وهي:<sup>2</sup>

- السلطة الكاريزمية: هي مجموعة من الصفات الطبيعية التي تسمح للفرد أن يكون له قبول من قبل الآخرين، فاستمرارية هذه السلطة مرهونة ببقاء الاعتراف بصفات القائد من طرف المجموعة.
- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الإجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية.
- السلطة القانونية (العقلانية): التي تقوم على أساس عقلي رشيد، مصدر الاعتقاد فيها قواعد أو معايير موضوعية غير شخصية، أي أن هناك اعتقادا رسميا في تفوق بناء معين من المعايير القانونية مهما كان محتوى هذه القواعد، كما أن مصدر هذه السلطة أيضا تفويض الذين يقبضون على مقاليدها الحق في

<sup>1</sup> - نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص33.

<sup>2</sup> - Bruno Jarroson, 100ans de management: un siècle de management à travers les écrit, Paris, dunod, 2000, p29-30.

إصدار أوامره بهدف إتباعها والمحافظة عليها وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى قائد كاريزمي ولا إلى قائد تقليدي.<sup>1</sup>

لقد حدد ماكس فيبر خصائص النموذج البيروقراطي على النحو الآتي:<sup>2</sup>

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
  2. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
  3. تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
  4. الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.
  5. تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في التنظيم البيروقراطي.
  6. إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، وفقاً للتسلسل الهرمي للمنظمة بصورة ثابتة ومحددة.
  7. تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق والسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير أعمال المنظمة.
  8. تتصف تعليماتها بالشمول والعمومية والثبات النسبي مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
  9. تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والتقدم المهني، وبأني ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.<sup>3</sup>
- ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية ما يلي:

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، الإسكندرية، دار المعارف، ط3، 1986، ص 65-66.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سيوفيس للاستشارات والتطوير، ط3، 1998، ص 11-12.

<sup>3</sup> - Jorgen Laegaard, Mille Bindlev, Organizational Theory, Ventus Publishing APS, 2006, p16-18.



أ. إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتقائها.

ب. التركيز على تطبيق مبدأ "الرقابة والإشراف" مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، فخلق المزيد من الرقابة والإشراف ينجم عنه نتائج غير متوقعة كإخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

ج. التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل "التدرج الهرمي" و"سلطة الإدارة"، وبين الخبرات والتدريب كأساس للإختيار المهني.

د. نجاح المنظمة وفعاليتها لا يرتبط بالخصائص الداخلية فقط، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

### ثانيا: نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة من 1900 إلى 1920 بعد التوسع الإقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي وتطور البحث العلمي والتكنولوجي، وعليه فلقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

اقتزنت حركة الإدارة العلمية بإسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Frederik Taylor، الذي قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، ومن أهم الافتراضات التي اعتمدها ما يلي:

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.
- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع التنظيم الذي يعمل به.
- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.

– إعتقاد أسلوب الوقت والحركة في دراسته لأداء الأعمال الصناعية من خلال تسجيل الوقت الذي تستغرقه كل حركة منها، فتقبل الحركات المناسبة وتستبعد الحركات الغير لازمة أو الطائشة، بغية الكشف عن الطريقة المثلى لأداء عمليه من العمليات الإنتاجية التي تفرض على العامل أثناء تدريبه، فتحليل تايلور للعمليات الإنتاجية بأسلوب الزمن والحركة راجع لملاحظاته التي استقاها من خلال خبرته وتاريخه الوظيفي، حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها هؤلاء في أداء عملهم طرق عقيمة في أغلب الأحوال مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الطاقة والمال.

– الإهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

– أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاية الإنتاجية، فنظام الحوافز المادية عند تايلور يدفع العامل للمحافظة على الطريقة العلمية المحددة للعملية الإنتاجية، لإعتبار العامل الاقتصادي المادي أكبر موجة ودوافع لتقديم أقصى حد من الأداء، كما يعمل الدافع المادي على القضاء على المساومة والنزاع بين العمال وأرباب العمل وبالتالي إحلال التعاون مما يزيد من إنتاجية العامل، فالمرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية، وفي ظل هذه الظروف تفقد النقاب وظيفتها. وعليه فلا حاجة لإنتماء العامل للنقابة مادام أنه يحقق أهدافه المادية مباشرة بالتعاون مع الإدارة، فنظرية تايلور تستهدف حسم العداء القائم بين الإدارة والعمال، حيث يرى أنه يمكن إحلال التعاون محل الصراع، لأن العلم قادر على تحقيق الفكرة، فحينها يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج وتحديد الزمن الحقيقي للعمل، ثم وضع جدول الأجور على أسس موضوعية، فذلك سيقضي على المساومة والنزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية.<sup>1</sup>

ومن هنا فقد بنى تايلور نظرية لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت، فكل منهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما، لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في تضخيم واثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذا لن يتحقق إلا بما أسماه الثورة العقلية.

<sup>1</sup> - رضا قجة ويوسف جغولي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وبالتالي أكد تايلور وأنصاره على أهمية العقلانية من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء الأعمال والتي ارتكزت على الدعائم التالية: تقسيم العمل، تدريب العمال والإشراف عليهم، الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف والعمليات الوظيفية.<sup>1</sup>

وهكذا فقد قدمت لنا النظرية التaylorية أربع مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل والتحسين في أداء العامل<sup>2</sup>، والتي تتمثل في الآتي:

- التقسيم العمودي للعمل: التمييز بين المصممين (الإدارة تضطلع بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين) والمنفذين (يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم).
- التقسيم الأفقي للعمل: التخصص في المهام وتجزئة العمل من أجل الوصول إلى نموذج مثالي للتنظيم .One best way

- الرقابة الوظيفية: عن طريق إنشاء منصب الملاحظين أو رئيس فرق.
  - الراتب يكون مرهون بالأداء: لتحفيز العمال وضمان تدفق الإنتاجية.
- ورغم كل ما قدمه تايلور من خلال دراساته لم تسلم هذه الأخيرة من الانتقادات الموجهة إليها:
- إهماله للجانب الإنساني للفرد العامل واعتباره كآلة، فكان هم تايلور الوحيد هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل، مع الإستبعاد الكامل للحوافز الإنسانية.
  - فالعامل حسب تايلور يجب أن يحدد له ما يجب عمله و الوقت اللازم له، فلا وقت للتفكير في عمله أو الإبداع فهو محدد بنظام دقيق حيث يقول تايلور: "في مخططنا لا نبحث عن المبادرة من رجالنا... لا نريد أي مبادرة، كل ما نريده منهم هو إطاعة الأوامر التي نعطيها لهم، وعلى ما نقوله لهم بسرعة"<sup>3</sup>.

وفي الأخير يرى هيون أن دراسات تايلور يمكن أن تدخل في نطاق النظرية الفيزيولوجية للتنظيم، كما اعتبر هيون أن النموذج الذي التزمه تايلور هو نموذج الآلة<sup>4</sup> ومن هنا جاءت ردود فعل كثيرة طعنا في هذا الإتجاه تجمعت في اتجاه أطلق عليه العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> - فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، الإدارة الحديثة، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص32.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص29.

<sup>3</sup> - أنظر الموقع الإلكتروني: <http://www.home.att.net.nickols/kanigel.html>.

<sup>4</sup> - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعارف الجامعية، ط3، 1986، ص137.

### ثالثا: نظرية التقسيمات الإدارية:

برز عدد من الباحثين والمفكرين في نظرية التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، ومن أهمهم "جيمس موني James Mooney" و"ليندول أرويك Lyndall Urwick" و"لوثر كوليك Luther Gulick" و"أوليفر شيلدون Oliver Sheldon" وكان أبرزهم "هنري فايول Henry Fayol".

ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بأفكاره في أمريكا، كان هنري فايول هو الآخر ينادي بأفكاره وأبحاثه التي ركز فيها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في فرنسا، فقد ساعده تاريخه الوظيفي وخبرته الطويلة التي فاقت الخمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية على إقامة نظريته. حيث بدأ حياته مهندسا في إحدى شركات التعدين وتدرج في مناصبها حتى صار على رأسها مديرا.

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية Administration Departmentation Theory

بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء.

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، فهو على عكس تايلور ركز في تحليله للبناء التنظيمي، فقد بدأه من القمة إلى القاعدة.

لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى<sup>1</sup>:

- صفات طبيعية بدنية: وتمثل في الصحة والقوة والنشاط.
- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل و الاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

<sup>1</sup> - الفضيل ريمي ولطيغة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد، السنة 2017، ص18.

زيادة على ذلك فقد رأى بأن كل من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتجاً تلقائياً من الطبيعة، ولكي يكون فعالاً يجب أن نقوم بتكوينه وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة، تخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ والمناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.<sup>1</sup>

ولقد صاغ فايول أربعة عشر (14) مبدأ إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية سياسية أو عسكرية وهي:<sup>2</sup>

- 1) مبدأ تقسيم العمل: يعتبر "فايول" التخصص أمراً طبيعياً ويستدل على هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقياً كلما ازداد أعضائها وضوحاً وتميزاً في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال.
- 2) مبدأ المسؤولية والسلطة: السلطة هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على مرؤوسه الطاعة، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.
- 3) مبدأ النظام والطاعة: ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.
- 4) مبدأ وحدة الأمر: يجب أن لا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر.
- 5) مبدأ وحدة التوجيه: يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود، ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد، وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر.

وحدة الأمر ⇐ تمارس على الأشخاص

بينما وحدة التوجيه ⇐ يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.

<sup>1</sup> - بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 51.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر، ط2، 2005، ص 51-59.

□ جدير بالذكر قبل أن نتطرق إلى التفصيل في هذه المبادئ أن نوضح تفضيل "فايول" استخدام مصطلح مبادئ بدلاً من (قواعد أو قوانين)، لأن الاختلاف بين الجماعات الإنسانية يجعل من التطبيق نسبياً، كما أنه من الصعب استخدام مؤشرات ثابتة و الإلتزام بها في مجال الإدارة، هذا إلى جانب أنه من النادر تطبيق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الوقت والظروف، ولهذا يعتبر لفظ المبادئ هو أكثر مرونة لتمتعه بمقدرة على التكيف مع الظروف.

- 6) مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: يتطلب تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها. الفرد يعمل لصالح المجتمع فالمجتمع أهم من الفرد.
- 7) مبدأ مكافأة الأفراد: إن دفع الأجور بطريقة عادلة تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة وهو ما يعرف بنظام الحوافز.
- 8) مبدأ المركزية: تركيز السلطة في شخص واحد تم تفويضها حسبما تقتضيه الضرورة. تعتبر في نظر هنري فايول كمبدأ تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة بمعنى هناك جانب موجه تخرج منه الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء في الجسم فيؤدي كل عضو عمله وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء.
- 9) مبدأ تدرج السلطة: ويعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها، إذ أن وضوح خط السلطة ابتداءً من القمة حتى القاعدة يقتضي ضرورة سلوك هذا الخط عند القيام بمقتضيات حدود إتصالات العمل.
- 10) مبدأ الترتيب: يعني "هنري فايول" بالترتيب، ترتيب الأشياء والأفراد هذا الترتيب يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما: التنظيم الجيد والإختيار الجيد.
- 11) مبدأ المساواة: إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى ما في طاقاتهم وقدراتهم وإحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم ورئيسهم يتطلب ضرورة إتباع مبدأ المساواة.
- 12) مبدأ إستقرار المستخدمين: يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للإعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح.
- 13) مبدأ المبادأة: من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير على حل المشكلات التي تواجهه أو القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل.
- 14) مبدأ روح التعاون: إن روح التعاون والإنسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة تعتبر قوة لها وبذلك وجب أن تبذل الجهود لتدعيمها، ويرى "فايول" أن من الأمور التي يجب مراعاتها من المدير بث روح الفريق بين الأفراد.

فإهتمامه بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة الهدف منه هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه من أجل فعالية أكثر في التنظيم، وبالتالي نجاحه بتحقيق كفاية إنتاجية عالية.

لقد أبرز فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وحددها في ستة أنشطة واعتبرها تمارس في كافة المنظمات وهي:<sup>1</sup>

1 - الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع).

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، بغداد: مطبعة شفيق، 1980، ص 13.

