

# نظريات التنظيم والإدارة

عبد الغفور يونس

استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال  
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

٢٠٠٦

المكتب العربي الحديث

لاسكندرية

ت ٤٨٦٦٤٨٩



لمسة وفاء وتكريم وتقدير  
بقلم الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوي  
استاذ عام النشس بكلية الآداب  
بجامعة الاسكندرية

إن اعظم ما يكرم به المرء هو بقاء خلاصة فكرة وجهده وعمله ونضاله وكفاحه ، أن تبقى هذه الجهود الخالدة على مر الأجيال بعد رحيل الانسان الى الملكوت الأعلى بحيث يظل يعيش معنا بفكره وجهده وعطائه وروحه وفلسفته وتبقى هذه الافكار تتداولها الأجيال جيل بعد جيل وتستفيد من ثمارها الطيبة وفى ذلك قمة العرفان والتقدير من ناحية والتواصل العلمي بين الأجيال من ناحية أخرى .

فمنذ سنوات عديدة قام المغفور له الراحل العظيم الأستاذ الدكتور عبد الغفور يونس بوضع العديد من المؤلفات العلمية الرائدة ومن أبرزها مايلى : -

أ - التنظيم الصناعى وإدارة الإنتاج .

ب - نظريات التنظيم والإدارة .

ج - دراسات فى الإدارة العامة .

وكان شيخ الناشرين العرب ورائدهم الأستاذ الراحل الكبير الحاج أحمد يحيى صاحب ومدير عام المكتب المصرى الحديث كان قد قام بمعبء نشرها وخروجها الى حيز النور وبذل فيها ما بذله من جهد ومال وطاقة وعرق فى سبيل نشرها وتوزيعها فجاءت فى ثوب جميل اثرى المكتبة العربية فى مجال الإدارة .

ومنذ شهور قلائل لحق الحاج أحمد يحيى رحمه الله بالأستاذ الكبير الدكتور عبد الغفور يونس أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة الاسكندرية الأسبق رحل عن عالمنا وانتقل إلى جوار ربه ... وهنا تحركت المشاعر الأخوية والاتسانية الفياضة والجباشة فى نفس الأستاذ الحاج محمد على يحيى صاحب ومدير عام المكتب العربى الحديث للطباعة والنشر بالاسكندرية وشقيق الحاج أحمد يحيى تحركت مشاعره النبيلة وأراد أن يخلد ذكرى الراحلين العظيمين : شقيقه الحاج أحمد يحيى وأستاذه الدكتور عبد الغفور يونس . أراد أن يخلد ذكرهما على مر العصور والدهور باعادة طبع ونشر هذه المؤلفات القيمة واعادة الروح اليها وتحقيق الفائدة منها فطلب من محرير هذه المقدمة المتواضعة فلاقت الفكرة عندى استحسانا وقبولاً لأن الراحلين أحدهما صديق صدوق لى وهو الحاج أحمد يحيى الذى تربطى به صلة الود

والصداقة منذ أكثر من ثلاثين عاما والراحل العظيم الأستاذ الدكتور عبد الغفور يونس بمثابة أستاذه وهو من أساتذة الجيل العظماء الذين تركوا بصمات طيبة فى عالم الإدارة وقتونها ، فرجبت بالفكرة وطالعت المؤلفات هذه وتعلمت منها الكثير واستفدت منها كما يستفيد منها كل من يطالعها ولأننى أؤمن قولاً وفعلاً بقيمة الوفاء والعرفان وأرى أنها قيم أصيلة ونبيلة وأنها للأسف الشديد ، قد توارت وتراجعت فى أيامنا هذه فلقد عز فيها الوفاء وندر ولذلك أوجه التحية لصانع الوفاء فى يوم الوفاء ... تحية للحاج محمد على يحيى العربى لقيامه بهذا العمل الأخلاقى والعلمى العظيم .

والى جانب هذا المعنى الأخلاقى والمثالى البديع فى التكريم والتخليد ، فان الفكرة لاقت قبولا لدى نظرا لما يوجد من أواصر الصلة بين علم النفس وعلم الإدارة ولأن الإدارة فى جوهرها نشاط انساني أو سلوك انساني يتأثر به كل انسان على وجه الأرض بل ويمارسه على غيره أو على نفسه حين يحسن ادارة شئون حياته .

#### الصلة الوثيقة بين الادارة الحديثة وعلم النفس :

لقد أصبحت الإدارة الحديثة علماً له أصوله وقواعده ومبادئه ، وإذا كان الأمر كذلك فان الادارة الحديثة بوصفها علماً لا بد وأن تستفيد من غيرها من العلوم ، وخاصة ذلك النمط الحديث بين الادارة الذى يطلق عليه اصطلاحاً «الادارة العلمية» وعلم النفس من العلوم التى تضع منجزاتها ومبادئها ومكتشفاتها وأصولها وقواعدها وتقنياتها فى خدمة رجل الإدارة ذلك لأن الإدارة إن هى إلا سلوك ، وعلم النفس الحديث هو علم دراسة السلوك ، ورجل الإدارة يتعامل مع بشر وهو يمثلون الموضوع الرئيسى لدراسة علم النفس ولذلك لم يكن غريباً أن يهتم علماء النفس بدراسة السلوك الإدارى لمعرفة أسبابه ودوافعه والعوامل المؤثرة فيه والسمات المميزة لشخصية المدير الكفء .

علم النفس يدرس السلوك الإدارى ويضع النظريات التى تفسره وتضبطه وترشده ويجرى علماء النفس العديد من التجارب الميدانية على السلوك الإدارى ومن ذلك تلك الدراسة المتواضعة التى قام بها كاتب هذه السطور حول «المشكلات الإدارية فى مصر» والتى تضمنتها كتابه «سيكولوجية الإدارة» ويتصل السلوك الإدارى بظاهرة القيادة وهى من الموضوعات الرئيسية التى يهتم بدراستها علم النفس الحديث «طالع مشكور كتاب دراسات فى علم النفس الاجتماعى للكاتب» حيث يدرس سيكولوجية القيادة والقادة ويتعرف على وظائف القيادة وأنواعها وتأثير كل منها على سلوك الجماعة

وعلى انتاجها وعلى علاقاتهم بالقائد وعلاقتهم فيما بينهم وعلى مقدار انتاجها .  
ويضع علم النفس النظريات التي تفسر نشأة القيادة وتولى أفراد بعينهم مهام القيادة  
مع محاولات تطويرها وتحديثها وجعلها أكثر انسانية وأكثر ديمقراطية وجعلها فى ذات  
الوقت ، اكثر فاعلية وتأثيراً فى سلوك الاتباع واتجاهاتهم وافظارهم وعقائدهم  
وشعورهم وميولهم .

ولقد كان الراحل العظيم الدكتور عبد الغفور يونس يسعى لوضع عدد من  
المبادئ العامة التى تحكم السلوك الإجرامى والتى تصلح للتطبيق فى جميع  
المؤسسات على اختلافها . وكان رحمه الله واسع الأفق العلمى ، فكان يرى أن الإدارة  
الحديثة عليها أن تستفيد من كافة العلوم الأخرى ومن ذلك علم الأجناس والاقتصاد  
والسياسة والرياضيات وهى ولاشك تستفيد من علوم الطب وخاصة الطب الوقائى ومن  
علم النفس والاجتماع والتربية وكان يرى أن التعاون بين علم الإدارة والعلوم الأخرى  
يجب أن يزداد توثيقاً .

#### اتساع المافق الإدارة فى فكر الراحل الكبير ،

وينصب موضوع دراسة علم الإدارة على «الناس» داخل هدف يحوطه التنظيم  
ولعمل داخل تنظيم اكبر وهو المجتمع . ولعلم الإدارة وتطبيقاته دور فى شتى جوانب  
الحياة العصرية حيث يمارس فى المدارس والجامعات والمستشفيات والشركات والمصانع  
والمؤسسات وفى القوات المسلحة وأجهزة الأمن وفى المجال الزراعى السياحى  
والاعلامى ويهتم علم الادارة الحديث بدراسة مشكلة خطيرة أصبحت تهدد حياة  
الانسان بالخطر الأدهى مشكلة تلوث البيئة العامة ، وبيئة العمل بنوع خاص . وكلم  
احتاج المجتمع الحديث ، فى بلادنا ، الى اقامة المشروعات التنموية كى يسابق الزمن  
فى تقدمه زادت الحاجة إلى اتقان فنون الادارة ومهارها . ولقد كان الراحل العظيم  
الدكتور عبد الغفور يونس يدعو للقيام بالبحوث العلمية فى مجال علم الإدارة لتطويره  
وترسيخ قواعده ووضع مبادئه التى تهدى من يعملون فى الحقل الإدارى .

كما كان يدعو - رحمه الله - الى استنادة رجال الإدارة من منجزات العلوم الأخرى  
وهو الرأي الذى متحمس له كاتب هذه السطور ، ومن أجل ذلك قام العبد الفقير  
بوضع كثير من الميادىء والدراسات النفسية فى خدمة رجال الإدارة ، فوضع كتاب  
سيكولوجية الإدارة وكتاب الكفاءة الإدارية وكتاب علم النفس الإدارى .

## الإدارة العلمية ،

- لقد كان الراحل العظيم ثومن بدور علم النفس ومنجزاته فى مجال الإدارة الحديثة أو ما يعرف باسم «الإدارة العلمية» ولذلك اهتم فى مؤلفاته باستعراض آراء المدرسة السلوكية فى مجال التنظيم والإدارة ، وهى واحدة من أشهر مدارس علم النفس الحديث .

وكان - رحمه الله - يدرك بحسه العلمى المهدف أهمية زيادة الإنتاج كما وتحسين جودته كيفاً فاهتم بدراسة ادارة الإنتاج باعتبار الإنتاج عصب النشاط الصناعى وتطوره .

وهي الفكرة التى يدعو إليها الرئيس / حسنى مبارك ، حيث يدعو دعوة مباركة وملخصة لزيادة الإنتاج وتحسين جودته ادراكا واعيا منه لأهمية الإنتاج ، وأنه لا تطور ولارقى الا بزيادة الانتاج ، فهو السبيل لتحقيق الاكتفاء الذاتى ، وتوفير فائض للتصدير لتحسين ميزان المدفوعات والقضاء على المديونية وبالتالى التبعية الاقتصادية . الإنتاج سبيل للتحرير .

من الأهمية بمكان أن نسير على هدى الراحل الكبير ، ونهتم بدراسة جميع العوامل التى تسهم فى زيادة الانتاج . ومن المنظور السيكولوجي والعلمى سوف نجد أن هذه العوامل يمكن ايجازها فيما يلى :-

### العوامل المؤثرة فى عملية الإنتاج ،

- ١ - عمليات تحليل الأعمال الى أجزائها الأولى .
- ٢ - دراسات الحركة والزمن فى أداء الأعمال .
- ٣ - دراسات الهندسة البشرية وتصميم الآلات وفقا للقدرات البشرية .
- ٤ - درجة الحرارة والبرودة والرطوبة فى جو أو محيط العمل .
- ٥ - مقدار الضوضاء فى مقر العمل أى التلوث السمعى .
- ٦ - مقدار التهوية المناسبة وتجديد الهواء الصحى .
- ٧ - مقدار الاضاءة المناسبة وحماية العمال من الظلمه .
- ٨ - تكيف العامل مع مهنته .
- ٩ - عدد ساعات العمل .
- ١٠ - فترات الراحة .
- ١١ - طبيعة العمل .

- ١٢ - نظام الأجور والحوافز والمكافآت .
- ١٣ - تقدير قيمة العمل والحكم عليه حكماً عادلاً .
- ١٤ - حوادث العمل واصابات ونشاط الأمن الصناعى .
- ١٥ - التدريب المهنى والتأهيل المهنى والاختيار المهنى والتوجه المهنى .
- ١٦ - تمتع العامل بالصحة الجسمية والعقلية والنفسية .
- ١٧ - ارتفاع الروح المعنوية .
- ١٨ - توفير الحواس والدافعية للعمل .
- ١٩ - شعور العامل بالصناعة عمله .
- ٢٠ - علاقة العامل بزملائه ورؤسائه .
- ٢١ - العلاقات الانسانية فى الصناعة .
- ٢٢ - خبرات العامل ومؤهلاته .
- ٢٣ - سمات شخصية العامل والمشرف والملاحظ والمدير .
- ٢٤ - الميول المهنية والاستعدادات والقدرات والمهارات .
- ٢٥ - الشعور بالملل والرتابة .
- ٢٦ - وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .
- ٢٧ - الأجهزة والآلات والمعدات وحداثتها وصيانتها .
- ٢ - فن الإدارة .
- ٢ - الحماية من الصراع الصناعى .
- ٣ - الألوان والموسيقى فى مقر العمل .
- ٣١ - النظام الاقتصادى المتبع .

طالع - شكورا - مؤلفات الكاتب ذات الصلة بعلم الإدارة وهى الكفاءة الادارية ، الكفاءة الانتاجية ، علم النفس والانتاج ، القياس والتجريب فى علم النفس والتربية ، علم النفس فى المجال المهنى ، علم النفس فى المجال التربوى ، علم النفس فى الحياة المعاصرة مناهج مبحث فى علم النفس ، علم النفس ومشكلات الفرد ، الاسلام والتنمية البشرية ، الارث والنفس ، العلاج النفسى ، الاحصاء التطبيقى - سيكولوجية العمل والعمال ، سيكولوجية التلوث ، مناهج البحث فى علم النفس ، علم النفس علم وفن ، الصحة النفسية والجريمة الجنائية ، دراسات فى السلوك الانسانى ، الايمان والصحة النفسية ، علم النفس والانسان ، دراسات فى علم النفس الاجتماعى ، دراسات حديثة ومعاصرة .

## دور علم الإدارة والعلم عامة في حركة التنمية الشاملة ،

وتجيب هذه السلسلة في فروع علم الإدارة وكذلك سلسلة علم النفس الحديث ، في وقت أخذت فيه مجتمعاتنا العربية الناهضة تسعى لإقامة مشروعات علاقة في التنمية التي يرى كاتب هذه السطور بأنها يتعين أن تكون تنمية شمولية تتناول القرية والمدينة والصحراء والوادي والأماكن النائية وكذلك تتناول العنصر البشري وهو أعلى وأثمن كل الثروات وكذلك التنمية الاقتصادية أو الصناعية والزراعية والسياحية والاعلامية والتجارية والتربوية والاجتماعية تنمية متعددة الابعاد ومتسعة الآفاق فتشمل ما يعرف باسم المناطق العشوائية التي باتت تهدد الأمن القومي للبلاد والتنمية الإدارية نفسها . على أن ينظر للتنمية على أنها عملية مجتمعية لا بد وأن يسهم فيها احاد الناس والشركات والمؤسسات والمصانع والوحدات المحلية والجامعات ومراكز البحث العلمي ولا يمكن أن يلتقى بها كلها على عاتق الدولة فلا بد من اسهام الاتحادات والنقابات والجمعيات في معركة التنمية الشمولية التي يحمل لوائها الرئيسى المصرى محمد حسنى مبارك ويدعو اليها ويحمل مشعل التقدم والرخاء والعمران والتشييد واقامة مجتمع جديد وحضارة جديدة ويخترق جوف الصحراء ويعمر الوادى القلبي كله .

وتجيب هنا المؤلفات لتخدم هذه الأهداف وتلك الرسالة القومية والوطنية على امتداد الأرض العربية من الخليج إلى المحيط .

فتحية للحاج محمد على يحيى وتقديرا لوفائه وتكرمه لشقيقه ولأستاذ الجيل الراحلين والله أسأل أن يحقق من هذه الأعمال النفع الذى نرجوه من ورائها والله ولى السداد والرشاد والتوفيق وما النصر إلا من عند الله تعالى وتحية خالصة لصناع الوفاء فى كل مكان ،

١٩٩٧/٥/١٠

أ/ عبد الإله محمد العيسوى

أستاذ علم النفس بكلية الآداب

بجامعة الاسكندرية



## تمهيد تطور الفكر التنظيمي

يجد الانسان نفسه منجذبا في الحياة نحو شبكة من النماذج الجماعية  
مصدقا للقول بأن الانسان الحديث تعلم ان يكيف نفسه مع عالم يزداد  
نيه التنظيم ، وبذلك يمكن القول ان الميل نحو العلاقات المحددة والمرسومة  
ظاهرة عميقة وشائعة . وكما يقول « سيدنبرج » (1) Seidenberg انها  
ظاهرة عميقة ومنشرة ، وهي نتيجة للآثر المتسرب للتنظيم في نواحي  
النشاط الانساني . ونستطيع ان نرجع الميل نحو التنظيم الشامل الى  
التحولات الجوهرية التي غيرت مجتمعاتنا ونقلتها من الثقافة الريفية الى  
ثقافة تستند على التكنولوجيا والصناعة والمدنية . وقد ظهر من هذه  
التعديلات وسيلة للحياة تتميز بالتقارب واعتماد الناس بعضهم على  
بعض ، باعتبار أن التقارب والاعتماد هما من شروط الحياة الاجتماعية  
التي تضم مخاطر الصراع الانساني ، والنزعات غير الاجتماعية للسلوك  
والتصرّات ، وعدم استقرار العلاقات الانسانية ، وانعدام اليقين نحو  
طبيعة الهيكل الاجتماعي بما يتضمنه من التزامات . وطبيعي أن هذه  
التهديدات للتكامل الاجتماعي موجودة بدرجة ما في جميع المجتمعات سواء  
اكانت بدائية او حديثة . ولكن هذه التهديدات تصبح محتملة حينما يستند  
العمل المتناسق للمجتمع على الاحتفاظ بشكل من التعاون الانساني المتداخل  
والمتوازن بدقة . والمعروف أن الحضارة التي أنشأتها تستند على الاحتفاظ  
بتوازن نادر من العلاقات والروابط بين الجماعات ، والنتيجة ان قوى  
الانفجار المتولدة من الشكل الضعيف للتعاون يجب استبعادها أو تقليل

(1) Roderick Seidenberg. The Journal of the Academy of Management  
Organizations, Structure & Behavior,  
by Joseph Litterer, pp. 13.

نقلا عن كتاب

هفتها الى ادى حد لها . ويقال انه من الناحية التقليدية ينظر الى التنظيم كإداة لتحقيق الاهداف . وبالرغم من أن هذا المدخل يعتبر مفيدا الا أنه يميل الى التقليل من شأن التشغيل الداخلى للتنظيم وأغراضه . وهناك ناحية أخرى لمعالجة التنظيم تتلخص في اعتباره جهازا له غرض بهائى هو القضاء على القوى التى تضعف من التعاون الانسانى . وفي هذا المعنى فان التنظيم يضعف من الصراخ الانسانى والسلوك الفردى الذى ينحرف عن القيم التى حددها التنظيم . يضاف الى ذلك ان التنظيم قد زاد من الاستقرار فى العلاقات الانسانية بتقليل درجة اليقين المتصلة بطبيعة الهيكل النظامى والادوار الانسانية المتصلة به . وتأسيسا على هذا القول فان التنظيم يعزز الفكرة المبنية على امكانية التنبؤ الانسانية ، لانه يقلل من عدد البدليات السلوكية المتيسرة للفرد . وكما يقول روبرت بريستاس Robert Presthus ان التنظيم هو نظام من العلاقات الهيكلية الغير شخصية ، اى ان التنظيم يقوم بين الامراد فى ضوء السلطة والمركز والوظيفة . والنتيجة ان التدخل الشخصى مما يمكن وصفه وتحديده ، بالاضافة الى أن ردود الفعل المنتظرة تميل الى أن تحدث فى الوقت الذى يختفى فيه الغموض والتلقائية .

بالاضافة الى ما تقدم فان التنظيم نجح فى بناء حواجز واقية ، اذ بجانب توصيفة لاشكال مقبولة من سلوك الافراد الذين يقبلون الخضوع له فانه تمكن من مواجهة تأثير التصرف الانسانى الذى يضعف من النماذج المكونة له . والمعروف أنه من بين قطاعات المجتمع التى مارست التنظيم بطريقة اكثر كثافة قطاع الاعمال . والسبب فى ذلك هو ان الاعمال تعتمد على ما يقدمه التنظيم وباعتبارها تحتاج الى نظام من العلاقات بين الوظائف ، اى تحتاج الى الاستقرار والاستمرار وامكانية التنبؤ فى انشطتها الداخلية وعلاقتها الخارجية ، بالاضافة الى أن الاهمال تحتاج الى علاقات متجانسة بين الافراد والعمليات التى تكونها . ومعنى ذلك ان التنظيم الاعمالى يجب ان يكون متحررا نسبيا من المعاول المدامة التى

قد تظهر نتيجة للمصالح المتعددة ويقال ان العلم الادارى انما ظهر الى الوجود لتواجهة هذه الحاجات وان عناصرها كثيرا من هذا العلم يتناول نظريات التنظيم التي توحد الاساس للانشطة الادارية في عدد من القطاعات الهامة في النشاط الانتاجى . ولكن يجب ان نتعرف ان نظريات التنظيم لاتعتبر علما متجانسا مبني على مبادئ عامة مقبولة . ولعل هذا هو السبب في وجود عدة نظريات للتنظيم دخلت عليها عدة تعديلات . وهناك ثلاث نظريات للتنظيم لها اثر كبير على الفكر والممارسة الادارية وهى التي يمكن ان نطلق عليها اسماء النظرية الكلاسيكية ، والنيوكلاسيكية والحديثة ، ويلاحظ ان كل نظرية من هذه النظريات واضحة ومميزة الى حد ما ، ولكن لا يمكن اعتبارها منفصلة عن بعضها البعض . ولكن السبب في تمييزها يرجع الى ان هذه النظريات تحوز تعضيد ورضاء عدة مدارس في الفكر الادارى .

#### اولا : المذهب الكلاسيكى ( او النظرية التقليدية للتنظيم ) :

يتناول المذهب الكلاسيكى تحليل التنظيم الرسمى - ويمكن ان نرجع نشأته الى اهتمام فردريك تيلور F.W. Taylor برئاسة العمل الوظيفية Functional Formanship والهيئة الفنية للتخطيط ، ولكن معظم طلاب الادارة يتفقون على ان اول مدخل منظم لدراسة التنظيم واول محاولة شاملة لاجاد العلاقات التنظيمية في الولايات المتحدة الامريكية يرجع تاريخها الى سنة ١٩٢١ حينما نشر موتى وريلى Mooney & Reily كتابهما Onward Industry وتبع ذلك صدور عدة كتب تتناول الاتجاه الكلاسيكى احدتها كتاب E.F. Brech وكتاب لويس آلن Louis Allen Management & Organization (1)

وتستند النظرية الكلاسيكية للتنظيم على أربع دعائم وهى : تقسيم العمل ، والعمليات الادارية والوظيفة ، والهيكلى الادارى ، ومدى الرقابة وستتناول كل دعامة منها على النحو التالى :

(١) المرجع السابق صفحة ١٤ طبعة ١٩٦٢

## ١ - تقسيم العمل :

وهو دعامة رئيسية ويمتد حجر الزاوية للعناصر الأخرى المكونة للنظرية .  
فمثلاً نجد أن تنمية الوضع الإداري والوظيفي يتطلب التخصص والتكوين الإداري ، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يعتمد أساساً على التوجيه الذي تحدده الأنشطة المتخصصة في التنظيم والمسالك التي تمر بها .  
وأخيراً نجد أن مشاكل مدى الرقابة تنشأ من تعدد الوظائف المتخصصة التي تقع في دائرة اختصاص مدير واحد .

## ٢ - العمليات الإدارية والوظيفية :

وتنشأ من النمو الرأسي والافقي للتنظيم على التوالي ، إذ أنها تشير إلى سلسلة الأوامر وتفويض السلطة والمسئولية ووحدة القيادة والتبعية الإدارية والتزام رفع التقارير إلى الرئيس الأعلى . أن تقسيم التنظيم إلى أجزاء متخصصة وإعادة تجميعها في وحدات متماثلة هي من طبيعة المسائل المتصلة بالعملية الوظيفية ، إذ أنها تركز على التطور الأفقي للإداريين والفنيين في التنظيم الرسمي .

## ٣ - الهيكل الإداري :

ويقال أنه العلاقات المنطقية للوظائف في التنظيم والتي يجب أن ترتب لتحقيق أهدافه بفاعلية . ويتضمن الهيكل الإداري مجموعة من الأنظمة كما أنه يخضع لنماذج موضوعية باعتبار أن نظرية التنظيم الكلاسيكي تعمل على أساس هيكليين رئيسيين هما الإداري والفني . بالإضافة إلى أن الأنشطة التي تتولاها اللجان ووظائف الاتصال تدخل في الاعتبارات الهيكلية السابقة . ويجب أن نعترف بأن الهيكل الإداري هو الأداة التي تستخدم لإدخال العلاقات المنطقية داخل الأنشطة المتنوعة التي تكون التنظيم .

وهو يتصل بعدد الرؤسین الذين يمكن للمدير ان يشرف عليهم بفاعلية وقد كان Graicunas (١١) أول من نادى بوجود حدود عددية للرؤسین الذين يستطيع فرد واحد ان يشرف عليهم . ويذكر كاتب آخر ان المقصود بمدى الرقابة هو عدد الافراد الذين يتحملون مسئوليات ادارية واثرائية والذي فيه يتولى الرئيس الادارى المسئولية للتوجيه والتخطيط والتنسيق والهادئية والرقابة . ويلاحظ ان مدى الرقابة لها معناها دون النظر الى التفسيرات التى تذكر فى هذه الناحية ، وهى فى جزء منها متصلة بشبكة التنظيم الذى يتطور نتيجة التوسع ، وان المدى الواسع للرقابة يؤدى الى هيكل مسطح ، اما المدى الضيق فيؤدى الى هيكل قائم . علاوة على ان مفهوم مدى الرقابة يوجه الانتظار الى تعدد العلاقات الوظيفية فى التنظيم .

ومن العدل القول بأن المدرسة الكلاسيكية كانت تشعر بمشاكل الادارة اليومية فى التنظيم . ومن اهم هذه المشاكل تلك المتصلة بالتداخل الانسانى فى العمل ، غير ان دعاء نظرية التنظيم الكلاسيكى قد اهلوا دور الشخصية الفردية والجماعات غير الرسمية والصراع داخل الوحدات التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات فى الهيكل الرسمى ، علاوة على ان النظرية الكلاسيكية اهلته اسهامات العلوم السلوكية وعجزت عن ادراكها بطريقة نظرية . واجمالا يمكن القول بأن النظرية الكلاسيكية او التقليدية كانت لها افكار متصلة بطبيعة التنظيم ولكن قيمتها كنظرية محدودة مركزها الضيق على التحليل الرسمى للتنظيم .

Relationships in Organization.

Papers on the Science of Administration.

Organizations, Structure & Behavior, pp. 15

علا من كتاب.

## ثانياً : المذهب النيوكلاسيكى ( او النظرية الكلاسيكية الجديدة ) :

تولت النظرية الكلاسيكية الجديدة مهمة تعويض بعض النقص في المذهب الكلاسيكى ، اذ انها تقترن بحركة العلاقات الانسانية . ويلاحظ ان المدخل الجديد يعترف بالدعائم الاربع للنظرية الكلاسيكية ، ولكنه ينادى بان هذه الدعائم قد دلخها التعديل بسبب الامراد الذين يعملون مستقلين او داخل نطاق التنظيم الرسمى . ولهذا فان اسهامات هذا المدخل تؤدي الى ادخال العلوم السلوكية ككل متكامل في نظرية التنظيم . وعن طريق استخدام هذه العلوم امكن اظهار دعائم المذهب الكلاسيكى كما تتأثر بالتصرفات الانسانية . يضاف الى هذا ان المدخل الجديد يتضمن معالجة منظمة للتنظيم غير الرسمى واطهار تأثيره على الهيكل الرسمى . وفي النهاية نجد ان المدخل الجديد لنظرية التنظيم يظهر من الادلة والبراهين ما يؤيد قبول المذهب الكلاسيكى ، ولكنه يفرض عليه تعديلات ناتجة عن السلوك الانسانى وتأثير الجماعة غير الرسمية . ويلاحظ ان وحى المدرسة النيوكلاسيكية اخذ من تجاربHawthorne كما يوجد بعض الامثلة لهذا المدخل ظهرت ضمن مؤلفات بعض الكتاب مثل : Moore ، Gardner ، وكذلك Davis في كتابه Human Relation in Business وكذلك — والى حد ما — في مؤلفات عن علم الاجتماع الصناعى .

ومن الامور المفيدة من الناحية العلمية ان ننظر بايجاز الى بعض الاسهامات التى اداها كتاب المدخل الجديد في نظرية التنظيم . وسنتناول اولا التعديلات في الدعائم الكلاسيكية لنظرية التنظيم ثم بعد ذلك التنظيم غير الرسمى .

١- المعروف ان تقسيم العمل كان من الموانيع التى حثلت بتعليقات كثيرة في ميدان العلاقات الانسانية ، يضاف الى ذلك ان علم النفس الصناعى في تاريخه المبكر اجرى دراسات في الاجهاد الصناعى والملل والذى ينشأ عن تخصص العمل . وفي هذا الوقت كان لا يمكن تحويل

الاهتمام الى العامل وشعوره بالانزواء المتسبب عن قيامه باعمال محدودة القيمة لانسهامه الا بقدر ضئيل في المنتج النهائي . يضاف الى ذلك ان التخصص يؤثر في عمل الادارة لانه حين يتوسع التنظيم تظهر الحاجة للهادفية الادارية وتنسيق انشطة الاخرين . ونلاحظ ان الهدافية والتنسيق بدورهما يرتبطان بالقيادة التنفيذية ، وبذلك نجد ان زيادة التخصص الصناعي يؤدي الى مجموعة من الراء النظرية التي نمتها المدرسة النيوكلاسيكية والمتصلة بالهدافية والتنسيق والقيادة ، ويلاحظ ان معظم مفاهيم هذه النظرية مشتقة من ميدان العلوم الاجتماعية .

٢ - من المظاهر الاساسية للمعاملات الادارية والوظيفية التي حظيت بدراسة عميقة الى حد ما من المدرسة النيوكلاسيكية عملية تفويض السلطة والمسئولية ومشاكل الاختصاصات الوظيفية او تداخلها . والمعروف ان النظرية التقليدية تفترض نوعان الكمال في عمليات التفويض والاختصاصات الوظيفية ، اما المدرسة النيوكلاسيكية فاتها تشير الى ان المشاكل الانسانية في التنظيم تسببها النقائص التي تترتب على كيفية معالجة هذه العمليات . فمثلا نجد ان التفويض غير الكافي او الزائد عن الحد قد يجعل الادارى عاجزا عن التصرف ، كما وان العجز في تفويض السلطة والمسئولية قد يؤدي الى ازمة نفسية للمفوض اليه ، بالاضافة الى ان تداخل السلطة كثيرا ما يسبب مصادمات شخصية ، يضاف الى ذلك ان الثغرات في السلطة تسبب الفشل في تادية الاعمال المطلوبة التي قد ينسبها فرد ما الى عجز الاخرين في تادية ما يطلب منهم لا وتدعى المدرسة الجديدة ان الاعمال الادارية والوظيفية سليمة من الناحية النظرية ولكنها تميل الى التفكك حين التطبيق ولذلك تعمل على تحديد الطرائق التي بمقتضاها تتفتت هذه العمليات وتبرز الاسباب الانسانية لها . بالاضافة الى ان كتاب المدرسة يبدون التوصيات ويقترحون ادوات انسانية مختلفة تسهل ادارة وتشغيل هذه العمليات .

٣ - ان التكوين أو الهيكل الإدارى يصع عدة مسالك لتحليل النظرية النيوكلاسيكية للتنظيم ، على أساس ان السلوك الانسانى يؤثر فى احسن الخطط التنظيميه ، كما وانه بصمس العلاقات المنطقية الموجودة فى الهيكل الإدارى ويخلص نقادات المذهب النيوكلاسيكى للهيكل الإدارى فى تعدد الاختصاصات التى تظهر داخلها بين الناس الذين يؤدون وظائف مختلفة . ويلاحظ ان العلاقات الادارية والفنية ينظر اليهما باعتبارها منطقة تحظى بنقاش كبير على أساس ان معظم التنظيمات تواجه صعوبات فى الاحتفاظ بالهيئة الادارية والفنية يعملون مع بعضهم البعض فى انسجام ، وقد قام كل من (١) Juran & Dalton باجراء البحوث لاكتشاف اسباب الاحتكاك واقتراح العلاج اللازم لها . ويلاحظ ان العلاقات الادارية والفنية تمثل مشكلة من مشاكل الاحتكاكات الهيكلية التى وصفها كتاب النظرية الجديدة ، وكثيرا ما يقترحون توصيفات لاستبعاد الصراع فى الهيكل . ومن مقترحاتهم لايجاد أو خلق تجانس بين الامراء داخل التنظيم ممارسة اسلوب المشاركة ، والمجالس الصغرى ، والادارة من المستوى الأدنى الى الأعلى . واللجان المشتركة ، والاعتراف بالكرامة الانسانية ، والاتصال الاحسن فعالية .

٤ - ان مدى الرقابة الادارية ما هى الا وظيفة مرتبطة بالمقدرة الانسانية ، وان تخفيض مداها الى نسبة محددة - يمكن ان تطبق تطبيقا عاما - امرا غير مقبول من وجهة نظر النيوكلاسيكيين . ويلاحظ ان بعض المحددات لمدى الرقابة هى الاختلافات الفردية فى القدرات الادارية و طراز الافراد وعدد الوظائف الموجودة ، ومدى فاعلية الاتصال .

والمسألة المتصلة بمدى الرقابة هى المكونات الانسانية لنوع الهيكل الذى يظر الى حيز الوجود ، وهل هو الهيكل الطويل مع المدى الضيق أو الهيكل المسطح مع المدى الواسع يكون أكثر تجاوبا للعلاقات الانسانية الجيدة والمعنويات المرتفعة . ويلاحظ ان الاجابة على هذا التساؤل

(١) المرجع السابق ص ١٦ طبة ١٩٦٢ .



تتفق والمسألة موضوع البحث ، اذ المعروف ان الرقابة الضيقة تؤدي الى اشراف دقيق ، والمدى الواسع يتطلب مقدرا كبيرا من التفويض ومن أدوات الرقابة المتعددة . وبسبب الاختلافات التنظيمية والشخصية فاننا في بعض الحالات نجد ان احدها يفضل الاخر . ولكن يجب علينا ان نعرف ان هناك اتجاها لتفضيل الشكل الاوسع من التنظيم بسبب ان الهياكل الطويلة تخلق القيادة الاثوقراطية التي كثيرا ما تعتبر سببا للمعنويات المنخفضة .

### وجهة النظر النيوكلاسيكية في التنظيم غير الرسمي

يلاحظ ان الافكار الكلاسيكية عن نظرية التنظيم لا تتناول الا القليل من نواحي التنظيم غير الرسمي ، ولذلك نجد ان المناقشة المنظمة لهذا الشكل من التنظيم سيطر عليها كتاب النظرية الجديدة . والمعروف ان التنظيم غير الرسمي يثير الى الناس داخل تجمعات تعمل مع بعضها البعض ، ولكن هذه التجمعات لا تحدد في اطار التنظيم الرسمي . ولهذا يقال ان التنظيم غير الرسمي يعنى التجميع الطبيعي للناس في حالات عمل . واجمالا يمكن القول ان التنظيم غير الرسمي اما يظهر استجابة لحاجة اجتماعية ، اى لحاجة الناس للارتباط ببعضهم البعض . ولكن يلاحظ ان هذا التفسير لاغراض التحليل لا يمكن اعتباره مرضيا ، اذ ان الابحاث اوجدت محددات اكثر تعيينا لاسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية وهى :

١ - محددات الموقع : وهى تتناول النواحي التي يتشكل بمقتضاها الانفراد في جماعات لها طبيعة دائمة على اساس ان الناس يجب ان يتصلوا ببعضهم وجها لوجه ولمرات كثيرة ، وبذلك نجد ان جغرافية الموقع المادى فى المصنع أو فى المكتب من العوامل الهامة فى التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة .

٢ - الحرفة أو المهنة : وتعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد ظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها ، إذ أن هناك اتجاهًا للأفراد الذين يؤدون أعمالًا متشابهة للتجمع مع بعضهم البعض .

٣ - المصالح : وهي المحددات الأخرى لتكوين الجماعة غير الرسمية إذ أنه بالرغم من تواجد الناس في نفس الموقع وتأديتهم مهام متشابهة فإن الاختلافات في المصالح بينهم تفسد ظهور عدة تنظيمات صغيرة غير رسمية بدلًا من تنظيم واحد كبير .

٤ - المشاكل العامة : قد تؤدي في حالات كثيرة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية ، ولكن هذا المحدد يفضل عن المحددات الثلاث السابقة على أساس أن الناس الذين ليست لهم مصالح متشابهة أو حرف أو يعملون في نفس الموقع قد ينضمون إلى بعضهم البعض لفرض مشترك ، «حينما تنتهي المشكلة العامة فإن الجماعات تتجه نحو أشكال التنظيم الطبيعي السالفة الذكر . ولذلك يقال إن المشاكل العامة تؤدي إلى التجمعات غير الرسمية والوقتية . وإن التجمعات التي تستند على المحددات الثلاث السابقة تميل إلى أن تكون أكثر دواما .

وديننا تظهر التنظيمات غير الرسمية فإنها تفترض مميزات معينة .  
وحيث أن تفهم هذه المميزات يعتبر من المسائل الهامة للممارسة الإدارية  
فإننا نعرض لها على النحو التالي :

١ - أن التنظيمات غير الرسمية ينظر إليها باعتبارها أجهزة للرقابة الاجتماعية ، إذ أنها تولد ثقافة تستند على بعض نماذج السلوك التي بدورها تتطلب تماثلاً من أعضاء الجماعة . وقد تكون هذه النماذج متعارضة مع القيم التي يحددها التنظيم الرسمي ، وبذلك قد يجد الفرد نفسه في مركز بين مطالب متعارضة .

ب - أن شكل العلاقات الإنسانية المتداخلة في التنظيم غير الرسمي يتطلب أساليب للتحليل مختلفة عن تلك التي تستخدم في تحديد علاقات الأفراد في التنظيم الرسمي . ويطلق على الوسيلة المستخدمة لتحديد هيكل الجماعات غير الرسمي اسم التحليل الاجتماعي . ويظهر التكوين الاجتماعي المعقد للعلاقات المتداخلة بين الأفراد التي تعتمد على قضايا لانتشابه مع نطاق التنظيم الرسمي .

ج - أن التنظيمات غير الرسمية لها أوضاع ونظام للاتصال مرتبط بها ولا يشتق عادة من الانظمة الرسمية .

د - أن بقاء التنظيم غير الرسمي يتطلب استمرار العلاقات ودوامها بين الأفراد ، ولهذا يقال ان التنظيم غير الرسمي يعارض التغيير . وقد وجه النيوكلاسيكيون اهتماما كبيرا للتغلب على مقاومة التنظيمات غير الرسمية للتغيير .

هـ - أن المظهر الأخير للتحليل الذي يحظى باهتمام النيوكلاسيكيين في دراساتهم للتنظيم غير الرسمي هو دراسة وضع «القائد غير الرسمي» . ويلاحظ ان المناقشات التي تدور حول القائد غير الرسمي تتناول الكيفية التي بمقتضاها يؤدي هذا القائد دوره والمميزات الخاصة ، وكيفية معاونته للمدير لتحقيق اهدافه في التنظيم الرسمي .

### **تداخل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي**

من هذا العرض الموجز لبعض مظاهر نظريه التنظيم غير الرسمي نلاحظ ان هناك مسألة هامة تعالجها المدرسة النيوكلاسيكية وهي الكيفية التي تتفاعل بها التنظيمات الرسمية وغير الرسمية .

ان الطريقة التقليدية للنظر الى مسألة التفاعل والتداخل بين الاثنين تقوم على وجهة النظر العامة التي تعنى بأن يعيش الفرد ويترك للآخرين

حياتهم . وتتعترف الإدارة بأن التنظيمات غير الرسمية توجد ولا يمكن القضاء عليها ، ولهذا يجب على الإدارى أن يعمل معها . والعمل مع التنظيم غير الرسمى لا يؤدي الى تهديد وجوده ، بسبب الاستماع الى الاراء التى يبديها قائد الجماعة والسماح للجماعة بالاسهام فى عملية اتخاذ القرارات ، ومراقبة الهمس باصدار المعلومات الصحيحة . ويجب علينا ان نعترف بأن المستويات والانماط للجماعات غير الرسمية تستطيع ان تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمى . ولذلك نجد ان المحاولة الجادة التى يبديها المديرون لايجاد علاقة عملية مع التنظيم غير الرسمى قد تؤدي الى رابطة حيث يمكن تعديل وجهات النظر الرسمية وغير الرسمية . ويجب علينا أن نتفادى خطر الاعتقاد بأن العمل مع التنظيم غير الرسمى لا يؤدي الى تلاعب العلاقات الانسانية .

وهناك بعض الكتاب الجدد الذى يتناول نظرية التنظيم وخاصة فى الجزء الذى ينظر اليها من زاوية الإدارة لكى يعطى انطباعا ان التنظيم الرسمى وغير الرسمى يوجد عوامل متعارضة فى العمل ، كما يوضح ان التنظيمات الرسمية مميزة وانه فى بعض الاوقات نجد أن التفاعل الذى يتم بين النوعين من التنظيم يماثل التفاعل الذى يتم بين الإدارة وبين اتحاد نقابات العمال او احدى الاجهزة الحكومية او تنظيم آخر . ولكن مدرك النظام الاجتماعى يعتبر من المداخل الأخرى لتهيئة الجو للتداخل والتفاعل بين التنظيمين . وفى الوقت الذى يمكن اعتبار هذا المدرك من مفاهيم النيوكلاسيكيين الا انه يقترب به كثيرا من النظريات الحديثة للتنظيم . ويلاحظ ان العبارة التى تنص على النظام الاجتماعى تعنى ان التنظيم هو مركب من العوامل المتداخلة ولكنها متغايرة . وتتضمن هذه العوامل اتجاهات الافراد وبواعثهم . والاعمال . والبيئة المادية للعمل . والتنظيم الرسمى والتنظيمات غير الرسمية . ويلاحظ ان هذه العوامل وغيرها تتداخل فى نموذج عام من العلاقات المتبادلة . ومن وجهة النظر هذه

نجد أن التنظيمات الرسمية وغير الرسمية لها مميزاتا ، ولكنها تجد معنى حقيقيا لها في السلوك الانساني وفي عمل النظام كوحدة . وبذلك نجد أن دراسة التنظيم تتحول من توصيفات لإجزائه المكونة وتركز على نظام العلاقات المتبادلة بين اجزائه .

ومن الاسهامات الاساسية في دراسات هوثرنHawthorne تكاملت فكرة Pareto للنظام الاجتماعى كوسيلة للتحليل لها قيمتها عند دراسة السلوك داخل التنظيمات الانسانية . ويقال ان هذا المدرك لايزال عظيم الاهمية في الدراسات الاجتماعية ، ولكن لسوء الحظ فان بعض الاعمال في ميدان العلاقات الانسانية والتي قام بها النيوكلاسيكيين تجاهلت أو أهملت هذا الاعتبار .

ويلاحظ أن الفكرة الاساسية المتصلة بالنظام الاجتماعى كما تطورت وطبقت في المجال الصناعى بواسطة البحاثة الذين قاموا بنجارب هوثرن لم تجد لها امتدادا في الاعمال التالية التى قام بها النيوكلاسيكيين . اذ ان المدرسة النيوكلاسيكية بعد دراسات هوثرن انغمست بنفسها في التعليمات الوصفية أو بالدراسات التجريبية الخاصة التى لم تكن لها معنى خارج نطاقها . ويقال ان المدرسة النيوكلاسيكية في نظرية التنظيم قد افلست وان الانتقادات التى توجه اليها تتفاوت تفاوتا كبيرا باعتبار ان العلاقات الانسانية هى اداة لاعطاء الناس اهمية اكثر مما يستحقون . وأن العلاقات الانسانية ليست اكثر من مجرد مجموعة من المعلومات التجريبية والوصفية . ويلاحظ أن هناك الكثير من الحقيقة في كلا الانتقادين ، ولكن يجب علينا أن نعرف ان المدرسة النيوكلاسيكية للتنظيم قد أوجدت اسهامات قيمة في مفاهيم التنظيم . وتميل النظرية الكلاسيكية مع المذهب النيوكلاسيكى في انهما يمانيان من عدم الكمال ومن بعد النظر ومن انعدام التكامل بين المنابع العديدة للسلوك الانسانى . ويقال ان النظرية الحديثة للتنظيم قد تحركت لتغطية النقصان الظاهرة من مجموعة المعرفة الحالية للنظرية .

### ثالثا : النظرية الحديثة للتنظيم :

ان الصفات المميزة للنظرية الحديثة للتنظيم اساسها التحليل الادراكي واعتمادها على الابحاث التجريبية وعلى طبيعتها المتكاملة . ويلاحظ ان هذه الصفات قد وضعت في اطار فلسفي يعتمد على الافتراض بان الطريقة الواعية لدراسة التنظيم هي دراسته كنظام . او كما نادى هندرسون (١) بان دراسة النظام يجب ان تعتمد على وسيلة للتليل تتضمن التفاوتات المتتالية. المتغيرات متصلة . والمعروف ان الانظمة الانسانية تتضمن عددا كبيرا من التفاوتات المتصلة التي تتحدى اى معادلة رياضية توضع لحلها. وبالرغم من ذلك فان تحليل النظم له خاصيته التي تستهدف دراسة التنظيم كما يراها هندرسون . وهو يرى بانها تعالج التنظيم كنظام من المتغيرات المتصلة . وبناء عليه فان النظرية الحديثة — التي تتقبل تحليل النظام — تحول المستوى الادراكي لدراسة التنظيم الى مافوق النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية . كما انها تثير مجموعة من الاسئلة المتداخلة التي لم تتطرق اليها النظريتين الاخرتين — ومن الاسئلة الرئيسية في هذه الناحية ما يأتى :

- ١ — ما الاجزاء الاستراتيجية للنظام ؟
  - ٢ — ما طبيعة اعتماد بعضها على البعض ؟
  - ٣ — ما العمليات الرئيسية في النظام التي تربط الاجزاء مع بعضها البعض وتسهل من تعديل كل جزء ؟
  - ٤ — ما الاهداف التي تتوخاها النظم ؟
- ويلاحظ ان النظرية الحديثة لا يمكن اعتبارها مجموعة موحدة من الفكر اذ ان لكل كاتب وباحث اهتمامه الخاص حينما يقوم بدراسة النظام . ولعل اكثر العناصر توحيدا في دراسة النظام هو النظر اليه ككل . ومن

---

Lawrence J. Henderson, Pareto's General Sociology (١)  
(Cambridge : Harvard University Press, 1935), p. 13.  
Organizations, Structure & Behavior, pp. 19 نقلنا من كتاب

أمثلة الكتب التي تتناقص هذا الموضوع كتاب **Organization** تأليف  
**March & Simon** وكتاب **Modern Organization Theory** الذي  
نشره **Mason Haire**

وستناول العناصر المكونة لتحليل النظم. وهي :

أجزاء النظام ومدى اعتمادها على بعضها :

١ - الجزء الأول الأساس للنظام هو الفرد ، وهيكل الشخصية  
الذي يأتي به الى التنظيم . ومن الأوليات المتصلة بشخصية الفرد  
بواعثه واتجاهاته التي تحدد مدى التوقعات التي يتبنى اشباعها للإسهام  
في النظام .

٢ - الجزء الثاني من النظام هو الترتيب الرسمي للوظائف الذي  
يطلق عليه عادة التنظيم الرسمي ، وهو نموذج من المهام المتداخلة والمكاملة  
والتي تكون هيكل النظام. ويرى بعض الكتاب مثل **Chris Argyris**  
ان هناك صراع ينشأ من المطالب التي يفرضها النظام وهيكل الشخصية  
الطبيعية الناضجة . وفي أى الأحوال نجد ان الفرد له توقعاته الخاصة  
من العمل الذي يؤديه . ومن ناحية أخرى نجد ان العمل له متطلباته أو  
توقعاته المتصلة بأداء الفرد . وقد اهتم كتاب النظرية الحديثة بالتمارضات  
التي تنشأ من تفاعل المتطلبات الفردية والتنظيمية .

٣ - الجزء الثالث في نموذج النظام هو التنظيم غير الرسمي وقد  
سبق الحديث عنه ، ولكننا يجب ان نلاحظ ان هناك نموذج من العلاقات  
المتداخلة بين الفرد والجماعة غير الرسمية . وقد تعتبر ترتيبات العلاقات  
المتداخلة وسيلة للتعديل المشترك للتوقعات ، إذ ان التنظيم غير الرسمي  
له مطالبه في شكل توقعات لنماذج سلوك الفرد ، والفرد له توقعاته  
من الاشباع الذي يتبنى ان يحصل عليه من ارتباطه بالآخرين في العمل .  
ويلاحظ ان كلا المجموعتين من التوقعات تتداخل وتؤدي الى تعديل

الفرد لسلوكه على حسب مطالب الجماعة ، وان الجماعة قد تعدل مما تنتظره من الفرد بسبب تأثير شخصيته على مستوياتها . ويلاحظ أننا نستطيع استخدام الكثير مما قيل عن التوقعات في نماذج التنظيم على أساس مركز الفرد والدور المطلوب منه تأديته .

٤ - ان جزءا من النظرية الحديثة للتنظيم يستند على نتائج الابحاث في علم النفس الاجتماعى بالنسبة لنماذج السلوك الناشئة عن متطلبات الدور الذى يؤديه الفرد ، والمنبثقة من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ومفاهيم الدور الخاصة بالفرد المعين .

وقد ذكر (١) Bakke ان عملية الانصهار (Fusion Process) تهتم الى حد كبير بتعديل توقعات الدور الذى يؤديه الفرد ، وان عملية الانصهار هى قوة على حسب ما يقوله «باك» تعمل لتصل العنصر المتفاوتة مع بعضها البعض للحفاظ على كمال التنظيم .

٥ - ان تحليل النظام يتناول المحيط المادى حيث يؤدي العمل ، وبالرغم من ان هذا العنصر في النظم قد يبدو واضحا مما سبق ان قيل عن التنظيم الرسمى ووظائفه الا انه من الافضل معالجته على حده . وفي المحيط المادى للعمل توجد الاعمال المتداخلة في شكل نظم معقدة للانسان وللالة . ويلاحظ ان المهندس الانسانى لا يتمكن من معالجة المشاكل الناشئة عن العلاقات المتداخلة بوسيلة فنية هندسية بحتة ، وكما يقول Haire ان هذه المشكلات توجد في مجال علماء النظرية الاجتماعية . لهذا يجب ان يركز الاهتمام على الاستجابات المنطقية من وظيفة انتاج معدة بغرض التقليل من الخطأ في النظام . ومن وجهة النظر هذه فان العمل لا يمكن تنظيمه بفاعلية الا اذا اخذنا في الاعتبار الميزات النفسية والاجتماعية والمادية للانفراد الذين يسهمون في محيط العمل . وان الآلات والعمليات يجب ان تصمم لتناسب مع الصفات الفسيولوجية والنفسانية للانفراد

(١) Wight Ba ke, Concept of the Social Organization in Modern Organization Theory, Mason Haire (editor), pp. 60-61.



بدلا من استخدام الأفراد على حسب احياج الالات . وتلخيصا لما ذكر  
نجد أن اجزاء التنظيم التى لها أهمية استراتيجية هي :

الفرد - الهيكل الرسمى - . التنظيم غير الرسمى - نماذج المركز  
والدور - المحيط المادى للعمل .

كما وأن هذه الاجزاء ترتبط مع بعضها البعض فى اطار يطلق عليه  
النموذج التنظيمى . وسنتناول الان العمليات التى تربط الاجزاء مع  
بعضها البعض .

### عمليات الربط :

ان عملية الربط يمكن أن تتم باعتبار أن الاجزاء السابق ذكرها  
متداخلة . وبالرغم من أن هذه الملاحظة سليمة الا انها لا تعنى امكان  
اتمامها الا اذا حاولنا تحليل العمليات التى بمقتضاها يتم التفاعل . ويقال  
ان نظرية التقمص (Role Theory) تركز لبعض النماذج من العمليات  
المتفاعلة . بالاضافة الى ان انصار النظرية الحديثة للتنظيم يحددون ثلاثة أنشطة  
لربط باعتبارها عامة فى الانظمة الانسانية للسلوك المنظم . وهذه  
العمليات هي : الاتصال - التوازن - اتخاذ القرارات . وسنعالج كل  
منها على النحو التالى :

### الاتصال :

وهى عملية كثيرا ما ذكرت فى النظرية النيوكلاسيكية ، ولكن التركيز  
كان نحو توصيف اشكال الاتصال ، اى الاتصال الرسمى وغير الرسمى  
والراسى والافقى والتنفيذى والفنى ، ويلاحظ ان الاتصال كأداة لربط  
قطاعات النظام كثيرا ما تهمل عن طريق التحليل السابق الذكر .

ومن مظاهر النظرية الحديثة للتنظيم دراسة شبكة الاتصال فى النظام  
وفى هذه الحالة ينظر الى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تثير العمل فى اجزاء

النظام . والاتصال لا يعمل فقط كمحرك أو منشط في نموذج متماسك يؤدي الى العمل ولكنه يعمل أيضا كجهاز للرقابة والتنسيق بربط مراكز القرارات بالنظام ويذكر (1) (Deutch) أن التنظيمات تتكون من أجزاء تتصل بعضها البعض لتتسلم الرسائل من العالم الخارجى وتخزن المعلومات . وإذا ما أخذت مع بعضها البعض فان وظيفت الاتصال للأجزاء تكون شبكة تمثل النظام الإجمالى .

### التوازن :

وينطوى مدرك التوازن على مجموعة من الآراء المعتدة إذ ان التوازن يشير الى جهاز للموازنة حيث يحافظ على الأجزاء المختلفة من النظام فى علاقات هيكلية منسجمة بالنسبة لبعضها البعض . وان ضرورة التوازن كعملية ربط تنشأ منطقيا من طبيعة النظم ذاتها ، إذ انه من المتعذر تخيل علاقات منظمة بين أجزاء النظام دون ادخال فكرة التوازن أو جهاز التعديل . ويلاحظ ان التوازن يظهر فى شكلين :

أ - نصف الى ، ب مستحدث . ولكن كلا الشكلين من التوازن يعمل لضمان سلامة النظام فى وجه الظروف المتغيرة سواء أكانت داخلية أو خارجية . وان الشكل الاول النصف الاالى يشير الى الاستقرار الانسانى فى الانظمة . ومعنى ذلك ان الانشطة تظهر تجاوبات متماسكة للمحافظة على حالات الاستقرار . واذا كانت التنظيمات الانسانية انظمة مفتوحة تحافظ على نفسها ذاتيا فان عمليات الرقابة والضبط تعتبر ضرورية . ولكن المسألة تعتمد على مدى آلية عمليات التوازن فى النظم حينما تعدل لمواجهة التغير ، ويقال ان لمارشوسيمون March and Simon اجابة لهذه المشكلة تعتمد فى جزء منها على نوع التغير والتعديل الضرورى لمواجهة التغير . وان النظم لديها برامج للعمل توضع موضع التنفيذ حين توقع التغير . واذا كان التغير ثانويا نسبيا واذا كان داخل نطاق توقع برامج

(1) Karl W. Deutch  
Organizations : Structure & Behavior, pp. 21.

نقلا عن كتاب

العمل الموضوعة فاننا نستطيع ان نتنبأ به بثقة معقولة ، وان التعديل الذى يتولاه النظام يصبح نصف آليا .

أما الدور المستحدث للتوازن ، أى الجهود الخلاقة للتوازن فانها تتطلب الدراسة . وتنشأ الحاجة الى التجديد حينما يكون التعديل للتغير خارج مجال البرامج الموضوعة ، والتي تصمم بغرض الاحتفاظ بالنظام متوازنا . وفى هذه الحالة يجب وضع برامج جديدة لمساعدة النظام فى المحافظة على الانسجام الداخلى . ويلاحظ ان البرامج الجديدة تعد عن طريق المحاولة والخطأ للبحث عن عمل بديل ممكن يواجه تغير معين . ولكن التجديد يتعرض الى القيود والاحتمالات الموجودة فى كمية المعلومات وتنوعها والتي تمثل الحالة فى وقت معين . وان تجميع البدائل للاغراض المستحدثة تتوقف على :

- أ - المدى الممكن لنتائج النظام او طاقته لتزويد المعلومات .
- ب - مدى المعلومات المتيسرة فى ذاكرة النظام .
- ج - القواعد التشغيلية أى البرامج التى تحكم تحليل وتدفق المعلومات داخل النظام .
- د - قدرة النظام لتسيان الحلول السابق معرفتها للمشاكل المتغيرة .

ان النظام الذى يتميز بذاكرة جيدة قد يعجز عن الاختيارات السلوكية الى حد يخلق التجديد . او بلغة أبسط نقول ان البرامج القديمة المعروفة قد تستخدم لمواجهة التفسير فى الوقت الذى تكوّن فيه البرامج الجديدة ضرورية . ويجب ان نعترف ان معظم ما قيل عن الاتصال والتوازن يعيد الى اذهاننا نموذج الرقابة الآلية . ويقال ان الرقابة الآلية مبنية على المعلومات التى يغذى بها الجهاز الآلى ، والهدف من الحصول

على وسائل رقابية في جميع أنواع النظم هو المحافظة على استقرار النظام في وجه التغير . ولا يمكن دراسة الرقابة الآلية دون الاخذ في الاعتبار شبكات الاتصال وتدفق المعلومات وعملية التوازن التي تهدف الى المحافظة على كمال النظام .

### انتخاذ القرارات :

ان المواضيع المتصلة باتخاذ القرارات في الانشطة الانسانية تشكل جوهر التحليل للعمليات الاخرى في التنظيمات . وان تحليل القرارات من الاسهامات الرئيسية - (1) لمارش وسيمون في كتابهما Organizations and the Types of Decisions التي ناقشاها هي :

- قرارات للانتاج .

- قرارات للاسهام .

ويلاحظ ان قرارات الانتاج تكون عادة نتيجة التفاعل بين اتجاهات الافراد ومتطلبات التنظيم . ويصبح تحليل الهادفية مركزا لدراسة نتائج العمل المتداخلة . وينعكس اثر القرارات الفردية للاسهام في التنظيم على بعض المسائل كالعلاقة بين مكاسب التنظيم وبين متطلباته . كما وان قرارات الاسهام تركز الاهتمام على اسباب بقاء الافراد في التنظيمات او تركهم لها .

ويعالج مارش وسيمون القرارات كمتغيرات داخلية في التنظيم تعتمد على الاعمال والتوقعات الفردية والهادفيات والهيكل التنظيمية . ويعتبر Marschak ان عملية القرارات متغيرا مستقلا يعتمد عليه بقاء التنظيم ، وفي هذه الحالة ينظر الى التنظيم على اساس مقدرته على الوفاء بمتطلبات الحياة عن طريق عملية اتخاذ القرارات .

### اهداف التنظيم الاجتماعي :

ان للتنظيم الاجتماعي ثلاثة اهداف قد تكون اما متداخلة او مستقلة وهي :

(1) Organizations . by James G. March and Herbert Simon.  
Chapters 3 & 4 from pp. 34 - 110.

## ١ - النمو ٢ - الاستقرار ٣ - العمل المتداخل .

ويلاحظ ان الهدف الاخير يشير الى التنظيمات التي تزود ظروف تجمع اعضاء الجماعة مع بعضهم البعض . ومن المسائل الجديرة بالذكر ان هذه الاهداف تطبق في اشكال مختلفة من التنظيم على مستويات متفاوتة في التعقيد من اجهزة تعمل كما تعمل الساعة الى انظمة اجتماعية . وقد لاحظ عددا من الافراد يعمل في ميدان الفكر والبحث هذا التشابه في الاغراض التنظيمية واطلق عليه نظرية النظام العام بفرض اكتشاف عموميات التنظيم . اذ ان طموح نظرية النظام العام هو خلق علم للعموميات التنظيمية او علم عام يستخدم عناصر لها تطبيقات مشتركة توجد في جميع الانظمة كمنقلة بداية .

ان النظرية الحديثة تتفق مع نظرية النظام العام من حيث ان كليهما يقوم بدراسة :

١ - الاجزاء (الافراد) التي تعمل في تجمعات . وحركاتها داخل وخارج النظام .

٢ - تفاعل الافراد مع البيئة الموجودة في النظام .

٣ - التفاعلات بين الافراد بعضهم البعض في النظام .

٤ - النمى العام ومشاكل الاستقرار في النظام .

ويلاحظ ان نظرية التنظيم الحديثة والنظرية العامة للنظام متشابهتان باعتبار انهما تنظران للتنظيم ككل متكامل . غير انهما تختلفان من ناحية التعميمات . اذ ان النظرية العامة للنظام تهتم بكل مستوى للتنظيم ، بينما تركز النظرية الحديثة اساسا على التنظيمات الانسانية . وهنا يثار سؤالان وهو : ما الذى يكسبه علم الادارة بدراسة مستويات النظام ويتجاهل دراسة الانسان وقبل الاجابة على هذا السؤال يجب التعرف على ماهية هذه المستويات .

- ويجب Boulding: (1) على هذا السؤال بالتصنيف الاتي :
- ١ - الهيكل الثابت - عبارة عن مستوى من اطار العمل وتشريح النظام مثال ذلك هيكل الكون .
  - ٢ - النظام الديناميكي - هو عبارة عن مستوى من الاعمال المنتظمة والحركات الضرورية المحددة مقدما .
  - ٣ - نظام الرقابة الالية Cybernetic عبارة عن مستوى النظام الذي يتحرك للمحافظة على توازن معين عن طريق عملية منظمة ذاتيا .
  - ٤ - النظام المتفتح - وهو مستوى المحافظة الذاتية على النظام الذي يتحرك نحو الكائنات العضوية ويشملها .
  - ٥ - النظام الاجتماعي الوراثي - وهو مستوى خلية المجتمع التي يتميز بتقسيم العمل بين الخلايا .
  - ٦ - الانظمة الحيوانية - وهي مستوى الحركة ودليل السلوك الوجه نحو الهدف .
  - ٧ - الانظمة الانسانية - وهي مستوى التفسير الزمني وفكرة الاتصال
  - ٨ - النظام الاجتماعي - وهو مستوى التنظيم الانساني .
  - ٩ - الانظمة التخيلية - وهي مستويات من المحددات والطلاقات التي تظهر هيكل منظمة ولكنها غير معروفة في الواقع .

ان هذا المدخل للدراسة -النظم بايجاد عموميات مشتركة في جميع مستويات التنظيم تزود الامكانيات لايجاد نظرية ادارية في التنظيم . ونستطيع القاء الكثير من الضوء على الانشطة الاجتماعية اذا امكن ايجاد عناصر هيكلية

---

Kenneth E. Boulding, « General System Theory — The Skeleton of a Science » Management Science, April, 1956, pp. 200 - 202.  
Organizations: Structure & Behavior, pp. 23 نقلنا عن كتاب

الانواع الابسط من الانظمة . تمثلا أنظمة الرقابة الالية لها مميزات تشابه عملية تزويد المعلومات وتنظيمها ، وظاهرة الرقابة في التنظيمات الانسانية . وبذلك يمكن القول أن بعض مصادر نماذج الرقابة الالية يمكن تعميمها لتوافق التنظيمات الانسانية . ولكن هناك خطر كبير في المقارنات التي تعتمد على أسس غير كاملة ، والدليل على ذلك التشابهات الاصطناعية بين الاشكال الابسط من النظم وبين النظم التي تظهر في كل مكان . . . ولذلك يجب علينا التأكد من ان النظائر المستخدمة لربط مستويات النظم ليست مجرد وسائل لتعزيز مؤلفات الادارة ، لان النظائر اذا ما كان لها نفع وشرعية يجب أن تظهر. متشابهات هيكلية او تظهر مبادئ تشغيلية متطابقة

ويلاحظ أن نظرية التنظيم الحديثة تؤدي كما ظهر لنا الى مناقشة النظرية العامة للنظم ، والسبب في ذلك أن علم العموميات التنظيمية أصبح له انصار اقوياء وخاصة بين الباحثاء في علم الاحياء . وان دعاة نظريات التنظيم في علم الادارة لا يمكن ان يتجاهلوا اسهامات النظرية العامة للنظم . بالاضافة الى ان مدركات التنظيم الحديث تمنح قدرا كبيرا من المعرفة الى الافراد المشتغلين بالنظرية العامة للنظم . ولكن الاراء التي تناولتها النظرية العامة للنظم غامضة الى حد كبير .

ويقول Easton في معرض كلامه عن مدرك التوازن باعتباره عنصر توحيد في جميع النظم ، انه يترك انطبعا على ان لدينا نظرية عامة مفيدة . بينما في واقع الامر اذا انعدم قياسها فانها تعتبر مجرد تعويل للمعرفة . اذ ان العجز في القياس الكمي للعناصر العامة للتنظيم تضعف من الاختبارات الافتراضية التي قد تتعرض لها النظرية العامة للنظم .

### نظرية التنظيم

المعروف ان معظم العلوم لها انعكاس للعالم الذي تطبق فيه، وكذلك الحال في العلم الادارى . غير ان علم الادارة يتكون من اجزاء وان اغراض العلم

هو تأصيل الاجزاء في مفهوم منظم لميدان الدراسة . وبنسوح العلم فان مقاييسه تتصل بتكوين متغيرات عامة . وان اتجاهات التغير توجد في ثلاثة علوم هي : الطبيعة والاقتصاد والاجتماع . ولذا يجب ملاحظتها بغرب اجراء المقارنات لتنمية وجهة نظر ادارية للتنظيمات الانسانية .

ان اول وجهة نظر تجريبية شاملة للكون المادى عرضها - نيوتن - في كتابه المبادئ ( Principia ) وقد قامت الطبيعة التقليدية - على اساس عمل نيوتن - مشروع عام حيث يكن تنظيم مجال واسع من الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها . ويمكن اعتبار الطبيعة النيوتينية ككل في مكوناتها ، بسبب ان نموذج التنظيم كان يختص الى حد كبير بالاحداث الكبيرة ومنها حركة الاجسام السماوية واشكال القوى والموجات . ولعدة سنين كانت الطبيعة الكلاسيكية منقوفة وتطبق باستمرار على طبقات اصغر من الظواهر في الكون المادى .

ان النظرية الاقتصادية الاولى وكتاب آدم سميث ( ثروة الشعوب ) قامت على اساس فحص المشاكل الاقتصادية في النظام العام . والمعروف ان كتاب ثروة الشعوب يهتم أساسا بدراسة الدخل القومى والرعاية . وفي وقت لاحق نجد ان اقتصاديات المصنع واقتصاديات الفردية تسلطت على المجال النظرى في علم الاقتصاد . ثم عندما قام كينز Keynes بدراسة النظرية العامة للعمالة والفائدة والتقود ، فقد اظهر بذلك مدخل منظم الى العالم الاقتصادى على المستوى الاجمالى .

كذلك نجد ان الحقبة الاولى من تنمية علم الاجتماع كانت مختصة ببناء النظم الاجتماعية . ولذلك نجد ان كومت Comte الذى يعتبر ابو الاجتماع كانت لديه وجهة نظر عامة عن المجتمع ، وان اعماله الاساسية كانت موجهة نحو اعادة التنظيم الاجتماعى ، كما وانه كان مهتما بالعلاقات المتداخلة بين المؤسسات الاجتماعية والسياسية والدينية والتعليمية . وتقدم علم



الاجتماع فقد ضاقت الدراسات الاجمالية وتحولت الى دراسات تجريبية للوحدات الاجتماعية الصغيرة .

ويلاحظ ان ضغط التحليل الاجتماعى كان مقترنا بدراسة البشالوجيا الاجتماعية او انعدام التنظيم . كما ان الطبيعة والاقتصاد والاجتماع لها جميعا شيئين مشتركين :

اولا - انها عرضت وجهة نظر اجمالية كاستيعاب منظم لمجال الدراسة ثانيا - بتطور العلم فان الاهتمام انتقل الى تحليل اجزاء من التنظيم بدأ من دراسة النظام ككل . وكان من نتيجة رد الفعل بين الباحثين في هذه العلوم ان ظهر مدخل جديد لمعالجة النظام اجمالا . وقد ظهر هذا الاتجاه بشكل واضح في الطبيعة والاقتصاد اكثر مما ظهر في علم الاجتماع .

ويلاحظ ان نظرية التنظيم الحديثة في افتراضاتها التشغيلية تستند على وجهة النظر الكلية اى دراسة التنظيم ككل . ولهذا فانها تثير مسألتين يجب استكشافهما :

اولا : هل تكون اكثر دقة اذا تكلمنا عن نظريات التنظيم الحديثة ؟

ثانيا : ما القدر من النظرية الحديثة الذى يعتبر حديثا ؟

والسؤال الاول يمكن الاجابة عليه بالاجاب السريع ، لان دعاء نظرية التنظيم الحديثة يميلون الى اتباع وجهات نظرهم باعتبار أنهم يعتبرون من دعاء النظرية العامة . ولكن يجب ان نعترف بأن النظرية الحديثة تحتاج الى اطار والى مسائل متكاملة في مدرك مشترك للتنظيم .

والسؤال الثانى يوحى باجابة غامضة اذ ان نظرية التنظيم الحديثة هي جزء من نتاج الماضى ، وان تحليل النظم لا يعتبر فكرة جديدة . بالاضافة الى ان النظرية الحديثة تعتمد على البيانات المساعدة في دراسات الابحاث، المشتقة من الاعمال الخاصة بالسنين العشر الاخيرة .



# الجزء الأول في التنظيم الرسمي



## التنظيم الرسمي

### FORMAL ORGANIZATION

#### مقدمة :

ان الخاصية الاساسية للتنظيمات هي في كونها وحدات هادفة وبالتالي فان الاهداف او الاغراض التي توجه نحوها التنظيمات هي من الامور العظيمة الاهمية لخلق الهياكل التنظيمية . ويترتب على ذلك ضرورة فحص الاهداف التي يجب ان تكون للتنظيم على اساس ان هذه الاهداف تحدد الكثير من المميزات التنظيمية ، بالاضافة الى انها وسيلة قياس لمدى ملائمة التنظيم الموضوع . ولذلك نجد ان الفرد الذي ينشئ تنظيمًا رسميًا يواجه سؤالاً مؤداه ما هو نوع التنظيم الذي يحقق الاهداف او الاغراض المحددة ؟ وحيث ان التنظيم لا ينشأ في فراغ لذلك يجب على مخطط التنظيم ان يستند على :

١ - مجموع الموارد المتاحة له كراس المال والمعرفة التكنولوجية التي التي يمكن ان يستخدمها .

ب - الظروف السائدة في الاقتصاد التي يجب ان يواجهها التنظيم ، باعتبار ان هذين المحددين يؤثران في التنظيم .

ويستتبع مما ذكر ان نسال انفسنا ما نوع التنظيم الذي يحقق هذه الاغراض بالموارد المتاحة لنا وفي ظل الظروف الاقتصادية التي تواجهها . وقد يؤدي تحليل هذه العوامل الى الوصول الى قرار بان التنظيم الملائم غير ممكن او على الاقل لا يمكن تحقيقه دون تحمل تكاليف غير متوقعة بسبب ضرورة اعادة تحديد الاهداف ، وبذلك نجد ان التنظيمات لها تأثير على الاهداف بتقيد الاهداف الممكنة والظروف التي في ظلها يمكن الحصول عليها .

غلاوة على ذلك نجد أن الخاصية التي تذكر عادة في نطاق التنظيمات هي أنها تنمى تنسيق الجهود بين الناس على أساس أن تعريف التنسيق التنظيمي يحقق العوامل التي تنشط وحدة العمل والتي بالتالي تنجز الهدف أو الغرض المشترك ، على أننا في هذه الحالة نواجه مسألة رئيسية وهي كيف نستطيع أن نخلق هذا التنسيق ؟ وما لا شك فيه أن التعاون بين أعضاء التنظيم مما يخلق التنسيق ، أي التعاون الضروري بين أعضاء التنظيم الذين يفهمون أن الاعمال التي يؤديونها تسهم في هدف التنظيم . وبالرغم من أن أعضاء التنظيم قد يكون لهم أهداف خاصة ولكن يجب اختيار هدف يؤدي إلى غاية التنظيم والذي يجب أن يتعرف أعضاء التنظيم أن أعمالهم تسهم في الوصول إليه .

ويتربط على ما ذكر أن التنظيمات الرسمية تتميز بالتخطيط الهادف والمعروف . ويقال أن التنظيم الرسمي يعرف بأنه التخطيط المادى أو نظام من المهام والعلاقات بين وظائف تنسق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاية . ويتضمن هذا التعريف شروط لا يمكن الوصول إلى إنجاز ما . والشرط الأول هو ضرورة إنجاز الأهداف بفاعلية أو بمعنى آخر أن التنظيم يجب أن ينفذ ما حدد له لادائه ، وأن الشيء المحدد للاداء لا يمكن إنجازه بأى وحدة اجتماعية أخرى . والشرط الثانى يتناول إمكانية قيام التنظيم بتحقيق الأهداف بكفاية . ومعنى ذلك أن إنجاز المهام أو تادية الخدمات إنما يتم بواسطة التنظيم الرسمي باعتباره أكثر الوسائل فعالية في توجيه هذه الاعمال بذلا من الفرد أو الجماعة الصغيرة .

يضاف إلى ذلك أن أهم مظاهر التنظيم الرسمي هو في إيجاد مجال لتقسيم العمل ، أى ضرورة تقسيم الاعمال بين عدد من الأفراد لتحقيق درجة عالية من الكفاية وبذلك يمكن تخصيص عمل لكل فرد يؤديه على حسب تخصصه .

ويلاحظ أن مزايا تقسيم العمل معروفة ولكن المشكلة هي وجود عدة

وسائل يمكن استخدامها في التقسيم وبذلك تصبح المشكلة في التنظيم هي تحديد شكل تقسيم العمل . على أساس ان هناك نوعين رئيسيين لتقسيم العمل . الاول هي التقسيم الافقى للعمل والذي يتضمن تجزئة الاعمال الواجب تأديتها . والاخر هو التقسيم الراسى للعمل وفيه يتولى الرئيس سواء كان رئيس عمال او مشرف او رئيس القسم مسئولية توزيع المهام على الافراد الخاضعين له اداريا لتأدية ما يطلب منهم بطريقة ملائمة . ويترتب على تقسيم العمل ضرورة تنسيق المهام المختلفة . ويصبح التنسيق مشكلة اذا ازداد عدد الافراد داخل الوحدة الادارية ، اذ انه قد يتعذر على فرد واحد ان يقوم بالاشراف على عدد كبير من الافراد .