2 - الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء والبيع).

3 - الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).

4 - الأنشطة المتعلقة بالأمن مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

5 - الأنشطة المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

6 - الأنشطة الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.

كما واعتبر فايول هذه الأنشطة الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية

لفايول كالآتي:<sup>1</sup>

1) مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل

عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين و مرؤوسيهم في إنجاز المهمات.

2) مبدأ وحدة الأوامر: لا يُصدر الأوامر إلا رئيس واحد وذلك لغرض معالجة الصراع التي تسببها كثرة مصادر

اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

3) مبدأ الإدارة بالاستثناء Management by exception: والمقصود به تحويل صلاحيات إصدار

القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري، أي تطويرا لعملية تحويل الصلاحيات

وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية

والاستثنائية.

4) مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عند المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم

(خمسة أو ستة أفراد) ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء و

مرؤوسيهم.

5) مبدأ التخصص الوظيفي: ويشير إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي

(التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف و تجميعها في تقسيمات وظيفية)،

ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف وعلي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، الأردن: دار مجدلاوي، 1996، ص52.

6) مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.<sup>1</sup>

وعليه فنظرية التقسيمات الإدارية قد ركزت على تقسيم المنظمة إلى إدارات وبالتالي فهي اهتمت بتكوين الهيكل التنظيمي، وهدفها هو تحقيق الكفاءة Efficiency. وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين تايلور وفايول:

تايلور	فايول
— الأب الروحي للإدارة العلمية.	— الأب الروحي للإدارة الحديثة.
— وضع مفهوم الإدارة العلمية.	— قدم مفهوم النظرية العامة للإدارة.
— في حين أكد على عمل إدارة على مستوى الإنتاجية على مستوى الإدارة الدنيا (العاملين).	— أكد على العمل على مستوى الإدارة العليا.
— يتم تطبيقها على عدد من المنظمات فقط.	— نظرية فايول لها تطبيق شامل.
— صاغ نظرية على أساس التحريب والمراقبة.	— على أساس تجربته الشخصية.
— ركز على الإنتاج والهندسة.	— قام بالتوجه نحو وظيفة إدارية.
— نظام دفع الأجور الذي يحدده تايلور هو نظام معدل الدفع بالنتائج (معنى دفع الأجر حسب الوحدة الإنتاجية التي يحققها).	— في حين شدد فايول على تقاسم الأرباح مع المديرين.
— نهج تايلور يسمى بنهج المهندس.	— نهج فايول هو نهج المدير.

أما عن الانتقادات التي وجهت للنظريات التي تشكل المدخل الكلاسيكي بصفة عامة، يمكن القول أنه رغم الفائدة التي حققتها هذه النظريات إلا أنها لم تخلو من ثغرات ونقاط ضعف، كونها مثلاً تناولت التنظيم من منظور واسع ما أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي من المفروض أن تتصف بها أي نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبياً، فضلاً عن أنها كذلك قد استخدمت في كثير من الأحيان مفاهيم غير دقيقة مما يصعب ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه. كما أنها نظرت إلى التنظيم على أنه آلة صماء يحكمها الطابع الهندسي

<sup>1</sup> - خليل محمد الشماع مرجع سبق ذكره ص 51-59.



البحث، أي لا مجال لحدوث أي تصادم في العواطف والأحاسيس البشرية، ومن هذه الإنتقادات الموجهة للإتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم، ظهرت نظريات ومدارس أخرى تحاول أن تتفادى الأخطاء التي وقعت فيها النظريات السابقة.

### المحور الثالث: النظريات السلوكية أو (الإنسانية) المفسرة للتنظيم

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصا حركة الإدارة العلمية لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبحاث الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية (Behavioral Theories)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Human School) إتجاهها فكريا متميزا في دراسة التنظيم، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات نوعا آخر من التنظيم هو التنظيم غير الرسمي، فقد شكل هذا الأخير في إطار فلسفة المدارس السلوكية، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي الذي أهملته النظريات التقليدية فضلا عن إغفالها لظاهرة الصراع (Conflit) بين عناصر المنظمة. فالعلاقات الإنسانية هي نوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا. ومن العوامل التي ساعدت على ظهور حركة العلاقات الإنسانية:<sup>1</sup>

— ظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها، مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، حيث أدرك النقابيون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية فحاولوا العمل على تصحيح الوضع.

— كبر حجم المنظمات أدى إلى ظهور مشكلات إدارية وتنظيمية عديدة، مما أصبح من الصعب على الإداري الإتصال والإشراف على كل العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.

<sup>1</sup> - Ishak Adizes, l'aire de travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action, traduit par Jean Louis Barsaco, Paris: les éditions d'organisation, 1980, p166.

— زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، و يستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل: المشاركة في إتخاذ القرارات.

تتضمن النظريات السلوكية ستة (06) نظريات هي كالآتي:

### أولا: نظرية العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال الفترة الممتدة بين ( 1927 - 1932 ) عقد مشروع التعاون بين شركة ويسترن إلكتروك في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد وتحت إشراف الأستاذ "إلتون مايو Elton Mayo"، ضمت كل من "روثلزبرجر RothlisBerger" و "ديكسون Dickson" و "وارنر Warner"، حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع مونتورن غرب مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك عام 1939 في كتاب بعنوان "الإدارة والعامل".

بدأ "إلتون مايو" تجاربه بإفتراضات مستمدة من نظرية "تايلور" إذ حاول في بعض تجاربه التأكيد على درجة الأثر الذي يتركه التغير المادي (شروط العمل المادية) على السلوك الإنساني.

إذ بعد إختيار مجموعة من العمال وإخضاعهم للتجربة في أقسام مجهزة بكل الوسائل التي تتيح إمكانية قياس الأثر المادي على زيادة الإنتاج أو نقصانه، وعلى الرغم من التغيرات التي أجراها على هذا الجانب، فقد لاحظ أن إنتاجية العمل إزدادت بين المجموعات التي خضعت لتلك التجارب والمجموعات التي لم تخضع لها بسواء. وبذلك نتائج هذه التجارب لم تختلف عن تلك النتائج التي أظهرتها تجارب الإضاءة التي سبق الإشارة إليها.

بعدها قام الباحثون في إخضاع ستة (06) فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج إرتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة إتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا Social System تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد الأصفر وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2003، ص 117.

وعليه لا بد من النظر إلى العامل باعتباره كائنا إجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله ومشاعره المؤثرة في آدائه الإنتاجي، فمن هنا نشأت حركة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية والدافعية وتماسك الجماعة، والتفاعل الإجتماعي. وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- أ. البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
  - ب. أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
  - ج. أثر جماعة العمل كمنسق إجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
  - د. العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.
  - هـ. الإهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في إتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
  - و. بناء فلسفة جديدة من الإتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.
- لكن ورغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية وبين الفرد والجماعة، إلا أنها تعرضت لجملة من الإنتقادات أهمها:
- الإهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
  - تركيزها على الحوافز غير المادية وتجاهلها التام للحوافز الإقتصادية.
  - إغفالها تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبارها التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام إجتماعي متكامل.

ولكن رغم كل هذه الإنتقادات التي وجهت إليها في نظرتها إلى التنظيم جعلت النظرية الحديثة في الإتجاه -إتجاه الحركة الإنسانية- التي ظهرت في الخمسينات من القرن الماضي تحاول فهم الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات، من خلال التركيز على عناصر أخرى لم تحظى بالإهتمام من قبل نظرية العلاقات الإنسانية كتأثير الأفكار والمشاعر والإتجاهات والحاجات على أداء الفرد والتنظيم.

**ثانيا : نظرية الفلسفة الإدارية:**

---

<sup>1</sup> - عبد الله جوزة، الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسة التنظيم، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص729.

يستند "دوقلاس ماك جريجور Douglas Mac Grigor" إلى إفتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة<sup>1</sup> ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، فالسلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول "ماك جريجور" نظريته من خلال نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (Y) والتي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بنظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:

#### 1 - نظرية (س X):

تنطلق هذه النظرية من إفتراض أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمه ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمه أهداف المنظمة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على إنتهاج أساليب القوة، ..... والرقابة الصارمة المباشرة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- الأفراد يكرهون العمل بطريقة فطرية ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار الأفراد على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب الأفراد من المسؤولية ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية.
- يقدر الأفراد أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

وعموماً تنظر نظرية (س X) إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، كما أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، وما أطلق عليه "ماك جريجور" تعبير: نظرية العصا والجزر (The Carrot and stick theory) لا تشكل خطراً على طريق إشباع حاجاته ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - دهان جودي، عصمان بوبكر، المفهوم النظري السوسولوجي للولاء التنظيمي: قراءة تحليلية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 02، جوان 2021، ص 174.

علي السلمي، إدارة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، د.س.ن، ص 102.

<sup>2</sup> - نور الدين تاويرت، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## 2 نظرية (Y):

يرى "ماك جرجور" في هذه النظرية أن الإنسان يجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء والإنضباط وإحترام القيم التنظيمية. وتتلخص إفتراضات هذه النظرية في الآتي:<sup>1</sup>

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- الأفراد يميلون للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- الأفراد يمارسون التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزمون بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
- الأفراد يعملون لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.

وأما المنطلقات التنظيمية التي تطرحها نظرية (Y) فهي:

المشاركة، الرقابة الذاتية، المناخ التنظيمي والإدارة بالأهداف مما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات، كما قدم "ماك جرجور" انتقادات للمدراء الذين لا يحسنون فهم العاملين فيقول: "إذا بنى المدراء قنوات متجهة للأعلى فلا يلومون الماء إن لم يصعد إليهم وليلوموا أنفسهم بدلا من ذلك".

### ثالثا : نظرية التفاعل:

طرح "ويليام فوت وايت William F. White" نظرية التفاعل إنطلاقا من المتغيرات التي تنتجها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة.

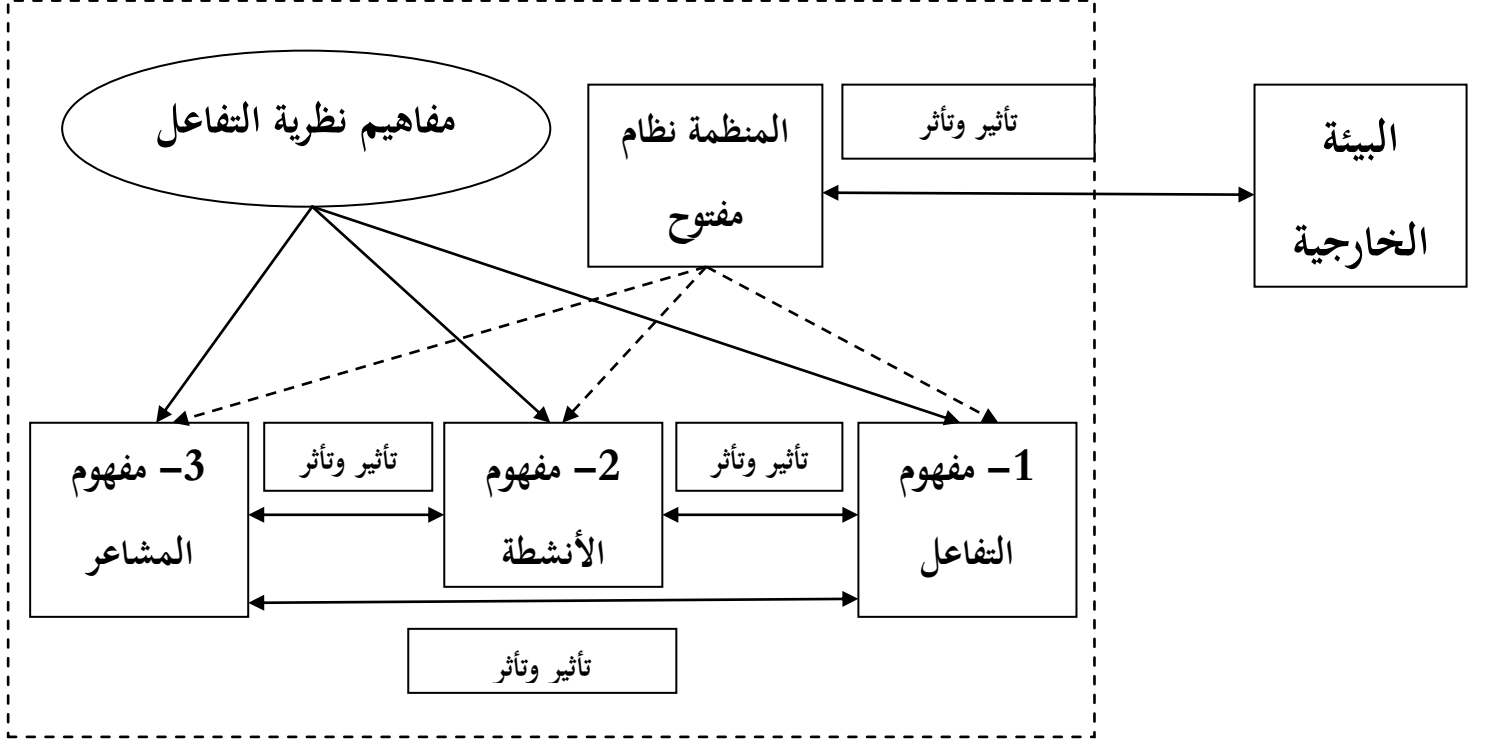
يقوم النموذج النظري (التفاعلي) الذي قدمه على ثلاثة مفاهيم أساسية، والتي اعتبرها تؤثر على بعضها البعض كما يمكن أن تتأثر هذه المفاهيم بقوى البيئة وتؤثر عليها، وتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:<sup>2</sup>

- مفهوم التفاعل Interaction
- مفهوم الأنشطة Activities
- مفهوم المشاعر Sentiments

<sup>1</sup> - فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص70، على الموقع الإلكتروني: <http://pedia.svuonline.org/> تاريخ الدخول: 2022/01/14.