ويلاحظ في الفكر الادارى المتصل بالتنظيم الرسمى وجود مصدر مركزى للسلطة داخل التنظيم له نوع من الشرعية كأساس لوجوده ، فمثلا في الحكومة فاننا نعترف بالاساس الشرعى في شكل ارادة الشعب في اختيار رئيس يصبح المصدر المركزى للسلطة التنفيذية في الحكومة . اما في مجال النشاط الانتاجى فان الاساس الشرعى للسلطة هو اصحاب راس المال الذين يعينون رئيس مجلس الادارة والذي يعتبر مصدر السلطة المركزية في الشركة . ومهما كان شكل السلطة المركزية سواء كانت شخصا او مجلس فان لها صلاحية تفويض اجزاء من السلطة الى المرؤوسين لتنفيذ المهام المعهودة اليهم داخل التنظيم . وبذلك نجد ان السلطة تمتد من اعلى التنظيم في المستويات المختلفة الى خط الاشراف الاول وحتى في حقيقة الامر الى العامل نفسه . على ان كل مستوى له قطاع من السلطة ضيق وصغير ومحدد، وبذلك نستطيع ان نرتب المراكز في التنظيم على أساس السلطة التى تمتلكها وهذا ما يطلق عليه التقسيم الادارى Scalar .

ويلاحظ ان الاساس الشرعى للسلطة داخل التنظيم والمركز فى المستوى الموجود فى اعلى التنظيم هو من المكونات الاساسية للمدرسة الكلاسيكية فى التنظيم وهذه نقطة سلم بوجودها كتاب النظريات السلوكية .

ان للتنظيم الرسمى ميزة اخرى وهو انه اعطى كيانا هيكليا للمهام

المنظمية في المراكز بتحديد الواجبات والمسئوليات وبذلك أصبح التنظيم أقل اعتماداً على الفرد مهما كانت كفاءته وقدرته .

وحيث أن مفاهيم النظريات الكلاسيكية تتجسم كلها بالكامل في التنظيم الرسمي لذلك سنتعرض لها بالتفصيل مبيينين اسهامات كل فكر تنظيمي وارد فيها لاكمال الاطار العام للهياكل الرسمية من التنظيم .



## الفصل الأول

### النظريات الكلاسيكية للتنظيم

م من الممكن ان نميز بين اتجاهين رئيسيين في التطور الذي لحق بالنظرية التقليدية للتنظيم . والاتجاه الاول نحو الاعمال التي قام بها تيلر Taylor والتي تركزت على مجموعة الانشطة المادية الرئيسية التي تكون نشاط الانتاج . وهذا الاتجاه يطلق عليه دراسات الزمن والحركة . أما الاتجاه الثاني فتعبر عنه الامثلة التي أوردها كل من Gulick & Urwick من خلال الدراسات التي قاما بها . وهذه الامثلة كان اهتمامها الرئيسي منصبا على المشاكل التنظيمية الضخمة التي تنشأ من التكوين الإداري للعمل وما ينتج عنه من صعوبات في التنسيق .

وسوف نتعرض الان لتحديد الخصائص الهامة المميزة لهذين الاتجاهين وللمشاكل التي يتضمنها كل اتجاه .

#### نظرية الإدارة العلمية لفردريك تيلر (1)

عندما قام تيلر بدراسة الاستخدام الامثل للقوى الادمية في المنظمات الصناعية في السنوات ١٩٠٧ ، ١٩١١ ، ١٩١٩ ، وضع بنفسه الجزء الاكبر من مضمون النظرية التنظيمية ، وذلك عن طريق تحليل التداخل الذي تخلقه المنظمات بين كل من الخصائص الانسانية والبيئة الاجتماعية وظروف العمل . ويلاحظ ان مجال الدراسة الذي حظى باهتمام تيلر ومرافقوه في حركة الإدارة العلمية كان ضيقا الى حد كبير . وقد يعزى ذلك الى حد

(1) Organizations by James G. March and Herbert A. Simon, pp. 12.

كبير الى الظروف التاريخية ونقص تدريبهم وايضا المشاكل التي واجهوها في الصناعة . أما الصفة المميزة لاعمال تيلر ومرافقوه فهي عبارة عن دراسة كيفية استخدام الافراد كتابعين للالات عند ادائهم للاعمال الروتينية المنتجة .

وعند القيام بدراسة الزمن والحركة اهتم باحثو حركة الادارة العلمية بوصف خصائص التنظيم الادمى بالضببط كمن يصف احدى الالات البسيطة التي تخصص لتنفيذ عمل معين . وكان الهدف من ذلك هو تحقيق افضل استخدام ممكن للقوى الادمية غير المدربة على العمليات الصناعية . وفي رأيهم ان ذلك يمكن تحقيقه بواسطة وضع برنامج تفصيلي للسلوك الذي يجب ان يسلكه الفرد أثناء ادائه للعمليات الصناعية باعتبار ان التزام الفرد بهذا البرنامج يمكن ان يحوله الى عامل بارع متخصص وذو كفاية مرتفعة .

ومما لا شك فيه ان حركة الادارة العلمية وضعت مقاييس دقيقة تتعلق بتنظيم الأنشطة المنتجة للافراد . ومما يؤكد هذا القول ان حركة الادارة العلمية قد اثارت عددا من الاسئلة الجوهرية المتعلقة بالهندسة البشرية Human Engineering وأجابت عليها من خلال دراساتها . وبالإضافة الى ذلك فقد قامت حركة الادارة العلمية باعداد عدد من الدراسات الفسيولوجية الهامة ، الا ان جميع هذه الدراسات كانت محصورة في نطاق العمليات المادية البسيطة ، وقد اظهرت انه من السهل تحديد الأنشطة التي تتضمنها الاعمال الروتينية البسيطة بطريقة متقنة .

ان تحليل هذه الدراسات يتضح منه ان حركة الادارة العلمية كانت تميل الى النواحي الالية والميكانيكية اكثر من ميلها الى النواحي السيكلوجية العامة التي تحدد السلوك الانساني في التنظيمات .

وحيث ان دور الالات في التنظيم لا يمثل اهتمامنا الرئيسي فاننا سوف لا نناقش مدى تورط حركة الادارة العلمية في الاتجاه ناحية الالية Automation . أما اهتمامنا الرئيسي في هذا المجال فسوف يتجه ناحية ذلك الجزء من اعمال حركة الادارة العلمية المتعلق بكيفية استخدام

القوى الادمية في التنظيمات . وبسبب ان نظريات السلوك الانساني الداخلة تحت هذا المضمون كانت تدور اساسا حول التغيرات الفسيولوجية ، لذا فاننا سوف نتعرض لهذه الدراسات تحت اسم النظرية الفسيولوجية للتنظيم . وقبل ان نتناول ذلك بالتفصيل يجب ان نتعرف من البداية ان هذه النظرية محدودة في نطاق ضيق من الاعمال ، كما انها تعرضت لعدد قليل من التغيرات الفسيولوجية .

### طبيعة الاعمال في النظرية الفسيولوجية للتنظيم :

لقد وجهت الادارة العلمية اهتمامها الرئيسى الى بعض الاعمال التى تضمها ادارة الانتاج ، وهناك بعض الخصائص التى تميز هذه الاعمال عن سائر الانشطة الاخرى التى يضمها التنظيم الصناعى . فاولا : يلاحظ ان هذه الاعمال تغلب عليها صفة التكرار ، ثانيا : لا تحتاج هذه الاعمال الى بذل مجهود ذهنى كامل من العامل الذى يقوم بها . وقد وضع لكل عمل من هذه الاعمال معيار لادائه يلتزم به العامل الممتاز والعامل المتوسط على السواء .

وبسبب ان هذه الاعمال كانت روتينية نسبيا ، فانه يمكن القول بان الاعمال التى اهتمت بها النظرية توصف تماما بانها الاعمال ذات السلوك العام اى انها لا تتطلب مجهودا ذهنيا من العامل ، كما ان كل عامل يحدد له اجراء روتينى يحكم اداء هذا العمل .

وقياسا على ما تقدم فان بعض الاعمال الاخرى مثل : تحديد الاجر ، تصميم الالة ، جدولة الانتاج . تحتاج الى نشاط ذهنى من نوع معين ، ومن ثم لا تدخل ضمن مفهوم الاعمال ذات السلوك العام التى تعرضت لها النظرية .

والخلاصة ان الدراسات التقليدية للزمن والحركة قد تجنبت الاعمال المتصلة بحل المشاكل Problem — Solving Tasks ومن ثم لم تتعرض

لاوجه السلوك الانساني التي سوف تشغل اهتمامنا في هذا البحث .  
ولتأكيد هذا الرأي نستطيع من ناحية اخرى ان نحدد خصائص دراسات  
الزمن والحركة من خلال الامثلة التي نشرت في كتاب « دراسات الزمن  
والحركة » المنشور في سنة ١٩٤٠ بواسطة Lowry, Maynard,  
(1) Stigemerten وغيرهم وهذه الامثلة تتضمن بعض الاعمال التي اجريت  
عليها الدراسات مثل :

- ١ - تغطية جدران الحجرات بصفائح معدنية .
- ٢ - تسوية الحديد الزهر على الخرطة .
- ٣ - تركيب زخارف دائرية للمقاعد باستخدام سبائك حديدية مخلوطة  
بالنحاس الاحمر .

وبالرغم من ان العملية رقم ٢ ، ٣ تتطلبان عاملا مدربا ولا يمثلان عملا  
من الاعمال الصناعية البسيطة ، الا ان كلا منهما يمكن ان يحدد له برنامج  
يضم جميع الخطوات الضرورية لتنفيذه يلتزم به العامل التزاما مطلقا .  
فمثلا نجد ان عملية تسوية الحديد الزهر على الخرطة موضوع لها برنامج  
يحدد خطوات العمل بدقة . ويتكون هذا البرنامج من ١٨٣ خطوة منها ١٠  
خطوات رئيسية لاداء العمل والباقي خطوات تفصيلية متفرعة منها .

وعلى الرغم من ان هذه التوصيفات قاطعة فيما يختص بتحديد سلوك  
العامل اثناء تادية العمل الا انها لم تتعرض لطبيعة النشاط العضلي الذي  
يتطلبه تنفيذ العمل وبالتالي لم تحدد بالتفصيل . وهذا يعنى ان هذه  
الدراسات اهتمت بتحديد الطريقة التي يلتزم بها العامل في اداء العمل  
دون الاهتمام بمدى تأثير هذه الطريقة على الجهود العضلي للعامل وبالتالي  
على سلوكه .

### خصائص الجسم الادمى :

ان خصائص الجسم الادمى ، كما ذكرت في نظرية الادارة العلمية ، تنبع

(1) Organizations by James March & Herbert Simon, pp. 14

من طريقة ونوع الاعمال التى بحث فيها هذه النظرية . فعندما ينظر الى السلوك الانسانى باعتباره احد توابع الانشطة المنظمة فان الابعاد المتصلة به ترجع اساسا الى التأثيرات العصبية للجسم الانسانى . ونستطيع ان نناقش ذلك تحت عناوين اربعة هى : المقدرة ، السرعة ، قوة التحمل ، التكلفة .

#### ١ - المقدرة :

ان هناك حدا اعلى لمعدل انتاج الجسم الادمى ، ومن ناحية اخرى فان معيار المقدرة يلخص فقط العوامل المنفصلة للسرعة والتعب . ولكنه يخدم ايضا كتوصيف مستقل لنوع وماهية الخواص الادمية التى تختلف عن غيرها من الخواص . فاذا كان العمل المعين يحتاج الى ٥ ايدى و ١٢ اصبعاً فقط ، فان المقدرة الادمية تصح نوعاً خاطئاً من القوة الالية اللازمة لتنفيذ هذا العمل . اى ان المقدرة الادمية لا يمكن ان تقاس او تقارن بالقوة الالية . والمقدرة طبقاً لهذا المعنى تصبح اعتباراً عاماً عند تصميم النظم الالية الادمية للانتاج Man — Machine Systems

ويلاحظ ان فكرة المقدرة تحدد ايضا بعض مبادئ الوفرة فى الحركة Motion Economy التى تحدثت عنها منشورات الادارة العلمية حيث ذكرت انه من المعتاد ان يزداد الانتاج بواسطة الاستخدام المزدوج للارجل والايدي فى وقت واحد .

#### ٢ - السرعة :

لقد اهتمت دراسات الزمن بالخصائص المتعلقة بسرعة الجسم الادمى فى اداء الاعمال وكان اهتمامها محصوراً فى : كيف يستطيع افراد ذو درجات مختلفة من المهارة بذل درجات متفاوتة من الجهود لتنفيذ عمل معين ؟ . وقد تم جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات المتعلقة بوحدة الزمن لغرض تحديد معايير زمنية للاعمال المركبة . وكان هدف دراسات

الزمن من ذلك — وهذا الهدف لم يتحقق كله — هو تحديد الأنشطة الرئيسية ووضع وحدات زمنية لكل نشاط منها . أما الاعمال الأكثر تعقيدا فتحدد لها ازمدة نمطية على أساس تحليلها الى اجزائها الرئيسية وجمع الوحدات الزمنية لهذه الاجزاء . وتعتبر القائمة التي اعدتها جلبرت سنة ١٩١٧ والتي تضم ١٨ نوعا من هذه الأنشطة الرئيسية افضل مجهود معروف في هذا المجال من الدراسة .

ولكن لسوء الحظ فان هناك تداخل بين اجزاء العمل المركب يؤدي الى اختلاف في النتائج ، بمعنى ان الزمن اللازم لتنفيذ العمل المعين لا يساوي في جميع الحالات مجموع الازمنة اللازمة لتنفيذ الاجزاء المكونة لنفس العمل اذا اخذت منفصلة . ومع ذلك فان بعض هذه النظم المتعلقة بتحديد الانماط الزمنية امكن تطبيقها حديثا في النشاط الصناعي وثبت نجاحها على الاقل بالنسبة للاعمال البسيطة نسبيا مثل عمليات التجميع اليدوي وما شابهها . وبعض هذه النظم هو ما يطلق عليه اسم Method-time measurement ويستخدم في قياس الازمنة اللازمة لكل حركة من الحركات التي يتطلبها تنفيذ العمل .

أما في الوقت الحاضر فان المعايير الزمنية للاعمال ما زالت تحتسب على أساس بيانات نمطية للاجزاء المكونة للعمل موضوع البحث . وبالنسبة للجسم الأدمي ، فحتى لو نظرنا اليه باعتباره آلة فسيولوجية ذات مركز عصبى ، فان هذه الآلة تعتبر أكثر تعقيدا مما كان يتوقعه جلبرت. وأمثاله من رواد حركة الإدارة العلمية .

ولقد واجهت دراسة الزمن صعوبات كبيرة في تحديد مستويات المهارة والمجهود التي تتضمنها الازمنة النمطية ، ولذا فان هذه الدراسات لم توضح ما اذا كانت هذه الازمنة تعنى متوسط الزمن الذي تتطلبه درجة معينة من المهارة والمجهود التي تتضمنها الازمنة النمطية ، بحيث يمثل

الزمن النمطي الحد الأدنى للاداء . ثم انه يعنى متوسط الزمن المستخلص من سلسلة من التجارب المطبقة على عينة عشوائية من بعض العمال الصناعيين .

ان عدم وضوح المعنى المقصود بالزمن النمطي هنا قد يكون ناتجا على الاقل من الوسائل التى شاع استخدامها فى وضع التقديرات الزمنية . وكذلك فان كثيرا من المواصفات المحددة للاعمال موضوع البحث وضعت بصفة عامة على أساس البيانات التى جمعت عن طريق الملاحظة الشخصية، فمثلا نجد أن مقاييس المهارة والمجهود أخذت بطريقة عشوائية على أساس مقاييس السرعة، واعتمد التحليل الى حد كبير على هذه التقديرات. أما الوسائل الفنية التى اتبعت فى تحديد المسموحات الزمنية التى تغطى الاختلافات فى المهارة والمجهود فانها وسائل تقريبية الى حد كبير وبالتالي تنقصها الدقة. ونتيجة لذلك فان الازمنة النمطية تميل الى كونها متوسطات موضوعة على اساس الملاحظات المستخلصة من عينة من الافراد والمواقف حيث ينفذ نفس العمل او عمل متشابه . وعلاوة على ذلك فان الاجراءات التى استخدمت فى تحديد الازمنة النمطية لم تشمل الاجزاء بسيطا من التطورات الحديثة فى نظرية العينة الاحصائية Statistical Sampling . ومن ثم فان الفشل فى استخدام هذه النظرية يعتبر مصدرا اخر للخطأ وعدم الدقة .

### ٣ - التحمل :

ان قوة التحمل الادمى تنصل اتصالا وثيقا بالاجهاد العضلى ، ولذا فان دراسة الاجهاد احتلت جزءا بارزا من دراسات النظرية الفسيولوجية للتنظيم .

وقد تضمنت الدراسة عدة اراء تحدد علاقات وظيفية عامة ، وفيما يختص بنشاط المجموعة العضلية فقد حددت هذه الدراسات على النحو الاتى :

١ - يزداد معدل نشاط المجموعة العضلية - ويقاس بمعدل الانتاج - بانخفاض تأثير الاجهاد على هذه المجموعة .

٢ - تزداد درجة اجهاد المجموعة العضلية بتزايد النشاط الذى تبذله

٣ - يزداد اجهاد المجموعة العضلية بزيادة فترات العمل وينخفض نتيجة لفترات الراحة .

٤ - الاجهاد الحالى للمجموعة العضلية المعينة يتزايد باجمالى النشاط السابق الذى تبذله المجموعات العضلية الاخرى .

وقد اعتبرت هذه الدراسات ان معدل انتاج المجموعة العضلية يتأثر بعاملين هما : زمن العمل وفترات الراحة ، ومع ذلك لم تدل على هذا الرأى بأى معلومات محددة توضح الى اى مدى يكون هذا التأثير ، وهل يمكن ان تعوض فترات الراحة النقص فى معدل انتاج المجموعة العضلية والذى ينشأ من زيادة الاجهاد نتيجة لزيادة فترة العمل ؟

وفيما يختص بعلاقة المجموعة العضلية المعينة بالمجموعات العضلية الاخرى ، فانه يصعب الاعتقاد بأن تأثير الاجهاد على احدى المجموعات العضلية لا يتبعه اى تأثير على المجموعات العضلية الاخرى ، ففى حالة تبذل النشاط بواسطة احدى المجموعات العضلية ، فان جميع العضلات الاخرى تعمل بدورها ولو جزئياً بحيث لا يمكن القول بأنها تتمتع بدرجة كافية من الراحة تسمح باستعادة النشاط ورفع معدل الانتاج مرة اخرى .

٤ - التكلفة :

اهتمت دراسات الزمن بوحدتين من وحدات التكلفة هما : الزمن والنقود ، وحيث ان دراسات الزمن تقوم اساساً على المقاييس الزمنية ، لذا فان العلاقة بين التكلفة مقاسة بالزمن والتكلفة مقاسة بالنقود تعتبر من المسائل المعقدة . اولاً لان هذه العلاقة يجب ان تكون معززة بمعادلات الاجور كما تحددها أسواق المنافسة على العمل . ومما لا شك فيه ان



النظرية الاقتصادية قد بالفت في اهمية المنافسة كعامل محدد للاجور وقللت من اهمية الظروف الداخلية في التنظيم . وثانيا فان الاجر المدفوع يفترض انه حدد على اساس تشجيع العامل على ريادة انتاجه بأقصى ما يستطيع ( اى استخدام الآلة الفسيولوجية الى اقصى طاقتها ) . وبالرغم من ذلك فان الاجور التشجيعية التي تعتمد على دراسات الزمن تتضمن محفزات غامضة وصعبة التفسير ، بل وفي كثير من الحالات تعتبر خاطئة . وكمثال للمحفزات التي اتت بها دراسة الزمن نجد ان بعض الكتاب ومنهم Stegemerten (١) ذكروا الاتى : « ان الاهداف الرئيسية للعمال هي ضمان اقصى قدر من الدخل بحيث ينعادل مع الجهد المبذول في العمل مع توفر ظروف صحية ملائمة ومحيط عمل مناسب » .

ويلاحظ ان هذا الكلام غامض الى حد كبير ، واذا لم يكن الامر كذلك فان دراسة الزمن من ناحية اخرى قد قصرت كل جهودها في هذا الصدد على احتساب الاجر طبقا لوحدة الانتاج ودرجة الكفاية الانتاجية للعمال مقاسة بالازمنة النمطية . وهذا الانجاه يعتبر خاطئا لسببين :

أ - لقد اصبح من المسائل المقررة ان مجهودات دراسات الزمن والحركة قد فشلت في اغراء العمال بأن مصالحهم الطويلة الاجل يحققها الحافز النقدي وحده .

ب - ان تأثير خطط الاجور التشجيعية يصعب تحديده بسبب وجود المساومة الجماعية من جانب نقابات العمال .

وبالاضافة الى ما سبق فان هناك اسباب اخرى تقلل من اهمية الحافز النقدي وهي :

- ١ - أن الحافز النقدي يعتبر أحد الحوافز التي يجب ان يشملها نظام الاجور ، وقد يكون أهم الحوافز ، ولكن هناك حوافز اخرى لها اهميتها .
- ٢ - ان درجة رضاء العامل عن أجره لن تستمر طويلا في علاقة ثابتة نظرا للتطور الذي يلحق برغبات العامل وطموحه .

١ - المرجع السابق ضبعة ١٩٥٩ ص ١٨

## المفاهيم الأساسية في النظرية الفسيولوجية لتنظيم :

لقد ناقشنا حتى الان مدى وطبيعة الاعمال التي اولتها الادارة العلمية اهتمامها ، والنواحي العضوية والنفسية للجسم الادمى التي بحث فيها . وكذلك فقد اوردنا امثلة من الاراء المتصلة بالنظرية وخاصة المتعلقة بموضوع الاجهاد . والان سوف نتعرض للاراء الرئيسية التي ذكرت في كتابات وابحاث دعاة حركة الادارة العلمية .

ويجب ان نذكر من البداية ان اعمال تيلر وزملاؤه من السهل بصفة عامة . التعرض لها في شكل اصطلاحات فنية اكثر منها اراء . فهي تميل الى وجهة النظر الهندسية اكثر من اى شىء اخر . ولذا فان دراسات تيلر تتميز بالخصائص الاتية :

١ - استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول الى « افضل طريقة » لاداء العمل ، ويقصد باصطلاح افضل طريقة هنا الطريقة التي تسمح بتحقيق اعلى متوسط انتاج يومى .

٢ - تزويد العمال بحافز تشجيمى يدفعهم الى اداء العمل طبقا للطريقة المثلى المشار اليها . ويتحقق ذلك بواسطة اعطاء العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الاجر اليومى اذا استطاع تحقيق المستويات التمثيلية للانتاج .

٣ - استخدام خبراء متخصصون (رؤساء عمال وظيفيون Functional Foremen ) للاشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال مثل : وسائل العمل ، سرعة الالات ، ورديات العمل وما شابهها .

من هذه الخصائص الثلاث يمكن ملاحظة ان دراسات تيلر لم تكن تهدف في الواقع الى وضع مبادئ عامة لتنظيم كفاية العمل ولكنها في الواقع عبارة عن وضع اجراءات تشغيلية يمكن ان تستخدم في حالة مادية معينة . وهذه الاجراءات تهدف الى زيادة كفاية الاداء التشغيلي للحالة

موضوع البحث عند ضمان تطبيقها بدقة ، وعلى ذلك فإن اختراع تيلر لدراسات الزمن يمكن ان يقارن باختراع الميكروسكوب ولا يمكن القبول بانها نظرية قابلة للتطبيق في حالات كثيرة .

اما بشأن الخاصية الثانية ، المتعلقة بالحافز التشجيعى ، فقد سبق مناقشتها بالتفصيل .

اما الخاصية الثالثة ، رئاسة العمل الوظيفى ، فسوف نتعرض لها عند مناقشة التكوين الادارى .

وسوف نختتم كلامنا عن دراسات تيلر بالتعرض لبعض العموميات المتعلقة بوفورات الحركة . والسبب في ذلك هو ان وفورات الحركة - كجزء من دراسات الاجهاد - تدخل ضمن اعمال النظرية الفسيولوجية للتنظيم ، ولو انها تأخذ شكل افتراضات .

وتنقسم مبادئ وفورات الحركة الى ثلاثة مجموعات هي :

- ١ - استخدام الجسم الادمى .
- ٢ - اعداد الترتيبات .
- ٣ - تصميم الآلات والمعدات .

ويتفرع من هذه المبادئ الرئيسية عدد ضخم من التفرعات تتخذ اشكالا متعددة يمكن ان نذكر بعضها منها :

- ١ - حركات الايدى يجب ان تبدأ وتنتهى في وقت واحد .
- ٢ - يجب الا تكون اليدين معطلتين في وقت واحد الا اثناء فترات الراحة .

- ٣ - حركات الذراعين تكون في اتجاهين عكسيين ، وتكون متماثلة وفي توقيت موحد .
- ٤ - حركات اليدين تكون محصورة في اضييق نطاق ممكن لتنفيذ العمل بطريقة مرضية .
- ٥ - استخدام قوة الدفع لمساعدة العامل كلما امكن ذلك ، مع تخفيضها الى حدها الادنى اذا امكن استخدام القوة العضلية للعامل .
- ٦ - الحركات المسلسلة المستمرة لليدين افضل من اى طريقة اخرى بالنسبة للحركات المتعرجة او المستقيمة التى تتضمن تغيرات فجائية عنيفة فى الاتجاه .
- ٧ - لابد من وجود ايقاع معين للمحافظة على سلامة وديناميكية الاداء ، كما يجب ترتيب العمل بحيث يسمح بتسهيل هذا الايقاع كلما امكن .
- ٨ - من الضرورى تخصيص مكان معين توضع فيه المواد والالات التى يحتاجها العامل .
- ٩ - المواد والمعدات ووسائل الرقابة يجب ان تكون فى مواجهة العامل .
- ١٠ - المواد والمعدات يجب تجميعهم بطريقة تسمح بتتابع الحركات .
- ١١ - اتخاذ الخطوات والاحتياطات اللازمة لتسهيل الرؤيا واهمها الاضاءة الجيدة .
- ١٢ - يجب ترتيب المقعد الذى يجلس عليه العامل بحيث يكون مساويا فى الارتفاع لمكان العمل كى يمكن تسهيل الوقوف والجلوس المتعاقبالعامل .
- ١٣ - يجب اراحة اليدين من اى عمل يمكن ان تؤديه احدى المعدات الاخرى .
- ١٤ - اذا امكن لكل اصبع ان يقوم بحركة معينة - كما هو الحال بالنسبة للالة الكاتبة - فان عبء العمل يمكن توزيعه طبقا لطاقة كل اصبع .

١٥ — الروافع وعربات اليد يجب تجميعها في مناطق معينة تمكن العامل من استخدامها بأقل حركة وبأدنى تحرك لجسمه وبأعلى درجة من الآلية .

ان التمعن في هذه الخطوات يؤكد ان الخاصية الفسيولوجية تبدو واضحة بالنسبة لهذه الآراء ، كما ان الاساس التجريبي الذي اعتمدت عليه يجعلها ناقصة بحيث يمكن اعتبارها نظرية عامة للآلية الادمية ، وبالتالي فان الهيكل العام لهذه الآراء انما يعتمد على المبادئ الهندسية اكثر من الظواهر او العموميات . وبالرغم من ذلك فما لا شك فيه ان هذه الآراء تعتبر عامة بالنسبة لبعض الاعمال التي تعتمد اعتمادا كبيرا على الحافز التشجيمي ، وكذلك الاعمال التي تحتاج الى درجة كبيرة من الملاحظة والتتبع للحكم عليها .

### نظرية التكوين الادارى

بالرغم من ان نظرية التكوين الادارى يرجع الفضل في توصيحتها الى سقراط Aristotale الا اننا سوف نتعرض لهذه النظرية في شكلها المعاصر كما اوضحها (١) Gulick & Urwick سنة ١٩٣٤ . وسوف نطلق عليها اسم النظرية الادارية Administrative Management Theory ويجب ان نتعرف ان هناك كتاب آخرون اسهموا في التطور الذي حققته النظرية الادارية ومنهم هنرى فايول ومونى ورايلى .

وعلى الرغم من وجود اتصال وثيق وتداخل هام بين الدراسات التنظيمية التي يطلق عليها « الادارة العلمية » والتي سمينها « النظرية الفسيولوجية للتنظيم » وبين الدراسات التي سوف نناقشها الآن تحت عنوان « النظرية الادارية » الا ان هناك تمييزا بينهما . فهما يشتركان في توجيه الاهتمام ناحية الصفات العضوية والنفسية للقوى الادمية ، والانواع البسيطة من الاعمال التي يؤديها افراد التنظيم ، الا ان النظرية الادارية اتجهت في تحليلها الى مستوى اعلى من الفطنة وبعد النظر ، وذلك بالاضافة الى

(١) Gulick L.H. & L. Urwick, Papers on the Science of Administration. Organizations by James March & H. Simon, pp. 22  
نقلا عن كتاب

الحدود التي اوضحتها النماذج الرسمية لهذه النظرية كما سيتضح فيما بعد .

وتنقسم ابحاث النظرية الادارية الى ناحيتين ، الابحاث الرسمية والتي تحدد الهيكل الرسمى ، والابحاث أو الاراء العامة غير الرسمية . وعلى الرغم من ان هيكل البحث الرسمى للنظرية يعتبر الى حد كبير محدود المجال على عكس منطلقة البحث غير الرسمى ، الا اننا سوف نبدأ تحليلنا بالهيكل الرسمى ، وبعد ذلك نتعرض للتفرعات التي تنتج عنه .

### الابحاث الرسمية :

ان المشكلة الرئيسية التي شغلت اذهان اصحاب النظرية الادارية هي : تحديد هدف عام للتنظيم ثم تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف . ومن الطبيعي أن يتضمن ذلك الاعمال الانتاجية الضرورية ، وانشطة الخدمات ، وانشطة التنسيق ، وانشطة الاشراف . . وهكذا .

ولكن المشكلة في هذا العمل هي : كيف يمكن تجميع هذه الاعمال في شكل مهام فردية ، ثم تجميع المهام في وحدات ادارية ، وتجميع الوحدات الادارية في وحدات اكبر ، ثم اخيرا تحديد المستوى الاعلى للادارات ، على ان يتم هذا التحديد في جميع مراحل بطريقتة تمكن من خفض التكاليف الكلية اللازمة لاداء هذه الانشطة . ومن وجهة النظر التنظيمية ، فان كل ادارة ينظر اليها باعتبارها مجموعة من الاعمال التي يقوم بتنفيذها الافراد العاملين في هذه الادارة . ولادراك فحوى هذه النظرية الرسمية ، فمن الضروري معرفة الطريقة التي يتم بها هذا التحديد الاجمالي للاعمال .

### التكوين الاداري ومشكلة التحديد :

ان المشكلة المتعلقة بجمع مجموعة محدودة من الاعمال وتوزيعها على عدد معين من الافراد كانت من اهم المشاكل التي شغلت اهتمام الكثير من

الباحثين الرياضيين (١) . وكان هدفهم استخدام المعادلات الرياضية للتغلب على هذه المشكلة وذلك على النحو التالي :

لو كان هناك عدد قدره ( ن ) من الاعمال ، عدد قدره ( ن ) من الافراد ويراد توزيع الاعمال على الافراد بطريقة تمكن من تحقيق اقصى كفاية ممكنة ، فهنا يمكن عمل عدة تباديل طبقا للقانون الرياضى ن س ١ .

فلو كان هناك ٣ اعمال ، ٣ افراد تكون المعادلة كالاتى :

$$6 = 1 \times 2 \times 3$$

وبهذه الطريقة يمكن معرفة كافة الاحتمالات التى توزع بها الاعمال على الافراد حتى نصل الى اقصى درجة من الكفاية الانتاجية .

ولكن المشكلة التى تواجهنا هى التداخل بين الاعمال ، بمعنى ان الفرد عندما يوزع مجهوده على عملية ، وكان العمل الاول يتطلب ١٥ دقائق مثلا والثانى ٥ دقائق فان مجموع الوقت اللازم لاداء العملين منفصلين يكون ١٥ دقيقة . ولكن عندما يقوم نفس الفرد بتادية هذين العملين بعد ضمهما فان مجموع الوقت الفعلى عندئذ قد يزيد او ينقص عن ١٥ دقيقة .

ومن ناحية اخرى ، فان حل مشكلة التحديد يتطلب تجربة جميع التباديل الممكنة للافراد والاعمال لغرض الوصول الى اقصى كفاية . وحيث ان جميع التباديل الممكنة يساوى ( ن ) ، فان هذا العمل يصبح متعذرا اذا كانت ( ن ) تساوى عددا كبيرا من الافراد والاعمال . وقد بذلت محاولات متعددة لتخفيض العمل الحسابى الذى تنطوى عليه هذه العملية ، واذا أمكن استخدام الآلات الحاسبة الاليكترونية فاتها قد تفيد كثيرا فى هذا الصدد .

وعند الوصول الى هذا الحد فان مشكلة التحديد تكون لازالت قائمة لان تحديد الاعمال والافراد لابد ان يتبعه تحديد ازمنا لاداء الاعمال . وقد عالجت النظرية هذه المشكلة كالاتى :

(1) Kuhn H.W. The Hungarian method for the assignment problem

تقلا عن المرجع السابق ص ٢٢

فعدد تحديد عدد قدره س ن من الانشطة ، فلا بد من تحديد س م . وتمثل عدد المقاييس الزمنية اللازمة لتلك الاعمال والتي يجب ان يلتزم بها الافراد :

وعند ما نقول ( س + ٢ ) فان ذلك يعنى عدد الانشطة التي يمكن جمعها مع بعضها البعض لكي تصبح عملا Task يؤديه احد الافراد . ونحصل على هذه الاعمال باضافة النشاط س١ الى النشاط س٢ ، س٣ ، . . . . ولكن كما رأينا فان كمية الزمن اللازم لاداء العمل المعين ( الذي يضم عددا من الانشطة ) سوف لا تكون مساوية لمجموع كمية الزمن اللازمة لكل نشاط على حده ، اى ان :

$$ن ( س + ٢ ) لا يساوى ن ( س١ ) + ن ( س٢ ) .$$

واذا كانت س ترمز الى عدد من الانشطة المحددة ، فان هذه الانشطة تصبح عملا اذا كان من الممكن انجازها بواسطة فرد واحد في زمن محدد هو ن ( نفرض انه ٨ ساعات مثلا ) وطبقا للمعادلة السابقة فان :

$$ن ( س ) لا يساوى ن$$

ويترتب على هذا الاختلاف بين الازمنة اللازمة للاعمال ومجموع الازمنة اللازمة للانشطة التي تضمها هذه الاعمال اختلاف مماثل في عدد الاعمال عند اجراء التقسيمات المختلفة . ومن ثم فان افضل تقسيم هو الذى يؤدي الى تخفيض عدد الاعمال وبالتالي عدد الافراد وعدد ساعات العمل .

.. واكبر صعوبة تواجهها عند محاولة الوصول الى افضل تقسيم فعال تتمثل في اصطلاح Non-additivity الاضافة ، فالكثير من الانشطة المحددة ، والتي حدد لها ازمة معينة ، تتطلب اضافات زمنية نظرا لانها تتطلب اعدادا مبدئيا قبل البدء فيها . وهذه الاضافات الزمنية تؤدي الى زيادة تكلفة هذه الاعمال عما كان مقدرا لها طبقا للازمنة المحددة قبل الاضافات . وبالمثل فان هناك نفقات قصيرة الاجل من هذا النوع والتي يتطلبها الزمن اللازم للانتقال من عمل الى عمل آخر وايضا النفقات التي تترتب على اختلاف المهارة والتدريب .



ويترتب على وجود هذه الثغرات اختلافات واسعة في وفورات الأداء التي يمكن ان تحققها المجموعات المختلفة من الاعمال .

وبالإضافة الى الناحية الرياضية ، هناك بعض الآراء التي يمكن استخلاصها من دراسات النظرية الادارية والمتعلقة بمشكلة التحديد ، وقد ظهرت هذه الآراء في كتابات معظم الباحثين في نظرية التكوين الادارى على الرغم من انها لم تأتى بجديد . ومن هذه الآراء ان التنظيم الذى يستخدم الهيكل الهرمى العادى ، يجب ان يشمل العمل الواحد فيه على الانشطة المرتبطة بإدارة واحدة فقط . وبالتالي يجب تحديد هذه الإدارة التي سوف يؤدي فيها هذا العمل . واذا كانت هناك ظروف تبرر تقسيم هذا العمل — بسبب تحقيق الوفورات في استخدام الافراد مثلا — فان هذا التقسيم يجب ان يكون على اساس ادارى ووظيفى في نفس الوقت . وقد اتضح بالفعل ان افضل تقسيم فعال للعمل هو ذلك الذى يغطى هاتين الناحيتين . وهذا يعنى ان جمع أنشطة الاختزال الموزعة بين الإدارات في إدارة واحدة يؤدي الى تحقيق درجة مرتفعة من الكفاءة .

والاضطرار الى جمع الأنشطة في شكل أعمال يحتمل ان يكون من الامور الهامة الخطيرة عندما يكون الرقم الاجمالي من الأنشطة صغيرا بالنسبة للهدى الذى تختلف فيه الاعمال من حيث الاهداف والعمليات . وعلى ذلك يكون من المستحيل تجميع الأنشطة في اعمال دائمة على اساس ادارى ووظيفى في نفس الوقت . ومن ثم فبالنسبة للمنظمات الصغيرة فان التداخل بين التكوين الادارى القائم على أساس الهدف ، والتخصص في العمليات يمكن ان يؤدي الى نتائج خطيرة تتمثل في نقص الكفاءة . وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي يكون من الممكن ان يتحقق فيها تخصص العمليات في شكل اقسام فرعية منبثقة من التقسيم القائم على هدف .

وبلاحظ ان نفس هذه الآراء قد ذكرت صراحة في كتابات جالك وايرويك في شكل مفهوم عام يمكن استعراضه في الآتى :

أولاً : أن التنظيم بواسطة العملية الرئيسية يتحقق عن طريق تجميع كمية ضخمة من أنواع العمل ذات القياس الفني الواحد في مكان واحد حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أقصى استخدام فعال لأقسام العمل مع الحصول على مزايا التخصص .

ثانياً : أن هذا التقسيم يجعل من الممكن تحقيق وفورات الاستخدام الأقصى للعمل والآلات والإنتاج الكبير المدى . وهذه الوفورات ليس مبعثها أن كمية ضخمة من إجمالي العمل تنفذ في وقت واحد ، وليس من الرأي القائل بأن هذه الأعمال تخدم هدفاً واحداً فحسب ، بل أن هذه الوفورات تنتج أيضاً من الحقيقة التي تقول بأن العمل المعين يستخدم في تنفيذ الآلة ونفس الوسائل الفنية ونفس الحركات .

وبالرغم من ذلك فهناك خطر كبير يواجه التنظيم القائم على أساس الهدف ، فقد يفشل مثل هذا التنظيم في استخدام الاختراعات الفنية الحديثة والخبراء المتخصصون بسبب عدم كفاية كمية الأعمال التي تسمح بتحقيق الكفاية من هذا الاستخدام .

ويتساءل الكاتبان مرة أخرى : هل من الممكن أن تحقق أي فائدة من وضع الخدمات المتخصصة مثل أعمال السكرتارية في إدارة منظمة على أساس تخصص العمليات ؟

إن الإجابة هنا تختلف باختلاف حجم المنظمة . ففي حالة المنظمة الصغيرة تكون الإجابة نعم ، أما في المنظمة الكبيرة فتكون الإجابة بالنفي . فالمنظمة الصغيرة قد لا يتوفر فيها عمل دائم في بعض الأيام لكل فرد من أفراد إدارة السكرتارية ، ومن ثم يصبح من الأفضل تخصيص إدارة مركزية لأعمال السكرتارية بدلاً من وجود سكرتير خاص لكل رجل . والعكس صحيح في حالة المنظمة الكبيرة .

مما سبق يتضح أن هناك أمل بسيط في الاعتماد على الهيكل الرياضي

لحل مشكلة التحديد . وهذا الامل قد يكون اكثر توقعا بالنسبة للآراء العامة غير الرياضية التى تضحها نظرية التكوين الادارى والتى تنادى بان تخنيج الاعمال يكون سليما طالما انه يعتمد على التشابه الوظيفى بين الانشطة ، او التشابه بين العمليات .

وعلى الرغم من ذلك فهناك قيد خطير بالنسبة لهذا الراى ، لانه لا يوجد أى طريق واضح يمكن معه معرفة هذا التشابه الوظيفى او التشابه بين العمليات وجميع التفسيرات التى نشرت فى هذا الصدد عبارة عن تكرار نظرى ، وبجانب هذه النقطة فان حل مشكلة التحديد يتطلب معلومات واضحة ومحددة فيما يختص بهيكل المهارات الادمية والطاقت الالوية باعتبارها من العناصر الرئيسية للتكوين الادارى . وهذه النقطة رغم اهميتها لم تظهر بوضوح فى ابحاث نظرية التكوين الادارى .

#### الآراء العامة للنظرية ( مشكلة التنسيق ) :

تظهر مشكلة التنسيق كخاصة مميزة ومرتبطة بمشكلة التكوين الادارى وبكل ما يتعلق بها ، كما ذكرت فى النظرية التقليدية للتنظيم . فحيث ان جميع اوجه النشاط المطلوب انجازها تحدد مقدما ثم تجميع فى وحدات تنظيمية منفصلة ، فلا بد من ظهور مشكلة التنسيق ، ولذا فقد اتفق جميع كتاب نظرية التنظيم على ان مشكلة التنسيق تعتبر من المشاكل الهامة .

يلاحظ ان النماذج الرسمية لنظرية التكوين الادارى لم تتعرض مطلقا لمشكلة التحديد ، وهذا مما يسهل البحث ، كما انه يدل على ان هناك انفصال بين النماذج الرسمية للنظرية وبين آرائها العامة المتعلقة بالتنظيم . وقد ثبت بالفعل ان هذه الآراء والمفاهيم العامة كانت اكثر اتصالا بالظواهر الحقيقية للتنظيم من النماذج الرسمية .

ولسد هذه الثغرة بين الهيكل الرسمى للنظرية وآرائها العامة ، فاننا نحتاج الى اطار من المعرفة نؤكد به ان تحديد الانشطة الواجب تنفيذها

لا يمكن أن يتم مقدما (بالصورة التي اوضحتها النظرية الرسمية) الا بطريق عام دون تحديد تفصيلي قاطع . لان احد العمليات الهامة التي يتضمنها التنظيم تتمثل في الإبتعاد عن مثل هذا التحديد ، وطبقا لهذا المعنى فان التحديد الدقيق للأنشطة انما يعنى في الواقع ان تنفذ في مكان وزمان محددين بدقة . وسوف نتعرض لهذه النقطة من ناحيتين :

الاولى : هي ان أنشطة التنظيم يجب ان تنسب الى مستويات محددة تحديدا قاطعا اما فيما يتعلق باداء اى نشاط من الأنشطة فان ذلك يترك امره لبعض المنبهات البيئية والتي تأتي في شكل تعليمات وبيانات وما شابهها ، فالسيارات مثلا تصنع على خط تجميع ثابت طبقا لروتين محدد، ومع ذلك فهناك بعض الظروف الطارئة التي تتطلب اجراء تعديلات في الانتاج مثل تغيير نموذج الهيكل الخارجى او اللون او تصميم الموتور وهكذا .

الثانية : وتختص بتحديد البرامج الطارئة مقدما باعتبار ان من اهم اعمال التنظيم تنمية البرامج المتعلقة بالأنشطة الجديدة التي تحتاج الى روتين يومية يحكم تنفيذها .

وبالنسبة للنقطة الاولى فان سلوك التنظيم لا يمكن تحديده مقدما لجميع الافراد باستخدام رسوم زرقاء او جداول زمنية ، حتى ولو كان هذا السلوك روتينيا الى حد كبير . فالأنشطة التي يتم تحديدها تنفذ طبقا لتوجيهات وأشارات ومبهمات من انواع مختلفة . وقد تكون هناك قائمة نمطية للعمل تحدد المواصفات والخطوات التفصيلية لانتاج سلعة ما . ورغم ذلك فان هذه القائمة تصبح بمثابة برنامج لسلوك الافراد والآلات في اللحظة التي يتم فيها استلام امر بانتاج هذه السلعة وبعد اتمام جدولته . اما قبل ذلك فانها لا يمكن ان تكون برنامجا للسلوك .

ومن الممكن ان نصف مثل هذا التنظيم الروتيني بطريقة اخرى معتمدين على شكل وانواع الأنشطة التي تنفذ من وقت لآخر والتي يحدد لها زمن

مكتوب في اسفل قوائم العمل . فمثل هذه الانشطة تؤدي الى ظهور الكثير من المشاكل عند القيام بعملية التحديد المقدم لها نظرا لاختلاف الظروف المحيطة بها من وقت لآخر . وللتأكيد على هذا الرأي فاننا سوف نذكر التوصيفات الآتية دون ان نفسرها تفسيرا دقيقا :

ا - ان الازمنة التي تتطلبها الانشطة تتفاوت من وقت لآخر حسب الاحداث الخارجية المحيطة بالتنظيم او الظروف الداخلية له .

ب - ان مدى النشاط المعين يتوقف على مدى الدقة في تنفيذ أنشطة اخرى في اجزاء مختلفة من التنظيم .

ج - ان اتقان احدا الانشطة المرتبطة بوظيفة او هدف معين سوف يكون له تأثير متتابع على وظائف واهداف اخرى .

وكما رأينا بوضوح ، فان احدا من الباحثين لم يضع نموذجا رسميا بحكم مشكلة التكوين الاداري متضمنة الخاصية الطبيعية المتعارضة للانشطة . وان كانت الآراء العامة للنظرية قد تعرضت له ، ومع ذلك فسوف نتخيل وجود مثل هذا النموذج ونحاول تحديد شكله معتمدين في ذلك على الآراء العامة المتعلقة به .

يتضمن النموذج المقترح للتكوين الاداري بيانا بنوع الانشطة ( المواصفات العامة للعمل - الرسومات التنفيذية للمنتجات النمطية - الجداول النمطية للانتاج . . . الخ ) التي تحدد مقدما جنبا الى جنب مع عدد ضخم من القوائم التي تضم الظروف التي سوف ينفذ فيها كل نشاط .

وإذا كانت جميع الظروف المحتملة للنشاط تعزى الى البيئة الخارجية، فاننا سوف نرجع الى مشكلة التحديد في شكل جديد وفي هذه الحالة فان تحديد الانشطة لا يكون بالنسبة للادارات ولكن طبقا لمستويات الاداء .

وبناء عليه فان الاحتمال الذي تتضمنه مشكلة التحديد والذي مؤداه ان العمل يجب الا يمثل اكثر من واجب يومي ، هذا الاحتمال سوف يتغير

مضمونه بحيث يقال ان متوسط كمية الزمن المطلوبة لاداء العمل سوف لا تزيد عن العمل اليومي . ان مثل هذه المفاهيم تدفعنا مرة اخرى الى البحث عن معنى دقيق لوظيفة الزمن ومدى تأثيرها في اى محاولة لتحديد الانشطة مع المضي في البحث عن حل لمشكلة التحديد نفسها .

وهناك مشكلة اكبر تواجهنا عند تحديد الانشطة التي تعتمد على انشطة اخرى ، فتحديد مثل هذه الانشطة يكون معقدا ، ويظهر التعقيد في هذه الحالة من مشكلة الاتصال . فالاتصال يصبح سهلا خلال مجموعات العمل المتخصصة وصعبا عند تداخل هذه المجموعات . وبالمثل فانه يكون سهلا في حالة خطوط السلطة الرسمية وصعبا عند تداخل هذه الخطوط . وكذلك فان مدى سهولة ودقة الاتصال تعتمد على الحوافز التشجيعية الموضوعية .

ان مشكلة اعداد برنامج وأصح للانشطة نصف المستقلة تعتبر في حد ذاتها مشكلة تنسيق ، وكمثال مبسط لهذه الحالة ، اذا كان التعيين يتم في ادارة الافراد فان هذه الادارة يجب ابلاغها بالوظائف الخالية ونوع المهارات المطلوبة لها والوقت الذي يجب ان يكون فيه الافراد المطلوبين جاهزين لتولى هذه الاعمال . وهذا كله يتطلب قائمة للانشطة مفصلة تفصيلا دقيقا .

وعلى هذا الاساس فان المقارنة بين خطتين تنظيميتين على اساس هذا النموذج تظهر ان الاختلاف الرئيسي بينهما يتمثل في درجة الاحتواء الذاتي اى على عدد الوحدات التنظيمية التي تشملها كل خطة وايضا حجم كل وحدة . والمدى الذي تعتمد عليه الانشطة داخل الوحدات على بعضها البعض .

واذا كانت هناك تكلفة زمنية تترتب على التنسيق بين الوحدات التنظيمية ، فان هذه التكلفة يجب ان تتعادل مع التكلفة الزمنية التي تترتب على نقص التخصص الكامل في العمليات وهذا الرأى اخذت الابحاث الكلاسيكية حيث اوضحت :

« ان فائدة التنظيم على اساس الهدف ، تتمثل في جعل تنفيذ اى هدف

عام اكثر تأكيدا عن طريق وضع العمل بأكمله تحت اشراف فردى واحد مدعم برقابة مباشرة . وهنا لا يستطيع اى فرد ان يتدخل ، وبالتالي فان الإدارى سوف لا ينتظر عمل الآخرين او يأمل فى اى مساعدة منهم او تعاون، ولا ينتظر تدخل المدير العام لتسوية الخلافات بينه وبين الإداريين الآخرين . وباختصار فانه سيوقف كل جهوده على الاعمال التى يشرف عليها . علاوة على ان هذا التنظيم يخفض نفقات التنسيق الى حدها الأدنى . وذلك على عكس الحال بالنسبة للتنظيم القائم على التخصص فى العمليات حيث ترتفع نفقات التنسيق ويصبح التعاون الإيجابى بين المشرفين من المسائل الحساسة التى تؤثر فى كفاية العمل ، كما يصبح من الضرورى توقيت الاعمال لكى تتناسب بعضها البعض ، وان كان هذا التقسيم يحقق وفورات الاداء والاستخدام الكامل للأفراد والمعدات » .

ويتضح من هذه الآراء ان هذين النوعين من التقسيم ( التقسيم على أساس الهدف والتقسيم على أساس تخصص العمليات ) يتضمن كل منها بعض المزايا التى تعتبر نقط تكلفة بالنسبة للنوع الآخر .

فالتقسيم على أساس تخصص العمليات يتضمن مزايا واضحة ناتجة من احتمال تحقيق وفورات التخصص اكثر مما يتحقق بالنسبة للتقسيم على أساس الهدف ، وبالمثل فان التقسيم على أساس الهدف يحقق استقلالاً ذاتياً يخفض من نفقات التنسيق التى ترتفع فى حالة التقسيم على أساس العمليات ، وبازدياد حجم التنظيم فان المزايا الحدية الناتجة من التقسيم على أساس العمليات تميل الى الانخفاض فى حين تزداد تكلفة التنسيق ، وبالتالي فان اعتبارات الكفاية الإنتاجية تتطلب التحول من التنظيم على أساس العمليات الى التنظيم على أساس الهدف عندما يزداد حجم المنظمة .

#### الرقابة على افراد التنظيم :

قبل ان نترك النظريات الكلاسيكية للتنظيم فاننا نرغب فى معرفة الطريقة التى تتم بها الرقابة على أفراد التنظيم طبقاً لهذه النظريات .

ان الانتباه انما ياتي في هذه النظرية هو ملاحظة الفرد باعتباره آلة ساكنة تؤدي الاعمال المحددة لها . كما ان هناك اتجاه آخر يميل الى ملاحظة الفرد باعتباره شيء ثابت محدد بدلا من اعتباره احد المتغيرات في نظام الانتاج .

اما النواحي المتعلقة بالسلوك الفردي والحوافز التشجيعية فقد اهملتها النظرية التقليدية كما فعلت من قبل النظرية الفسيولوجية للتنظيم .

ان الاعتقاد بان الافراد يمثلون احد العناصر الثابتة المحددة في عملية التنظيم بدلا من اعتبارهم عامل متغير سوف يتزعزع الى حد كبير حتى لو اهلنا السلوك الفردي لجماعات التنظيم . فعند التعرض لمشكلة تحديد الانشطة نمائنا نقوم باختبار مقدرة الافراد والالات على أداء الانشطة المطلوبة باعتبارهم من العناصر المتغيرة . ويتوقف الاختبار على صلاحية الافراد والالات للاستخدام ودرجة التدريب المطلوبة . ومن ثم فان ذلك يزعزع الراى القائل بان الافراد ينظر اليهم باعتبارهم عامل ثابت .



## الفصل الثاني

### اسهامات موني ورايلي في التنظيم الرسمي

لقد ناقش سيمون مير بشيء من التفصيل عددا من المشاكل المتصلة بالنظرية التنظيمية وسوف نتعرض الان لسرد بعض الامثلة التي توضح مدى وطبيعة هذه المشاكل .

#### المثال الاول : مبادئ التنظيم :

ونناقش فيها المبادئ التي وضعها موني سنة ١٩٣٧ وهي :

التنسيق الراسي ، التنسيق الامقي — التسلسل الاداري — الوظيفة —  
الاداريون والفنيون .

الا ان الشيء الغامض في دراسات موني هو ما يقصده من كلمة « مبادا » وهل تعنى هذه الكلمة شيئا اساسيا ام انها تعنى شيئا آخر . وكذلك لم يوضح لنا موني ما اذا كانت مبادئه مجرد توصيات عملية او انها اساسيات . ان التفسير الوحيد الذي قدمه موني هو ان المبادا يعنى ظاهرة مستخلصة من بعض التجارب وهذه الظاهرة تصلح للتطبيق حينها يوجد التنظيم .

ومن وجهة نظر موني فان من الضروري وضع تعريف محدد لكلمة لتنظيم حتى لا تختلط المبادئ التي ذكرها بمفهوم التنظيم كما نعرفه . وبما

Onward Industry في كتابها James D. Mooney & Alain C. Reilly. (١)  
Organizations : Structure & Behavior pp. 68. نقلا عن كتابها

ان ذلك لم يحدث في اى شكل من الاشكال فان جميع الابحاث التى اجريت في هذا الصدد تصبح مجرد تجارب لا قيمة لها .

### المثال الثانى : نظرية التكوين الادارى :

وهو يعتبر اقل وضوحا من المثال الاول وبالتالي فانه يتضمن مشاكل اكثر اهمية . فقد اوضح لوثر جاليك في نظريته للتكوين الادارى ان هذا التكوين يمكن ان يبنى على اساس البديلات الاتية :

١ - الهدف او الغرض - ٢ - العملية - ٣ - العملاء - ٤ - المكان  
بمعنى التقسيم الجغرافى - ٥ - الزمان .

ومعظم التصنيفات الواردة في كتابات ادارة الاعمال تستخدم نفس هذه البديلات ولكن باحلال التقسيم السلمى محل التقسيم على اساس الهدف . والمشكلة التى اثارها نظرية « جاليك » هى كيف نستطيع ان نحدد هذه البديلات كأساس للتكوين الادارى . وحيث يمكن ان نعتبرها خاصية مميزة للتنظيم المعين . وقد يكون التنظيم على اساس الزمان او المكان او العملاء سهلا اما التقسيم على اساس الهدف فانه يتطلب اعداد خريطة تظهر العلاقات المتبادلة بين الوحدات التنظيمية المنفصلة والمستقلة عن بعضها البعض ، وايضا العلاقات بين هذه الوحدات وبين الهدف الرئيسى . وعندئذ فقط يمكن التعرف على هذا التنظيم . ومن ناحية اخرى فان التنظيم على اساس تشابه العمليات يتطلب بدوره الكثير من التوضيح لكى يمكن تمييزه . فالتشابه قد يكون في المهمات المستخدمة او المعلومات او التعليمات او التجهيزات الالية . ومن ثم فانه عند تقسيم الانشطة على اساس التشابه بالعمليات يحتاج الامر الى سلسلة من الاقتراحات تحدد ماهية ونوع التشابهات المطلوبة .

**مبادئ التنظيم المؤنى ورايلى (١) :**  
فى بداية سنة ١٩٢٠ اصدر موني ورايلى اول كتاب لهما وقد اعيد طبعه  
عدة مرات تحت عنوان مبادئ التنظيم وقد تضمن هذا الكتاب نموذجا  
للتظيم الرسمى ويتضمن اربعة فئات من المبادئ هى  
مبدأ التنسيق — التسلسل الادارى — الفنيون والاداريون — مبدأ  
الوظيفة .

#### ١ — مبدأ التنسيق :

وهو اهم مبدأ لانه يتصل بتحقيق وحدة العمل التى يتطلبها تنفيذ هدف  
مهم . وهذا المبدأ يجسم مدى الحاجة الى وجود السلطة والقيادة  
والتنسيق ولا يقتصر على النواحي المتصلة بهيكل السلطة الطبقية فقط  
( الهرمىكية ) بل يمتداه الى الاخذ بفكرة توجيه الجهود واثارة المعنويات .

#### ٢ — التسلسل الادارى :

ويعتمد هذا المبدأ على القيادة والتفويض والتحديد الوظيفى . وينشأ مبدأ  
التسلسل الادارى اساسا من التقسيم الراسى للسلطة والتحليل الاقضى  
لواجبات الوحدات التنظيمية المختلفة .

#### ٣ — الفنيون والاداريون :

ان جماعة الفنيين يعملون فى المستويات الادارية العليا ولهذا فانهم  
يتمتعون بسلطة وظيفية ومفهوم السلطة الوظيفية هو الحق فى اصدار  
التعليمات والتوجيهات والوامر الفنية الخاصة بالنواحي المتصلة باعمال  
القيادات الادارية العليا . ولذلك نجد ان السلطة الوظيفية استشارية .  
واذا اخذنا بمبدأ التخصص فيقتضى منا ذلك ان نفرق بين الاعمال الادارية  
المنصبية — اى المرتبطة بمركز ادارى معين — والاعمال الفنية .  
ومشكلة الاداريون والفنيون هى العلاقات التنظيمية المتداخلة التى  
تحدث نتيجة وجود سلطة ادارية وسلطة وظيفية وجود السلطان يؤدي

(1) Mooney J.D. & A.C. Reiley, The Principles of Organization.  
New-York, 1939.

الى تعقد التنظيم والى مشاكل بين الجماعات الادارية والفنية كما وانه  
يؤدى الى زيادة وسائل الاتصال داخله والى تعدد العلاقات الفنية والادارية  
بين الامراد فى نفس المستوى الادارى .

واخيرا ينتج عن كل هذا تداخل السلطات والمسئوليات كل هذه الاشياء  
تتطلب منا ان نحدد بدقة وبوضوح مجالات السلطة الادارية والسلطة  
الفنية الوظيفية كما يجب علينا ان نضع قواعد ثابتة لتنظيم العلاقات  
المتداخلة التى تنشأ من وجود طبقة الخبراء الفنيين داخل التنظيم المعين .

#### ٤ - مبدأ الوظيفة :

وهو قائم اساسا على فكرة التخصص ويشبه مبدأ التسلسل الادارى  
الذى حد كبر ولكن من السهل التمييز بينهما على ضوء المثال التالى :

ان الفرق بين رتبة رائد ورتبة فريق فى الجيش مبعثه التفاوت فى مقدار  
السلطة التى يتمتع بها كل منهما وبالتالي فان هذا التفاوت هو الذى يؤدى  
الى التسلسل الادارى .

اما الفرق بين ضابط المدفعية وبين ضابط المشاة هو فرق وظيفى يتمثل  
فى اختلاف طبيعة واجبات واعمال كل منهما .

يلاحظ ان هذه المبادئ التى ذكرها موني تمثل الاطار العام الذى ناقشها  
بالتفصيل فى كتابه وتعرضا لها لتكوين فكرة عامة دون التعرض للتفاصيل  
فليس الهدف هو مناقشة مبادئ موني وانما دراسة المصادر التاريخية  
التي اشتقت منها هذه المبادئ . وهذه المصادر هى :

#### ١ - نموذج الكنيسة

ان السلطة التنسيقية العليا للكنيسة الكاثوليكية الرومانية يمثلها البابا  
وتنبع هذه السلطة من قوة المذهب الدينى الذى يبثله . أما التسلسل الادارى  
للكنيسة فهو عبارة عن تسلسل يبدأ بالبابا ثم الكرادلة ثم الاساقفة واخيرا  
رؤساء القساوسة . ويلاحظ ان التسلسل الادارى للكنيسة يتكون من عدد

قليل من المستويات اذا ما تورن بالتنظيمات العالمية الاخرى وذلك لان القوة التنسيقية للمذهب الكاثوليكي نفسه تعتبر ضخمة للغاية لان الكنيسة الكاثوليكية تأخذ بفكرة الوظائف الاستشارية وتطبتها توسع ، فهي تمتلك عدد من الهيئات الاستشارية الرسمية وتعطى جميع افراد السلسلة الادارية حق ابداء النصح والمشورة عند الضرورة وهذا يعنى ببساطة ان القدياء من رجال الكنيسة يقومون باداء النصح الى الافراد الجدد ، وان كانت هذه النصائح غير ملزمة الا ان الاستشارة تعتبر من الامور الضرورية .

ومن ناحية تفويض السلطات فهناك قدر لا بأس به من التفويض يسمح للاساقفة بابداء الاراء والاجابة على الاستفسارات الجوهرية المتعلقة بسياسة الكنيسة او المذهب نفسه .

## ٢ - النموذج العسكري :

ان مبادئ «موني» الاربعة يمكن ملاحظتها بسهولة في تنظيمات الجيوش الحديثة . وقد امضى موني فترة الحرب العالمية في الاسطول البحرى الامريكى . وهذا يؤكد الظاهرة التى تقول ان جميع الابحاث التنظيمية الجديدة التى ظهرت سنة ١٩٤٧ اخذت بفكرة التنظيمات العسكرية .

ان دراسة التنظيمات العسكرية اثناء الحرب العالمية الثانية تضيف اتجاهات جديدة الى مبدا التسلسل الادارى . وقد اوضح موني ان التنظيمات عندما تنمو فى الحجم فان التنسيق بواسطة رجل واحد يصبح غاية فى الصعوبة . وتظهر هذه المشكلة بصفة خاصة فى الجيش لان التسلسل الادارى يتكون من سلسلة طويلة تبدأ برئيس الجمهورية وتنتهى بقائد الوحدة . وهى تزيد كثيرا عن التسلسل الادارى فى كفاءة كمارينا . ويترقب على هذا العدد الكبير من المستويات ضرورة تحديد الفرق بين القواعد الملزمة والمبادئ المرنة التى تسمح بالتصرف السليم

وكذلك فان الاتجاه الى اللامركزية فى تنظيم المجموعات الضخمة

من فرق الجيش أستلزم جانبا ضخما من الإدراك والفتنة في عملية اتخاذ القرارات . وقد أثبتت الخبرة أن أى وحدة من وحدات الجيش أكبر من القسم لا يمكن أدارتها بكفاية تحت قيادة فردية وهذا يتطلب القيام بالوظائف الاستشارية . ولذلك فان مبدأ الأداريون والفنيون الذى أورده موني قد اخضعن تنظيمات الجيش وأوله من طبقه فى هذا المجال هو الرئيس الأمريكى السلفق ايزنهاور .

## ٢ - نموذج الإدارة العامة :

ان الخصائص الرئيسية التى يضمها نموذج التنظيمات الحكومية هي :

أ - القيادة التنفيذية الإدارية : والغرض من وضعها هو جعل الرئيس او المحافظ او عمدة المدينة قائدا اداريا بالإضافة الى كونه رئيسا سياسيا . والقيادة الادارية لها صفات وهى :

( أ ) قيادة النواحي الادارية والتنظيمية .

اتها تنظيم سياسى مبنى على طبقات سياسية معينة تتبع تنظيم عام . والمعروف اننا فى قطاع الاعمال لا نهتم اساسا بالصفة السياسية ولكننا نركز اهتمامنا على الناحية الادارية باعتبار ان التنظيم هدف فى حد ذاته .

ب - وحدة القيادة : وقد اعتنق هذه الفكرة هنرى فايول ومونى ورايلى . ومعنى وحدة القيادة ان هناك مصدر واحد للسلطة وهى امتداد للفكرة القديمة التى تقول بان اى فرد يجب ان يكون له ساطة نهائية واحدة تؤهله لتنسيق جميع اعمال المساعدين الإداريين التابعين له .

ج - التماثل الطبقي : وتعنى ان خطوط السلطة الرسمية يجب ان تكون متشعبة مع النموذج الطبقي بحيث يصبح الفرد فى الهرم الإدارى مسنولا املك الرئيس سواء كان المحافظ او المدير او عمدة المدينة .

#### د - نطاق الرقابة :

وتنص على ان عدد التقارير التي ترد من الادارات المختلفة ومن المركز الرئيسى يجب ان يكون محدودا كى يمكن اعطاء كل منها قدرا كافيا من الاهتمام .

#### هـ - التنسيق فى الادارة العامة :

يتم عن طريق ميزانيات تقديرية وذلك بواسطة المركز الرئيسى للادارة .  
والمجالس المنبثقة من خطوط السلطة وتقتصر مهمتها على تقديم النصح وليس على الادارة بمفهومها العلمى .

#### و - الهيئات السياسية للتنسيق والرقابة .

وتقوم بعملها عن طريق الميزانيات المركزية والاعمال المحاسبية والمتابعة الشخصية للوحدات الادارية .

#### ى - التكوين الادارى على اساس الهدف العام :

وتتلخص فى ان جميع الانشطة التى تنتمى الى نوع واحد من الخدمات كالصحة والزراعة يجب تجميعها فى ادارة واحدة .

#### ل - الفصل بين السياسة والادارة :

وقد اوجد هذا المبدأ القوانين كوسيلة للقضاء على الفساد فى الاجهزة الحكومية وخاصة فى البلاد التى تخضع الجهاز التنفيذى الحكومى لتنفيذ التنظيمات السياسية

وقد لقي هذا الاتجاه معارضة شديدة من جانب السياسيين الذين وجهوا اليهم تهمة عدم الواقعية فى البلاد حيث يطبق

## انواع التنظيمات الرسمية

### ( الطبقيات الرسمية )

لقد ظهر في النصف الاخير من القرن الحالى كتابات متعددة تتعلق بالتنظيمات الرسمية وانواعها وقد قسمت هذه الكتابات الطبقات الى اربعة انواع (١) :

- ١ - طبقة المهام المحددة
- ٢ - طبقة المراكز او الرتب
- ٣ - طبقة المهارات
- ٤ - طبقة الاجور

ونتناول كل منها بالتفصيل فى الاتى :

### ( ١ ) طبقة المهام المحددة :

هذا النوع من الطبقة يعطى الاهتمام الاول للواجبات والاعمال والانتظمة دون الافراد الذين يحتلون مركز ثانوى من حيث الاهتمام . فالافراد يجب ان يتلاموا والهيكل الطبقي للتنظيم ليس على اساس رغبتهم واحتياجاتهم بل طبقا لاحتياجات الهيكل الطبقي نفسه .

وقد احتل هذا النوع من الطبقيات مكانا بارزا فى الابحاث الادارية ولهذا سنفحصه بشئ من التفصيل . وفى هذا المجال سوف نفترض قيام الافراد بالاعمال المتخصصة او طبقا لاصطلاحات العلوم الاجتماعية يقال انهم يقومون بادوار مختلفة . وكذلك سنفترض ان هناك تقسيم للعمل يجرى العمليات الرئيسية الى عدد من العمليات المتكررة والازمنة اللازمة لها . وفى حالة المشروعات الصغيرة فان الواجبات التى يتولاها الافراد فى العمليات الانتاجية تنمو نموا طبيعيا وبالتدرج بحيث لا يمكن كتابتها او نشرها .

(١) Administrative Organization by John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, pp. 66 - 69.



ولكن يتوسع حجم المشروع ورياده عدد الدارين وبعده الاعمال وتنوعها فان الحاجة تظهر الى

١ - تصنيف الواجبات والمهام ب - مركزه - سلطة فيما يختص بإنشاء وظائف او مراكز جديدة .

وطبقا لهذا التصنيف يوضع كل فرد في طبقه معسة حسب نوع العمل الذى يؤديه والواجبات التى يتولاها . وقد نشأ فكرة طبقية الاعمال المحددة فى الادارة العامة للقضاء على ظاهرة المحسوبية والتحيز فى احتساب الاجور . فمثلا اذا افترضنا عميلتان للاختزال مساهماتهما وتؤديان فى مكان واحد ومع ذلك يدفع لكاتبه الاختزال الاولى ١٠ جنيها والثانية ٢٥ جنيها . وعلى ذلك أصبحت فكرة تصنيف المراكزه مميّزه لقوانين الخدمات المدنية بعد انتشار الرأى الذى ينادى بتحديد اجر واحد للعمل الواحد .

وفى الوقت الحاضر نجد ان جميع الوحدات الحكومية ذات الادارات الجيدة لها نظم فعالة لتصنيف المراكز او كما تسمى الآن تحليل الاعمال . وعلى أساسها تقسم المراكز والاعمال الى عدة فئات تضم كل منها طبقات متساوية من حيث المواصفات والمسئوليات ويحدد لها اجور متساوية . ومن ثم فان كل عامل سواء كان رئيس مكتب او ساعى يتم تعيينه على أساس مواصفات نمطية للعمل الذى سوف يزاوله واية كانت الاسباب فلا يمكن للعامل ان يعمل اى عمل آخر خارج الطبقة المحددة له .

وعلى ذلك يمكن القول بأن طبقية العمل المحددة ما هى الا توجيه لطبقية الهيكل التنظيمى نفسه . ب مواصفات الاعمال مهم الى تحدد الواجبات وتعتبر بمثابة التصديق القانونى لاستقرار الهيكل التنظيمى .

### توصيفات ودراسة الاعمال :

ان الفكرة الرئيسية فى تحليل الاعمال وتحديد مواصفاتها هو ان هبذا التحديد يجب الا يتأثر بالانفراد الذين يشغلون مراكز معينة فهو تحليل

للأعمال وليس للأفراد . وهذا لا يعنى اهمال المهارات التى يتمتع بها  
الأفراد حيث انها تؤخذ فى الحسبان عند الاختيار والتميين .

وعلى كل مان الأعمال تنفذ حسب التغير فى النواحي التكنولوجية ، وبالمثل  
فان النواحي الإنسانية للأفراد ليست مستقرة بل تتغير بدورها من وقت  
لاخر وهذا من شأنه أن يحدث تغييرا فى واجبات الافراد ومسئوليتهم .  
فالفرض من دراسة الأعمال هو إيجاد العلاقات الوظيفية التى تحدد  
من ناحيتين :

( ١ ) توصيف العمل او المهمة او النشاط .

( ٢ ) اختيار المهارة والصلاحية فى الفرد الذى يصلح لتأدية العمل المعلن

فالجمع بين النقطتين هو اساس التكوين التنظيمى .

ولقد ظهر الاتجاه نحو استخدام مواصفات الأعمال فى المجال الصناعى  
فى أوقات متعددة ولأسباب متعددة . وقد بدأ هذا الاتجاه فى أواخر الثلاثينات  
وإثناء الحرب العالمية الثانية بسبب قيام العمال بالضغط المستمر والمطالبة  
بمحقق فكرة لاجر الواحد للعمل الواحد . ولقد أدى هذا الصراع الى  
ضرورة توضيح الواجبات التى تنطوى عليها الأعمال المعينة ومن هنا  
ابتدأت الحركة المنسقة تجاه ترميط الأعمال والتوصيفات المكتوبة لها .

ومن ناحية أخرى فعند بداية الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٣٩ وبفرض  
ضمان التوزيع العادل للقوى العمالية وعلى الأخص فى الصناعات الحربية  
وللاحتفاظ بالقوة العمالية النادرة فقد وضعت الحكومات  
الفريبة وسائل للرقابة على استخدام القوى العاملة . وكانت بعض هذه  
الوسائل تدور حول تحديد المواصفات للأعمال بفرض احتساب الاجور على  
أساسها . وقد أجبرت الحكومات الشركات الصناعية على التقيد بهذه  
الاجراءات التى استمرت حتى بعد انتهاء الحرب وبعد ان رفعت الحكومة  
هذه الوسائل الرقابية .

## ظهور فكرة التخطيط التنظيمي :

لقد شهدت الخمسينات من هذا القرن اتجاه متزايد الاهمية نحو التخطيط التنظيمي في المنظمات الاعمالية . وقد عزز هذا الاتجاه ناحيتين :

- ١ - انتشار فكرة اللامركزية الادارية .
- ٢ - الاهتمام المتزايد بتنمية كفاءة المديرين في كل المستويات .

وقد وجد ان اللامركزية لكي تتحقق عمليا فلا بد من توضيح عملية اتخاذ القرارات بين المركز الرئيسي والوحدات اللامركزية ، كما وجد ايضا ان التخطيط لغرض تنمية طبقية المديرين لا يمكن البدء فيه قبل تحليل وتحديد واجبات اعضاء الادارة في كل المستويات وهذا التحليل هو الذي يمس التخطيط التنظيمي .

## ( ٢ ) طبقية الرتب :

ان طبقية الرتب ترجع اساسا الى الوحدات العسكرية، ومع ذلك فهناك نماذج من هذا النوع في بعض البيروقراطيات المدنية .

وطبقية الرتب تختلف عن طبقية الاعمال المحددة من حيث ان المراكز لا ترتبط بالعمل المعين . . فرتبة رائد مثلا قائمة بذاتها بغض النظر عما اذا كان حاملها يعمل قائد في كتبية مشاة او يقوم ببعض الاعمال الكتابية . وسوف يبقى رائدا الى ان يرقى لرتبة أعلى او يحال الى المعاش .

وبناء عليه فان طبقية الاعمال المحددة تعتمد اساسا على الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها في حين ان طبقية الرتب تعتمد على المراكز الشخصية للافراد وما تحقته هذه المراكز من امتيازات . وتشبيه الرتبة بالدرجة في البيروقراطيات المدنية ما هو الا اعتراف بالتمييز للمراكز على حساب الاعباء والالتزامات التي تحدد لها .

وبالتالى فان شاغل الدرجة او حامل الرتبة يتمتع بامتيازات معينة يتمتع بها جميع من فى درجته او رتبته ، دون نظر الى تشابه او تطابق الاعمال التى يؤدونها .

## ( ٢ ) طبقية المهارات :

ان التنظيم يمكن ان يرتكز ايضا على الطبقية فى المهارات فتوصيفات الاعمال التى تعدها ادارة الافراد تتكون من قوائم تضم القدر من الخبرة والتدريب اللازمين لكل مركز ، بالاضافة الى ان قائمة الواجبات المفروض انجازها فى السلم الادارى عند قمة كل طبقة توجد الاعمال التى تتطلب مهارات ادارية كالاستراتيجية . ويقال انها التخطيط الجوهرى المبني على مواجهة الاحتمالات التى قد تقابل الفرد في موقف معين . اى انها تخطط لجميع الاحتمالات موقف معين تتحكم فى جميع عناصره . اما التكتيك فهو طريقة تنفيذ استراتيجية معينة . ويلاحظ ان الاستراتيجية والتخطيط والعلاقات العامة والتنسيق الادارى هى الاعمال التى تحتاج لمهارات خاصة وصفات مميزة . فهى تتطلب الفرد الذى يستطيع ان ينظر الى الامور نظرة عامة شاملة فهى تتطلب الفرد الذى يستطيع ان ينظر الى الامور نظرة عامة شاملة تمكنه من ملاحظة عمل كل فرد ولكن باعتباره وحده من وحدات المجموعة ، كما يجب ان يمتلك قدرات لتنظيم اعمال الاخرين ، وكذلك يجب ان يتمتع ايضا ببعض المهارات المتخصصة كالحماية او الهندسة او الكيمياء . وان كانت واجباته كادارى لا تعتمد اصلا على هذه المهارات .