<sup>2</sup> - محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مصر: الأنجلو المصرية، 1994، ص 96-97.

والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 01 : مفاهيم نظرية التفاعل ل: ويليام فوت وايت

❖ التفاعل: يرمز تعبير التفاعل إلى الإتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الإتصال ومدته ونتيجة الإتصال وشكل تأثيره على سلوك الطرف الآخر.

❖ الأنشطة: وهي عبارة عن التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي يفعلها الناس، أي التصرفات المادية المشاهدة، وبالتالي فإنه يمكن مشاهدة التصرفات وقياسها.

❖ المشاعر: تعبر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم، وكيف يدركون جوانبه المختلفة؟ وللمشاعر عناصر ثلاث:

— العنصر الفكري: بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين.

— العنصر العاطفي

— إتجاه أو ميل للتصرف أو العمل.

فهذه السلسلة من المفاهيم (تفاعل - أنشطة - مشاعر) يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة، بمعنى لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين أشخاص معينين فإن الأنشطة التي يقومون بها وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لا بد وأن يحدث بها تغيير هي الأخرى. وبالتالي فهذه السلسلة من التفاعل الأنشطة والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وإنما هي نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط، وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة.

يعتبر "وايت" التنظيم مجموعة متداخلة من الأنشطة الإنسانية وما عليها من مشاعر، وأن التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها، ويقسم "وايت" البيئة أو المجتمع إلى:

- بيئة قانونية: يقصد بها القواعد والتعليمات الخاصة بالتنظيم وبالمجتمع ككل.
- بيئة إجتماعية وثقافية: ويقصد بها النظم الاجتماعية والمنظومة الثقافية.
- بيئة اقتصادية: وتشير إلى نظم الأجور والمكافآت.
- بيئة تكنولوجية: وتشير إلى الآليات وأساليب الإنتاج وتصميم المصنع والآلات.

والشكل الموالي يوضح علاقة التأثير والتأثر بين كل من البيئة والتنظيم وفق المدخل التفاعلي لـ "ويليام وايت":

## الشكل رقم 02: العلاقة بين البيئة والتنظيم حسب ويليام وايت<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بالشكل أعلاه: فإن الحرف (I) يمثل التفاعل Interaction، ويمثل الحرف (A) Activities، بينما يمثل الحرف (S) المشاعر Sentiments، وكل مفهوم يؤثر ويتأثر بالآخر، أما بخصوص قوى البيئة فقد يكون لها تأثير على المفاهيم الثلاثة، وقد يأتي التأثير مباشرة (خط) أو غير مباشر - رمزيا - (خط متقطع)، كما تشير الأسهم الموجهة إلى الخارج أن النظام له تأثيرات على البيئة.<sup>2</sup>

وللتوضيح أكثر سنحاول رصد نموذج من دراسات "وليام وايت" حول دراسة أجراها في مطعم عام 1948، حيث تقوم رؤية "وايت" في تحليله للتفاعل على متغيرين هما المبادأة والإستجابة بمعنى أن "وايت" يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس على سبيل المثال: أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر، هل الرئيس أم المرؤوس؟ وكيف

<sup>1</sup> - Mason Haire, Organization Theory, for Research on Human behavior, Fourth printing, Newyork, January, 1965, p156.

<sup>2</sup> - Ibid, pp.156-157.

تكون الإستجابة لهذا التفاعل؟ ويقدر ما تتصف به حالة الإستجابة من إستقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تفضي إلى ردود أفعال كالصرع والتوتر في مجال العلاقات بين طرفي التفاعل.

ويذهب "وايت" في تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاث عناصر أساسية متفاعلة في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل التقانة أهم عواملها، فجاءت دراسته هذه ضمن الدراسات الرائدة التي إهتمت بالكيفية التي تشكل بها التقانة (المقصود بها التقنية أو التكنولوجيا) العلاقات بين الأفراد وتؤثر في سلوك الجماعة، ومن خلال دراسته في المطعم، لاحظ "وايت" وجود علاقات يشوبها التوتر لا تحدث مصادفة أو على مستوى التنظيم ككل بل تتركز عند مستوى معين وبين فئتين معينتين هما: الطباخين والقائمين بتقديم خدمة الإطعام على طاولة الطعام، وعند هذا المستوى تتخذ الأوامر (Orders) إتجاه عكسيا حيث تتجه من المستوى الأقل إلى الأعلى منه داخل التنظيم، بمعنى أن القائمين على تقديم خدمة الإطعام للزبائن (الأقل مستوى تنظيمي) يصدرن أوامره للطباخين (وهم الأعلى مستوى)، مما يقترح "وايت" حلا لهذه المشكلة التنظيمية عن طريق إستخدام التقانة (أو التقنية) المتمثلة في استخدام طبق دائري توضع عليه الطلبات مكتوبة، مما يقلل من العلاقات الشفهية بين الطرفين، فهذه التقنية البسيطة تساعد على إزالة بعض الصراعات من خلال التقليل من فرص الاحتكاك واللقاءات المباشرة بين الطباخين والعمال الذين يخدمون الزبائن داخل المطعم.

وإجمالا فإن نظرية التفاعل تعد من أهم النظريات السلوكية التي قدمت تفسيراً أكثر وضوحاً للسلوك الإنساني داخل التنظيم، فوايت "لم ينظر إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة عشوائية وإنما كانت نظريته إليها كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية، كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والأنشطة والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة وأن المنظمة فعلا نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وهكذا فقد أسهمت أفكار "وايت" في خلق إطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني وفهمه والسيطرة عليه داخل التنظيم.

#### رابعا: نظرية النظام التعاوني:

- لقد ظهرت أفكار نظرية النظام التعاوني "لبرنارد شستر Barnard Chester" في كتابين أساسيين هما:
- كتاب وظائف المدير "The Functions of Executive" ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.
  - كتاب التنظيم والادارة "Organizations Management" ونشر في عام 1948.



وقد أعد "برنارد" كتاباته بناء على خبرته في شركة للإتصالات الهاتفية فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، فالتنظيم إذا هو: نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

أ. وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

ب. وجود نظام إتصالات ذات كفاءة بين أعضاء التنظيم.

ج. رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

تقوم هذه النظرية على ثلاث مفاهيم أساسية هي:<sup>2</sup>

**1 -الفرد:** إن الإنسان مخلوق إجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل وبنفس الوقت يعد جزءا من نظام وهو شيء حي له أيضا القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي وله القدرة على الإستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه. فالفرد -حسب برنارد- يكون على إستعداد لتقبل أية رسالة بإعتبارها أمرا صادرا إليه إذا ما توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

أ. إذا كان قادرا على فهم واستيعاب الرسالة.

ب. إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.

ج. إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.

د. إذا كان قادرا من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

**2 -التنظيم الرسمي:** ويتألف حسب من العناصر التالية:

- الهدف المشترك

- الإتصال

- السلطة وقبولها

- إتخاذ القرارات

- التخصيص

- الرغبة في العمل

<sup>1</sup> - حسن رعد.

<sup>2</sup> - Barnard Chester, The Function of the executive, Cambridge Mass: Harvard university press, 1968, p165.

### 3 - التنظيم غير الرسمي:

في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس ديني أو عصبي.

كما توصل "برنارد" إلى العلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر، وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، فهو يخدم في المجالات التالية:<sup>1</sup>

أ. تنمية وتدعيم الإتصال بين أعضاء التنظيم.

ب. تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

ج. تحقيق شعور التكامل الشخصي وإحترام الذات وحرية الإختيار بين أعضاء التنظيم.

كما فرق "برنارد" في كتابه بين أعمال المديرين ذات الطبيعة النقيدية وتلك ذات الطبيعة غير الرسمية، وأكد على ضرورة التوفيق بينهما وعدم المبالغة في الأعمال التنفيذية والوظيفية على حساب العلاقات الاجتماعية والتي تعد ضرورية وأساسية لنجاح مهام المدير الرسمية.

وكذلك من بين أهم مساهماته فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والإشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والإحتجاج البسيط إلى تقديم الإستقالة وترك العمل.<sup>2</sup>

#### خامسا : نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم:

يعد "كريس أرجريس" من بين أشد المنتقدين للتنظيم الرسمي بمفهومه الكلاسيكي،<sup>3</sup> حيث يرى أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة أو حاجات شاملة، أو أهداف مستقبلية هامة يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها أو تحمل مسؤولية النهوض بها بأنفسهم، غير أن هذه المنظمات ذاتها لا يمكنها القيام بمهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم.

<sup>1</sup> - رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> - رعد الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دمشق: منشورات دار علماء الدين، ص 76.

<sup>3</sup> - Paul du Gay and Thomas Lopdrup, Hijorth: Fear of the formal, In” European journal of cultural and political sociology, Vol3, No.1, 2016, p 06-16.

لقد إعتبر "أرجريس" أن الفرد يعد أصغر نواة في المنظمة فهو نفسه يعد منظمة معقدة، وبالتالي سنجد في كل منظمة مجموعة كبيرة من النظم المعقدة التي لا تولد الطاقة التنظيمية إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية تمكنها من النماء والعطاء، بل أن المنافع والمطالب التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تنسجم مع غايات المنظمة أو لا تتلاءم وحجم إمكانياتها المتاحة.

أشار "أرجريس" أن هناك خلل يتمثل في التناقض بين إحتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم الرسمي، هذا الأخير الذي يعد المسؤول عن جميع المشاكل التي تطارد الحياة التنظيمية، فكثيرا ما تلجأ المنظمات (التي تتبنى التوجهات الكلاسيكية) إلى كبت جماح الأفراد وكبت رغباتهم، أو إعاقه نموها من خلال برمجة سلوكهم وتنميط حركاتهم مما يؤثر على إتجاهاتهم وميولهم وطرق تفكيرهم وعيشتهم، وعندما تصبح المنظمات عبئا على المجتمعات في الوقت الذي أنشئت من أجل خدمتها وتلبية مصالح أفرادها، هذا هو جوهر الكتاب الذي وضعه "أرجريس" حول "الشخصية والتنظيم".

أثبت "أرجريس" في كتابه وجود تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية وبين خصائص المنظمة التقليدية من شأنها أن تولد الإحباط والصراع والقلق، والتي بدورها تؤدي إلى إشاعة السلوك المعادي والدفاعي من جانب الأفراد، فتنخفض كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل وتنتهي المنظمة إلى الفشل والتراجع، والسبيل الذي إقترحه "أرجريس" هو:<sup>1</sup>

— تعديل الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار معاصرة.

— القيادات المركزة على الأفراد بدلا من القيادات المركزة على الإنتاج.