ويلى المدير الادارى فى الرتبة المدير التشغيلى ، وهو الفرد الذى يسمى اصطلاحا بالتنفيذى . مثل ملاحظى المصنع ورؤساء الاقسام والمشرفين . وتقوم هذه الفئة ايضا باعمال تنسيقية ، ولكن واجباتها الاصلية تتمثل فى الاشراف اليومى على الاعمال الانتاجية وليس على السياسات العامة . ويلى هؤلاء فى الرتبة رؤساء العمال الذين يتولون مهمة الاشراف على المستويات الدنيا من التنظيم اى طبقة العمال والموظفين .

ولكن لماذا يوجد مديرين تخطيطيين وتنفيذيين ؟ يرجع السبب الى ملياتي:

١ - يجب ان نفرل بين المهام التخطيطية والتنفيذية من حيث ممارسة هذه المهام في المراكز الادارية . واهم الاشياء هو اتخاذ القرارات هذا من ناحية الصلاحيه للقيادة الادارية .

٢ - الفصل هو وسيلة لتفكين التنظيم من تحقيق اهدافه وذلك عن طريق توزيع المسؤوليات التنظيمية بطريقة تمكن القيادات من الاسهام بنصيبها في توجيه الاعمال اللازمة لتحقيق غايات التنظيم .

٣ - طبيعة الاعمال داخل التنظيمات تتعدد وتتفاوت وتحتاج الى خبرات ومهارات وتخصصات ، وبالتالي يجب ان تدرج ويحدد مستوى لكل مجموعة بطريقة يمكن معها توجيه الجماعات التي تقوم بتلبية الاعمال على حسب المهارات والتخصصات بطريقة سليمة للحصول على الجهود المتعاونة بطريقة منسقة . وهذا معناه ايجاد قيادات على حسب طبيعة المسؤوليات تتولى توجيه الجماعات التي تقوم بالاسهام بنصيبها في الوفاء بالالتزامات في المستويات او المراكز التي تعمل فيها .

٤ - تقسيم القيادات الادارية الى جماعة اداريين قياديين وجماعة تنفيذيين موجهين ، ما هو الاتمية لفكرة التخصص بمعنى تقسيم العملية الادارية بين مجموعات متدرجة من القيادات التي تستطيع عن طريق الممارسة ان تتخصص في نطاق اعمال معينة وبالتالي فلها تفك من رفع كفاءتها الانتاجية وكفاءتها الشخصية .

وبذلك نستطيع ان نتحصل على توجيه سليم مبني على رفع الاداء الاداري بطريقة تحقق التجانس بين الجماعات والتنسيق والوئام .

وهناك نوع آخر من الطبقات المتصلة بالمهارات ، ويتكون هذا من علماء الابحث التابعين للادارة العليا مباشرة ويأتي بعدهم مهندسو الانتاج

واخصائيو شئون العاملين وهؤلاء يجب أن يتمتعوا بثقافة عالية في مجال تخصصاتهم . أما المستوى الطبقي التالي فيتطلب تخصصات متوسطة تحتاجها عمليات تشغيل الآلات وعمليات الأشعة والنقش والحفر وما شابه ذلك . وتأتي بعد ذلك الحرف اليدوية التي تتطلب تلمذة صناعية كأعمال السباكة وقطع المعادن والحدادة والطباعة وغيرها . وأخيرا تأتي فئة العمال بصف المهرة والتي تكون الأغلبية العظمى من القوة العاملة في الوقت الحاضر . ويجب أن نتذكر أن نظرية التنظيم الرسمي تنظر إلى طبقية المهارات باعتبارها لازمة لاحتياجات العمل ، فالأفراد يتم وضعهم في الأعمال بسبب الاعتقاد بأنهم يمتلكون المهارات المطلوبة أو على احتمال أنهم سوف يكتسبونها في زمن معين . وهناك اتجاه واضح للتنظيمات الحديثة للإنتاج الكبير المدى نحو تجزئة العمليات الصناعية إلى عمليات بسيطة واستخدام الآلات العامة غير المتخصصة لتحل محل الأفراد في تأدية هذه الأعمال . ونفس هذا الاتجاه يوجد في الأعمال المكتبية حيث حلت الآلات محل الأفراد كمسك الدفاتر وتخريم القوائم والمحاسبة الإدارية والأعمال الكتابية . وذلك كله لغرض التقليل من الاعتماد على المهارات اليدوية . إن هذه النقطة لها أهمية كبيرة في تحديد مفهوم النظرية التقليدية للتنظيم ويستخدم الأفراد في تأدية الأعمال إما لأن لديهم مهارات معينة أو لاحتلال اكتسابهم لهذه المهارات .

( ٤ ) **طبقية الأجر** : لقد أصبحت إدارة الأجور والمرتبات من المهام الصعبة التي تتطلب مهارات متخصصة في التحليل ولذا فقد اتجهت معظم التنظيمات الكبيرة إلى إنشاء طبقية نمطية للأجر . ويلاحظ أن الإدارة العامة قد استخدمت وسائل رسمية لإدارة الأجور والمرتبات ، وهي بذلك قد سبقت معظم المؤسسات الصناعية ، إلا أن البعض يحدد الأجور طبقا للمقدّم ملزم مع النقابة . وفي الوقت الحاضر تستخدم إدارة الأجور والمرتبات بعض الوسائل العملية والمداخل الإحصائية لتحديد الأجور ، أما الأعمال الصناعية فيستخدم فيها دراسات الزمن والحركة لوضع معيار للأجور التشجيعية والمكافآت . ومن ناحية أخرى فإن إدارة الأجور والمرتبات تنصه ناحية

استخدام نظام النقط ونظام تقييم العوامل في قياس العناصر التي يتكون منها العمل مع الاخذ في الحسبان درجة الصعوبة التي يطوى عليها اداء العمل كأساس للمقارنة الداخلية بين الانواع المختلفة من الاعمال وان كانت جميع هذه الوسائل لا تقلل من اهمية المهارات التي يمتنع بها القائمون بتحليل والتي تمكنهم من الحكم الذاتي السليم .





## الفصل الثالث

### البيروقراطية

يعمل الجهاز الحكومي الرسمي على الوجه التالي

١ - مبدأ الاختصاصات المحددة والرسمية التي يحكمها عادة القواعد واللوائح اى بواسطة القانون او القواعد الادارية

٢ - ان الانشطة المنظمة اللازمة لاغراض الهياكل البيروقراطية الحكومية توزع بطريقة محددة على اساس انها واجبات رسمية .

٣ - ان السلطة اللازمة لاعطاء الاوامر المطلوبة لتصرف هذه الواجبات وتاقيتها توزع بطريقة مستقرة ومحددة بالقواعد المتصلة بالوسائل الالزامية مادية او معنوية التي توضع تحت تصرف الافراد الرسميين

٤ - تنص البيروقراطية على تادية المهام بطريقة منظمه ومستمرة لتنفيذ الحقوق بشرط ان يكون الافراد الذين يمتلكون المؤهلات المنصوص عليها هم الذين يستخدمون

وتكون هذه العناصر في الحكومات العامة والشرعية السلطة البيروقراطية ، وفي الاقتصاديات الخاصة فانها تكون البيروقراطية الادارية . واذا تفهنا البيروقراطية بالكامل فانه يمكن تمييزها في المجتمعات السياسية والكليرية وفي الدولة الحديثة والاقتصاد الخاص وفي الهيئات الاكثر تقدما في الرأسمالية . ويلاحظ ان السلطة الدائمة والعامة التي لها

(1) Essays in Sociology,  
by Max Weber

محمس لارا ، التي وردت في كتاب  
في الترجمة الانجليزية ١٩٦٦

اختصاصات محددة لا تعتبر القاعدة التاريخية ولكنها تعتبر الاستثناء من هذه القاعدة ، وهذا هو واقع الامر في الهياكل السياسية الكبيرة كتلك المتصلة بالشرق القديم والامبراطوريات الالمانية والمنغولية المكتسبة بحق الفتح او الهياكل العديدة . وفي جميع هذه الحالات يتولى الحكام تنفيذ الاجراءات الاكثر اهمية عن طريق الامناء الخصوصيين وعن طريق تابعين او خدام العرش . وتعتبر المهام التي يكلفون بها والسلطات التي يتمتعون بها غير مقيدة ، وتحدد وقتيا كلما دعت الحاجة لذلك .

### اركان البيروقراطية

#### ١ - مبدأ الهيراركية المكتبية :

ان مبدأ الهيراركية المكتبية ، ومستويات السلطة المدرجة تعنى انظمة منظمة من علاقات الرئيس والمرؤوس حيث يكون هناك اشراف على المكاتب السفلى عن طريق المكاتب العليا . وتمكن هذه الطريقة المحكومين من العظام من القرارات التي تتخذها المكاتب السفلى الى سلطة اعلى بطريقة محددة ومنظمة .

وبالتسمية الكاملة للنوع البيروقراطي فان الهيراركية ينظمها الحاكم ويوجد مبدأ الهيراركية المكتبية في الهياكل البيروقراطية في الدولة وفي الاكثريية ، كما يوجد في التنظيمات الحزبية الكبيرة والمشاريع الخاصة . ومن وجهة نظر البيروقراطية لا يوجد هناك فرق في السلطة سواء اطلقنا عليها خاصة او عامة .

#### ٢ - مبدأ الكفاية في الاختصاص :

ويتم عن طريق هيراركية المرؤوسين على الاقل في المكاتب العامة وهذا لا يعنى ان السلطة الاعلى ليست لها حق الاستحواذ على عمل السلطات الاقل ، بل العكس هو القائم فانه اذا ما توطدت اركان البيروقراطية

واستطاعت ان تنجز المهام المعهودة اليها فانها تميل الى الاستمرار في الوجود وتتولى اعمال اخرى متصلة بنشاطها .

### ٣ - وجود مكتب رسمى للعمل :

ان ادارة المكتب الحديث تعتمد على المستندات التى تحافظ على اصولها او على الاشكال التخطيطية منها ، ويترتب على ذلك وجود هيئة من الرسميين فى المستويات الدنيا وكتبة من عدة انواع . ويوجد اجهزة مادية ودوسيهات والى تكون مكتب رسمى Bureau والى يطلق عليها فى المشاريع الخاصة اسم مكتب ادارى Office

### ٤ - الفصل بين العمل الرسمى والعمل الخاص :

ومن حيث المبدأ نجد ان التنظيم الحديث للخدمات المدنية يفصل المكتب عن مكان سكن الموظف ولذلك نجد ان البيروقراطية تفصل بين العمل الرسمى وبين مجال العمل الخاص . ويترتب على ذلك ان الاموال العامة والاجهزة تفصل عن الملكية الخاصة للموظف الرسمى . وقد كان هذا الوضع نتيجة فترة طويلة من التطورات التى حدثت فى وظائف الدولة . وفى الوقت الحالى نجد ان هذا الفصل موجود فى المشاريع العامة والخاصة ، وفى الحالة الاخيرة فان المبدأ يمتد الى المنظم الرئيسى للنشاط المعين . ومن حيث المبدأ نجد ان مكتب الادارى ينفصل عن محل سكنه كما يفصل بين الاعمال المكتبية وبين المراسلات الشخصية ، وكذلك الفصل بين الاموال التجارية والثروات الخاصة .

واذا ما طبقنا النموذج الحديث من الادارة الاعمالية فاننا نجد ان الفصل بين النشاط الخاص والنشاط التجارى واضحا وظاهرا للعيان . ويقال ان اصل هذه العملية يرجع للسنين الاولى من العصور الوسطى ، لانه من خصائص المنظم الحديث تصرفه باعتباره الرسمى الاول للمشروع بنفس

الطريقة التي كان يتصرف بها حاكم الدولة البيروقراطية الحديثة الذي يتكلم عن نفسه بوصفه الخادم الاول للدولة .

ان فكرة الانشطة البيروقراطية تختلف اختلافا جوهريا في طبيعتها عن ادارة المكاتب الاقتصادية الخاصة باعتبارها مفهوما اوربيا ، وغريبا تماما عن التفكير الامريكى .

ان الادارة المكتبية والمكاتب المتخصصة تفترض عادة ضرورة التدريب الكامل والخبرة المتميزة وهذا المفهوم يعتبر ملزما للادارى الحديث ولوظفى المشاريع الخاصة بنفس الطريقة التي يعتبر بها ملزما للرسميين في الدولة .  
وحيثما ينشأ المكتب بالكامل فان النشاط الرسمى يقتضى من الموظفين بذل طاقاتهم الكاملة دون نظر الى الوقت المحدد رسميا للعمل . وفي الحالات العادية نجد ان هذا الاتجاه هو نتيجة تطور طويل في المكاتب العامة كما في المكاتب الخاصة ، ولكن في الازمنة الماضية نجد ان الاعمال الرسمية كانت تتم باعتبارها أنشطة ثانوية .

وتتبع ادارة المكاتب قواعد عامة تعتبر مستقرة الى حد ما وكاملة ويمكن ان يتعلمها الموظفين . ان معرفة هذه القواعد تمثل تعليما فنيا خاصا ينفرد به الرسميون وينطوى على فقه القانون او الادارة العمالة او ادارة الاعمال .  
وان تحويل ادارة المكاتب الحديثة الى قواعد ينبع من طبيعة عملها اذ ان نظرية الادارة العامة الحديثة مثلا تفترض ان سلطة طلب بعض الاشياء بمقتضى القانون لا تستتبع ضرورة قيام المكتب بتنظيم هذه الاشياء عن طريق الاوامر في كل حالة ، اذ ان سلطتهم محدودة ومتصلة بالاعمال التي يؤدونها .  
وهذا التصرف يعتبر على النقيض من فكرة تنظيم العلاقات على اساس شخصى ، وعن طريق منح الامتيازات التي تظهر في التنظيم الذى يخضع لسلطة الفرد وخاصة حيث لا تحدد هذه العلاقات التقاليد المقدسة .

## مركز الادارى فى الجبروتقراطىة :

تؤدى المفاهىم السابقة الى نتائج لتحديد المركز الداخلى والخارجى للموظف الرسمى .

( ١ ) ان شغل الوظائف يعتبر حرفة وىظهر ذلك فى اشتراط حضور دراسة تدريبيية محددة والتى تتطلب من الفرد طاقة كاملة من العمل لفترة طويلة وفى تادية الامتحانات المنصوص عليها ، والتى تعتبر من شروط الاستخدام . علاوة على ذلك نجد ان الوظيفة التى يشغلها الموظف تسودها طبيعة الواجب وهذا يحدد الهيكل الداخلى لمعلاقته بالطريقة الاتية :

لا يعتبر شغل الوظيفة من الناحية القانونية والناحية الواقعية مصدرا من مصادر الاستغلال التى تدفع منها الايجارات او التى تنفق منها على تحسين الاحوال المادية كما كان الحال اثناء العصور الوسطى ، وفى حالات كثيرة الى بداية الازمنة الحديثة . كما وان شغل الوظيفة لا يمكن اعتباره تبادللا للخدمات او ما يقابلها كما هو الحال فى عقود العمل فى الصناعة . والدخول فى الخدمة وشغل الوظيفة بما فى ذلك وظائف الاقتصاد الخاص تعتبر قبولا للالتزامات معينة للادارة الامينة فى مقابل الحصول على حياة مضمونة تجردها من المعلاقات الشخصية ومن المظاهر الحديثة لفكرة الولاء للوظيفة . بعكس ما كان يحدث فى الماضى مع امراء الاقطاع او الاتباع فى السلطة القطاعية او السلطة الملكية التى كانت تقوم اساسا على علاقات شخصية . اذ ان مفهوم الولاء الحديث يخصص لاغراض غير شخصية ووظيفية . وىلاحظ ان الاهداف الوظيفية تتضمن فى مفهومها اعتبار القيم التثقيفية وما تتضمنه من آراء وافكار ، اذ ان هناك بديلات لفكرة التبعية للسيد والتى كانت للامير او الحاكم فى العصور الوسطى وهذه البديلات هى الدولة والكنيسة والمجتمع والحزب او المشروع ، وتخلق هذه البديلات مجالا جديدا للابدلوجية بدلا من التى كانت سائدة فى العصور الوسطى .

( ٢ ) الموظف الحديث يعمل بجهد ويتمتع سواء في مكتبه العام أو بين الجمهور بمركز اجتماعي ممتاز اذا ما قورن بمركز الحكوميين، وأن مركزه الاجتماعي مضمون بقواعد نظام الرتب وللموظفين السياسيين بتحديدات خاصة من القانون الجنائي لحمايتهم من الاهانات الرسمية، ويكون مركزه الاجتماعي الرسمي عادة من اعلى المراكز حيث كانت تسود المذنيات القديمة الاحوال الاتية :

طلب قوى للادارة على استخدام الخبراء المدربين والتميز الاجتماعي القوى المستقر الذي يشق منه الموظف مزايا اجتماعية واقتصادية بسبب التوزيع الاجتماعي للسلطة. أو حيث يلتزم الموظف بتأدية الخدمة في الدولة بسبب كثرة التكاليف التي انفتحت على تدريبه . والنتيجة ان الحصول على شهادة تعليم ترتبط عادة بالمؤهل لشغل الوظيفة. وطبيعى أن تؤدي هذه الشهادات الى تعزيز مركز الفرد الاجتماعي وفي كثير من الحالات فان مركز الفرد يعتبر ظاهرا او معترفا به من الجميع . فمثلا كان الاجراء المتبع في الماضى هو النص على ان قبول الفرد لشغل مركز رسمى او رفضه يتوقف على موافقة أعضاء الجهاز الرسمي مثال ذلك الضباط الذين يتقدمون للخدمة في الجيش الالماني . وتوجد مظاهر مماثلة تنمى فكرة التجمعات المقنولة للوظائف الرسمية في الدولة وخاصة في الانتطاعيات حيث الامير أو الحاكم هو الذى يحدد الجماعات التي تتولى وظائف الدولة . وتقوم هذه الجماعة باستعمال سلطتها في الموافقة على التعيين او رفضه على حسب المراكز الاجتماعية للانفراد .

ان الرغبة في بعث هذه المظاهر في اشكالها المعدلة ليست قليلة الحدوث بين البيروقراطيات الحديثة ، فمثلا قد لعبت هذه الظواهر دورا كبيرا بين مطالب البيروليتاريا لشغل مراكز الموظفين الخبراء اثناء الثورة الروسية ويلاحظ ان التقدير الاجتماعي للموظفين الرسميين في الدولة يكون عادة منخفضا حيث يقتصر الامر على الخبرة في الادارة ، وبذلك يصبح المركز

المميز للفرد ضعيفا. ويظهر اثر ذلك في الولايات المتحدة الامريكية اذ انه في حالات الاستقرار الاولى وماوثرته من ميادين كبيرة لكسب الارباح ان حدث عدم استقرار في الطبقة الاجتماعية للسكان . ان النموذج للموظف البيروقراطى هو الذى يعين لسلطة اعلى اذ ان الموظف الذى ينتخبه المحكومين لا يعتبر بيروقراطيا بحتا على حسب المفهوم الذى حدده ماكس ويبر . ان وجود انتخابات رسمية تعنى في حد ذاتها ان التعيينات تختبىء وراء الانتخابات وخاصة في حالة التعمين بواسطة رؤساء الاحزاب . وسواء اكان هذا صحيحا ام غير صحيح ، فان هذه الحالة لا تعتمد على الوضع القانونى ولكنها تعتمد على الطريقة التى تعمل بها أداة الحزب . فاذا ما استطاع الحزب ان ينظم صفوفه فانه قد يتمكن من اجراء انتخابات حرة تتولى انتخاب الامراد الذين يعينهم الحزب. ولكن كقاعدة نجد ان الانتخابات الرسمية الحرة كثيرا ما تنقلب الى معركة تدار لحساب مخطط معين للحصول على الاصوات في صالح مرشح أو مرشحين محددين . ولكن في جميع الحالات نجد ان تعيين الموظفين في بعض الوظائف عن طريق الانتخاب تعدل من جمود الهيراركية فيما يختص بالطاعة والخضوع للرؤساء . ويقال ان الموظف الذى ينتخب اسفل بعض الوظائف لا يكتسب وظيفته من المستويات العليا ، ولكنه يكتسبها من المستويات السفلى ، اى من عامة الشعب الذين يمارسون حق الانتخاب ، او على الاقل يتحصل على وظيفته ليس من سلطة اعلى في الهيراركية الرسمية ولكن من رجال الحزب الاقوياء الذين يحددون مستقبل حياته ، ولهذا نجد ان مستقبل الموظف المنتخب لا يعتمد على ارادة رئيسه في الادارة . ويقال ان الموظف الذى لا يختار بالانتخاب ولكنه يعين عن طريق امر يصدره رئيسه يستطيع ان يعمل بطريقة اكثر دقة من وجهة النظر الفنية ، لانه اذا ما كانت جميع الظروف متساوية فان النواحي الوظيفية والصفات التى يتميز بها الفرد هى التى تحدد اختياره ، وبالتالي مستقبل حياته وفي هذه الحالة يستطيع الامراد العاديين ان يتعرفوا مدى خبرة المرشح حين قيامه بالعمل وبعد ان يكون قد مارس الوظيفة لفترة ما . وعلاوة على ما تقدم نجد ان اختيار الموظفين

جعل الاحزاب تعطى قيمة كبيرة الى الخدمات التى اداها الفرد للحزب اكثر مما تاخذ فى الاعتبار مدى صلاحيته لشغل المركز المعين . ونستطيع ان نقارن بين الطريقة التى تنتخب بها الاحزاب الافراد لشغل مراكز معينة وبين الطريقة التى كان الملوك والامراء يستخدمونها لتعيين الافراد فى المراكز الرسمية. ففى هذه الحالة تصبح عملية المقارنة نسبية لان مجال التعيين بالانتخاب اوسع بكثير من مجال التعيين عن طريق السلطة المطلقة للامير او الحاكم ، وحين تتطلب الادارة الخبراء المدربين وحين يكون الرأى العام يقطا ومتعلما فان استخدام الموظفين غير المؤهلين فى بعض المراكز الادارية يظهر اثره على شعبية الحزب فى الانتخابات المقبلة .

ان الاتجاه فى الولايات المتحدة الامريكية حيث الطلب على خدمات الخبراء فى الادارة العامة كبيرا ، وحيث اصوات المهاجرين فى المدن الكبيرة محدودة الاثر ، فانه لا يوجد رأى عام متعلم ، وبذلك تصبح عملية انتخاب الامراد لشغل المراكز الرئيسية وقيام هؤلاء بتعيين رؤوسهم من الموظفين تتعارض مع ضرورة الاستعانة بالعناصر الخيرة فى الادارة ، كما وانها تعرقل من عمل الاجهزة البيروقراطية .بالاضافة الى ذلك فانها تضعف من اعتماد الموظفين على الهراركية . ويظهر هذا بوضوح فى حالة الاجهزة الادارية الكبيرة التى يصبح من المتعذر الاشراف عليها .

ر ( ٣ ) يشغل الموظف مركزه طيلة حياته وخاصة فى البيروقراطيات العامة كما وان هذا هو الوضع فى الهياكل المماثلة . وكقاعدة نجد ان شغل المركز لمدى الحياة يعتبر افتراضا ضمينا حتى ولو تطلب الامر تجديد التعاقد على فترات دورية . ان هذا الوضع يتعارض مع وضع العامل فى المشاريع الخاصة اى ان العامل يؤدي عمله طالما كان قادرا عليه وطالما كان ينتج فى المستوى المطلوب . ويلاحظ ان شغل الموظف لوظيفته من الناحية القانونية او الفعلية لا يمكن اعتباره كحق الموظف فى امتلاك المكتب الذى يشغله ، اى حقه فى البقاء فى المكتب طوال حياته سواء انتج ام لم ينتج ،



كما كان الحال في عدة هياكل من السلطة في الماضي . وحين توجد نصوص قانونية لاعطاء الضمانات للموظف ضد الفصل التعسفي او النقل فان هذا يكون في حد ذاته ضمانا للتعريف الموضوعى بواجبات الوظيفة المعينة مع التحرر من كل الاعتبارات الشخصية ، ونجد ان هذه الفكرة تطبق في ألمانيا على الموظفين القضائيين والى حد كبير على جميع موظفى الادارة العامة . ونلاحظ انه في داخل البيروقراطية لا يعتبر توافق الاستقلال الذى ينص عليه قانونا مصدرا لزيادة اهمية مركز الموظف وانما هو اجراء لضمان وظيفته .

وقد حدثت اتجاهات مضادة في المديريات القديمة اذ انه في حال عدم هذه المجتمعات نجد انه كلما زاد خضوع الموظف للحكم العرفى لاجل او الحاكم كلما زادت الضمانات الممنوحة له للاحتفاظ بحياته التقليدية ، واذا انعدم الضمان الاجتماعى لشاغل الوظيفة فان الاحترام التقليدى له يزداد بنفس القدر ، اذ انه اثناء العصور الوسطى نجد ان احترام النبلاء للمراكز الرسمية ارتفع على حساب الاحترام لطبقة الاحرار من التجار واصحاب الحرف ، وان قاضى الملك يجب ان يكون متفوقا على قاضى الشعب . وفى ألمانيا نجد ان الضابط العسكرى او الموظف الادارى يمكن طرده من الخدمة فى اى وقت او على الاقل بسرعة ، اما القاضى المستقل فانه لا يستطيع ان يعرض فقده لمركزه او يدافع عن الطبقة الاجتماعية فى المستويات العليا . ولهذا السبب نجد ان القاضى يعتبر اقل تأهيلا للتصرف الاجتماعى من الضباط والموظفين الاداريين الذين يعتمدون على الحاكم باعتبار انه يضمن لهم مراكزهم وبالتالي خضوعهم للطبقة الاجتماعية .

وببذل الموظف المتوسط جهده حتى يتمتع بقانون الخدمة الحكومية الذى يضمن له معاشه فى سن الشيخوخة ويزيد من الضمانات التى تحوط مركزه وبالتالي يتفادى الفصل التعسفى . ولكن الحدود التى يفرضها القانون لحماية الموظف العام تقف عند حد معين والسبب فى ذلك ان حق الموظف فى شغله لوظيفته مرهون بالكفاية الفنية وبالتالي فانها تقلل من عدد الافراد

الصالحين لشغل هذه المراكز . ويترتب على ذلك ان الموظفين الرسميين كجماعة لا يشعرون بأنهم يدينون بمراكزهم للأفراد في المستويات العليا . ان انعدام الشعور بالاعتماد على الطبقة العليا من الموظفين الرسميين يستند اساسا على ان الفرد يعتمد على معاونة زملائه بدلا من اعتماده على الطبقات المحكومة والتي تعتبر اقل مركزا من الناحية الاجتماعية .

( ٤ ) يتحصل الموظف على التعويض النقدي الذي يدفع له بانتظام في شكل مرتب ثابت وفي شكل معاشات تدفع له حين بلوغه سن التقاعد . ويلاحظ أن المرتب لا يقاس كما تقاس الاجور على حسب العمل الذي يؤدي ولكنه يحدد على حسب المركز او على حسب الرتبة التي يتمتع بها الفرد بالاضافة الى طول فترة الخدمة . وحيث أن الموظف يتحصل على دخل مضمون منتظم كما وانه يتمتع باحترام اجتماعي ، لذلك نجد ان كثيرا من الامراد يرغبون في العمل في الحكومة وخاصة في الدول التي لا توجد فيها فرص العمل في المستعمرات الخارجية . ونجد في مثل هذه الدول ان ظروف العمل وزيادة التكاليف على الوظائف الحكومية تؤدي الى التخفيض النسبي لمرتبات الامراد .

( ٥ ) يدرّب الموظف المستقل داخل نظام هيراركية الخدمة العامة ، اذ انه يتحرك من المراكز المنخفضة والاقبل اهمية والاقبل مرتبا الى المراكز العليا . ويرغب الموظف المتوسط عادة في أن تحدد شروط الترقية آليا ، واذا لم يكن ذلك لشغل المراكز الاعلى فعلى الاقل بالنسبة لمستويات المرتبات ، كما يرغب عادة في أن تحدد هذه الشروط على حسب الاقدمية أو على الاقل على حسب الدرجات التي يتحصل عليها في نظام امتحانات الخبرة ، ويقال ان هذه الامتحانات لها آثار طويلة على مستقبل الفرد .

بالاضافة الى ما تقدم فان الرغبة في ان يؤهل الفرد لشغل وظيفة او مركز معين والاتجاه المتزايد نحو التمتع بمركز الجماعة التي ينتهي اليها ،

والضمان الاقتصادي كل هذه من الاهداف التي يمكن تحقيقها بشغل الوظائف الحكومية . علاوة على ذلك فان هذه الاوضاع تميل الى اعتبار الوظائف هي المراكز التقليدية للانفراد المؤهلين بالشهادات التعليمية . ان ضرورة ان تأخذ في الاعتبار المؤهلات الشخصية والثقافية دون نظر الى طبيعة الشهادة التعليمية ادت الى ظرف يمكن فيه ملء الوظائف السياسية العليا بأفراد قد لا يمتلكون المؤهلات او الشهادات الدراسية التي قد تطلب في الوظائف والمراكز الاخرى .

### اسباب نشأة البيروقراطية :

ان الاسباب الاجتماعية والاقتصادية للهيكلة الحديث للوظائف هي :

١ - تنمية الاقتصاد النقيدي باعتبار ان المكافأة النقدية للموظف هي موضع اعتبار في تكوين البيروقراطية ، وهذه الحقيقة تعتبر هامة في تحديد مفهوم البيروقراطية .

٢ - اذا افترضنا ان التنمية الكاملة للاقتصاد النقيدي ليست شرطا ضروريا للتكوين البيروقراطي فان البيروقراطية كهيكلة دائم متصلة اتصالا وثيقا بافتراض ضرورة توافر الدخل المستمر للمحافظة عليها . واذا كان هذا الدخل لا يمكن الحصول عليه من الارباح الخاصة كما هو الحال في البيروقراطية التنظيمية للمشاريع الكبيرة الحديثة او من ربح الاراضى كما كان الحال في النظام القطاعي ، فان نظام ضرب مستقر يعتبر شرطا اساسيا للوجود المستمر للادارة البيروقراطية . ولاسباب عامة ومعرفة يمكن للاقتصاد النقيدي ايجاد اساس لنظام الضرائب . ان درجة البيروقراطية الادارية في المجتمعات المدنية والتي تتميز باقتصاديات نقدية كاملة للتنمية يكون عادة اكبر من مثيلاتها في حالة الدول التي تعيش على السهول والمراعى ولكن حينما تتمكن دول السهول والمراعى من تنمية نظام للضرائب فان البيروقراطية تتخذ شكلا كبيرا يزيد عن مثيلاتها في الدول المدنية . وحين يكون حجم الدول المدنية داخل حدود متوسطة فان

الاتجاه نحو حكم الاغلبية والادارة الجماعية التي يتولاها الانراد تتماثل مع هيكلها .

ان السبب الحاسم في تقدم التنظيم البيروقراطى هو تفوقه الفنى على الاشكال الاخرى من التنظيم . اذ ان البيروقراطية الناضجة اذا ماقورنت بالاشكال الاخرى فانها مثل الالات التى تقارن بالوسائل غير الميكانيكية للانتاج اى ان الدقة والسرعة والوضوح ومعرفة الدوسيهات والاستمرار بالوسائل والكياسة والوحدة والطاعة التامة وتخفيض الاحتكاك والتكاليف الشخصية وتكاليف المواد يمكن رفعها الى درجة المثالية فى ادارة بيروقراطية وخاصة فى الشكل الفردى منها. واذا ماقورنت بأشكال الادارة الجماعية او الحرفية او الشرفية نجد ان البيروقراطية المتدربة تتفوق عليها جميعا فى المسائل السابق ذكرها .

وفيما يختص بالمهام المتعددة فان العمل البيروقراطى المدفوع تكلفته لا يكون فقط اكثر دقة ولكن فى نهاية الامر ارحص تكلفة من الخدمات الرسمية التى تؤديها الجماعات الشرفية والتى لا تحصل على مقابل لخدماتها . ان الترتيبات الشرفية تجعل من العمل الادارى عملا غير مهنى ولهذا السبب فان الوظائف تنجز بطريقة بطيئة اذ انها لا ترتبط بنظام معين كما انه لا شكل معين لها ، ولهذا نجد انها اقل دقة واقل توحيدا من العمل البيروقراطى لانها لا تعتمد على الرؤساء . وبسبب ان تحديد الاجهزة واستغلالها وتشغيل صغار الموظفين يعتبر عادة اقل ميزة.بالاضافة الى ان الخدمة الشرفية اقل استمرارا من البيروقراطية كما وانها تكون كثيرة التكلفة . ويظهر هذا بوضوح اذا ما فكر الانسان ليس فقط فى التكاليف النقدية للخزانة العامة والتكاليف التى يمكن للادارة البيروقراطية ان تقارنها بتكاليف الادارة بواسطة النبلاء ، ولكن ايضا الخسائر الاقتصادية المتكررة للجماعات المحكومة التى تسببها التأخيرات وانعدام الدقة .

ان احتمال الادارة بواسطة النبلاء تنشأ حين امكان ادارة الاعمال

الرسمية بطريقة مرضية، ولكن الزيادة النوعية في المهام المتخصصة التي تواجهها الإدارة جعلت الإدارة عن طريق النبلاء قاصرة عن بلوغ أهدافها لوصولها الى حدود معينة . واليوم مثلا نجد في إنجلترا أن العمل المنظم عن طريق الجماعات المتعاونة بسبب امتكاكا وتأخيرا ويتطلب التوفيق بين المصالح والآراء المتعارضة . والنتيجة أن الإدارة تسير بطريقة أقل دقة ومنعزلة عن اشراف الرؤساء وبالتالي تصبح أقل توحيدا وأكثر بطنًا . ويلاحظ ان تقدم التنظيم الإداري البروسى يعتبر تقدما بيروقراطيا وخاصة في النموذج الفردى منها . واليوم نجد أن اقتصاديات السوق الرأسمالى هى التى فرضت ضرورة الاعمال الرسمية للإدارة يجب أن تصرف بدقة وبوضوح وباستمرار وبالسرية اللازمة . ويقال عادة أن المشاريع الكبيرة فى الرأسماليات الحديثة ما هى إلا نماذج لامثيل لها من التنظيم البيروقراطى البحت .

ان إدارة الاعمال تعتمد على زيادة الدقة وعلى الانتظام وعلى سرعة انجاز العمليات ، وهذا بدوره تحدده طبيعة وسائل الاتصال الحديثة ومن بينها خدمات الاخبار والصحافة. ان السرعة غير العادية التى بمقتضاها تذاغ الاخبار العامة بالاضافة الى الحقائق السياسية والاقتصادية توجد منغما قويا منتظما فى اتجاه سرعة معدل رد الفعل الإدارى فى اتجاهات مختلفة وان الحد المثالى لرد فعل الزمن يمكن تحقيقه عن طريق التنظيم البيروقراطى فقط .

ان البيروقراطية سمح اكثر ماتمنح الامكانيات المثالية لاستمرار مدى التخصص فى الوظائف الفردية على حسب الاعتبارات الموضوعية البحتة . إذ ان الإداءات الفردية توزع على الموظفين الرسميين الذين يتوافر لديهم التدريب المتخصص والذين بالتجاوب المستمر يتعلمون أكثر فأكثر . ان التعريف الموضوعى للأعمال يعنى تصريف الأعمال على حسب قواعد محسوبة دون نظر الى الافراد ، ويلاحظ ان عبارة «دون نظر الى الافراد»

ماهى الا اصطلاح يستخدم فى الاسواق كما يستخدم فى جميع الجهود التى توجه داخل المصالح الاقتصادية المجردة. ان التنفيذ المستمر للسلط البيروقراطى يعنى تسوية مراكز الافراد. واذا كان السلط البيروقراطى لا يظهر فى كل مكان متوازيا مع مدى البيروقراطية فان ذلك يرجع الى الاختلافات بين المبادئ الممكنة التى يستطيع بها السياسيون مواجهة مطالبهم . وقد ذكرنا ان هناك قواعد محسوبة لتنفيذ الاعمال الرسمية ويعتبر هذا العنصر عظيم الاهمية فى البيروقراطية الحديثة ، اذ ان صفة الثقافة الحديثة وخاصة اسسها الفنية والاقتصادية تتطلب نتائج محسوبة .

وحيثما يتم تنمية البيروقراطية بالكامل فان هيكلها يوافق الراسماليين وخاصة فى حالة تجريد البيروقراطية من آدميتها. اذ انها تنجح فى استبعاد الحب والكراهية وجميع العناصر الشخصية والانفعالية وغير المنطقية والتى يتعذر حسابها بدقة . وفى هذه الحالة يقال ان الطبيعة الخاصة للبيروقراطية هى فى تجريدها من الاعتبارات الانسانية ، ولهذا يثنى عليها لانفرادها بهذه الميزة. وكلما اصبحت الثقافة الحديثة متخصصة ومعقدة كلما تطلب جهازها الخارجى الخبير الموضوعى الذى يتصرف بطريقة غير شخصية وذلك بدلا من سيره فى الهياكل الاجتماعية القديمة وتأثره بميوله الانفعالية وتفضله على الاخرين بمنحهم المزايا .

والنتيجة ان البيروقراطية تعطينا السلوك والتصرفات التى يتطلبها الجهاز الخارجى للثقافة فى احسن شكل له ، وكقاعدة يقال ان البيروقراطية فقط هى التى تتمكن من ايجاد الاسس لادارة قانون رشيد مفهوم بطريقة منظمة على اساس من التشريعات كما حدث فى الفترة الاخيرة من وجود الامبراطورية الرومانية حين امكن خلقها بدرجة عالية من الكمال الفنى واثناء العصور الوسطى . وان هذا القانون تسلمته الاجيال مع بيروقراطية الادارة القانونية اى مع استبدال الاجراء القديم

للمحاكمة الذى كان محددًا بالتقاليد أو مبنيا على افتراضات غير رشيدة بالخبراء المتخصصين والمدربين بوسائل سليمة .

### طبيعة الآلة البيروقراطية

حين انشاء البيروقراطية بالكامل فانها تعتبر من الهياكل الاجتماعية التى يتعذر القضاء عليها . باعتبار ان البيروقراطية هى وسيلة استمرار التصرف الجماعى وتحويله الى تصرف اجتماعى منظم ورشيد ، ولذلك تعتبر البيروقراطية اداة لتشريك علاقات السلطة ، وكانت ولازالت من ادوات القوة التى من الدرجة الاولى للفرد الذى يفرض رقابته على الجهاز البيروقراطى . وفى ظل ظروف متساوية نجد ان التصرف الاجتماعى الطابع الذى ينفذ بطريقة منظمة والذى يوجه على حسب قواعد محددة يعتبر متفوقا على كل مقاومة قد تبديها الجماهير ، أو تتفوق حتى على التصرفات الجماعية . فحين يتم تحويل الادارة البيروقراطية فسيظهر شكل من علاقات القوة الذى لا يمكن تفتيته ، اذ ان البيروقراطى الفردى لا يستطيع ان يخرج عن اوضاع الجهاز الذى يجلس على قمته، لانه يعتبر مقيدا للنشاط الذى يؤديه بحياته النموذجية والمادية ، وفى حالات كثيرة فانه يعتبر حلقة فردية فى آلة متحركة باستمرار توصف له طريق محدد يسير فيه. اذ ان الموظف الرسمى يعهد اليه بتأدية مهام متخصصة لا يمكنه من ايقاف حركة تدفق الاعمال لانه مجرد صامولة فى آلة كبيرة يدور مع دوران الآلة التى لا يمكن ايقافها الا من القمة العليا . وبذلك يعتبر البيروقراطى الفردى من الموظفين الحكوميين الذين يتكامل وجودهم مع الجهاز البيروقراطى ، ولهذا نجد ان له مصلحة مشتركة فى ضمان استمرار عمل الآلة وقيامها بوظيفتها وان تمارس السلطة ذات الطابع الاجتماعى بطريقة منظمة .

كما وان الحكوميين من ناحيتهم لا يستطيعون ان يتخلصوا من الجهاز البيروقراطى للسلطة اذا ما وجد ، والسبب فى ذلك ان البيروقراطية

تستند على الخبرة المدربة وعلى التخصص الوظيفى للعمل وعلى سلوك  
موجه نحو وظيفة فردية تتكامل مع الوظائف الاخرى . واذا ماتوقف  
الموظف الرسمى عن العمل او اذا ماتعطل عمله فان الفوضى تعم ويصبح  
من المنعذر ايجاز افراد بديلين من بين المحكومين يستطيع أن يتحكم فى  
هذه الفوضى . ان هذه الحقيقة صحيحة فى حالة الادارة العامة كماهى  
صحيحة فى حالة ادارة الاقتصاد الخاص ، ولهذا يقال ان المستقبل المادى  
للجماعات يتوقف عن العمل المنظم والصحيح للتنظيمات البيروقراطية  
الرأسمالية الخاصة ، ومعنى ذلك ان فكرة استئصال هذه التنظيمات  
تصبح مسألة خيالية .

ان اطاعة النظام فى الجهاز الوظيفى الرسمى يتضمن مجموعة من  
السلوك والتصرفات التى يجب ان يلتزم بها الموظفين والتى تتضمن  
الطاعة الدقيقة داخل النشاط التقليدى للفرد فى التنظيمات العامة  
والخاصة، ويصبح هذا النظام اساس الامتثال للطاعة مهما كانت الاعلية  
العلمية للادارة .

ان الفكرة المنحرفة للمذهب الفوضى Bukanism المتصل بتدمير  
اساس الحقوق المكتسبة والتسلط عن طريق ائتلاف المستندات العامة،  
يتجاهل التوجيه المقرر للفرد فى الاحتفاظ بالقواعد العرفية واللوائح التى  
تستمر فى الوجود مستقلة عن المستندات .

ان كل اعادة تنظيم للجيش المهزومة او المسرحة بالاضافة الى اعادة  
النظم الادارية التى تقضى عليها الثورات والفرع والفوضى او غيرها من  
الكوارث يمكن تحقيقه بالالتجاء الى الامتثال والطاعة لهذه الاوامر. وان  
الامتثال للطاعة والاوامر امكن بشه فى نفوس الموظفين الرسميين من  
ناحية والمحكومين من ناحية اخرى . واذا مانجحت الدعوة الى الامتثال  
للطاعة والنظام والاوامر فاننا نستطيع ان نعيد الجهاز البيروقراطى الى  
سابق عمله . وان الهدف الاساسى للجهاز الموجود والذى يتميز بالطابع



غير الشخصى يعنى ان الجهاز يمكن اعادته للعمل بواسطة الفرد الذى يتمكن من فرض الرقابة عليه ، وقد حدث فى اثناء الحروب ان نظام العمل الرسمى يستمر فى تأدية وظيفته بعد احتلال العدو للمنطقة ، اذ ان كل ما يمكن تعديله هو تغيير الرؤساء فى المستوى الاعلى ، ويستمر هذا الجهاز من الموظفين الرسميين فى العمل بسبب انه فى مصلحة كل فرد بما فى ذلك العدو . وقد حدث اثناء الفترة الطويلة من حكم بسمارك فى المانيا ان اخضع زملاؤه الوزراء لحالة من الاعتماد البيروقراطى وذلك باستئصال كافة رجال السياسة المستقلين وعند تقاعده وجد انهم استمروا فى ادارة مكاتبهم غير مهتمين او متأثرين كما لو لم يكن هو الذهن المفكروا فى تكوينهم ، وكان فردا واحدا قد استبدل بفرد آخر فى الالة البيروقراطية . وبالمثل نجد انه مع كل التغييرات فى حكم فرنسا من زمن الامبراطورية الاولى فان جهاز السلطة استمر يعمل كما كان يعمل فى الماضى .



الجزء الثاني  
في التنظيم غير الرسمي



## التنظيم غير الرسمي

### INFORMAL ORGANIZATION

تمهيد :

سبق ان ذكرنا ان التنظيم الرسمي عبارة عن ترتيب المهام والواجبات بطريقة تعمل على تحقيق الاهداف بفاعلية ، وافترضنا ان الافراد حينما توزع عليهم المهام اوتخصص لهم المراكز فانهم سيؤدون الواجبات المحددة لهم بكفاية وبذلك يسهمون في اتمام الاهداف التنظيمية .

وعلاوة على ذلك فان هناك افتراضات يتضمنها التنظيم الرسمي وهي :

( ١ ) ان التنظيم الرسمي ضرورى لتحقيق الاهداف التنظيمية : وهو ضرورى بسبب ان طبيعته غير شخصية ومنطقية وذات كفاية ، اى ان التنظيم يمكن ان يعمل بدرجة عالية من الكفاية حينما نعزل النزوات الفردية والعواطف والتحيزات عن الانشطة الرسمية . وبذلك يمكن القول انه بتحديد الاعمال الرسمية والادوار التى يجب ان يؤديها الافراد في شكل مجموعة من الحقوق والواجبات فان العنصر الفردى في التفاعل الاجتماعى يخفض كثيرا .

(ب) ان التنظيم الرسمي هو التنظيم الوحيد : ويعنى ذلك ان الاداريين يعترفون بأن هذا التنظيم الوحيد هو الذى يمكن تجسيمه في شكل خرائط تنظيميه ، وان التنظيم الجيد هو الذى يتم بالكامل على اساس النموذج الهيكلى الموضوع .

(ج) ان التنظيم الرسمي من وانه يتمكن من مواجهة المشاكل باستعداد تام : ومعنى ذلك ان الهدف الرئيسى للتنظيم والعاملين فيه هو تحقيق الاهداف التنظيمية ، ويترتب على ذلك انه حينما ينجح التنظيم فى تحقيق اهدافه فان العاملين تلقائيا يحققون اغراضهم الشخصية . او بعبارة اخرى فان العاملين ذوى الكفاية يكونون تنظيما ذى فاعلية والعكس صحيح . واستطرادا لما ذكر فان مايعتبر جيدا للتنظيم فى المستقبل القريب والبعيد يعتبر كذلك جيدا للأفراد العاملين فيه .

وحيث ان التنظيم الرسمي يصمم بغرض اخضاع الانتاج للتخطيط المنطقى فغالبا لا يتم التنفيذ على حسب الخطة الموضوعة ، ويؤيد هذه الفكرة تعدد المشاكل التى يواجهها المديرون فى النشاط المعين . اذ انهم بالرغم من التنظيم الدقيق الذى يضعونه والجهد والاهتمام الذى يبذلونه لمواجهة المشاكل يجدون ان المشاكل غير المتوقعة تظهر باستمرار ومنها:

( ١ ) أن بعض أجزاء التنظيم تعمل بوسائل احسن مما تعمل الاجزاء الاخرى (٢) وأن الجهاز التنفيذى لا يتبع اقتراحات الهيئات الفنية (٣) وأن العاملين الجدد قد يتعذر الحصول عليهم (٤) وأن الادارة الرئيسية تتصارع مع ادارات الاقسام (٥) وأن الخلافات تنشأ فى تفسير الاوامر (٦) وأن العلاقات الاجتماعية مخلخة ومضطربة .

والنتيجة انه لهذه الانواع من الاحداث نجد ان التنظيم الرسمي لا يزودنا الا قليلا من الدلائل التى تساعدنا فى التغلب عليها ، ولعل ذلك راجع الى انه مبنى على أساس هيكل وظيفى يحدد الروتين الذى يتبع فى التنفيذ ولمعالجة المسائل النموذجية والاحداث التى يمكن التنبؤ بها . وبالرغم من انه يزودنا باطار لمعالجة المشاكل الجديدة الا انها فى حد ذاتها لاتخرج عن كونها مشاكل متوقعة يمكن معالجتها روتينيا ، وليس معنى ذلك ان التنظيم الرسمي عديم النفع وجامد بل انه على العكس من ذلك ضرورى وحتمى لتحقيق

التعاون المنتظر من الافراد والجماعات . ورغم ان التنظيم لا يمكن تفهمه دون معرفة الهيكل الرسمي ، الا انه من المحقق ايضا ان اكثر المعرفة كمالا للتنظيم الرسمي لا تخبرنا بالطريقة التي يعمل بها التنظيم فعلا . ويعزى السبب في ذلك الى أن اكثر العناصر تغيرا في الخريطة التنظيمية كانت غائبة وهي الافراد . اذ ان التنظيم الرسمي ينظر الى الافراد الذين يشغلون المراكز ويؤدون الاعمال المختلفة كـ صاصر ساكنة . أي انه يفترض ان جميع الافراد في الشركة هم الاشخاص الذين لا ينتمون بعضهم لبعض ، أو ان العلاقات التي توجد بينهم هي المنصوص عليها في الخريطة التنظيمية . وانهم كأفراد يفكرون ويعملون منطقيًا بالطريقة المقدرة لتنشيط المصالح الاقتصادية الذاتية لهم ، وان الباعث على هذا السلوك الفردي والرشيد والاثاني هو في تنمية الرفاهة الاقتصادية لانفسهم وللتنظيم الذي يعملون فيه .

وقد كان الفكر السائد بين كتاب النظرية التقليدية ان السلوك التنظيمي للاعضاء الذي لا يوجه بالكامل لتحقيق الاهداف التنظيمية يعتبر خطأ واسرافا ويجب استبعاده ، وان اعضاء التنظيم الذين ينحرفون عن الانماط الموضوعية والاهداف كانوا يعتبرون كسالى وعديمي المسؤولية وفي بعض الاحيان يوصفون بأنهم ثائرون وغير موالين للتنظيم . ولعل هذا هو السبب في زيادة الاهتمام بالافراد لكي يساندون بولائم التنظيم ، وتدريبهم حين استخدامهم واخضاعهم للاجراءات التأديبية اذا لم يتبعوا الاوامر ويلتزموا بالاجراءات والتعليمات .

وقد أمكن نقد هذه الافكار نتيجة الدراسات التي تناولت المظاهر المختلفة للسلوك التنظيمي ، ولعل أشهر هذه الدراسات هي تجارب هاوثورن Hawthorn الذي قام باجرائها التون مايو Elton Mayo و F. Roethlisberger وغيره من الزملاء في جامعة هارفارد ، ولكن مجال الدراسة اتسع وشمل اضافات رئيسية من ميادين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الاجناس . وقد ظهر

من هذه الدراسات انه داخل اى تنظيم كبير توجد جهود كبيرة يبذلها  
اعضاء التنظيم في مجموعة أنشطة لاتعاون مباشرة الاهداف التنظيمية .  
ووجد الباحثون من العلماء ان الافراد ينفقون وقتا كبيرا في مجموعة  
انشطة اجتماعية لاتتصل مباشرة بالهام المفروض منهم ان يؤديها .  
كما وان الباحثين قاموا بفحص أنشطة الافراد الذين يقاومون الاهداف  
التنظيمية او يتخلون عن تحقيقها . ومن ذلك مايقوم به بعض العاملين  
من تقييد الانتاج وتخفيضه الى حد اقل من الانماط التى تضعها الادارة .  
وقد اكتشف هؤلاء الباحثون ان سلوك العاملين الذين لايلتزمون بالاهداف  
التنظيمية ليس عادة نتيجة عدم الولاء او ان هذا السلوك تحكى او لا  
يمكن التنبؤ به ، ولكنه من السلوك المنتظم والذي يتبع نماذج ثابتة  
لفترات طويلة ويخدم وظائف محددة . ويجب علينا ان نتعرف ان هذه  
الوظائف ليست بالضرورة هامة للتنظيم الرسمى ولكنها هامة للافراد  
داخل التنظيم كأعضاء في الجماعات العاملة او في التنظيمات غير الرسمية .  
ومعنى كل هذا انه قد حدث تحول من النظر الى الافراد كعاملين او  
كشاعلين لراكر في هياكل كبيرة وغير شخصية الى دراسة السلوك  
التنظيمى باعتباره من مظاهر حياة الجماعة .

وقد كان كتاب نظريات التنظيم التقليدى يهتمون بسلوك الافراد  
على حسب القواعد والانماط او على حسب اتباع الاوامر داخل نظام  
من الرقابة . ولكن النقطة الهامة هى ان البحاثة في مجال العلوم  
السلوكية اظهروا ان القواعد والانماط والاوامر والرقابة التى تؤثر في  
جزء كبير من سلوك اعضاء التنظيم لاتحدد بواسطة التنظيم الرسمى  
او اعضاء الهيراركية الادارية ، ولكن هذه العناصر التنظيمية هى مكونات  
ماصبح يطلق عليه التنظيم غير الرسمى ، اى انها غير منصوص عليها  
رسميا بواسطة السلطة الشرعية المركزية ولكنها تنشأ من المواقف داخل  
التنظيم وترجع جذورها الى حاجات ومطالب الانفراد . ويمكن القول  
ان التنظيم غير الرسمى هو من مظاهر التنظيم الاجمالي والتى لا يتضمنها  
التنظيم الرسمى .



## الفصل الأول

### خصائص التنظيم غير الرسمي

#### ( ١ ) المستويات : Norms

من المسائل البارزة في ادبيات التنظيم الاجراء الذى يتبعه الاعضا في تحديد حصة مقيدة للانتاج ، اى ان اعضاء التنظيم يحددون حصة مقيدة باعتبارها الحد الاقصى لكمية العمل الذى يسمح للفرد بادائه . ويكون الحد الاقصى للكمية عادة اقل من مستوى الانتاج الذى حددته الادارة او اقل من دراسة الزمن التى وضعها الاختصاصيون . ويقال ان الحصص المقيدة للانتاج هى من النماذج المختلفة للمستويات التى يحددها التنظيم الرسمى للسلوك التنظيمى للاعضاء . ويطلق على هذه الحصص المقيدة للانتاج اصطلاح Norms

#### ( ٢ ) علاقات القائد والتابع : Leader — Follower Relation

كان هناك اعتقاد في وقت ما باعتبار العمال جماعة متجانسة حيث يكون كل عامل في نفس مستوى الاخرين . ولكن هذا الاعتقاد بعيدا عن الحقيقة . فقد اكتشف الباحثون في العلوم السلوكية ان الافراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات كتوجيه الاخرين وتنسيق اعمالهم وربط الجماعة بعضها البعض . اما العمال الاخرون فيمكن اعتبارهم في مراكز تابعة . ويذكر هؤلاء الباحثان ان امثال هؤلاء القادة لايعينون رسميا ولكنهم يقبلون بواسطة اعضاء الجماعة . ويجب

علينا ان نلاحظ عدة أشياء عن القيادة في الجماعة الصغرى أو في التنظيم غير الرسمى : منها أن وظيفة القيادة قد يقوم بتنفيذها عدة أفراد ، أى أنه داخل الجماعة الواحدة قد يكون هناك عدة قادة كل يعمل في ناحية من النشاط . وقد يكون هناك قائد يعمل في المسائل الخاصة بالانشطة الجديدة أو وضع الخطط أو تحديد الخطوات الواجب اتباعها لانجاز مهام الجماعة . وقد يكون هناك قائد يختص بالانشطة الاجتماعية داخل الجماعة لجعل منها مجموعة راضية بشخصيته وذكائه، وبذلك يساعدها في إيجاد التماسك بين اعضائها وهو بذلك يعتبر قائد اجتماعى غير رسمى .

### ( ٣ ) الاتصال : Communication

لاحظ الباحثون في مجال العلوم السلوكية ان الافراد المنتمين الى الجماعات او الشلل او العصابات يميلون الى تفهم الاشياء بسرعة ، أى انه يتصلون بسهولة ويفهمون بعضهم البعض بسرعة ، أى ان اية معلومات تدخل الجماعة تنتشر بسرعة بين كل فرد فيها . ولعل ذلك يرجع الى وجود قدر مشترك من المصالح والتجارب المشتركة والمفاهيم الشائعة بينهم والتي تجمع اعضاء الجماعة بسهولة ودقة مع بعضهم البعض . والمعروف ان الاتصال او الحاجة الى المعلومات عن العالم الذى يعيش فيه الافراد هو من الاسباب الرئيسية لوجود الجماعات الصغرى ، أى ان الافراد يرغبون فى الانتماء الى جماعة كوسيلة للحصول على معلومات عن العالم المحيط بهم . ومعنى ذلك ان الفرد منا يذهب الى اصدقائه او شلته او ناديه لالتقاط المعلومات التى قد لا يتحصل عليها بطريقة اخرى . بالاضافة الى اننا نتحصل على تفسير للحقائق التى حصلنا عليها ولكن معانيها تكون متعذرة التأكيد .

وحيث ان التنظيم غير الرسمى يعد اداة هامة للحصول على المعلومات وتفسيرها للافراد فانه بذلك يتولى دورا كبيرا فى تكوين آراء الافراد

وانطباعاتهم عن العالم المحيط بهم وحقيقته . فمثلا قد نجد ان الشكوك التى تساور العاملين من ناحية الإدارة حين تحديد انماط جديدة للعمل تستند على ان الإدارة تعمل على اجراء استقطاع من الاجور . ومن ناحية اخرى قد لا يكون هناك اتجاه لدى الإدارة لاتخاذ مثل هذا الاجراء ولكنها قد تكون عاجلت بعض الانشطة التى نسررها الافراد على أنها قد تؤدي الى استقطاع الاجور ، وان هذه التفسيرات تتشكل وتنتشر عن طريق الجماعة . ولكن من ناحية السلوك النهائى للافراد لايمهم كثيرا سواء اكان هناك اتجاه للإدارة او العكس فى استقطاع الاجور طالما ان الافراد يعتقدون ان الإدارة ستقوم به . واذا ما سارعت الإدارة الى اعلان براءتها من هذا الاتجاه فان ما تنشره عن ذلك لا يستبعد شكوك العاملين . وما على الإدارة فى هذه الحالة الا ان تأخذ فى الاعتبار انماط العمل التى وضعتها الجماعة وعملت بها .

#### ( ٤ ) القيم : Values

قد اظهرت الاستقصاءات العلمية ان اعضاء الجماعة والشغل والعصابات كثيرا ما يشاركون فى بعض القيم والآراء والمعتقدات . وهناك بعض الكتاب الذين يحددون الجماعات على أساس العقيدة المشتركة او الآراء التى تدين بها او الافكار التى تلتزم بها فى سلوكها . ومعنى ما تقدم ان الجماعة غير الرسمية مهما كان تكوينها تتميز باعتناقها لقيم معينة . ويترتب على ذلك ان تفهم القيم التى تدين بها الجماعة من العناصر الهامة فى تفهم كيفية عملها وتأثيرها على سلوك أعضائها . ويلاحظ ان بعض هذه القيم قد تكون موجودة عند بعض اعضاء الجماعة من فترة طويلة ، وان الافراد الذين يدينون بنفس القيم يجتمعون مع بعضهم البعض لتكوين جماعة على هذا الأساس . وفى حالات اخرى قد نجد القيم قد تكونت بين بعض الافراد فى جماعة ما وفى هذه الحالة تكون القيم نتيجة بدلا من سابقة فى حياة الجماعة .

## ( ٥ ) المركز الرسمي : Status

من الاستخدامات المتعددة للقيم ترتيب الاشياء كالمراكز والافراد الذين يشغلونها في شكل هيراركيات رسمية . ومن الناحية العامة فاننا ننظر الى المركز الرسمي كترتيب اجتماعي للافراد ، واننا كثيرا مانعترف بالمركز الرسمي للافراد في حياتنا الخاصة او في الاعمال التي تؤديها . فبعض الافراد يطلق عليهم طبقة عليا والآخرى متوسطة والآخرى طبقة عامة . يضاف الى ذلك ان هناك افكار شائعة عن النظام الاجتماعي والمكانة التي ننظر بها الى الافراد . فمثلا نقول ان الاطباء يشغلون مكانا عاليا في المركز الاجتماعي الرسمي ، وأن سفار الكتبة يشغلون مكانا منخفضا في هذا المركز . وداخل كل تقسيم اجتماعي تتفاوت المراكز الاجتماعية للافراد على حسب طبيعة العمل الذي يؤديه والمرتبة الذي يتقاضونه . ويلاحظ وجود عدة هياكل للمركز الاجتماعي ، واننا قد نتعرف بسهولة على هذه الهياكل وفي نفس الوقت نعجز عن معرفة الانواع الخاصة بأهل كل هيكل منها .

ان اهمية الهياكل المختلفة للمركز الاجتماعي ترجع الى انها تساعد مخطط التنظيم حين تجميع المهام وتوزيع الامراد عليها على ان يأخذ في الاعتبار ليس فقط كيفية توافق المهام والمهارات بعضها البعض لانجاز العمل ولكن ايضا معرفة ماتعنيه هذه الترتيبات بالنسبة لشاغلي هذه المراكز .

وهناك اعتبار له اهميته وهو ان بعض هياكل المركز الاجتماعي يمكن ان تحدد بدقة وبالتالي يمكن وضع الافراد فيها بطريقة محددة ، ويظهر هذا بوضوح حينما نستخدم الاساس المهني في هذا المجال . ولكن هناك هيراركيات للمركز لايمكن تحديدها بطريقة واضحة . فمثلا في بعض الشركات نجد أن مدة الخدمة أو العمر من المسائل المتصلة بتحديد المركز الرسمي . وفي نفس الوقت قد نجد المجتمع المحلي الذي يعيش

فيه الفرد يعطيه مركزا آخر . بالاضافة الى ان التعليم والاصل والثروة تساعد في تحديد مركز الفرد . والنتيجة أن يكون للبعض منا مراكز مختلفة في عدة انظمة رسمية للهيرواركيات الاجتماعية . ومعنى ذلك ان يجد الفرد نفسه يشغل مركزا عاليا في هيراركية اجتماعية ومركزا متوسطا في هيراركية اخرى ومركزا منخفضا في هيراركية ثالثة . ويشير هذا الوضع عدة مشاكل ، فمثلا الفرد الذى يشغل مركزا عاليا في هيراركية معينة ويعتقد ان هذا هاما بالنسبة له قد يواجه مشاكل خطيرة في معنوياته وسلوكه وربما يواجه احباطا في حالته النفسانية حينما يشعر بأنه موضوع في مركز اقل في الهيراركية الاجتماعية الاخرى ، ويلاحظ انه من وجهة نظر مخطط التنظيم فانه من الضرورى ان يتفهم اولا الانواع المختلفة من المراكز القائمة ، وان يتعرف علاقات هذه المراكز في اذهان الافراد داخل التنظيم ، وان يحدد بعض النماذج من هذه العلاقات باعتبارها نماذج ملائمة . ويترتب على ذلك انه حينما يحدد التنظيم الرسمى مهامها او علاقات عمل تتعارض مع العلاقات الملائمة غير الرسمية فاننا نتوقع ان ينشأ من هذا الوضع مجموعة من النتائج السلوكية .

1870

1870

## الفصل اثنان

### التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات الرسمية

( آراء شيبستر برنارد (1) )

Chester Bernard

ماهية التنظيمات غير الرسمية :

من الامور التي تستدعى الملاحظة العامة وتظهر من التجارب هي ان الافراد كثيرا ما يتصلوا ببعضهم البعض حينما لا تكون علاقاتهم جزءا من التنظيم الرسمي او يحكمها هذا التنظيم . وان عدد الافراد الذين يدخلون في هذه العلاقات يتفاوت من شخصين الى جماعة كبيرة او جمهور معين . وان خاصية هذه العلاقات او التفاعلات هي انها تحدث وتستمر او تتكرر دون اى غرض شعورى مشترك . وقد يكون الاتصال عرضيا او متعارضا مع الانشطة التنظيمية ، او ينشأ من رغبة شخصية او من غريزة التجمع . وقد يكون حبيا او عدائيا . ومهما كانت اصول هذه الاتصالات فان حقيقة هذه التفاعلات او التجمعات تعدل من التجربية والمعرفة والاتجاهات والانفعالات التي يتأثرون بها . واهيانا نتعرف حقيقة ان انفعالاتنا تتأثر مثلا لمجرد اشتراكنا في جمهور ما . وكثيرا ما نلاحظ تأثير هذه العلاقات في الآخرين . كما اننا كثيرا ما لا نشعر باى آثار دائمة في افسنا او في الآخرين . كما وقد نظهر اننا نستنبط هذه التأثيرات باستخدام عبارة سيكولوجية الجماعة وبالاعتراف بالتقليد

(1) The Functions of The Executive, C. Barnard.  
Harvard University Press 1958, pp. 114 - 123.

والمجاعة وبتفهم ان هناك بعض الاتجاهات الشائعة او المشتركة بين الجميع . وكثيرا ما يظهر ذلك باستخدام عبارات كالرأى العام أو الرأى السائد . وان هذه الاثار تتشكل في الحالات الذهنية في عادات التصرف والتي توضح طاقات الذاكرة والخبرة والظروف الاجتماعية . وان نتيجة هذه الطاقات تتبلور في بعض آثار الاتصالات مع عدد محدود من الافراد الاخرين وتنتشر بين عدد كبير منهم في سلسلة لا نهاية لها من التفاعلات في مناطق واسعة وفي فترات طويلة . ويقول « برنارد » ان التنظيم غير الرسمى هو اجمالى الاتصالات الشخصية والتفاعلات وتجمعات الناس . ويقول بان هذا التعريف قد يستبعد الاغراض المشتركة أو الشائعة ولكن النتائج المشتركة والشائعة لها طبيعة خاصة . بسبب انها تأتى من مثل هذا التنظيم . ويتبين من هذا التوصيف ان التنظيم غير الرسمى لانهاية له ولا هيكل معين له . وانه لا يوجد له تقسيمات فرعية محددة . ويمكن النظر اليه كجماعة لاشكل لها من قدرات مختلفة ، وان الاختلافات في القدر هى نتيجة العوامل الخارجية التى تؤثر في تقارب الناس من الناحية الجغرافية او من ناحية الاغراض الرسمية التى تجعلهم يتصلون ببعضهم البعض خاصة لتحقيق انجازات مشتركة . وان هذه المناطق من القدرة الخاصة يطلق عليها التنظيمات غير الرسمية تميزا لها عن التنظيمات العامة او الاجتماعية في مظاهرها غير الرسمية . وبذلك توجد تنظيمات غير رسمية للمجتمع والدولة . ويقول الكاتب انه لاغراض العرض العلمى فانه من المهم وجود تنظيمات غير رسمية متصلة بالتنظيمات الرسمية في كل مكان .

#### آثار التنظيمات غير الرسمية :

ان التنظيم غير الرسمى بالرغم من انه يتكون من عمليات لا شعورية في المجتمعات بمقارنتها بعمليات التنظيم الرسمى الشعورية فان له نوعين هامين من التأثيرات .



أ - أنه يقيم بعض الاتجاهات والفهم والعرف والعادات والمؤسسات الاجتماعية .

ب - انها تخلق الظروف التي في ظلها ينشأ التنظيم الرسمى .  
ونتناول كل منها فيما يلى :

أولاً : ان اكثر التأثيرات العامة والمباشرة للتنظيم غير الرسمى هي العادات والمستويات والملاحم الشعبية والمؤسسات الاجتماعية والقيم الاجتماعية والمثاليات . وهى كلها مجالات هامة في علم الاجتماع العام وخاصة علم النفس الاجتماعى وعلم الاجناس الاجتماعى . ويقول الكاتب انه ليس من الضرورى ان نناقش هذه التأثيرات في هذا المجال الا من الناحية التى تتصل بالاهتمام غير الملانم للتنظيم الرسمى حيث يوجد خلط كبير بين المؤسسات الاجتماعية الرسمية التى تنشأ مباشرة من العمليات الرسمية وبين المؤسسات الاجتماعية غير الرسمية التى تنشأ من التنظيم غير الرسمى . مثال ذلك الاجراء الذى يتحدد بالتشريع القانونى والعادة حيث تسود الاخيرة في حالة الصراع . وان هذا لا يحدث في مناطق محلية حيث توجد التجمعات المقيدة ولكن في مناطق كبيرة وحيث توجد تجمعات كبيرة . اذ يوجد تحول وتفاعلات تصحيحية بين المؤسسات الاجتماعية التى نمت بطريقة غير رسمية وبين تلك التى تكونت نتيجة التنظيم الرسمى . وان الاول يتماثل مع التصرفات اللاشعورية وغير الثقيفية وعادات الافراد والثانى يتماثل مع التصرفات المقررة والسياسات .

ثانياً : ان التجمع غير الرسمى هو بدون شك حدث سبق بالضرورة وجود التنظيم الرسمى . اذ ان امكانية قبول غرض مشترك واتصال وتحقيق حالة ذهنية يتم في ظلها الاستعداد للتعاون تتطلب كلها اتصالات مسبقة وتفاعلات اولية . ويظهر هذا بوضوح في الحالات حيث يكون اصل التنظيم الرسمى قائما بطريقة تلقائية . وان العلاقات غير الرسمية في مثل هذه الحالات قد تكون تصيرة جدا ومقيدة بالتجربة

السابقة لمعرفة كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وان الاعتبار الهام من وجهة نظرنا هو أن التنظيم غير الرسمي يفرض قدرا من التنظيم الرسمي ، ولا يمكن ان يستمر ويصبح متوسعا دون ظهور التنظيم الرسمي . وينشأ هذا في جزء منه من الاعتراف بتشابه الحاجات والمصالح والتي ينطوى عليها استمرار الاتصال . وحين تكون هذه الحاجات والمصالح مادية وليست اجتماعية فان الانسجام اوالتعاون او صراع المصالح او الخصومة او العداوة او انعدام التنظيم قدتظهر كلها نتيجة لذلك . وحتى في الحالات حيث تكون المصالح غير مادية ولكنها اجتماعية فانها بالمثل تتطلب قدرا كبيرا من التركيز على غايات أو اغراض محددة للعمل وذلك للمحافظة على التجمع . ويكون هذا حقيقيا خاصة اذا ما استبدلنا الاندفاعات الجماعية ورجعنا الى حاجات التصرف او العمل كغريزة اولية . وان من الحقائق الملاحظة ان الناس عامة نشطين وانهم يستهدفون اغراضا لنشاطهم . وارتباطا بهذا فاننا نجد أن الملاحظة المتصلة بدوام الاتصال الاجتماعي — حتى حينما يكون الغرض اجتماعيا بحتا — يظهر بأنه متعذر دون نشاط فعلى . وانه من الملاحظات العامة ان التجمع السلبي البحت بين الناس يكون لفترة قصيرة ، لانهم يشعرون باضطرارهم الى تأدية شيء ما . وانه كثيرا ما نجد أن وجود التنظيمات يعتمد على الاشباعات الناشئة من التجمع وان هذا هو الباعث الوحيد والموحد لجميع المشتركين فيه . وانه في هذه الحالات بالرغم من ذلك فاننا نستطيع ان نلاحظ غرضا ما أو هدفا ثابتا للتصرف والذي قد يكون ثانوى الاهمية او حتى تافها . وفي هذه الحالات فانه لا يغنينا في المعنى المباشر سواء تحقق الغرض ام لم يتحقق . فمثلا نجد أن مناقشة موضوع ما يكون ضروريا للمحادثة والتي هى مرغوبة اجتماعيا رغم ان المشتركين فيها قد يكونون غير مباليين بالموضوع نفسه . ولكن التجمعات الشخصية التي تشبع حاجات اجتماعية تتوقف على مناقشة شيء ما . ويلاحظ هذا عادة في المسائل الاجتماعية العادية . وبذلك نجد انه من الضرورى وجود غرض ثابت للاشباعات الاجتماعية . وان ايسر

شكل لتأدية شكل ما جماعيا هو دون شك المحادثة . ولكن من الواضح ان أى شكل من النشاط — لسبب او لآخر — يستنفذ في فترة قصيرة . وان الوسائل البديلة للنشاط ليس من السهل استنباطها بواسطة الافراد والجماعات . وبذلك تظهر الاهمية الكبيرة للنماذج الموضوعية للنشاط . وفي الظروف التي لا تتيسر فيها منافذ متنوعة للنشاط داخل الجماعات كما هو الحال مثلا في تجمعات الافراد العاطلين فان الحالة تكون من الحالات حيث يوضع الفرد في نوع من الفراغ الاجتماعي وتخلق شعورا وسلوكا موضوعيا بالضيق . وحيث ان الظروف ترتب جماعة الافراد بالتتابع فانه من المحتمل ان يفعلوا اى شيء من الاعمال الجنونية . وبذلك نجد ان ضروريات العمل حيث توجد جماعة من الاشخاص تبدو وكأنها شيئا جارفا . وان التقيض من هذا الوضع هو انعدام الاهداف الثابتة للتصرف في حالة التراكم الاجتماعي حيث يتخذ العمل عدة اشكال وينطوى على امكانيات التجمع مع عدة جماعات مختلفة . وفي هذه الحالات فان الفرد قد يعجز عن ان يقرر لنفسه نوع النشاط الذي يرغب في العمل فيه ، او الجماعة التي يرغب في الانتماء اليها . وان هذا قد يخلق نوعا من الشلل في التصرف نتيجة العجز عن الاختيار . او انه قد يقرر لنفسه نوع العمل عن طريق صراع الالتزامات وان هذا يؤدي الى حالة من الشلل الفردي للعمل الاجتماعي الناشيء عن غياب المستويات الفعالة للسلوك . ان أنشطة الافراد تتم بالضرورة داخل الجماعات المحلية المباشرة . وان علاقة الفرد بالتنظيم الكبير او بأتمته او بكنيسته تتم بالضرورة عن طريق الافراد الذين يتصل بهم مباشرة . اذ ان الأنشطة الاجتماعية لا يمكن ان تكون عملا له ابعاد مقيدة . وان هذه الظاهرة لم تحظى بالملاحظة الكافية . ويستشهد الكاتب على ذلك بعبارة قيلت له بأن الزمالة اكثر قدرة من الوطنية في سلوك الجنود . وان الحاجة الاساسية للفرد هي الانتماء الى جماعة وان هذا يتطلب نشاطا مطليا او مباشرا للتفاعل بين الافراد والذي بدونه يشعر بنوع من الضيق . وان قدرة الامراد على تحمل الروتين المجهد والمهام الخطرة التي يمكن ان يتقلدها يفسر الحاجة الى العمل ، مهما كانت التكلفة للمحافظة على الشعور

بالتكامل الاجتماعى ، سواء نشأ هذا من الفريزة او من الظروف الاجتماعية او الضرورة الفسيولوجية او من الثلاثة معا . واخيرا نجد أن التعاون الهادف هو المنفذ الرئيسى للقدرات المنطقية او العلمية للناس ، وانها المصدر الرئيسى للناس ايضا . اذ أن العمل الرشيد ما هو اساسا الا عمل تعاونى هادف وأن الطاقة الشخصية للعمل الرشيد تشتق منها الى حد كبير .