— تخفيف الرسمية والهرمية والرقابة.

قامت نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم على الإفتراضات التالية:<sup>2</sup>

- إن حاجات المنظمة ورغباتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشئت من أجلها يمكن أن تتحقق إذا ما التزم الأفراد العاملون فيها بالخطط والأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم فقط.
- إن حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات.

<sup>1</sup> - مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، الإمارات العربية المتحدة: جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 78-80.

<sup>2</sup> - عامر الكبيسي، ص 110.

— إن الأفراد الأقوياء يميلون إلى أن يتجمعوا معا في علاقات وممارسات غير رسمية تساعدهم على تقليل القلق ومواجهة ضغوط الإدارة والتبعية لها، والتخفيف من إجراءات الرقابة والإشراف والأمر والنهي الذي يضايقهم ويفقدهم حريتهم، وبذلك يصبح هذا السلوك غير الرسمي ضروريا إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق الحد الأدنى من مطالبها.

— إن قدرة الأفراد على إمتصاص التوتر وتحمله متباينة من فرد إلى آخر، ولذلك فإن بعضهم قد يتكيف لصالح المنظمة حين يتراجع ليصبح أقرب ما يكون للطفل المستجيب لكل أمر ونهي، وقد يتحول آخرون إلى مشاكسين فيضرون بذلك المنظمة، ويدفعونها لمزيد من الضغوط والقهر، وعليه فإن درجة الفوضى والاضراب والفشل داخل المنظمة تزداد بإزدياد نضج العاملين، أو بإزدياد أجهزة الإشراف والرقابة وتعسف الإدارة أو بكليهما معا.

— إن لنمط القيادة في المنظمات ولأساليب استجابتها لسلوك العاملين دورا كبيرا في تأجيج الصراع أو تعقيده، ولذلك ينبغي البحث في الأنماط القيادية المتعددة.

لقد حاول "أرجريس" من خلال نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم تفسير السلوك الإنساني في المنظمات للنتبؤ به والتحكم فيه، معتبرا أن السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة هو حصيلة جملة من العوامل التي إما يكون تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير، وتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

- عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية.
  - عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية، وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
  - عوامل تنظيمية رسمية التي تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية.
- ولأهمية هذه العوامل يرى "أرجريس" أنه من الضروري التعرض لها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم، كما وضع أن العنصران الأساسيان في أي تنظيم هما: "الفرد والتنظيم الرسمي" واعتمد في توضيحه للعلاقة بينهما على أن هناك تناقضا أساسيا بين ما يطلق عليه متطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي، هذا التناقض الذي تزيد حدته كلما طبقت "مبادئ التنظيم الكلاسيكي" بحذافيرها، ولذلك يعتقد "أرجريس" أن الجو الذي يعمل فيه الفرد تحت نظام مثل ذلك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة، ومن هنا يرى أن المتنفس الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي هو اللجوء إلى تكوين الجماعات غير الرسمية، ولكن لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي كلية،

<sup>1</sup> - شهناز الخطيب، محاضرات في مقياس نظرية التنظيم، على الموقع الإلكتروني: <http://aspu.edu.sy/laravel.filemanager>.

وإنما يشترط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، وبالتالي فالفرد يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات،<sup>1</sup> وذلك وفق الآتي:

● على مستوى الفرد:<sup>2</sup>

- أن يترك الفرد التنظيم نهائياً.
- أن يحاول تسلق السلم التنظيمي، أي أن يصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.
- أن يستخدم الفرد أياً من الوسائل الدفاعية التي في حوزته، كالعدوانية.
- الإنضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

● على مستوى جماعات العمل:

- من ناحية أخرى فإن جماعات العمل لها هي أيضاً أساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي، منها:<sup>3</sup>
- تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.
  - إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
  - إن التنظيم غير الرسمي يكون عالماً خاصاً للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية دون قيود أو ضغوط.
  - إن الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة.

وعموماً فإن نظرية "أرجريس" تتركز حول أهمية وضرورة تعديل المفهوم الرسمي للتنظيم الذي جاء به التوجه الكلاسيكي -التقليدي- وتطعيمه بأفكار إدارية معاصرة، وتخفيف حدة المعاملة الآلية للعنصر البشري بما يتناسب مع طبيعة الشخصية الإنسانية التي يفترض أنها طموحة، وقد اعتبره شرطاً لقبول مبادئ التنظيم الرسمي لأن التمسك والتطبيق الحر لهذه المبادئ دون مراعاة الجوانب النفسية للفرد سينتج عنه تناقض وصراع بين أهداف الفرد

<sup>1</sup> - دنبري لطفى، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، على الموقع الإلكتروني:

<https://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post-1149.html>

<sup>2</sup> - علي السلمى، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، د.ت.ن، ص281.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص282.

وأهداف التنظيم لأن الفرد يسعى لتحقيق آماله وتطلعاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه، فإذا لم يوفرها له التنظيم سيحدث عندئذ الصراع والتناقض وبالتالي الجمود التنظيمي.

وأخيرا على الرغم من الإضافة التي قدمها "أرجريس" حول تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات، إلا أن هذه النظرية مثلها كمثل باقي النظريات العلمية وجهت لها العديد من الانتقادات، كونها مثلا لم تحدد بشكل واضح أهم الطرق والأساليب التنظيمية التي تتيح الجمع بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.

### المحور الثالث: النظريات الحديثة للتنظيم

تقوم النظرية الحديثة للتنظيم على أساس التحليل الإدراكي وتعتمد على الأبحاث التجريبية وعلى طبيعتها المتكاملة، فهي تقوم على إفتراض مفاده أن الطريقة الواعية لدراسة التنظيم هي دراسته كنظام. حيث أن دراسة النظام يجب أن تعتمد على وسيلة للتحليل تتضمن المتفاوتات المتتالية لمتغيرات متصلة،<sup>1</sup> فالأنظمة الإنسانية تتضمن عددا كبيرا من المتفاوتات المتصلة التي تتحدى أي معادلة رياضية توضع لحلها، وعليه جاءت هذه النظريات الحديثة حول المستوى الإدراكي لدراسة التنظيم إلى ما فوق النظريات الكلاسيكية والسلوكية، وتثير مجموعة من التساؤلات المتداخلة التي لم تتطرق لها النظريتين السابقتين ومن بين هذه التساؤلات في ناحية التنظيم ما يلي:

- 1 - ما الأجزاء الإستراتيجية للنظام؟
- 2 - ما طبيعة إعتما د بعضها على بعض؟
- 3 - ما العمليات الرئيسية في النظام التي تربط الأجزاء مع بعضها البعض وتسهل من تعديل كل جزء؟
- 4 - ما الأهداف التي تتوخاها النظم؟

ومثلها مثل النظريتين السابقتين لا يمكن إعتبارها مجموعة موحدة من الفكر إذ أن لكل كاتب وباحث اهتمامه الخاص حينما يقوم بدراسة النظام، ولعل أكثر العناصر توحيدا في دراسة النظام هو النظر إليه ككل. لقد حدد أنصار النظرية الحديثة للتنظيم ثلاث أنشطة أو عمليات هامة في الأنظمة الإنسانية للسلوك المنظم، وهذه العمليات هي: الإتصال - التوازن - إتخاذ القرارات، وسنعالجها على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### • الإتصال:

<sup>1</sup> - Lawrence j.Henderson, General Sociology, Cambridge: Harvard University Press, 1935, p13.

<sup>2</sup> - عبد الغفور يونس، مرجع سبق ذكره، ص 23-26.

وهي عملية كثيرا ما ذكرت في النظرية السلوكية، ولكن التركيز كان نحو توصيف أشكال الإتصال أي الإتصال الرسمي وغير الرسمي، الرأسي والأفقي، التنفيذي والفني، ولكن كأداة لربط قطاعات النظام كثيرا ما تهمل عن طريق التحليل السابق الذكر.

ومن مظاهر النظرية الحديثة للتنظيم دراسة شبكة الإتصال في النظام وفي هذه الحالة ينظر إلى الإتصال كوسيلة يمكنها أن تثير العمل في أجزاء النظام.

والإتصال لا يعمل فقط كمحرك أو منشط في نموذج متماسك يؤدي إلى العمل ولكنه يعمل أيضا كجهاز للرقابة والتنسيق يربط مراكز القرارات بالنظام، ويقول "كارل دوتش" في هذا الصدد بأن التنظيمات تتكون من أجزاء تتصل ببعضها البعض لتتسلم الرسائل من العالم الخارجي وتخزن المعلومات، وإذا ما أخذت مع بعضها البعض فإن وظائف الإتصال للأجزاء تكون شبكة تمثل النظام الإجمالي.

#### • التوازن:

يشير التوازن إلى جهاز للموازنة حيث يحافظ على الأجزاء المختلفة من النظام في علاقات هيكلية منسجمة بالنسبة لبعضها البعض.

تكمن أهمية وضرورة التوازن في كونها عملية ربط تنشأ منطقيا من طبيعة النظم ذاتها، والتوازن يظهر في شكلين: شكل نصف آلي، وشكل مستحدث.

كلاهما يعلمان لضمان سلامة النظام في وجه الظروف المتغيرة سواء كانت داخلية أو خارجية.

أ. الدور نصف الآلي للتوازن: يشير هذا النوع من التوازن إلى الإستقرار الإنساني في الأنظمة، فالأنشطة تظهر تجاوبات متماسكة للمحافظة على حالة الإستقرار وإذا كانت التنظيمات الإنسانية أنظمة مفتوحة تحافظ على نفسها ذاتيا فإن عمليات الرقابة والضبط تعتبر ضرورية. ولكن المسألة تعتمد على مدى آلية عمليات التوازن في النظم حينما تعدل لمواجهة التغير.

ويقال أن "مارش وسيمون March and Simon" إجابة لهذه المشكلة تعتمد في جزء منها على

نوع التغير والتعديل الضروري لمواجهة التغير، وأن النظم لديها برامج للعمل توضع موضع التنفيذ حين توقع التغير، وإذا كان التغير ثانويا نسبيا وإذا كان داخل نطاق توقع برامج العمل الموضوعه فإننا نستطيع أن نتنبأ به بثقة معقولة، وأن التعديل الذي يتولاه النظام يصبح نصف آليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ب. الدور المستحدث للتوازن: تنشأ الحاجة إلى التجديد حينما يكون التعديل للتغيير خارج مجال البرامج

الموضوعة، والتي تعمم بغرض الإحتفاظ بالنظام متوازنا، وفي هذه الحالة يجب وضع برامج جديدة لمساعدة النظام في المحافظة على الإنسجام الداخلي، ويلاحظ أن البرامج الجديدة تعد عن طريق المحاولة والخطأ للبحث عن عمل بديل ممكن يواجه تغيير معين.

#### ● إتخاذ القرارات:

إن المواضيع المتصلة بإتخاذ القرارات في الأنشطة الإنسانية تشكل جوهر التحليل للعمليات الأخرى في التنظيمات، وتحليل القرارات من الإسهامات الرئيسية "مارش وسيمون" فقد تناولوا في كتابهما Organizations، وأن النوعين الرئيسيين للقرارات التي ناقشها هي:

— قرارات للإنتاج

— قرارات للإسهام

فالأولى تكون عادة نتيجة التفاعل بين إتجاهات الأفراد ومتطلبات التنظيم، ويصبح تحليل الهادفة مركزا لدراسة نتائج العمل المتداخلة، وينعكس أثر القرارات الفردية للإسهام في التنظيم على بعض المسائل كالعلاقة بين مكاسب التنظيم وبين متطلباته. كما وأن قرارات الإسهام تركز الإهتمام على أسباب بقاء الأفراد في التنظيمات أو تركهم لها.

ويعالج كل من "مارش وسيمون" القرارات كمتغيرات داخلية في التنظيم تعتمد على الأعمال والتوقعات الفردية والهادفة والهياكل التنظيمية، ويعتبر "مارش" أن عملية القرارات متغيرا مستقلا يعتمد عليه بقاء التنظيم، وفي هذه الحالة ينظر إلى التنظيم على أساس مقدرته على الوفاء بمتطلبات الحياة عن طريق عملية إتخاذ القرارات. وفيما يلي نوجز بعض النظريات الحديثة للتنظيم:

#### أولاً: المدخل النظمي أو ما يعرف بنظرية النظم:

تأتي نظرية في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منها ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مغلق، بينما يرى التنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمنا لإستمروية التنظيم. إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المحيطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى لها النظريات السابقة.



والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام System والذي يمكن تعريفه أنه هو الكل المنظم الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقة متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الضرورة الحقيقية المتكاملة.<sup>1</sup>

وبمعنى آخر تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:<sup>2</sup>

1. إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائدا أو منفذا، وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها هذه النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين.

2. إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.

3. الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة

4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية فالآلات والعمليات يجب

تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر.

وعليه فنظرية النظم لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الإهتمام بالتكنولوجيا والآلات فنوع وحجم العاملين مهم كما أن حجم ونوع الآلات كذلك مهم، لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

#### ثانيا: المدرسة الكمية في التنظيم:

ويطلق عليها أيضا بمدرسة إتخاذ القرارات والتي يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان "تشستر برنارد" من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات ونمطا من إتخاذ القرارات وقد طور كل من "هربرت سايمون" و "جيمس مارس" هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي عملية إتخاذ القرارات وفيما يلي سنوضح ذلك من خلال نظرية سايمون.

1 - نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون:

<sup>1</sup> - منادلي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، على الموقع الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64642>.

<sup>2</sup> - رضا البطاوي، نقد نظرية النظم، دنيا الوطن، تاريخ النشر 2019/05/27 على الموقع الإلكتروني: <https://pulpit.alwatanvoice.com>

عرف "هربرت سايمون" التنظيم بأنه: عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.<sup>1</sup>

تعتبر القرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، فالقرار -حسبه- هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة.

لقد عرف "برنارد" القرار: " بأنه عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر". وحدد مراحل إتخاذ القرار في ثلاث مراحل وهي: التحري، التصميم والإختيار. تجلت نظرية "هربرت سايمون" الخاصة بإتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كيانة السلوك الإداري Behaviour Administrative، وفي هذا الكتاب وجه إنتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما "سايمون" نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلايا ومنطقيا ولكنه محدود من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الإجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط.

فإتخاذ القرار مقيد بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات وهذا ما سماه ب "العقلانية المحدودة"، أو "الرشد المحدود". لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير. وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، بمعنى آخر فالمديرون لا يبحثون عن الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي. ويرى "سايمون" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:

- أن يكون قادرا على إتخاذ قرارات مناسبة.
- وأن يستطيع التأثير في منفعدي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

### ثالثا: النظرية الموقفية:

بحلول عام 1960 ظهرت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، حيث ترى هذه المدرسة أن لكل تنظيم صفات خاصة، فلكل موقف إداري مزايا خاصة به بحيث رأت أن أن اللجوء إلى المدخل الآلي والهياكل

<sup>1</sup> - رعد الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دمشق: منشورات دار علاء الدين، 2002، ص77.

الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الإلتزام والإبداع.

ركز المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك متأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا يخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها. وأهم ما جاءت به النظرية الظرفية ما يلي:

1. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثلما كانت تعتقد النظرية التقليدية.

2. هناك تفاعل مع البيئة.

3. على المنظمة أن تتأقلم مع البيئة بحيث أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة.

فحسب نظرية الظرفية فإن هيكلية المنظمة ترتبط بالظروف التي تواجهها، وهذه الظروف تسمى بعوامل ظرفية

.Contingency Factors

#### • عوامل الظرفية الداخلية:

##### 1) عمر المنظمة:

للوقت دور في كيفية هيكلية المنظمات من جانبين:

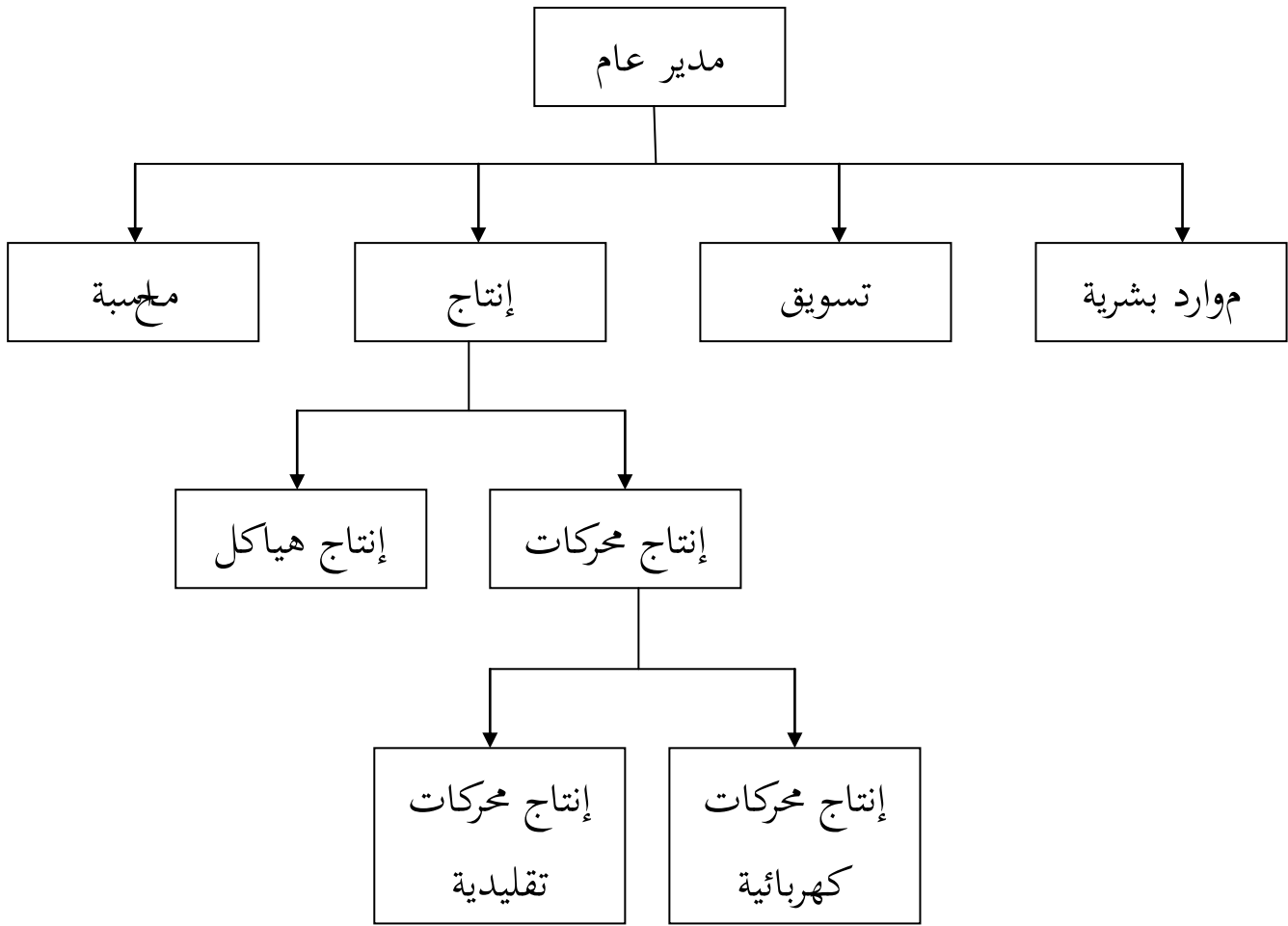
– جانب يتعلق بالمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة ودورها في الهيكلية حيث تحتفظ هيكلية المنظمة بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى ظهورها.

– جانب يتعلق بعمر المنظمة ودوره في هيكلتها حيث أنه مع تقدم المنظمة في العمر: ينتشر الروتين، تكثر الإجراءات، تقل المبادرات ويزداد التعقيد.

##### 2) حجم المنظمة:

لقد بينت الأبحاث أن لحجم المنظمة علاقة بهيكلتها وتنظيمها فالمنظمة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة

(تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة) فكلما زاد الحجم كلما زادت المستويات الإدارية السلمية، وكلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص.



### 3) التكنولوجيا:

ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات Joan Woodward (1916-

1971) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبينة فيما يلي:

❖ في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:

- التنظيم مرن.
- الإتصال سهل وأكثره غير رسمي.
- التركيز يكون أكثر على الوظيفة التسويقية.

❖ في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:

- التنظيم أكثر صرامة.
- الإهتمام يكون أكبر على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
- التنظيم أكثر رسمي.

❖ في حالة الإنتاج المستمر أي كميات كبيرة جدا:

– التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين.

– نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.

ومن هنا فقد تبين من نتائج "جون وود ورد" أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

#### 4) الإستراتيجية:

وإهتم بهذا المجال الباحث "Chandler"، حيث لاحظ أن مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم، فبينت دراسته أنه مع زيادة عدد المؤسسات وارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق، حيث أصبحت المؤسسات تريد مكانة في السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (التنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، فلم تعد تعتمد على منتج واحد كما في السابق، وبالتالي أصبحت المؤسسات أكثر أفقية، ثم إنتهت إلى حظر التبعية للموردين فراحت تقوم بالإدماج العمودي بشكله العلوي والسفلي وهذا أكثر على تنظيمها حيث إنتشر التنظيم عبر الأقسام، فمن هنا استخلص "Chandler" أن للإستراتيجية أثر مباشر على تنظيم وهيكل المنظمات.

#### ● عوامل الظرفية الخارجية:

1) البيئة: تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة ومن أهم الدراسات التي اشتهرت أكثر في هذا المجال ما يلي:

أ. دراسة "Burns" و "Stalker" لسنة 1966: والتي تتعلق باستقرار البيئة، حيث جاء في هذا الصدد أن

درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها.

– البيئة المستقرة: فالإستقرار يساعد على التعود على العمل وإنتشار الروتين وبالتالي إنتشار الإجراءات، فالمؤسسة تصبح عبارة عن آلة (المنظمات الآلية).

– البيئة غير المستقرة: فيها تقلبات وهناك تغيرات كثيرة لا يمكن أن ينتشر الروتين، وبالتالي قلة الإجراءات، أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها.

ب. دراسة "Laurence and Lorsh" لسنة 1967، لقد قاما من خلال دراستهما

بتبيان العلاقة بين درجة عدم الإستقرار هيكله وتنظيم المؤسسة واستعمالا مصطلحين هما التمييز والإدماج.

- تمييز المنظمة: مستوى التمييز (الإختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة، وبالتالي يزداد التمييز مع زيادة عدم إستقرار البيئة.
- الإدماج: عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة فكلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج.

### ثالثاً: نظرية Z لوليام أوشي:

إعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية American Way of Management ويمكن القول بأن نظرية (A) هي إمتداد لنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة Japanese Way of Management، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسمها نظرية (Z) والتي اعتبرها إمتداد النظرية (Y). ويرجع سبب تسميتها من طرف "أوتشي" ب (Z) إلى أن تتابع الرموز (X) و (Y) بالرمز الثالث Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D.Macregor وهما نظرية X و Y.

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وتتلخص أهم أسسها في ما يلي:<sup>1</sup>

1. التوظيف الدائم مدى الحياة للعاملين.
2. بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلاً) أي إعتقاد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
3. عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لإكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
4. الرقابة غير مباشرة تتلائم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
5. القرار الجماعي (إعتقاد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.

<sup>1</sup> - نائل عبد الحفيظ العولمة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل الأساليب، الأردن: دار زهران، 2001، ص35.

6. القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والإبتعاد عن الأنانية الفردية.

7. الإهتمام الشمولي بالأفراد في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.

وعليه سندرج في هذا المقال جدول يوضح سبع خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية (J)<sup>1</sup> والإدارة

الأمريكية (A) وإقتراح نظرية (Z) كنموذج توفيق بين النظريتين.

الخصائص	النظرية (A)	النظرية (J)	النظرية (Z)
1 مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2 للترقية	سريعا جدا	بطيئا جدا	بطيئة، فالتركيز الأكبر يعطي للتدريب والتقييم وبعد ذلك الترقية
3 المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والإعتماد على التدريب
4 إتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة وإتفاق الجماعة
5 تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمي	غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
6 المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
7 الإهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي	الإهتمام بحياة العاملين من جميع	يتمد الإهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين

<sup>1</sup> - وليام أوشي، نظرية Z: كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية، ترجمة حسن محمد يس، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص16-32.