ولهذه الاسباب فاننا نجد أن التنظيمات غير الرسمية الصغيرة والدائمة او الجماعات الكبيرة تظهر دائما بامتلاكها لعدد كبير من التنظيمات الرسمية . اذ انها بمثابة الاعمدة التى تتجمع حولها التجمعات الشخصية التى تعطىها تماثلا كافيا للاحتفاظ والاستمرار . وأن البديل لذلك هو التفكك الى جماعات معادية وأن التجمع يأتى من مصادر تشكل تكامل الاغراض — الدفاع والهجوم — للجماعات التى تفرقت بالعداء . وبذلك حينما يصبح التنظيم الرسمى متوسعا فى مجاله فانه يتطلب توسعا فى التماسك الاجتماعى . وان هذا يظهر بشكل واضح حينما تتوسع التنظيمات الحكومية الرسمية لان التنظيمات الحكومية فى حد ذاتها غير كافية الا حينما تتوسع الوظائف الاقتصادية والدينية داخلها . وحيث تتوسع الهياكل الحكومية الرسمية فان هناك توسعا متوازيا للتنظيمات الرسمية الدينية والعسكرية والاقتصادية وغيرها . وبذلك يظهر هيكل المجتمع الكبير . وحينما تفشل هذه الهياكل الرسمية او تنكمش فان التفكك الاجتماعى يبدأ فى الظهور فيها ، ويقول « برنارد » انه يلاحظ عدم وجود مجتمعات لا تحدد بالكامل فى هياكل التنظيمات الرسمية . وتبدأ هذه المجتمعات بالعائلة وتنتهى بالهياكل المترابطة الكبيرة الدولة والدين . وأن هذا القول لا ينفى ولكنه يؤكد أن الانجاعات والمعاهد والمؤسسات الاجتماعية والمواد للجمع غير الرسمى تؤثر فى التنظيمات ويظهر جزءا من كيانها فيه ، اذ انها مظاهر متداخلة لنفس الظاهرة ، اى أن المجتمع يتحدد هيكله بالتنظيمات الرسمية ، وأن هذه التنظيمات تنشط وتحدد بالتنظيم غير الرسمى . ومن الامور التى ينبغى تاكيدها هو أنه لا يمكن لاحدها أن ينشأ دون الاخر . فاذا ما فشل احدها فان الاخر يتفكك . وان

الانعدام الكامل للتنظيم الرسمى يخلق حالة من الفردية الكاملة واضطراب النظام .

### خلق التنظيمات غير الرسمية بالتنظيمات الرسمية :

ان التنظيمات الرسمية تنشأ من التنظيمات غير الرسمية كما وانها تعتبر ضرورية لها . ولكن حين ظهور التنظيمات الرسمية فانها تخلق التنظيمات غير الرسمية وتطلبها . ويبدو انه ليس من السهل الاعترافدون ملاحظة وثيقة وطويلة ان جزءا هاما وضروريا لنظام التعاون الرسمى هو التنظيم غير الرسمى . وفي الواقع كثيرا ما نجد ان الافراد الذين تتوافر لهم خبرة كبيرة سينكرون وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية . وسواء اكان هذا راجعا الى التركيز الكبير على مشاكل التنظيم الرسمى او راجعا الى التردد في الاعتراف بوجود ما هو صعب التحديد او متعذر التوصيف او ما هو منعدم الشكل ، فان هذا ليس ضروريا لآخذة في الحسبان . ولكن مما لا يمكن نكرانه ان كبار الاداريين وفي بعض الاحيان جميع اداريو التنظيمات كثيرا ما يكونون في جهل تام بالتأثيرات المنتشرة والاتجاهات والمهيجات داخل التنظيمات . وان هذا لا يعتبر صحيحا بالنسبة للتنظيمات الاعمالية فقط ولكنه صحيح ايضا في التنظيمات السياسية والحكومية والجيوش والكنائس والجامعات . وبالرغم من ذلك فاننا كثيرا ما نسمع باستمرار انك لا تستطيع ان تفهم التنظيم او كيفية عمله من الخريطة التنظيمية او من اللائحة او القواعد او القوانين المصدرة له ، او حتى من النظر وملاحظة هيئة العاملين فيه . ولكن معرفة حبال التنظيم على حد قول الكاتب في معظم الاحيان هو معرفة مركز كل شخص وطبيعة ما يؤدي وسبب تأديته للمجتمع غير الرسمى . ويقول الكاتب في هذا المجال اننا لا نستطيع ان نحدد بدقة كيف تعمل حكومة الولايات المتحدة عن طريق قراءة دستورها او قرارات محاكمها او قوانينها او قواعد الادارية بالرغم من اننا نستخدم عبارة الحكومة غير المنظورة التي تعتبر اعترافا بالتنظيم غير الرسمى .

ان التنظيمات غير الرسمية كثيرا ما تقترب بالتنظيم الرسمي بالرغم من انها كثيرا ما لا تدرك بشعور المديرين والسياسيين وغيرهم من سلطات التنظيم كما وانها لا تدرس بطريقة محددة — على علم الكاتب — الا على مستوى الانتاج في التنظيمات الصناعية .

#### وظائف التنظيم غير الرسمي في التنظيمات الرسمية :

ان من أهم وظائف التنظيمات غير الرسمية في التنظيم الرسمي هو الاتصال . وهناك وظيفة اخرى هي المحافظة على التماسك في التنظيمات الرسمية عن طريق الاستعداد للخدمة والذائفة هي العمل على الاحتفاظ بالتكامل الشخصى والاحترام الذاتى والاختيار المستقل . وحيث أن تفاعلات التنظيم غير الرسمي لا يتسلط عليها هدفا غير شخصى أوسلطة — باعتبار أنها أداة التنظيم — فان التفاعلات تتميز بالاختيار وتزود الفرص كثيرا لتعزيز الاتجاهات الشخصية . وبالرغم من أن هذه الوظيفة قد تعتبر مدمرة للتنظيم الرسمي فانه يمكن النظر اليهاكوسيلة للمحافظة على بعض تأثيرات التنظيم الرسمي التى تميل الى تفويت شخصية الفرد .

### الفصل الثالث

## مبادئ الإدارة

اراء هربرت سيمون (١)

Herbert Simon

قد تعرض **H. Simon** لمبادئ الإدارة بأسلوب يختلف عن الأسلوب التقليدي (١) ، وذلك لأسباب ارتأها وعيوب اكتشفها في نظرية الإدارة العامة ، ويقول في ذلك أن من بين المبادئ العامة التي تظهر في الأدب الإداري :

- (١) ان الكفاية الادارية تزداد بتخصص المهمة بين الجماعة .
  - (٢) ان الكفاية الادارية تزداد بترتيب أعضاء الجماعة في هيراركية من السلطة المحددة .
  - (٣) ان الكفاية الادارية تزداد بتحديد مدى الرقابة في اى نقطة في الهيراركية الى أصغر عدد لها .
  - (٤) ان الكفاية الادارية تزداد بتجميع العمال لأغراض الرقابة على حسب:  
( أ ) الهدف (ب) العملية (ج) الجماعة المتعاملة ( د ) المكان .
- وينتقد هربرت سيمون هذه المبادئ بالمعرض الاتي .

---

(1) H. Simon, Administrative Behavior. pp. 20

مبدأ التخصص :

ان الكفاية الادارية يفترض ان تزداد بزيادة التخصص ، ولكنه يتساعل هل اى زيادة فى التخصص تؤدى الى زيادة الكفاية ؟ واذا كان الامر كذلك فآى التطبيقات التالية يعتبر صحيحا للمبدأ :

(أ) خطة للتمريض ، بمقتضاها توزع المرضات على مناطق معينة ليمارسن التمريض داخل هذه المنطقة بما فيها من اختبارات وزيارات للمنازل او الى عيادة طلبة المنازل والقيام بتمريض مرضى السل .

(ب) خطة وظيفية للتمريض ، بمقتضاها ستوزع المرضات على مجالات مديسية وزيارات لمنازل طلاب المدارس وعلى تمريض مرضى السل .

من هذا يبدو ان وسيلة عامة للتمريض بواسطة المناطق تعرقل من تنمية المهارات الخاصة فى البرامج المختلفة اختلافا كبيرا . ويعلق على ذلك بان هذه الترتيبات توفى باحتياجات التخصص . فالاولى تزود التخصص عن طريق المكان والثانية عن طريق الوظيفة ، وان مبدأ التخصص لا يساعد على الاختيار بين هذين البديلين ، ويقول ان بساطة مبدأ التخصص هى بساطة مضللة تخفى ورائها غموضات جوهرية لان التخصص لا يعتبر شرطا للكفاية الادارية لانها من الميزات التى لا غنى عنها لكل الجهد الجماعى سواء اكان كافيا او غير كاف . وان التخصص يعنى فقط ان افرادا مختلفين يؤدون اشياء مختلفة . وحيث انه من المتعذر ماديا لفردين ان يؤدبا نفس العمل فى نفس المكان فى نفس الزمن ، فيجب ان يؤدى الفردان اشياء مختلفة ، وان المشكلة الحقيقية للادارة ليست فى التخصص ذاته ولكن التخصص على أساس هذا المعنى وهذه الخطوط الخاصة التى تؤدى بدورها الى الكفاية الادارية .

وحيث اعادة صياغة هذا المبدأ فسيظهر الى الوجود الغموض الاساسى فيه وعلى هذا فاننا نستطيع القول بان الكفاية الانتاجية تزداد بالتخصص فى الجماعة فى الاتجاه الذى يؤدى الى كفاية كبيرة .



## مبدأ هيراركية السلطة :

ان الكفاية الانتاجية يفترض ان تميز بهيراركية السلطة في التنظيم حتى يمكن المحافظة على وحدة القيادة . ان تحليل هذا المبدأ يتطلب فهما واضحا لمعنى اصطلاح السلطة . والمعروف ان المرعوس يتال انه يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه ان يوجه بمقتضى قرار وضعه فرد آخر دون نظر الى رايه الخاص ودون نظر الى المزايا التي يمنحها ، وعلى هدى ما تقدم ذكره فان مبدأ وحدة القيادة مثله مثل مبدأ التخصص لا يمكن انتهاكه لانه من المتعذر ماديا لفرد ان بطيع امرين متعارضين . واذا افترضنا ان وحدة القيادة من مبادئ الادارة ، فيجب ان نؤكد شيئا اكثر من هذه الاستحالة المادية ، وربما تؤكد بانه من غير المرغوب فيه وضع فرد من افراد التنظيم في مركز لتلقى اوامره من اكثر من رئيس واحد ، وهذا هو بدون شك المعنى الذى قصده Gulick حينما استخدم هذا المبدأ اذ يقول ( ان اهمية هذا المبدأ في عملية التنسيق والتنظيم لا يجب ان تختفى عن اعيننا اذ انه حين بناء هيكل تنسيق فكثيرا ما تقع في اغراء وضع اكثر من رئيس لفرد يعمل عملا له اكثر من علاقة واحدة ) وحتى فيلسوف الادارة العظيم فردريك تيلر وقع في هذا الخطأ حين وضع رؤساء عمل مستقلين للادارات والوسائل وغيرها ، وزود كل فرد بسلطة اعطاء اوامر مباشرة لرؤساء العمال .

## مبدأ وحدة القيادة :

ان مبدأ وحدة القيادة كما حدده جاليك Gulick لا يمكن انتقاده من ناحية الوضوح او الغموض لان تعريف السلطة الذى ذكره قد اعطانا اختبارا واضحا لتطبيق المبدأ في حالات مادية معروفة ، ولكن الخطأ الحقيقى الذى يوجد في هذا المبدأ هو انه يتعارض مع مبدأ التخصص ، لان من اهم استخدامات السلطة في التنظيم هى في تحقيق التخصص في عملية اتخاذ القرارات حتى ان كل قرار يوضع في النقطة من التنظيم التى يمكن فيها ان يتم باكبر خبرة ممكنة .

والنتيجة ان استخدام السلطة يسمح بدرجة كبيرة من الخبرة الواجب تحقيقها في اتخاذ القرارات اكثر مما يمكن تحقيقه اذا اعتمدنا على قيام كل فرد تشغلي باتخاذ القرارات المتصلة بعمله .

### مبدأ نطاق الرقابة :

ذكرنا ان الكفاية الادارية يفترض ان تتعزز بتحديد عدد الرؤسين الخاضعين لادارى معين بعدد صفر ولنفترض مثلا بأنه ستة . وان مفهوم مدى الرقابة يجب ان يكون ضيق يعتبر من المبادئ الاساسية في الادارة . وان المناقشات المتصلة بتحديد مدى الرقابة معروفة ولا يتطلب الامر ضرورة اعادتها ولكن ما لا يعترف به في المبدأ هو الاقتراحات المتعارضة للادارة التى تدخل في نطاق مفهوم مدى الرقابة ، ويتخذ ذلك شكل العبارة الآتية :

« تتعزز الكفاية الادارية بالاحتفاظ بعدد المستويات الادارية الى اقل حد والى تسمح بمرور مسألة ما قبل ان يتم تنفيذها » .

ان هذا الاقتراح يعتبر من المقاييس الاساسية التى تساعد المحلل الادارى فى تبسيط الاجراءات ، ولكن بالرغم من ذلك فالتناجد ان النتائج التى يؤدى اليها هذا المبدأ تتعارض مع اشتراطات وحدة القيادة ومبدأ التخصص .

والمشكلة هى انه فى التنظيمات الكبيرة التى تتداخل فيها العلاقات نجد ان مدى معين من الرقابة يؤدى الى روتين احمر Red Tape متضخم . لان كل اتصال بين اعضاء الجماعة يجب ان يحمل الى اعلى حتى المركز الذى نجد فيه رئيسا مشتركا للجميع . واذا كان التنظيم كبيرا فان ذلك يظطوى على حمل هذه المسائل الى اعلى عن طريق عدة مستويات من المستويات التنفيذية ثم يرسل بعد ذلك فى شكل اوامر وتعليقات ، وهى عملية ثقيلة تستغرق زمنا كبيرا . والبديل لهذا الوضع هو زيادة عدد

الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد حتى يتحول التنظيم الهرمي إلى شكل تصل فيه بسرعة إلى القمة وتقل فيه المستويات المتداخلة ولكن هذا يؤدي أيضا إلى صعوبات ، وحيث أن الرئيس يطلب منه الإشراف على عدد كبير من الرؤوسين فإن عملية الرقابة عليهم تصبح ضعيفة .

### مبدأ التنظيم الإداري :

ومن المبادئ الإدارية الأخرى التي ناقشها Simon مبدأ أن الكفاية الإدارية تزداد بتجميع العمال على حسب الهدف والوسيلة وجماعة التعاملين والمكان . ومن الواضح أنه أثناء مناقشة فكرة التخصص يمكن التعرف على أن هذا المبدأ غير ثابت داخليا ، لأن الغرض والعملية والعملاء والمكان تعتبر من الأسس المتنافسة لتكوين التنظيم وأنه في أي منطقة ما نجد أن مزايا التقسيم على الأسس السابقة يمكن أن يضحى بها للحصول على مزايا أخرى .

فإذا افترضنا أن المصالح الرئيسية لمدينة ما نظمت على حسب الغرض الرئيسي فيستتبع ذلك أن جميع المحامين والمهندسين والاختصاصيين والأطباء لا يكون مكانهم في مصلحة واحدة تتكون من أعضاء مهنتهم فقط ولكن سيوزعون على المصالح الحكومية التي تحتاج إلى خدماتهم وبالتالي فإن مزايا التنظيم بواسطة العملية سيكون مفقودا .

أن مبادئ الإدارة السابق ذكرها قد تعرضت لكثير من التحليل والنقد اقتضى التعديل في بعض النواحي فيها ، وأن هذا يؤدي إلى التساؤل «هل هناك نظرية إدارية سليمة ؟ » ويجاوب هربرت سيمون بقوله بأننا نستطيع أن نحافظ عليها جميعا لأن الصعوبة نشأت من معالجتها . حيث أنها مقاييس نهتدى بها في توصيف وتشخيص الحالات الإدارية .

أن النظرية الإدارية تهتم أساسا بكيفية تحديد التنظيم وعمله لتحقيق أهدافه بفاعلية ، وأن المبدأ الأساسي الذي يستتبع ذلك هو ضرورة الاختيار،

من بين البدائل التي تتضمن نفس النفقات، وأن الحل الذي يؤدي إلى أعظم إنجاز للأهداف الإدارية بالإضافة إلى أن الحل المختار يجب أن يتضمن الجوانب الاقتصادية حتى يصلح في النظرية الإدارية . ويجب أن ننظر إلى مبدأ الكفاية باعتبار أنه تعريف بدلا من مبدأ أي تعريف السلوك الإداري الصحيح . لأنه لا يبين لنا كيفية الوصول بالإنجازات إلى حدها الأقصى ، ولكنه ينص على أن الكفاية القصوى هي الهدف . وأن الظروف هي التي تكشف عن الطريقة . ويطلق على هذا المفهوم مبدأ الكفاية . ويتميز بأن النشاط فيه يكون مادة موجها لتحقيق أقصى إنجاز لأغراض معينة وباستخدام أقل الموارد المتاحة ، ويلاحظ أن هذا المبدأ يصلح في النظرية التي يمكن أن نحقق بها الكفاية القصوى .

ولنا أن نتساءل عن العوامل التي تحدد مستوى الكفاية الذي يمكن الوصول إليه عن طريق التنظيم . ولا يمكننا أن نذكر جميع العوامل ولكننا نذكر الرئيسي منها . ولكي نستطيع الإجابة على هذا السؤال فإن المدخل البسيط لتحقيق هذا الغرض هو اعتبار العضو الفردي في التنظيم ، وتحديد القيود المفروضة كما ونوعا وتتضمن :

(أ) قيود على قدرته في أداء الأعمال .

(ب) قيود على قدرته في اتخاذ قرارات صحيحة .

ومعنى ذلك أن التنظيم الإداري يتناول هدفه من تحقيق الكفاية القصوى داخل نطاق هذه القيود .

والمعروف أن الفردين الذين يتمتعان بنفس المهارة ونفس الأهداف والقيم ونفس المعرفة والمعلومات، يمكن لهما أن يقررا نفس طريق العمل . ويترتب على هذا أن النظرية الإدارية يجب أن تهتم أساسا بالقيم والمهارات والمعرفة التي يجب أن تتوافر في أعضاء التنظيم حين تأديتهم لعملهم .

ومن ناحية أخرى نجد الفرد يتقيد بالمهارات والعادات والدوافع التي لا تدخل في مجال الشعور إذ أن أدائه للعمل مثلا يمكن أن يتقيد بمهارته اليدوية أو بزمن رد الفعل المنعكس للأوامر الموجهة إليه أو بفتوته ، ولكن عمليات اتخاذ القرارات يمكن أن تتقيد بسرعة عملياته الذهنية وبمهارته في الحساب الأولى وما شابه .

وفي مجال هذا النشاط نجد ان مبادئ الإدارة يجب ان تهتم بفسولوجية الجسم الانساني ويقوانين تدريب المهارات وتنمية العادات ، ويقال ان هذا الميدان قد امكن تنميته بواسطة اتباع « تيلر » من رواد حركة الإدارة العلمية الذين قاموا بوضع أسس دراسة الزمن والحركة . ومن ناحية أخرى نجد ان الفرد مقيد بالقيم التي يمتنقها والمدرجات من الاهداف التي تؤثر فيه حين اتخاذه لقراراته ، واذا كان ولائه للتنظيم كبيرا فان قراراته تظهر تبولا مخلصا للاهداف التي حدها التنظيم . واذا كان ولائه منعما فان البواعث الشخصية قد تتدخل في كفايته الادارية ، واذا كان ولائه مرتبطا بالكتب الذي يعمل فيه فانه قد يتخذ قرارات تعتبر معادية للتنظيم كله .

ولهذا يقال انه في هذا المجال من الدوافع والبواعث يجب ان تكون مبادئ الإدارة مهتمة بمحددات الولاء والمعنويات وبالقيادات والمبادرة ، وبالتأثيرات التي تحدد المكان الذي يجب ان يظهر فيه الفرد ولائه للتنظيم .

ويقال ان الفرد مقيد بمدى معرفته للأشياء المتصلة بعمله ، وينطبق هذا على المعرفة الاساسية المطلوبة في اتخاذ القرارات ، وبالمعلومات المطلوبة بجعل قراراته تتلائم والظرف المعين .

وفي هذا المجال نجد ان النظرية الادارية تهتم بمسائل جوهرية كالاتى :

(1) ما القيود المفروضة على كمية المعرفة التي يستطيع الذهن الانساني أن يجمعها ويطبقها ؟

(٢) ما درجة السرعة التي يستطيع بها الذهن الانساني تفهم هذه المعرفة؟  
(٣) كيف يمكن للتخصص في التنظيم الادارى ان يرتبط بالتخصصات في المعرفة والتي تسود في الهيكل المهني للمجتمع ؟  
(٤) كيف يمكن لانظمة الاتصال تسهيل نقل المعرفة والمعلومات الى المراكز الملائمة لاتخاذ القرارات .

(٥) ما انواع المعرفة التي يمكن نقلها بسهولة والانواع التي لا يمكن نقلها؟  
(٦) كيف تتأثر الاتصالات المتداخلة للمعلومات بانواع التخصصات في التنظيم .

ويقال ان هذه هي الارض المجهولة Terra Incognita في النظرية الادارية ، ولاشك ان هذا الاستكشاف الدقيق للنواحي المختلفة للعلاقات التنظيمية والادارية سيثبث ضوءا كبيرا على التطبيقات الملائمة لتوجيهات الادارة .

ويلاحظ ان عرض هذه العوامل والحالات سيساعد في توضيح نوع الاعتبارات الواجب اخذها في الحسبان حين وضع المبادئ الصحيحة والسليمة وغير المتعارضة للادارة . ويقول سيمون Simon بوجود سلوك رشيد Rational Behavior وهو النوع من التصرف الرشيد الذي يمكن تقييمه في ضوء الاهداف العامة للتنظيم كله .

### اتخاذ القرارات والتنظيم الادارى :

عرف هيربرت سيمون الادارة بانها فن تنفيذ الاشياء ، وركز اهتمامه على العمليات والوسائل ، لضمان التصرفات الفعالة ، وان المبادئ تحدد للحصول على التصرفات المتجانسة من الجماعات من الناس ، وبين ان النشاط التطبيقي يتكون من تقرير ما يجب عمله ، ثم تنفيذ هذا العمل .

ويرى ان نظرية الإدارة يجب ان تتناول عمليات اتخاذ القرارات كما تتناول عمليات تنفيذها .

واستطرد أن جميع السلوك يتضمن الاختيار الشعوري واللاشعوري للتصرفات المعينة من بين التصرفات المحتمل تطبيقها ، وهذا المفهوم يتضمن ان الفرد اذا ما اتبع طريقا معيناً لتنفيذ عمل ما ، فلا معنى ذلك عدم وجود طرائق اخرى لادائه ، وقد يتضمن الاختيار سلسلة من الانشطة المركزة يمكن ان نطلق عليها اسم او اصطلاح الانشطة التخطيطية او الترسيمية .

وان الجزء الكبير من السلوك وخاصة سلوك الافراد داخل التنظيم الادارى ، يكون لغرض معين وموجه نحو الاغراض والاهداف النهائية . وأن هذا الغرض يقترن بتكامل في النموذج السلوكى ، والذي اذا ما انعدم وجوده فان الإدارة تصبح عملية لا معنى لها .

واذا افترضنا ان الإدارة تتكون من تنفيذ الاشياء بواسطة جماعة من الناس فان الهدف يكون للمقياس الاساسى في تحديد الاشياء الواجب تاديتها .

ويتضمن كل قرار اختيار هدف وسلوك يتناسب معه ، وقد يكون هذا الهدف قيماً نسبية تحدد للوصول الى الاهداف النهائية . واذا اعتبرنا القرارات وسيلة اختيار الاهداف النهائية ، فاننا سنطلق عليها اصطلاح القيم النسبية ، ومن حيث انها تنطوى على تنفيذ هذه الاهداف سنطلق عليها اسم الحقائق المجردة .

ويلاحظ أن المشاكل لا تعرض على الادارى مغلفة بعناصر قيمية وعناصر حقيقية تساعد على اتخاذ قرار بشأنها ، إذ ان الاهداف او الاغراض النهائية للتنظيم الحكومى تحدد باصطلاحات عامة وغامضة ، كالعادل ، الرئاهية العامة ، الحرية . كما وان الاهداف كما تحدد قد تكون وسيطة لتحديد اهداف نهائية اخرى ، فمثلاً نجد في بعض مجالات العمل ان سلوك الافراد

يوجه في اطار من البواعث الاقتصادية ، ففى الوقت الذى يعتبر فيه الكسب الاقتصادى لمعظم الناس غاية في حد ذاته، نانه ايضا وسيلة لتحقيق اغراض نهائية : كالامان ، الراحة ، الكرامة واخيرا قد نجد ان عناصر القيم النسبية والحقائق المجردة ، يمكن ان تضم مع بعضها البعض في هدف واحد . فمثلا قد نجد ان القبض على المجرمين يعتبر من اهداف سلطات البوليس المحلية، وقد يعتبر هذا الغرض غاية في حد ذاته اى أنه يوجه نحو الخارجين على القانون ومعاقبتهم ، ولكن من ناحية اخرى نجد ان القبض على المجرمين وسيلة لحماية المواطنين ولاعادة تأهيل المنحرفين ولتخويف المخالفين المرتقبين .

ان مدرك الاهدافية ينطوى على فكرة هيراركية القرارات اى تسلسلها الطبقي في السلم الادارى ، وذلك لان كل خطوة الى المستويات السفلى في الهيراركية تتكون من تحديد اهداف سبق ان قررت في الخطوة الاعلى مباشرة ، وفي هذه الحالة نجد ان السلوك هادف ، باعتبار انه يوجه عن طريق الاهداف العامة او الاغراض وانه رشيد على اساس انه يختار البديلات ، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الاهداف السابق اختيارها ، ولا يجب ان نفترض ان هيراركية الاهداف او هرميتها تكون عادة كاملة التنظيم او متكاملة في اى سلوك فعلى . ويقال ان الهيئة الحكومية مثلا تد توجه نحو عدة اغراض متميزة في وقت واحد . فمثلا ادارة رعاية الشباب قد تهدف الى تحسين صحة الاطفال وتزويدهم بمقومات للافادة من اوقات الفراغ ، وتحاول منع انحراف النشء ، كما تحاول تحقيق اهداف مماثلة للشباب في المجتمع .

وحتى لو لم نحدد تكامل هذه الاهداف بطريقة مقصودة في القرارات التى تتخذها فان التكامل عادة يتم في واقع الامر ، فمثلا في حالة ادارة رعاية الشباب ، فان الادارى قد يعجز عن وزن الاغراض المتعددة والمتعارضة يقارنتها ببعضها البعض على ضوء اهميتها النسبية ، وبالرغم من ذلك فان



قراراته الفعلية والتوجيهات التي يصدرها لتوجيه اعمالها ستؤدي الى اغراض ذات مجموعة من الاوزان ، فاذا كان البرنامج يركز على مجموعة من العاب القوى فان هذا الهدف يمنح وزنا حين تطبيقه ، وقد لا يكون هذا الوزن من الاعتبارات التي اخذها الادارى حين تخطيطه للبرنامج .

ويترتب على ذلك انه بالرغم من ان الادارى قد يرفض مهمة ما او ان يكون عاجز عن تأديتها فانه يقوم شعوريا بتكامل نظام اهدافه ، وانه لا يستطيع ان يتفادى النواحي المترتبة على قراراته الفعلية .

ويجب ان نعترف بأن اتخاذ القرارات هي مجرد اتفاق او توفيق بين العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في القرار ، كما وان البديل الذي نختاره في نهاية الامر لا يمكن ان يحقق انجازا كاملا او تاما للاهداف ، ولكنه يعتبر فقط احسن حل يمكن الوصول اليه في ظل الظروف القائمة ، يضاف الى ذلك ان الحالة البيئية تعتبر من البدليات المتيسرة وبالتالي تضع حدا اقصى لمستوى تحقيق الهدف الممكن الوصول اليه .

اذا اردنا ان نفهم العلاقات الوثيقة القائمة في اى مشكلة ادارية بين القيم النسبية والحقائق المجردة فيجب استخدام مثلا تطبيقيا ، وليس من ميدان الحكومة المحلية . ولنا ان نتساءل ما المسائل المصحلة بالقيم النسبية والحقائق التي تترتب على فتح وتوسيع شارع جديد ؟ .

وفي هذا المقال من الضروري ان نحدد :

- ١ — رسم الشارع .
- ٢ — تحديد العلاقة الملائمة بين الشارع وبين الخطة الاساسية لفتحه .
- ٣ — وسائل تمويل المشروع .
- ٤ — تحديد ما اذا كان المشروع سينفذ عن طريق الماولين او عن طريق ادارة الانشاءات والبنائى المحلية .

٥ - تحديد علاقة هذا المشروع بعمليات الانشاءات التي تترتب على ادخال التحسينات في الشارع .

٦ - عدة أسئلة أخرى من هذا النوع .

يلاحظ أن هذه الاسئلة التي تتطلب اجابات عنها تجمع بين عنصر القيمة النسبية والحقائق المجردة . ويمكن ان نفضل جزئيا بين هذين النوعين من العناصر بالتمييز بين أهداف المشروع وبين إجراءاته . ومن ناحية أخرى نجد أن الإجراءات المتصلة بالاسئلة يجب أن تستند على الأغراض التي نستهدفها من شق الشارع والقيم الاجتماعية التي تتأثر بانشاءه ومن بينها :

(أ) سرعة النقل وسهولته .

(ب) سلامة حركة المرور .

(ج) اثر تخطيط الشارع على قيم الممتلكات الموجودة على جانبيه .

(د) تكاليف انشاء الشارع .

(هـ) توزيع التكلفة على دافعي الضرائب .

ومن ناحية أخرى نجد أن القرارات يجب أن تتخذ في ضوء المعرفة العلمية والعملية بالنسبة الى اثر استخدام اجزاء معينة لتحقيق هذه القيم ومن ضمنها :

١ - التكلفة النسبية لكل نموذج من الارصفة ودوامها وتساويتها .

٢ - المزايا النسبية للطرق البديلة من وجهة نظر التكلفة والملائمة لحركة المواصلات .

٣ - اجمالي التكلفة وتوزيع تكلفة الوسائل البديلة للتمويل .

ويتوقف القرار النهائي على الوزن النسبي الذي نعطيه للاهداف المختلفة، وعلى رأينا في مدى تحقيق أي خطة معينة لكل هدف على حدة .

والمعروف ان النشاط الادارى هو نشاط جماعى ، وان هناك حالات بسيطة حيث يتمكن فرد ما من تخطيط وتنفيذ عمله، ولكن حالما يتوسع العمل الى التقلية حيث تتطلب جهود عدة جماعات لتنفيذه فسيصبح من الضرورى تنمية عدة عمليات لتطبيق الجهد المنظم للمهمة الجماعية. ويقال ان الاساليب الفنية التى تستخدم لتسهيل هذا التطبيق هى العمليات الادارية .

ويجب ان نلاحظ ان العمليات الادارية هى عمليات متصلة باتخاذ القرارات، اى عمليات تتناول فصل بعض العناصر فى قرارات اعضاء التنظيم ، وتحديد اجراءات تنظيمية لاختيار وتحديد هذه العناصر وايصالها الى الاعضاء المعنيين. وفى هذه الحالة يقال ان التنظيم يسلب سلطة بعض الافراد فى اتخاذ القرارات ويبدلها بعملية اتخاذ القرارات فى التنظيم . والقرارات التى يضعها التنظيم للفرد تتناول عادة :

١ - تحديد وظيفته . اى المجال العام لطبيعة واجباته .

٢ - تخصيص السلطة ، اى تحديد الفرد فى التنظيم الذى يتمتع بالسلطة لاتخاذ قرارات اضافية .

٣ - وضع القيود التى تحد من اختياره والتى تعتبر ضرورية لتنسيق أنشطة الافراد الاخرين فى التنظيم .

والمعروف ان التنظيم الادارى يتميز بالتخصص ، وان المهام المعينة تفوض الى اجزاء محددة فى التنظيم . كما وان التخصص قد يتخذ شكل التقسيم الراسى للعمل ويترتب على ذلك وجود هرم هيراركى من السلطة ، ووظائف لاتخاذ القرارات يتخصص فيها اعضاء من داخل الهيراركية .

والمعروف ان معظم التحليلات التنظيمية تتركز على التخصص الافقى، اى على تقسيم العمل باعتباره من المميزات الاساسية للنشاط المنظم اذ ان لوثر جالك ذكر ان « تقسيم العمل هو وظيفة التنظيم وبلا شك سبب التنظيم »

ويركز (١) هيربرت سيمون على التخصص الرأسي أى عملية تقسيم مهام اتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية والإشرافية ويذكر بان هناك ثلاثة أسباب للتخصص الرأسي في التنظيم :

الاول : اذا كان هناك تخصص افقى ، فان التخصص الرأسي يصبح أساسيا لتحقيق التنسيق بين الأعداد التشغيليين .

والثانى : حيث أن التخصص الأفقى يتيح مهارة كبيرة وخبرة تنميتها الجماعات التشغيلية حين تأديتها للمهام فان التخصص الرأسي يتيح خبرة كبيرة في اتخاذ القرارات .

والثالث : يتيح التخصص الرأسي محاسبة الأعداد التشغيليين عن القرارات التي يتخذونها أمام مجلس الإدارة في حالة التنظيم الاعمالى ، والى الجهاز التشريعى في حالة المصلحة الحكومية .

#### التنسيق :

يتطلب السلوك الجماعى ليس فقط اختيار القرارات السليمة ، ولكن أيضا اختيار جميع أفراد الجماعة التي تتخذ نفس القرارات .

ويقول « سيمون » انه عن طريق ممارسة السلطة أو بعض الاشكال الأخرى من النفوذ فمن الممكن تركيز وظيفة اتخاذ القرارات الى الحد الذى يمكن فيه لخطة عامة من القرارات ان تحكم اعمال وانشطة الآخرين .

ويستطرد بان التنسيق اما أن يكون اجرائيا في طبيعته او ذاتيا ، ويعنى بالتنسيق الاجرائى Procedural Coordination التنسيق الذى يحدده التنظيم أى التوصيفات العامة لسلوك اعضاء التنظيم والعلاقات التى تسود بينهم ، باضافة الى أن التنسيق الاجرائى يحدد خطوط السلطة ويبين مجالات النشاط لكل عضو . بينما التنسيق الذاتى Substantive Coordination يحدد محتويات العمل .

Administrative Behavior by Herbert Simon, pp. 9.

(١)

وإذا أردنا أن نكسب مزايا المهارة المتخصصة في المستوى التشغيلي يجب أن يقسم العمل في التنظيم بطريقة يمكن معها للعمليات التي تتطلب مهارة خاصة أن تؤدي بواسطة الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارة ، إلا أن تقسيم القرارات يعتبر عملية معقدة أكثر مما يعتبر تقسيم الإداء ، لأنه في الوقت الذي لا يمكن فيه ضم عامل يتميز ببصر نافذ وقوى ، وعامل يتميز بمهارة في استعمال يديه للحصول على دقة كبيرة في عملية معينة فإن من الممكن من ناحية أخرى أن نضيف معرفة المحامي إلى معرفة المهندس لتحسين قرار معين .

وقد ركز بعض الكتاب حين تعرضهم لموضوع السلطة على المظاهر السياسية والقانونية لها وبينوا أن الوظيفة الأولى للتنظيم هي إخضاع الفرد للمستويات التي تحددها الجماعة أو إلى أعضائها الذين يمارسون السلطة وأن تصرف المرءوس يحدد بالسياسات التي توضع قرب قمة الهرم الإدارية . وحين نهتم بالمحافظة على المسؤولية فإن غرض التخصص الرأسي هو ضمان الرقابة القانونية على الإداري ، ويترك للهيئة الفنية الإدارية حدود ملائمة لمعالجة المسائل الفنية التي لا يستطيع الجهاز التشريعي المكون من مواطنين عاديين أن يقررها بكفاءة .

والمعروف أن القرارات التي توضع في المستويات العليا من الهرم الإدارية التنظيمية سيكون لها أثر على أنشطة الأفراد التشغيليين إلا إذا بلغت اليهم بوسائل الاتصال الداخلية ، وأنه في هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار فحص الوسائل التي تؤثر في سلوك الأفراد التشغيليين . ويلاحظ أن هذه التأثيرات تصنف عادة في مجموعتين :

الأولى : التأثيرات التي تحدد في الأفراد التشغيليين أنفسهم تصرفات وعاتادات وحالة ذهنية تقودهم إلى اتخاذ القرارات النافعة للتنظيم .

الثانية : وتفرض على الأفراد التشغيليين قرارات اتخذت في مناطق أخرى من التنظيم .

وتعمل التأثيرات الأولى على أن تفرس في الأفراد ولاء للتنظيم واهتمام بالكفاية وتدريب الأفراد .

والثانية تتوقف على مدى ممارسة السلطة والخدمات الاعلامية والاستشارية . وهذه التأثيرات ليست كاملة تماما ولكنها تستخدم لاجراض البحث العلمى لتحديد مفاهيم التصرفات السلوكية داخل التنظيم .

ان مدرك السلطة تعرض لكثير من التحليل الذى قام به كتاب الادارة ، ولعل اكثر التعاريف دقة ماتاله « Chester Barnard » (١) حيث يقول ان المرعوس يقبل السلطة حينما يسمح لسلوكه بان يقاد بالقرار الذى يصدره رئيسه دون أن يفحص مستقلا مزايها هذا القرار ، وان الرئيس حين ممارسته للسلطة فانه لا يبحث عن اقتناع المرعوس ولكنه يهدف الى الحصول على موافقته . ولكن فى واقع الامر نجد ان السلطة تكون عادة ممزوجة بالايحاء والترغيب .