	بحياة العاملين أثناء الخدمة (الإهتمام الجزئي)	جوانبها العملية والاجتماعية
--	---	--------------------------------

جدول رقم: مقارنة بين نظرية (J) و (A) واقترح نموذج (Z).<sup>1</sup>

خامسا : نظرية التسييس التنظيمي ليفير:

تعد جهود "جيفري فيفر Jeffery Feffer" مهمة لتعميق الفهم حول عمل المنظمات، بعد توظيفه لمنطلقات "سيمون" بشأن إتخاذ القرارات منقحا إياهما بمفاهيم التحالف بين القوى ومراكز النفوذ والصراعات حول الأهداف وتصميم الهياكل التنظيمية التي تساعد على تحقيق المصالح الخاصة والمكاسب الذاتية لمراكز القوة والنفوذ في المنظمات.<sup>2</sup>

اعتبر "فيفر" المنظمات بإعتبارها مناطق سياسية Political Areas والسيطرة عليها والتحكم فيها أصبح هدفا بذاته وليس مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف والغايات التي خلقت المنظمات لأجلها. كما واعتبر أن كل منظمة توجد داخلها مجموعة من الكتل والتحالفات لمجموعة من المصالح والقوى، ولذا تصبح إدارة المنظمات أشبه بالصراع على السلطة والقوة بين هذه الكتل المتحالفة.

#### المحور الرابع: الأساليب الحديثة في الإدارة

تأثر الفكر الإداري المعاصر بتطورات علمية وتكنولوجية حدثت في الآونة الأخيرة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، فأصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة ومواكبة ومسايرة لتلك التغيرات في شكل أفكار ونماذج فكرية عبرت عن التطور في الفكر الإداري تبرز فيها أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة.

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أولا: أسلوب الإدارة بالأهداف

1. مفهوم الإدارة بالأهداف:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة. أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو "بيتر دراكر" أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة نيويورك عام 1954 في كتابه الإدارة في التطبيق The Practice of management، ويرى دراكر أن الإدارة

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران، د.ت.ن، ص 433.

<sup>2</sup> - عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 124.



بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.<sup>1</sup>

ويشير عبد الوهاب إلى أن الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن تستخلص بعض العناصر المكونة له:

أ: يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف أساسا على وضع الأهداف.

ب: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.

ج: يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف برفع الروح المعنوية للعاملين.

د: التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المنظمة.

هـ: التعاون بين العاملين لتحسين إنتاجية المنظمة.

و: التأكيد على دمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يستنتج من التعاريف السابقة أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها. كما وتعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف على الركائز التالية:

1/ انطلاقا من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي

يجمع بين الأفراد في المنظمة والتي توجه جهود المديرين والأفراد وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، انطلاقا من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

2/ أنه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرين والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود

إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفوقون على تنفيذها وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما

<sup>1</sup> - أما جورج أودبورن فيقول أن الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها المدير والعاملون معا، بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في شكل نتائج متوقعة واستخدام هذه الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقا لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها. ويعرف نشوان الإدارة بالأهداف بأنها نظام إداري يهدف إلى رتادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس.

تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته، فإذا تلائم العمل معه، أقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه.

3/ إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويجددان معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

4/ إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم وتأثير وتأثر وتوجيه واقتراحات.

### 3. مبادئ الإدارة بالأهداف:

في ضوء فلسفة الإدارة بالأهداف يتضح أنها أسلوباً إدارياً يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين:

1/ **مبدأ تحديد الأهداف:** يعد هذا المبدأ الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، بمعنى آخر إذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهداً ضائعاً، وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون مع النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها على ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقييم النتائج.

**2/ مبدأ المشاركة:** تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفاءات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة.

#### **4. سمات الإدارة بالأهداف:**

يترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف هي

كالآتي:

**1/ الالتزام:** يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل لهم من أهداف وهي ميزة تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر وبالتالي تفرض على موظفيها الأهداف والإجراءات والوسائل مما يولد لديهم عدم قناعة تجعلهم غير متحمسين لإنجازها، أما المشاركة في وضع الأهداف فتوفر لدى الأفراد قناعة بالانتماء لتلك الأهداف وبالتالي الحرص والإخلاص في تحقيقها.

**2/ تحمل المسؤولية:** تعتبر القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل السمات التي يتمتع بها العاملين الذي يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص، حيث تتوزع الأدوار والمهام بين العاملين ويتحقق مبدأ المشاركة، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلة إليه، مما يجعل كل إدارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن إنجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام، ما يجعل العامل يركز جهوده نحو إنجاز مهامه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

#### **3/ رفع الروح المعنوية:** إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها يشعر

العاملين بأهمية ما يقومون به وما ينجزونه من أعمال، وهذا يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد وأمانة ومهارة، وهذا الإنجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي فاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

#### **5. مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف:**

تختلف خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة المقتنعين بالإدارة بالأهداف وبخبراتهم العملية،

وهذه الخطوات تتابع على النحو التالي:

1. تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء.
2. تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك في اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

4. وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أما العمائرة فيختلف فيما تم ذكره من خطوات ويلخص القول إلى أن خطوات الإدارة بالأهداف تتلخص فيما يلي:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف والإستراتيجيات العامة.
- الخطوة الثانية: دراسة تقويم الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقويمه.
- الخطوة الثالثة: تجزئة الأهداف العامة والإستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة ووضوح.

- الخطوة الرابعة: توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المنظمة.
- الخطوة الخامسة: وضع برامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المنظمة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.

- الخطوة السادسة: التقويم والتغذية الراجعة.
  - الخطوة السابعة: القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الإنجاز.
- وتشير البنا بأن الإدارة بالأهداف لها خمس خطوات أساسية:

1. يقوم المدير بتزويد المرؤوسين بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
2. يقترح المرؤوسين أهداف محددة.
3. توضح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
4. ينفذ المرؤوسين الخطة وتسجيل النتائج في تقرير تقدم للرئيس.
5. يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصحح مسار التنفيذ.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الخطوات حيث تتحد في تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات من الرؤساء في الإدارة العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يحفه من الهدف الكلي، هذا إلى جانب تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعونها، وتحديد هدف كل مرؤوس والعمل على بناء أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه، بالإضافة إلى المراجعة الدورية للأهداف التي تم تحقيقها وتقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

#### 6. تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف:

لأسلوب الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا والفوائد، كذلك له سلبيات ويمكن تلخيص كلاهما فيما يلي:

مزايا وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف:

يجمع أغلب المقتنعين فوائد بأسلوب الإدارة بالأهداف التالي:

**1/ المنظمة:** تحديد أهداف واحدة، قوة التخطيط والرقابة، وخلق الالتزام لدى المشرفين، اكتساب

الخبرة.

**2/ الرؤساء:** التفويض الفعال، وتوفير الوقت والتواصل في اتجاهين ومعايير تقييم أفضل، والحصول على

التزامات من المرؤوسين.

**3/ المرؤوسين:** تحسين التوجيه والإرشاد وتوفير الرقابة الذاتية ويحسن المعنويات.

**سلبات أسلوب الإدارة بالأهداف:**

لا يخلو أسلوب إداري من بعض المشكلات والسلبيات التي قد تصاحب الأخذ به، والإدارة بالأهداف

لا تخلو من بعض العيوب، فمعرفة هذه العيوب يساعد في العمل على معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح

الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الفاعلية والواقعية، ومن هذه السلبيات:

■ صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمنظمة وصعوبة وضع مقاييس

دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.

■ إن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسس لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من

الأهداف العامة مما يصعب معه الإقبال على استخدام هذا الأسلوب.

■ شعور الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع

## 2. أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية والتعليمية والسياسية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات

الإنتاجية ما بين سلع وخدمات، مما أوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ

على مركزها. وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام دول العالم؛ باعتبارها السبيل الذي يحقق لها الميزة

التنافسية في المجالات كافة؛ الإنتاجية منها والخدمية، وبما يجعلها تحافظ على هويتها ورسالتها في ظل السباق

المحموم الذي يشهده العالم اليوم بين مختلف التنظيمات والدول، في المستويات كافة، وعبر مختلف الميادين؛ فإدارة

الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة يتيح للدول والمنظمات المتقدمة والمتنافسة فيما

بينها مواكبة التطورات والتغيرات البيئية والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق

أحدث الطرق والأساليب. كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق مناهج متعددة ومداخل متطورة ونماذج

مستحدثة في تطبيق الجودة بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات والمعدلات فيما يخص الممارسات والعمليات والنتائج والعوائد.

كما فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة كأسلوب إداري متميز ومتطور، لاقى استحسانا وقبولاً ورواجاً كاملاً لتطوير وتحسين أداء المنظمات، وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتحسين وتمنع الأخطاء، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية و فرق العمل والأفراد؛ لقناعتهم التامة بأن الجودة الشاملة هي الملاذ الحقيقي لجميع المنظمات لتحقيق أهدافها، والطريق الصحيح الذي يمكنها من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي بزغت كمتغيرات فرضت نفسها على بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة في أي منظمة للأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلاف الكتاب حول إبراز تعريف محدد لها، لكون الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حال إلى حال ومن شخص إلى آخر، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز التعاريف لإدارة الجودة الشاملة:

### 1/ تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA): "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات

المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة".<sup>1</sup>  
يركز هذا التعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة ويقود إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك، الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل، ودون أن يكون هناك هدر في الموارد والجهود.

### 2/ تعريف "جون أوكلاند John Oakland": "أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية،

والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".<sup>2</sup>

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي، وعلى الشمولية في العمل.

<sup>1</sup> - خصيري كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص 74.  
<sup>2</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 75.

### 3/ تعريف معهد الجودة الفيديرالي: "إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق

حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".<sup>1</sup>

هذا التعريف يشير إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة من التعرف

على رغبات وحاجات العملاء إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل، مع ضرورة الرضا والسعادة له.

### 4/ تعريف "Shucter": "إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح

المدرء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقصر وقت".<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وفلسفة جديدة، هدفها التميز في الأداء وأداء

العمل صحيحا منذ البداية، وذلك ضمن عمل تعاوني بين المدرء والموظفين.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المرتكزات والأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسين

الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنجح - قطعاً - في تحقيق مستوى متميز من الجودة. ونبين هذه المبادئ على النحو الآتي:<sup>3</sup>

#### ■ **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة،

وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجودة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات وسلع ذات جودة ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها.

#### ■ **المشاركة والتمكين:** إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير؛ من خلال تحسين أدائه في

مراحل العمل التي تختص به، واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها؛ من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

#### ■ **التدريب:** إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن

تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.

#### ■ **التزام الإدارة العليا:** ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم

التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا؛ من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، يجعل

<sup>1</sup> - محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997، ص 555.

<sup>2</sup> - فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دون دار نشر، 1996، ص 24.

<sup>3</sup>

الجودة في المقام الأول من اهتمامها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

■ **التحسين المستمر:** إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري فالعمل في إدارة الجودة الشاملة مستمر دائما للتقويم والبحث عن فرص التطوير كما يؤكد ذلك "ديمينغ Deming Quality Cycle".

وتشمل عجلة الجودة P.D.C.A الخطوات التالية: خطط Plan، افعل Do، تحقق Check، اتخذ الخطوات المناسبة Act.

### متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:<sup>1</sup>

1. القيادة.
2. الالتزام.
3. فرق العمل.
4. التصميم الفعال.
5. التركيز على العمليات.

فالمتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع بعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.



## 1. القيادة: أن أسلوب البحث والتقصي (Management by Wonder Around) أو ما

يسمى بالتحوال (Management by Around) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف (Open Book Management) الذي يقوم على مبدأ مكاشفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء متمثلة بتحقيق أعلى الأرباح أو فضل عائد إلى الاستثمار أو رضا الزبون... إلخ، يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لذا فالقيادة، ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

## 2. الالتزام: إن الالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم

والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما وأن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العمليات والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

## 3. فرق العمل: أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل

وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول "إنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا، كما أن فشلها كمن لو كنت عاطلا عن العمل.

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها لبعضها الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بحاسبة بنفسمهم.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا يعزز مكانة الفريق لديها والاقتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. وتعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي على وفق الآتي:

تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين، بغية تحقيق الفائدة المرجوة.

- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق المناخ التنظيمي المناسب.
  - تطوير آلية فاعلية التغذية العكسية، تسمح بمعرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول.
- لذا فإن هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.
- 4. التصميم الفعال:** تعد السلعة محمر النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية.
- لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفوئين سيساعدهم في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة ل
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**
- يتطلب التحول إلى الجودة الشاملة إتباع مراحل ينبغي إتباعها من قبل المنظمة لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها.
- ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها وهي:<sup>1</sup>
- 1. مرحلة الإعداد:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وينبغي القيام بالإجراءات التالية:
- أ. تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي للمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها.
- ب. تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها أساسا من أسس أهداف المنظمة.
- ت. التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.
- 2. مرحلة التخطيط:** تهدف المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- أ. تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- ب. تعيين مدير الجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، ط 2، مصر: مركز الخبرات المهنية، للإدارة، 2004، ص ص 109-104.

ت. إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين الاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزاماتهم، وكسب رضاهم.

ث. وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

**3. مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن

الخطوات التالية:

أ. تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

ب. تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعريف على جوانب القوة ودعمها والضعف لمعالجتها.

ت. مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

**4. مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي فدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه

القصور التي أفرزها المراجع السابقة وتتضمن القيام بالخطوات التالية:

أ. تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

ب. تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغيير.

ج. المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل

التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.

**5. مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداء من

أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

أ. الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق.

ب. دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.

**مراحل ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة:**

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:<sup>1</sup>

1. تعزز المتوقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم

السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

2. يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو

وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

3. تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلا أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
4. التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
5. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
6. زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

إلا أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي:

1. جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
2. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
4. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام نبها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
5. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
6. يبنى برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
7. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

### 3. أسلوب إدارة المعرفة:

من أهم مقومات نجاح أي منظمة التميز بقدرتها على مواكبة أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية من خلال قدرتها على فهم متطلباتها المعرفية وتحديد مصادرها وتطوير عملية وتنمية القدرات لدى العاملين لديها، للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها.

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة؛ لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة.

وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف لا تنضب بالاستعمال.

#### نشأة المعرفة ومفهومها:

تعود نشأة المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، الذي خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، كما في قوله تعالى: ﴿وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين (31) قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم (32) قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبأهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم إني أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما تبءون وما كنتم تكتمون﴾ (سورة البقرة، 31-32)، فالآية الكريمة وضحت وجود المعرفة بوجود الإنسان ذاته على وجه الأرض، وللدلالة على العلم ومدى ديمومة المعرفة، ورفعت من قدره ومكانته على سائر الخلق، ولم يستحق هذا القدر إلا بالعلم والمعرفة.

#### جدول رقم ..... مفهوم المعرفة

مفهوم المعرفة	الباحث، سنة الدراسة، رقم الصفحة
عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض بحيث يسمح للمنظمات خلق أوضاع جديدة.	ياسين، 2007، ص 25
عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدة زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات المعلومات وتفسيرها.	Stettner, 2000, p 76
مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، التي يملكها الفرد أو المؤسسة.	المليحي، 2010، ص 73

## مفهوم إدارة المعرفة:

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها؛ لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي:

1. عرفت المعرفة على أنها: "كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".<sup>1</sup>
2. كما عرفت على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتيح فعلا".<sup>2</sup>

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه – من خلال المحيط الذي يكون فيه – يتبع سلوكا معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد.

3. كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.<sup>3</sup>

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعاريف ما يلي:

1. "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات".<sup>4</sup>

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.

2. "عملية خلق، الحفاظ على تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام – دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص 184.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 184.

<sup>3</sup> - Clair Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris, 2003, p 28.

<sup>4</sup> - Sebastien Hof, Le « Knowledge management », p 03,

3. "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي".<sup>2</sup>

من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

"استعمال نظامي ومنظم للمعارف الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتعمل أيضا (إدارة المعرفة) على تحسين أداء المؤسسة وتسمح بالحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف المؤسسة".  
من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة والعمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من أدائها.

4. "مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف (connaissance) بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف (savoirs) التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الذكاء الاقتصادي) لتحقيق هدف محدد".<sup>3</sup>  
من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية.

ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال:<sup>4</sup>  
1. "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح".  
2. "إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".  
3. "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".  
إن التعريف الأول يرى أن إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود، أما التعريف الثاني فهو يرى أنها تكمن في إيجاد توليفات لعناصر المعرفة، أما التعريف الثالث فيرى أنها تكمن في توليد معارف جديدة.  
من خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

<sup>1</sup> - Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, Général conférence, Argentina, 2004, p 02.

<sup>2</sup> - Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche – Action du centre Canadien de gestion sur l'organisation apprenante, Avril 1999, p 03.  
[http://www.cspes.efpc.gc.ca/pbp/pdfs/W10\\_f.pdf](http://www.cspes.efpc.gc.ca/pbp/pdfs/W10_f.pdf), la date de visite : 08/03/2010.

<sup>3</sup> - Gestion des connaissances, Un article de wikipédia, l'encyclopédie libre, p 01.  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances), la date de visite : 08/03/2010.

<sup>4</sup> - نجم عيود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات – مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية من أجل التحسين من أداء عمالها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها.

### أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.
  - تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
  - مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
  - توفير مناخ ملائم يحفز العاملين على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.
  - ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
- من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجياً بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

### مبادئ إدارة المعرفة:

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها....

<sup>1</sup> العث هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008، ص06.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 51-57.



**2. توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، ويدعم مباشرة من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

**3. إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية للتقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

**4. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

**5. النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:** لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأسمال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدماً أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

**6. لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة ليست كإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة، بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إ.م يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

## نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية، وفيما يلي بعض هذه النماذج:

### نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة<sup>1</sup>:

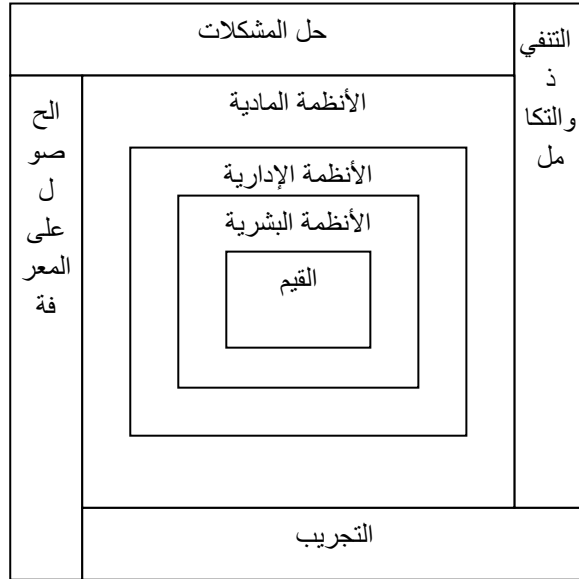
يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وإن هذه المعرفة توجد في

أربعة أشكال هي:

1. المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات اختراع.
2. المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
3. المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
4. المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.

وفيما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

### الشكل رقم .....: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 118.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 118.

ويمثل الشكل السابق نموذجاً لإدارة المعرفة اعتبر أن المعرفة تمثل ميزة تنافسية إذا ما استغلتها المؤسسات ستكون الأفضل، ولقد اعتبر هذا النموذج المعرفة أنها توجد في أربعة أشكال، فالمعرفة قد تكون لدى الفرد إما ظاهرة أو باطنة، وقد توجد وقد توجد في العلاقات بين العاملين بالمؤسسة؛ فإذا كان في المؤسسة ثقافة الاحتكاك بن العاملين والتواصل بينهم فإن ذلك سيؤدي إلى التحوار بينهم وتبادل المعارف ومن ثمة زيادتها، كما توجد المعرفة أيضاً حسب هذا النموذج في طرق التعلم فإذا استطاعت المؤسسة أن تولد معارف جديدة فيها فإنه يجب التركيز على إيجاد الطرق الجيدة لتعليم العاملين، وهذا ليمكنهم من اكتساب معارف جديدة يستطيعون بها إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وأخيراً تكون معرفة المؤسسة كامنة في براءات الاختراع، وهذا يساعدها على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد، كما أن هذه الأشكال للمعرفة التي تملكها المؤسسة تمثل لها قدرة تستطيع أن تنافس بها والبقاء في محيط كثير التغيرات سريع التطورات.

### نموذج موئل لإدارة المعرفة

وهذا النموذج قدمه (D.E. Winosky)، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي:<sup>1</sup>

1. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

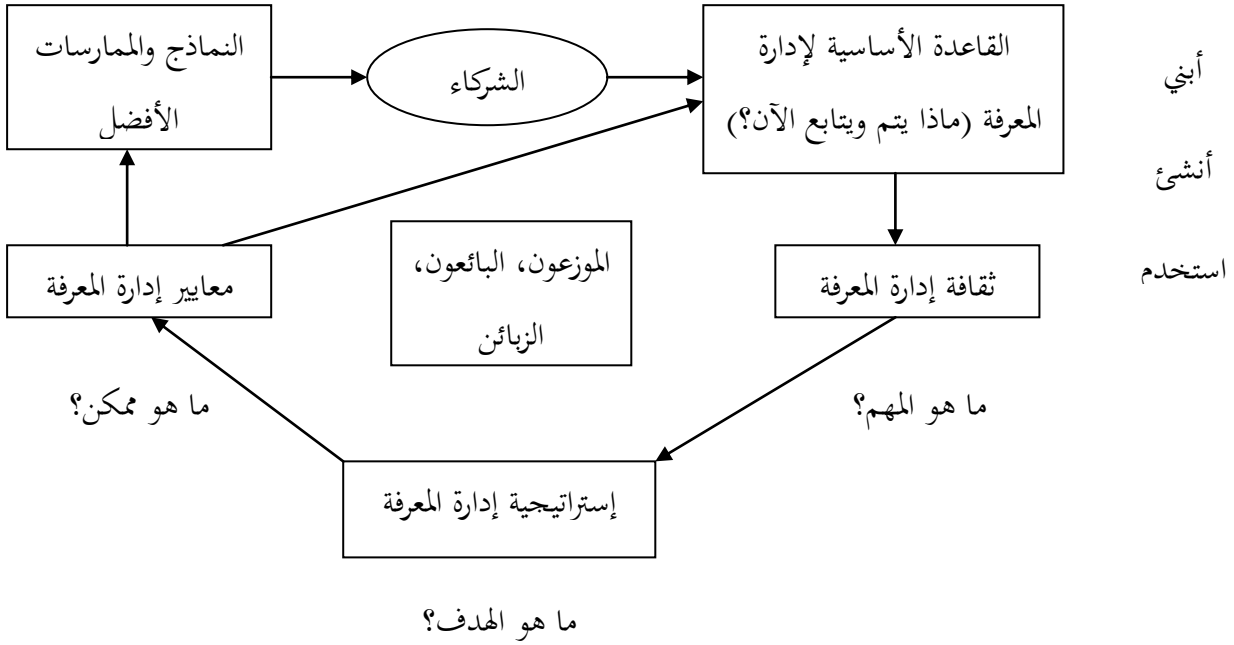
2. ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.

3. أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

4. معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين. ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 119.

## الشكل رقم....: نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص

121.

ويمكن القول انطلاقاً مما سبق ومن الشكل الوارد أعلاه أن هذا النموذج يعتبر أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المؤسسة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من أجل تلبية حاجيات المستهلك أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وحسب رأي فإن المعرفة هنا هي أن تعرف المؤسسة حاجات الزبون من أجل تلبية حاجاتها، وبالتالي تحقيق أكبر شريحة من السوق، وعليه فالمؤسسة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون من جهة، ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه (الزبون).

### نموذج دافيد سكايرم:

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل في القوة المحركة الأولى في استخدام

أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها ب (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما الرافعات السبع فهي كما يلي:

1. **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
2. **المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
3. **المعرفة في الأفراد:** تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.
4. **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة.
5. **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.
6. **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

7. **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأسمال الفكري وتطويره واستغلاله.<sup>1</sup>  
حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلاً في المؤسسة وأيضاً المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديدها، للمشاركة بها، أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في العمليات، في المنتجات الجديدة...  
وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المؤسسة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وأن تبتكر معارف جديدة.

## نموذج جيتا وجاسون:<sup>2</sup>

ويقدم كل من (Gupta et Jason) نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وهي كما يلي:

### 1. **الحصاد:** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن

مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

## أبعاد إدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية تتشابه وتتداخل لتتكون إدارة المعرفة وهذه الأبعاد هي: <sup>1</sup>  
**البعد التكنولوجي:** ويتمثل هذا البعد في محركات البحث وقواعد البيانات ورأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، لذا فإن المؤسسات تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعنى بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها وإعادة استعمالها وذلك عن طريق تحديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- **البعد الاجتماعي:** وهو البعد الذي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة بما يخدم تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.
- **ويضيف الباحث بعداً آخر وهو البعد الثقافي:** ويتعلق هذا البعد بثقافة الأفراد تجاه تداول المعرفة وإتاحتها للجميع، كما يشير إلى ثقافة الانفتاح على المعارف المخالفة للبيئة التنظيمية وربما القيم والاستفادة منها بما يخدمه.

## عمليات إدارة المعرفة:

### أولاً: تشخيص المعرفة

وهي الخطوة الأولى لعمليات إدارة المعرفة ويتم من خلالها التعرف على المعرفة اللازمة للمؤسسة، والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة، ومن ثم البحث عن مكان وجود المعرفة وانتقاء المصادر المناسبة لتوفير المعرفة اللازمة.

### ثانياً: اكتساب المعرفة

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية في عقول العاملين أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات وقد تكون مصادر خارجية كالشبكة العالمية والاستفادة من خبرات الآخرين والاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية.

### ثالثاً: توليد المعرفة

ويعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأسمال معرفي جديد بصورة ابتكارية، تزود الشركة بالقدرة على التفوق وتحقيق ميزة تنافسية، وتتم عملية توليد المعرفة من خلال تضمين المعرفة الداخلية وتحميد المعرفة الخارجية وتحقيق عنصر المشاركة الجماعية لابتكار معارف جديدة.

#### رابعاً: تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها)

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وقت الحاجة إليها، وتحرص المؤسسات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

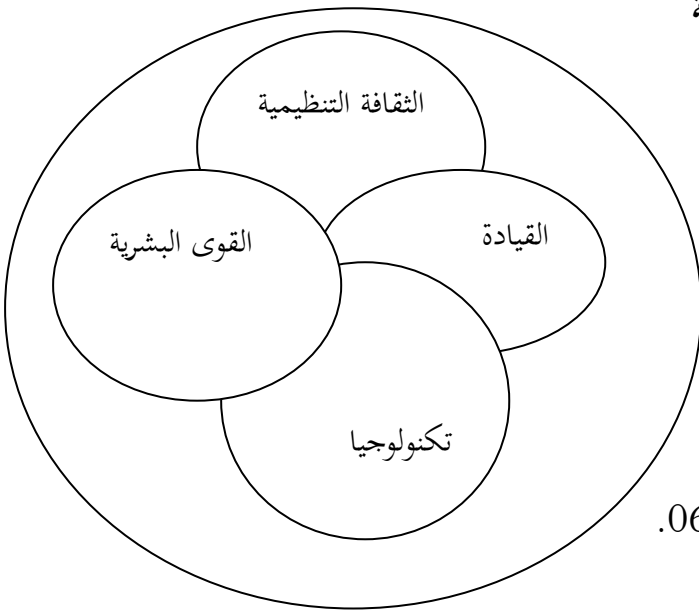
#### خامساً: تطوير المعرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة، أما توزيع المعرفة فهو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وتوزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين بشكل يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة بما يخدم غايات المؤسسة.

#### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

تمثل متطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وبدون هذه الدعامات تكون جهود ومبادرة إدارة المعرفة فاقدة للفعالية، وهي تتمثل في أربع مقومات الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة، القوى البشرية (رأس المال البشري)، والشكل التالي يوضح هذه المكونات وتمازجها داخل المنظمة.

#### الشكل رقم...: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: عبد الوهاب سمير، مرجع سابق، ص 06.

ثقافة المنظمة:

تعد ثقافة المنظمة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة المعرفة وينبني عليها أداء مؤسسي متميز فهي تؤثر بشكل مباشر على تقاسم وتشارك المعرفة وتساهم في تعلم الأفراد والمؤسسة ككل.

ويعرف Taylor<sup>1</sup> الثقافة بقوله "الثقافة ما هي إلا ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع".<sup>2</sup>

أما عن تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة فيمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

أشكال الثقافة	أثر الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الإدارة العليا ضرورية لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم استخدام إدارة المعرفة لصالح المنظمة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة الاستخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في خلق المجتمعات العملية.

**Source :** Leidner D. & Al, The role of culture in Knowledge management : A case study of two global firms, International Journal of e-Collaboration, Vol 02, No° 01, 2006, pp 17-40.

ويظهر من خلال الجدول أن اختلاف وتنوع الثقافات له تأثير على إدارة المعرفة، فالثقافة البيروقراطية وهي ثقافة نمطية تلتزم بالإجراءات وبالرسمية فهي من جهة تشجع على تقاسم وتشارك المعرفة بشكل رسمي ولكنها تعيق تشارك وتقاسم المعرفة غير الرسمي ولا تفسح المجال لبيئة تفاعلية بين الأفراد، بينما الثقافة الإبداعية القائمة على تمكين الأفراد هي مناسبة أكثر لإدارة المعرفة وطبيعية أنشطتها التي تكون أكثر فعالية في البيئة المنفتحة، الثقافة الفردية وإن كانت مساعدة على الإبداع الفردي وخلق وتوليد معرفة جديدة، غير أنها تعيق تشارك وتقاسم المعرفة، بالنسبة للثقافة التعاونية فهي تدعم أنشطة إدارة المعرفة، والذي يظهر أن هناك مجموعة من الأفكار تتعاقد لبناء ثقافة داعمة لإدارة المعرفة، وينبغي على المدراء قيادة مبادرات لترسيخ هذه الأفكار لدى العاملين.

<sup>1</sup> إدوارد تايلور، عالم انجليزي في علم الإنسان (الأنثروبولوجيا) (1832-1917).

<sup>2</sup> Edward B. Taylor, Primitive culture : Researchers into the development of Mythology, Vol 01, Edition 02, J. Murray, London, 1920, p 01.



## القيادة:

هذا العنصر يرتبط ارتباط وثيق بالعنصر السابق فالقيادة هي التي تقود التغيير الثقافي الذي يكون داعم لإدارة المعرفة، وتعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير البين والواضح من الأفراد على تفكير وسلوك وشعور الآخرين"، ويمكن أن تعرف أيضا بأنها: "عملية بواسطتها تكون الجماعات المختلفة ممكنة من العمل سويا ويتآزر لتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة".<sup>1</sup>

يشير Smith & Bollinger إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:<sup>2</sup>

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزيز المشاركة.
- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين للمنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة. وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
- الدفاع عن المعرفة: فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومتمينا، أما دور القيادة في الثقافة فيتمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم.
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومرافقتها بما يشمل ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث وبيئة المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير المنتج الجديد، بحوث التسويق، تطوير إستراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات).
- قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- إدارة مديري المعرفة في المنظمة والإشراف عن وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.
- قيادة وتطوير إستراتيجية المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة.

## القوى البشرية:

<sup>1</sup> - Patricia Werhane & Mollie P. Morland, Leadership, Gender, and organization, USA : Springer, 2011, p 36.

<sup>2</sup> - Bollinger A. & Smith R., Managing organizational knowledge as a strategic asset, Journal of knowledge management, Vol 05, N° 01, 2001, pp 08-18.

<sup>3</sup> - وهيبه داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، سوريا، جامعة دمشق، 2007، ص 62.

العنصر البشري هو محور عمل إدارة المعرفة فالقوى البشرية هي التي تتلقى المعرفة بالتعلم وهي التي تعيد إنتاجها وتطبيقها ولهذا تركز المؤسسات على الكفاءات البشرية أو ما يسمى رأس المال البشري لأنها القادرة على تفعيل المعرفة وإنتاجها، ويعني رأس المال البشري "المهارات والمعرفة والقدرات التي تمتلكها القوى العاملة في المؤسسة أو في المجتمع بحيث تجعلهم أكثر إبداعاً وإنتاجية".<sup>1</sup>

## 1. دور القوى البشرية:

ولذلك يجب أن تتشكل داخل المنظمات نوعان من الجماعات الأولى يمكن أن يطلق عليها مجتمعات الممارسة وهي جماعات تضم المهنيين الذين يشاركون نفس المسؤوليات ويمارسون نفس الأدوار الإدارية ولديهم نفس الخلفية التعليمية والخبرات العملية رغم انتمائهم إلى وحدات تنظيمية مختلفة في المنظمة والثانية يمكن أن يطلق عليها مجتمعات المصالح والاهتمامات المشتركة وهي جماعات أكثر شمولية تتكون من أفراد لهم خلفيات مهنية وتعليمية مختلفة ويمارسون وظائف وأدوار متنوعة ورغم ذلك يوجد لديهم اهتمامات مشتركة بالمعرفة وأدواتها، مثال ذلك المهتمون بمجالات JavaScript, SQL, HTML ويجب على المنظمات أن تسهل عمل هذه الجماعات وتمكنها من القيام بعملها وتزودها بالأدوات والأنواع المختلفة من التكنولوجيا اللازمة لذلك، فمثل هذه الجماعات هي وحدها القادرة على إنتاج المعرفة الجديدة ونشرها وتوظيفها، وتقديم الابتكارات للمنظمة.<sup>2</sup>

ولكي يقوم هؤلاء بدورهم بكفاءة وفاعلية يجب أن تتوفر فيهم ثلاث مهارات أساسية تجعلهم في طليعة جهود إدارة المعرفة في منظماتهم وهي:<sup>3</sup>

- أن يكون لديهم فهم واضح لتعقيدات المعرفة ونظم الاتصال والقدرة على اختيار الوسيلة والتكنولوجيا المناسبة لنوع المعرفة والغرض من استخدامها.
- أن يتميزوا بقدرات خاصة في العمل عبر الوظائف والأقسام والمجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها.
- أن تكون لديهم قدرات متميزة تجعلهم خبراء في الاتصال والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

## 2. أثر إدارة الموارد البشرية:

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن شؤون القوى البشرية وتقوم بمجموعة من الأنشطة كالوظائف والتدريب والتقييم والمكافآت وهذه الأنشطة لها تأثير إما مباشر أو غير مباشر على إدارة المعرفة والشكل التالي يوضح طبيعة هذا التأثير.

## الجدول رقم....: تأثير عمليات الموارد البشرية في إدارة المعرفة

<sup>1</sup> - Gary S. Becker & Al, The Oxford Handbook of human capital, Oxford Handbook online, 2011, p 49.

<sup>2</sup> - Corey Wick, Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators, Technical communication, 2000, p 518.

<sup>3</sup> - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 14.

عمليات إدارة المعرفة	نمط التأثير	عملية الموارد البشرية
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشر	توظيف العاملين وتعيينهم في الشواغر استناداً إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع مواصفات الوظيفة
تنظيم المعرفة وتقاسمها	مباشر	تصميم بنية المؤسسة
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشر	تدريب العاملين
خلق المعرفة وتقاسمها	غير مباشر	تقييم أداء العاملين
خلق المعرفة وتقاسمها واستخدامها	غير مباشر	تعويض العاملين ومكافأتهم عن طريق الأجور وبرامج الاعتراف والترفيعات
تنظيم المعرفة	مباشر	تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، وبرامج الإرشاد والبرامج الإدارية
تقاسم المعرفة	غير مباشر	
خلق المعرفة وتقاسمها واستخدامها	غير مباشر	إدارة معنويات العاملين (حفزهم): لقاءات اجتماعية، استقصاءات عن الرضا، تطوير ثقافي
تقاسم المعرفة	غير مباشر	التطابق مع لوائح العمل والسلامة وكذلك دراسة ظروف العمل (الهندسة البشرية)، ونسق ترتيب المكاتب وغير ذلك

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 39.