ومن المسائل الجديرة بالذكر انه بالرغم من ان وظيفة السلطة هي اتياحة الفرصة لاتخاذ قرار وتنفيذه ، حتى ولو لم يتحقق الاتفاق عليه ، الا ان هذا المظهر العرفى للسلطة يتغ الكتاب فى اظهاره . لانه اذا ما حاولنا أن نحمل السلطة خارج نطاق نقطة معينة — يمكن أن نصفها بانها منطقة موافقة المرعوس — فان التمرد وعدم الطاعة ستترتب على ذلك .

ان مدى منطقة قبول وموافقة المرعوس تتوقف على العقوبات التى تيسر للسلطة للالزام بتنفيذ اوامرها . ويستتبع ذلك أن السلطة يمكن أن تعمل الى اعلى والى اسفل كما تعمل جانبيا فى التنظيم ، فاذا ما قام الادارى بالتفويض الى سكرتيره باتخاذ القرارات المتصلة بدواليب الحفظ المستخدمة ويقبل

The Functions of The Executive, p. 163

(١) نقل عن كتاب

Administrative Behavior, p. 11

وصيادها دون مراجعة ونحصر مزاياها فانه يتقبل سلطانها ، كما أن خطوط السلطة التي تتمثل في الخرائط التنظيمية لها أهمية خاصة ، لاننا نلجأ اليها حينما يصبح من المتعذر الوصول الى تزار معين .

ان استخدام السلطة في هذا المفهوم تتطلب العقوبات لكي تصبح فعالة، وان هيكل السلطة الرسمية في التنظيم يتصل بالتعيين وبالاجراءات التأديبية ويفصل الافراد . ان هذه الخطوط من السلطة الرسمية تكمل عادة بعلاقات سلطة غير رسمية في الاعمال اليومية للتنظيم في الوقت الذي تنفرد فيه الهيراركية الرسمية بتسوية المشاكل والنزاعات .

ومن المميزات السائدة للسلوك الانساني ان اعضاء الجماعة المنظمة يتجهون الى تحقيق انفسهم بكيان الجماعة ، وانهم حين اتخاذهم قرارات متصلة بالولاء التنظيمي فان ذلك يؤدي الى تقييم الطرق البديلة لتصرفاتهم على هدى آثارها على الجماعة . فاذا ما اختار الفرد تصرفا معيناً لانه في صالح الوطن فانه يحقق ذاتية جميع المواطنين الذين يعملون لرفع شأن الوطن .

والنتيجة ان ممارسة السلطة وتنمية الولاءات التنظيمية هي من وسائل السلطة التي بمقتضاها تتأثر القيم النسبية للفرد بالتنظيم الذي يعمل فيه . اما المسائل المتصلة بالحقائق التي تتضمنها قراراته فانه يتحدد بالمبدأ الموضوع للسلوك الرشيد والمنطقي أي مقياس الكفاءة . ومعنى ذلك ان الفرد لكي يكون كفئاً يجب عليه ان يتخذ اقصر الطرق والوسائل لتحقيق الاهداف .

ويلاحظ ان مبدأ الكفاية يعتبر عادة محليدا بالنسبة للاهداف الواجب تحقيقها ، ولهذا نجد ان الرئيس الذي يصدر أوامره الى الرؤسين ليكونوا اكفاء في تأديتهم لعملهم يعتبر من التأثيرات الرئيسية على اعضاء اى هيئة ادارية . وان تحديد ما اذا كانت الاوامر قد اطيعت يعتبر من الوظائف الرئيسية لمراجعة العمليات التي تم تنفيذها .

وبلا حظ أن معظم التأثيرات على تصرفات الجماعة تكون من طبيعة غير رسمية ، إذ أنها تتخذ طابع العلاقات العامة الداخلية . لأنه لا يوجد من الضمانات ما يحقق أن النصيحة التي تبدي في وقت ما في التنظيم سيكون لها أثر في نقطة أخرى الا في حالة ما اذا كانت خطوط الاتصال كافية او أن تبلغ بشكل ترغيبى بحت . والمعروف ان المعلومات والنصائح تتدفق في جميع مسالك التنظيم ليس فقط من قمته الى قاعدته ولكنها في جميع الاتجاهات .

يلاحظ أن معظم الحقائق المتصلة بقرار ما تتغير طبيعتها بسرعة ، كما انها تتأكد حين اتخاذ القرار وحين يقوم الافراد التشغيليين بتنفيذ القرار المعين . يضاف الى كل هذا ان عملية التدريب تعتبر ضرورية في تحسين كفاءة الافراد حين اتخاذ القرارات . لان الفرد الذي له مؤهلات تعليمية ويختار لتأدية بعض الاعمال فان التنظيم يعتمد على تدريبه السابق كوسيلة لتحقيق صحة القرارات المتخذة حين تأدية العمل المطلوب منه ، بالإضافة الى أن مدى الثقة في هذا الفرد تستند على نوع التدريب الذي تلقاه وعلى الفترة الزمنية التي أمضاها فيه . ولذلك نجد أن هناك اتجاه حديث في الإدارة نحو استبعاد عملية المقابلة الشخصية لتحديد الكفاءة وابدالها ببرنامج تدريبي يمكن للفرد من تأديته لعمله بأقل قدر من الاشراف ، بالإضافة الى أن المؤهلات التي قد تطلب من المتقدمين لشغل بعض الوظائف قد تعدل بطريقة تقلل من نفقات استبدال الامراء وذلك باختيار الموظفين نصف المهرة وتدريبهم للقيام بأعمال معينة . وأخيرا يقال أن التدريب يزود الفرد بالحقائق الضرورية التي تمكنه من اتخاذ القرارات وتزوده باطار من المراجع لتفكيره وتعلمه الطول التي يمكن الموافقة عليها والتي تثبت صلاحيتها في التطبيق ، كما انها قد تزوده ببعض القيم التي تساعد في اتخاذ قراراته .



## الفصل الرابع

# نظرية التنظيم الادارى

( آراء كريس أرجيرس )

CHRIS ARGYRIS(1)

تعرض فكرة التنظيم الادارى لتفسير تصرفات الجماعات داخل التنظيم على أساس أن هناك صراع بين الافراد والانظمة التى يعملون فى داخلها . ويتعرض الكاتب لفكرة التنظيمات الرسمية بما فيها من مدركات أساسية . ورغم أن هذه المدركات غير سليمة فى بعض نواحيها وخاصة الجزء منها المتصل بمعاملة الافراد وتحديد نماذج سلوكهم وتصرفاتهم الا أن هذه المبادئ أو المدركات لا تزال تعتبر الاعمدة الأساسية للتنظيم الرسمى ، وأن المشكلة هى كيفية ادخال المحددات الأساسية للشخصية الانسانية فى الاطارات التنظيمية وتعديل بعضها حتى يمكن أن نوفق بين المتطلبات الرسمية وبين طبيعة السلوك والتصرفات الانسانية . وهذا المؤلف يعتبر من قادة المدرسة السلوكية الحديثة التى تعتمد على فكرة ادخال مبادئ علم النفس والاجتماع والاجناس والعلوم السياسية داخل الاطارات التنظيمية حتى يمكن أن تحدد لنا السبل والوسائل التى تستخدم لتحريك هادفيات الجماعة ومعرفة العوامل الديناميكية التى تجعلها تنشط وتتفاعل وتتصرف . وبالتالي هى محاولة لتخفيف جهود مبادئ التنظيم الرسمى ، وسنتعرض الان بالتفصيل لهذه الآراء :

(1) Chris Argyris, Personality & Organization, Harper & Row, Publishers, New York, pp. 54.

ان الخاصية الرئيسية للتنظيم الرسمى هى قاعدته المنطقية او كما يطلق عليها دارسوا الادارة طبيعته الرشيدة . . على اساس انها صورة لمفهوم المخططين لتحقيق التسابع فى التنظيم تأسيسا على ان التنظيم الرسمى يفترض ان الانسان - داخل احتمال مقبول - سينعرف بطريقة رشيدة ما يتطلبه التنظيم الرسمى .

والمعروف ان التنظيمات تنشأ بغرض تحقيق اهداف معينة وان تكوين التنظيم يعكس هذه الاهداف بالرغم من ان الانسان قد لا يتبع الطرق الرسومة، وبالتالي لا يتمكن من تحقيق الاهداف الموضوعية . ولذلك نجد ان « سيمون Simon » يقول بان الناس تتبع عادة هذه المسالك المحددة . ويقول « ريتشارد كيم » ان التنظيمات تكون بغرض تحقيق الاهداف وان الناس حين يعملون فى التنظيمات يعتقدون - وقتيا على الاقل - انهم يعملون جاهدين نحو نفس الاهداف . ولذلك يجب علينا الا ننسى هذه النقطة التى تنص على ان التنظيمات مهما تباعدت عن التوصيف التقليدى فان معظم السلوك فيها يعتبر سلوك رشيد . والسلوك الرشيد هو المتوقع بدرجة عالية من اليقين - كما ان « ايرويك » (1) يصف هذه الخاصية بقوله ان خلق التنظيم الرسمى يتطلب مدخل منطقي على اساس ان التنظيم يجب ان يقوم برسم هيكل نموذجي دون ان يتاثر باعتبارات اخرى . ولذلك يمكن القول ان مهمة المنظم هى خلق عالم منظم منطقي . بينما يقترح « فايول » وجود نظام سليم حيث يوجد مكان لكل فرد . غير ان احتمال تعديل التنظيم الرسمى لوجود الشخصيات امر لم يكذبه جزئيا التنظيم الرسمى ، اذ ان « اروييك » مثلا يذكر ان المخطط فى مجال التنظيم يجب ان يأخذ فى الاعتبار العنصر الانسانى وان يتفهم التعديلات اللازمة لامكان معالجة نزعات الشخصية . ويستطرد القول بان هذه التعديلات يجب تقليدها الى ادنى حد لها - كلها امكن - عند التخطيط الدقيق .

Urwick, L., Scientific Principles & Organization, New York. (1)  
(American Management Association) Institute of Management Series,  
No. 19, 1958, p. 8.

ويلاحظ أن غالبية خبراء التنظيم الرسمى يتفقون مع «أبرويك» Urwick في هذه الفكرة ومعظمهم يبرزون أن فكرة الهيكل التنظيمى سوف لا تكون نموذجية بالإضافة الى أن معظمهم يصرون على أن الناس يجب أن يكونوا موالين للهيكل الرسمى إذا كان له أن يعمل بفاعلية . ولهذا نجد أن «تيلر» يؤكد أن الإدارة العلمية لا يمكن أن تنجح دون ثورة ذهنية ، كما أن «فايول» كانت في ذهنه نفس الفكرة حينما أظهر أهمية روح الجماعة .

ويجب أن نعترف أن خبراء التنظيم الرسمى لم يتفهموا لماذا يجب على الناس أن يبروا بثورة ذهنية أو بالتزام روح الجماعة إذا كان لمبادئ التنظيم أن تنجح ، والدلائل الوحيدة التى توجد فى كتاباتهم هى أن مقاومة الإدارة العلمية تحدث بسبب أن الناس على ما هم عليه أو بسبب أنها الطبيعة الانسانية . ولكن لماذا تقاوم الطبيعة الانسانية مبادئ التنظيم الرسمى ؟ ربما يكون ذلك لوجود شئ مستكن فى هذه المبادئ . باعتبار أن التنظيم الرسمى يحدد الاطار الذى يجب أن نتحرك فيه ولهذا يكرهه الناس ويقاومونه .

والواقع أن دعاء التنظيم الرسمى لم يظهرهوا اثر التنظيم الرسمى على العناصر الانسانية رغم معرفتهم أن التصميم المنطقى والرشيد للهيكل التنظيمى والفترة الطويلة الاجل أكثر انسانية من مجرد خلق التنظيم بطريقة عشوائية . إذ أنهم يرون أن انعدام التخطيط المنطقى للهيكل التنظيمى يعتبر غير انسانى وقاسيا واسرافيا وهديم الكفاية ، ويستطردون القول بأنه غير منطقى بسبب أن رسم التنظيم وتخطيطه يجب أن يتم أولا ، إذ أنه من غير المعقول أن ندفع مرتب كبير لفرد دون أن نحدد له بوضوح مركزه وعلاقته فى التنظيم . وأنه قاسيا بسبب أن الامراد فى الفترة الطويلة الاجل يقاسون من عدم وجود هيكل تنظيمى مفهوم . وأنه اسرافيا لان الاعمال يجب أن تحدد بوضوح تام والا تعذر التخطيط المنطقى لسياسات الترقية والاستقالة والتقاعد . وأنه غير كفاء بسبب أن التنظيم

يعتمد على الشخصيات . والنتيجة ان الاثر الشخصى يودى الى تلاعب سياسى اطلقت عليه « ماري باركر فولت » Mary Parker Follet. شكل مكره من الضغط .

ولكن صحة هذه المناقشات تظهر انها غامضة في اعين علماء العلوم السلوكية ، بسبب انها تعنى ان الاختيار الوحيد الواضح امامهم يرتبط بانعدام الهيكل التنظيمى ، وكذلك يطلق لنزواته العناصر الانسانية وضغوطها وهادفياتها . وهذا ما حدى ببعض الباحثين في العلاقات الانسانية الى تكوين انطباع بان الهياكل الانسانية سيئة ، وان حاجات الافراد المشتركين في التنظيم يجب ان تحتل مكان الصدارة في خلق التنظيم وادارته .

### بعض المبادئ الأساسية في التنظيم الرسمى :

المعروف ان خبراء التنظيم الرسمى قد أسسوا عملية خلق السلوك الانسانى على بعض مبادئ أساسية تتصل بطبيعة التنظيم . وقد وصفت هذه المبادئ في كتابات ايرويك ومونى وهالدين وغايول وايروين وجاليك وتيلر وغيرهم (١) وهؤلاء جميعا من دعاة النظرية الرسمية في التنظيم . وبالرغم من ان هذه المبادئ تعرضت لهجوم علماء العلوم السلوكية الا انه لا توجد الى الان مجموعة من القواعد اكثر نفعا للتنظيم غير مبادئ التنظيم الرسمى . ولذلك يجب علينا قبول هذه المبادئ . كما يجب ان نفهم ان ضرورة هذه المبادئ ترجع الى بعض مبادئ اقتصاديات الصناعة والتي من أهمها الافتراض الاقتصادى الاساسى الذى اعتنقه دعاة الثورة الصناعية وهو ان تركيز الجهود في ميدان محدود من النشاط يزيد من كمية الانتاج وجودته . ويستتبع هذا المبدأ ان الحاجة الى

Urwick, L., The Elements of Administration, New York, (١) Harper, 1944. Mooney, J.D., The Principles of Organization, New York, Harper, 1947. Holden, Paul, Top Management Organization & Control, MacGraw 1951.

التخصص تزداد بازدياد كمية الاشياء الواجب ادائها ، وبالتالي يمكن القول أن تركيز الجهود في ميدان محدود من النشاط يزيد من كمية الانتاج ونوعه . وبالتالي فان الكفاية التنظيمية والادارية تزداد بتخصص المهام الموزعة على المشتركين في التنظيم . وقد نادى بعض الكتاب : كالاستاذ « دافيد » بأن التأثير الاساسى فى تصميم المهام الصناعية هو مقياس التخصص المباشر لتكاليف الانتاج الى اقل حد لها . واذا ما استطعنا اشباع هذا المقياس فان تخصص المهارات يساعد فى تخفيض متطلبات المهارة التى بدورها تقلل من زمن التعلم .

يلاحظ أن هذه القواعد تتضمن ثلاثة افتراضات :

١ - ان الشخصية الانسانية ستصرف بكفاية اذا كانت المهمة التى تؤديها متخصصة .

٢ - أنه توجد طريقة واحدة جيدة لتحديد العمل حتى يمكن تأديته بسرعة كبيرة .

٣ - أن أى اختلافات فردية فى الشخصية الانسانية يمكن ان نتجاهلها بتحويل المزيد من المهارات والفكر الى الآلات .

وتنشأ عدة صعوبات فى مفهوم هذه الافتراضات اذا استرجعناها مما يأتى :

( ١ ) خواص الشخصية الانسانية :

يقول أجيرس أن الشخصية الانسانية تحاول دائما تحقيق واقعية تنظيم الاشياء الناشئة عن عملية توسع مستمرة ومشحونة بالانفعالات والاعتبارات الذاتية . لذلك نجد أنه من المتعذر افتراض أن هذه العملية يمكن أن تحقق الاختلافات المميزة للأفراد .

ويتطلب تخصص العمل من الفرد أن يستخدم بعض قدراته فقط بالإضافة الى أنه بزيادة التخصص يستعمل القدرات الالية التي تكون أهميتها السيكولوجية قليلة بالنسبة له . لذلك يرى أرجيريس أن هذه المبادئ تتطلب اعتبار أسس الشخصية السليمة . بالإضافة الى أن بعض الكتاب يشيرون الى أن تخصص العمل يتسبب في وجود قسدر ضئيل من المهارات او انها تصبح قليلة الأهمية .

(ب) مبدأ سلسلة الأوامر « فايول » :

وهو قائم على أساس أن مبدأ تخصص المهام يخلق تعدد الاجزاء ويمقتضاه يؤدي كل فرد عملا كبيرا متخصص فيه ، ولكن هذه الاجزاء تتطلب انشغال كل فرد بتأدية عمله وأن الأهداف لا تشكل تنظيما وبالتالي فإن نماذج الاجزاء يجب أن توضع حتى يمكن للعلاقات المتداخلة بينها خلق التنظيم . وبناء على ما تقدم فإن منطق التخصص دعى مخطط التنظيم الى انشاء وظيفة جديدة وهي القيادة والتي تصبح مسئوليتها الاولى الرقابة والتوجيه وتنسيق العلاقات المتداخلة للاجزاء . بالإضافة الى انها تتأكد من أن كل جزء يؤدي يجب أن يوجه نحو الهدف . ويترتب على ذلك الافتراض بأن الكفاية التنظيمية والادارية ترتب الاجزاء في هيراركية محددة من السلطة حيث يتولى الجزء في القمة توجيه ورقابة الاجزاء في القاعدة .

وإذا ما اعتبرنا الاجزاء هياكل ، ولكل جزء افراد متخصصين فيجب أن نحرك هادفياتهم بقبول توجيه سلوكهم وفرض الرقابة عليه وتنسيقه . ويترتب على ذلك أن القائد يجب أن يمنح سلطة رسمية للاستخدام والاستغناء ومكافأة الامراء وعقوبتهم حتى يتشكل سلوكهم نحو أهداف التنظيم . ويلاحظ أن اثر هذا الوضع هو جعل الافراد معتمدين على القائد ومرعوبين له .

والنتيجة أن الافراد لا يتوافر لديهم الاقدرا ضئيلا من الرقابة على

ظروف العمل كما لا يمتعون بفرض رقابة على المعلومات الضرورية للتنبؤ  
بمستقبلهم .

ويقترح مخطوطا التنظيم الرسمي ثلاثة طرق رئيسية لتقليل اثر  
هذه الصعوبة :

**الطريقة الأولى :** منح المكافآت الجزية للأفراد الذين يؤدون أعمالهم  
جيذا والذين يسمحون لخضوعهم وسلبيتهم واعتمادهم على الرئيس  
بالتأثير على تصرفاتهم بطريقة سليمة .

ويجب ان تكون المكافآت مادية وسيكولوجية ولكن بسبب طبيعة  
العمل المتخصصة فانه لا يمكن منح الا القليل من المكافآت السيكلوجية .  
ويتربط على ذلك ان من الاهمية بمكان منح المكافآت المادية الملائمة  
للمنتجين من الافراد .

ويقول ارجيرس ان هذه الطريقة تؤدي الى صعوبات جديدة بسبب  
ان المال بطبيعته لا يعالج الحالات اثناء العمل ولكنه يدفع للأفراد مقابل  
حالات عدم الرضى التى يواجهونها . والنتيجة كما يقول ارجيرس ان  
الموظف يتقاضى مقابل لحالات عدم الرضا اثناء العمل . وان أجورهم  
تدفع لهم لاكتساب رضاء خارج بيئة العمل المباشرة . لذلك تساعد الإدارة  
في خلق حالة نفسية تؤدي الى اشعار الموظفين بأن الاسباب الرئيسية  
لحالات عدم الرضا موجودة في الحياة الصناعية وان المكافآت التى  
يتحصلون عليها هى أجورهم مقابل عدم الرضا . وان الرضا اذا كان  
يجب اكتسابه فان على الموظفين ان يبحثوا عنه خارج التنظيم .

والواقع ان النواحي النفسانية لا يمكن ان تخضع لمقاييس ثابتة تؤدي  
الى نتائج يمكن ان نأخذها كعميمات اذا فرض وتساوت الظروف البيئية  
والنفسانية ، وبالتالي لا نستطيع ان نحدد الجزء من الاجر الذى يجب ان  
يدفع مقابل حالات عدم الرضا أى مقابل حالة عدم تمتع الافراد بالميزة

السيكولوجية لهم داخل العمل الذى يؤدونه . ولكن فكرة ان الاجر يتساوى مع الجهد المبذول هى الاداة الاساسية فى النظرية الكلاسيكية .

● وهل يتقاضى الفرد أجره نتيجة مهارته وكفايته وتدريبه ومرونة تفكيره واستعداده ؟

● أو أنه يتقاضى أجره نتيجة حالة الرضى الذى يتوافر لديه أو لا تتوافر عن بيئة العمل ؟

● الى اى مدى تتأثر الجهود التى يبذلها العاملون لتوافر ميزات السيكولوجية الملائمة أو انعدامها ؟

مما يزيد صعوبة الامر وجود ثلاثة افتراضات تخلق بين القواعد الاساسية للشخصية الانسانية :

**الافتراض الاول :** مبنى على امكن تفتيت الانسان حتى يمكن الحصول على رضاه باعتبار أن الاجور التى يتقاضاها عن المتاعب التى يواجهها ستشترى له اشباع خارج نطاق المصنع الذى يعمل فيه .

**الافتراض الثانى :** مبنى على أن الموظف يهتم أساسا بتنمية مكاسبه الاقتصادية .

**الافتراض الثالث :** مبنى على أن الموظف يتحصل على مكافاته باعتباره فردا منتجا . وعلى ذلك نجد أن جماعة العمل التى ينتمى اليها لا ينظر اليها باعتبارها من العوامل المتصلة بشخصيته . فاذا انتج بزيادة فانه سيكون اذا لم ينتج فانه سيعاقب حتى ولو كان تقليله للانتاج بسبب عقوبات الجماعة غير الرسمية .

**الطريقة الثانية :** وهى مبنية على وجود قادة من كفاءة فنية ممتازة وموضوعيين ورشيدين وموالين للتنظيم . وأن الافتراض كذلك مبنى على أن القادة وأن كانوا من كفاءة فنية عالية فسوف لا يتفاوضون عن الاخطاء



وبالتالى فان الموظفين يكونون لهم درجة عالية من الاحترام ، كما وأن القادة يجب أن يكونوا موضوعيين ورشيدين في تصرفاتهم وأن الرشد من الملامح الظاهرة في الهيكل الرسمى .

اخيرا يجب أن يكون القائد موالى للتنظيم حتى يتمكن من فرض الولاء على الآخرين . ويعتبر « تيلر وغايول » أن الولاء من الميزات العامة الواجب توافرها في جماعات الموظفين والعمال .

ويلاحظ أن هذا الحل برغم امتيازه الا انه يظهر خاصيات أساسية للشخصية الإنسانية . وإذا افترضنا أن الموظفين يحترمون الفرد لما يعمله بدلا مما هو عليه فان الشعور الذاتى المبنى على تقييم الذاتية يتعرض للفتقدان . بالإضافة الى ذلك فان القائد لكي يحتفظ بشخصيته خارج العمل فانه يجب أن يتوقف عن تحقيق ذاته وهذا أمر مستحيل طالما كان الفرد حيا .

وشخصية الفرد خارج نطاق عمله تتعارض مع ذاتيته طالما كان حيا . وفكرة الفصل بين الشخصية المكتبية وشخصيته كإنسان لا يمكن أن تحدث بسبب الذاتية الشخصية . معنى ذلك أن الفرد حين يؤدي العمل يبذل من جهده وتفكيره بطريقة تتفق مع ما يكون لنفسه من آمال وأمانى خاصة بتكوينه .

من آمال وأمانى خاصة بتكوينه . اذ المعروف أن الفرد يرغب في الشعور بأنه غير متشارك في مسائل شخصية ، ولكن من الحقائق الثابتة أن الشخصية الإنسانية جهاز عضوى يحقق ذاتية داخله . ويلاحظ أننا نواجه نفس المشكل في حياد الشخصية لانه لا يوجد الفرد المحايد تماما . اذ أن المدرك الذاتى يعمل دائما حينما نبدى أحكامنا على الغير . ويقول أحد الكتاب أن احسن طريقة للحياد هي أن يكون الفرد مجايد على حسب حاجاته ولكنه في نفس الوقت يشعر بتحيزه لتصحيح أثره حينما يتخذ قرارا .

وأخيراً إذا كان القائد موالى للتعليم في مثل الظروف السابقة فقد  
توافر له أدلة للمسائلة عن مدى سلامة تكوين شخصيته .

**الطريقة الثالثة :** هي مبنية على أن المبادئ تنطوى على تحريك  
هادفة المرعوسين للمزيد من المبادأة وللتعرف الإنشائي بوصفهم في مركز  
يتقاسمون فيه مع بعضهم البعض شغل مراكز القوة التي تكون في مستوى  
التنظيم المثالي في السلم الإدارى . وبالإضافة الى الافتراض بأن الموظفين  
يمكن تحريك هادفياتهم بالترقى الى أعلا ، فان دعاءة التنظيم الرسمى  
يضيفون افتراض آخر هو أن المنافسة على المراكز المحدودة تؤدى الزيادة  
فاعلية المتنافسين . ولكن بعض الكتاب السلوكيين يقولون أن الافتراض  
الاخبر ليس ضرورى أن يكون صحيحا لان الافراد الموضوعين في مراكز  
متنافسة ليس من الضرورى أن يكونوا احسن تعليما من الافراد الموضوعين  
في مراكز غير تنافسية . بالإضافة الى أن المراكز المتنافسة تبيل الى زيادة  
التوتر والصراع وتقلل من الفاعلية الانسانية . وتناقش بعض هذه المبادئ  
كالاتى :

#### **وحدة التوجيه :**

يستند هذا المبدأ على فكرة تحديد عمل لكل فرد متخصص في الوحدة  
وبذلك يشكل هدف هذه الوحدة . ويلاحظ أن مبدأ وحدة القيادة ينص على  
أن الكفاية الادارية والانتاجية تزداد اذا كان لكل وحدة عمل فرد يتولى  
القائد تخطيط عمله وتوجيهه . ويتضمن هذا أن هدف العمل الذى يوجه  
نحو نشاط المرعوسين والطريق المؤدى الى الهدف وقوة العوائق  
التي يجب أن يتغلبوا عليها لتحقيق الهدف يحددتها القائد  
ويغرض رقابته عليها . واذا افترضنا أن اهداف العمل لا تتضمن  
الشخصية الذاتية للموظفين فاننا نكون قد خلقنا ظروف نموذجية للفشل  
السيكولوجى — والمعروف أن من أساسيات تكوين الشخصية السلبية  
أمل النجاح السيكولوجى الذى يتحقق حينما يتمكن كل فرد من تحصيل

اهدافه بالنسبة الى الحاجات الداخلية والى توة الموانع الواجب التغلب عليها للوصول الى هذه الاهداف .

### مدى الرقابة :

يستند هذا المبدأ على أن الكفاية الإدارية تزداد بتحديد مدى رقابة القائد الذي لا يجب أن يتجاوز عن خمسة أو ستة من المرعوسين التابعين له . ويقول بعض الباحثين في مجال الإجراءات والمبادئ التنظيمية أنه لا يمكن النمك بمدى الرقابة كما حدده دعاء النظرية التقليدية ، إذ قد اتضح من بعض الدراسات أن مدى الرقابة في مستويات الإدارة العليا يزيد عن الحدود المقترحة نظريا ، ويقول بعضهم أن هذا المبدأ لا يطبق وخاصة في الأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة . بينما هناك بعض البجائة الاخرين الذي اتضح من دراسته أن مدى الرقابة كما يطبق في ميدان الاعمال يلتزم بالمشمون الذي تضمنته النظرية . والنتيجة أن الاتجاه في نتائج الدراسات التي اجراها بعض العلماء اثبتت أن الانسان يميل الى تحديد نطاق اشرافه على حسب معلوماته التي يتحصل عليها ويستطيع تخزينها وتقييمها وايصالها الى الاخرين . ويلاحظ أن ايرويك قد انتقد الذين هاجموا مبدأ مدى الرقابة على أساس أن الدراسات التي اجريت لم تأخذ في الاعتبار طبيعة الاعمال التي تؤدي وحجم المؤسسات . أما سيمون « SIMON » فإنه ينتقد هذا المبدأ على أساس أنه يزيد من المسافة الادارية بين الافراد . ويضيف سيمون الى ذلك أن مجال ومدى الرقابة يؤدي الى زيادة الروتين الاحمر على أساس أن كل اتصال بين المرعوسين يجب أن يرفع الى المستوى الاعلى حتى يمكن ايجاد رئيس مشترك ، ويترتب على ذلك اسراف في الزمن وفي النقود . ويقول أن المستويات التنظيمية تجعل السلطة الامرة اداة ادارية لتحريك التنظيم ودفعه نحو اهدافه النهائية .

كما وان البيئة الاجتماعية تؤثر على اختلافات الافراد وتؤدي الى خلق مشاكل

في اتصال الرئيس الإداري بالتنظيم على أساس أن تدفق البيانات إلى الرئيس الإداري تزداد كلما مرت بالمستويات المختلفة. وحيث أنه لا يتوافر له الزمن اللازم لاستيعاب المعلومات فإنه يعتمد على موجز للبيانات يقوم بإعداده مساعدوه. كما أن محتوى القرارات يصبح مجردا كلما تحرك من المستويات الأقل إلى المستويات العليا في الإدارة . فمثلا نجد أن تقارير الإنتاج تتكون من المخصصات التي يعدها الرؤساء الذين يقومون بدورهم في تفسيرها من وجهة نظر رؤسائهم المباشرين للتوفيق بين الحاجات الشخصية الناجحة وبين متطلبات التنظيم الرسمي . وإذا أخذنا في الاعتبار أثر مبادئ التنظيم الرسمي على الأفراد فإن هناك بعض قواعد أساسية بين الشخصية السليمة واحتياجات التنظيم الرسمي . فإذا كانت هذه المبادئ تستخدم على حسب تعاريفها النموذجية فإن الأفراد يميلون إلى العمل في بيئة واحدة حيث :

- ١ - لا يتمتعون إلا بقدر ضئيل من الرقابة على أعمالهم اليومية .
- ٢ - ينتظر منهم أن يكونوا سلبيين ومعتدين على رئيسهم المباشر ومرعوسينهم .
- ٣ - ينتظر منهم الحصول على فترة قصيرة للتفكير والتعبير .
- ٤ - يميلون إلى تحسين وتقييم الاستخدام السطحي لقدراتهم .
- ٥ - ينتظر منهم أن ينجحوا في ظل ظروف الفشل السيكولوجي .

ولكن يلاحظ أن صورة التنظيم الرسمي كما حددت لا تطبق بالكامل في التنظيمات الاعمالية ، إذ أن هناك الكثير من الآراء التي توصي بأن هذه المبادئ تعمل باستمرار في ظروف العمل الفعلية . كما أن نماذج الشخصية إنما تعتمد على صور متطرفة حتى يتمكن العمل من تعديلها بما يتفق والاضاع المعدلة للتنظيم الرسمي . بمعنى أن النموذج الموضوع للشخصية يساعد على معرفة اتجاه العناصر المكونة للتطور ، وبذلك يمكن التنبؤ بالمشاكل التي تنشأ ، إذ ليس من العسير أن نرى لماذا يوصى بعض كتاب التنظيم بأن الأفراد المتخلفين ذهنيا وغير الناضجين شخصيا يمكن أن يصبحوا موظفين ممتازين ، ولكن لا يوجد من

الدراسات والابحاث ما يؤيد هذا الافتراض . ولعل السبب في ذلك هو حساسية هذا الموضوع .

ويقال ان اثر التنظيم الرسمى في سلوك القيادة يكون عادة موجها نحو البيروقراطية بعكس الحال في التنظيمات غير الرسمية حيث يحتمل ان يكون القادة ديمقراطيين بسبب ظروف تكوينهم . ويترتب على هذه الفكرة ان مشرفى الصف الاول يمارسون القيادة الموجهة وان المرعوسين ينزلقون الى ادوار غير مسنقة في تصرفاتهم حتى ولو طلب منهم رئيسهم المباشر زيادة اسهامهم في العمل . والنتيجة اننا يجب ان نفرق بين القيادة الرسمية او الرئاسة او السلطة المعتمدة على التنظيم الرسمى وبين القيادة غير الرسمية وهى القيادة الادارية الحقيقية . ويقول أحد الكتاب ان القيادة يجب أن تميز عن التسلط أو الرئاسة وأن الفروق الاساسية هي :

( ا ) ان التسلط أو الرئاسة تقوم على النظم الرسمية وليس على الاعتراف التلقائى الذى يحدث من أعضاء الجماعة الذى يسهم الفرد في أهدافها .

(ب) ان هدف الجماعة يختاره الرئيس في الاتجاه الذى يتفق ومصالحه . ولذلك لا يحدد داخليا بواسطة الجماعة ذاتها .

( ج ) نجد في التسلط أو الرئاسة ان العلاقة لا تتضمن الاسهام والشعور أو لعمل الجماعى الموجه نحو هدف معين .

( د ) يوجد في علاقات التسلط ثغرة اجتماعية بين أعضاء الجماعة وبين الرئيس الذى يحاول المحافظة على هذا التباعد الاجتماعى كوسيلة للضغط على الجماعة واخضاعها .

( هـ ) ان سلطة القائد تمنح له بواسطة أعضاء الجماعة وهم المشيعين له . أما سلطة الرئيس فانها تنشق من قوة خارج الجماعة

ويستخدمها في الخضاعيم ، وبالتالي لا يمكن اعتبارهم متساويين له ، ويقال ان الرئيس الادارى هو مثال طبيب للرئيس الذى يمارس سلطة مشتقة من مركز التنظيم وان المرعوسين يطيعون اوامره ويقبلون تسالطه بسبب ان هذا واجبه كاعضاء في التنظيم وان ردهم للسلطة معناه ايقاف عضويتهم في التنظيم وما يترتب على ذلك من عقوبات .

ولا نستطيع ان نختم هذه الدراسة دون ان نذكر الاتجاه الكلاسيكى لماكس ويبر بدراسة البيروقراطية . ومما هو جدير بالذكر ان ويبر استنبط البيروقراطية « التنظيم الرسمى » كأكثر أشكال التنظيم الاجتماعى الممكن تميها . وقد ذكر ان البيروقراطية هى من الاشكال المميزة للتنظيم فى الصناعة والتعليم والديانة بالاضافة الى الحكومة . ويجب علينا ان نتفهم اننا لم نرى اى فرق بين الاشتراكية والراسمالية على أساس الميزة الجوهرية لكليهما باعتبارهما نوعان من التنظيم الرسمى .

ويذكر أحد الكتاب ان البيروقراطية تبين القوة التسلطية لهيكل التنظيم الرسمى التى تعتبر مستقلة تماما عن نماذج القيادة للشخص الذى يشغل مركز القوة ، اذ يقول ان السلطة وقوة الرقابة التى تشتق من مركز معترف به توجد فى المركز وليس فى الفرد المعين الذى يؤدى دوره الرسمى . وأن التصرف يحدث عادة داخل اطار من القواعد السابق وجودها فى التنظيم . وان نظام العلاقات المحددة بين المكاتب المختلفة ينطوى على درجة كبيرة من الرسمية وعلى تباعد اجتماعى واضح بين شاغلى هذه المراكز . وان السلطة تمارس عن طريق فروق اجتماعية معقدة تبرز الاوامر الصارمة للادارات المختلفة . وان هذه الرسمية تتكامل مع توزيع السلطة داخل النظام كما تساعد فى تقليل الاحتكاك بين الاتصالات الرسمية المقيدة الى حد تصبح فيه خاضعة لقواعد التنظيم .

والنتيجة النهائية فى نظر دعاة العلوم السلوكية ان مبادئ التنظيم الرسمى تفرض مطالب على الافراد تتعارض مع حاجاتهم وأن الإحباط

والصراع والفشل والوقت القصير للتبصر يمكن عسارها نتيجة هذا التعارض بين متطلبات الشخصية وبين مطالب العمل. يضاف الى ذلك ان أولى الدراسات التجريبية بين ان الطبيعة البشرية لتنظيم الرسمى تؤدي الى جعل الأفراد يشعرون بأنهم ماضون وسلبين وخاضعين وهذا يتطلب منهم استخدام القليل من قدراتهم على العمل .

### اتجاهات الإدارة وأثرها على العاملين

يميل كبار رجال الإدارة العليا الى تشخيص مشكلة تعدد الافراد ومتطلبات الهيكل التنظيمى الرسمى بطريقة مبنية على أساس أنهم يلاحظون العاملين أثناء تأديتهم لعملهم ويجمعون على الملاحظات الآتية :

- ١ - ان العاملين كسالى .
- ٢ - ان العاملين غير منجويين وغير مهتمين بالعمل .
- ٣ - ان العاملين يحبون المال .
- ٤ - ان العاملين يقعون فى الأخطاء ويتسببون فى أحداث اسراف كبير .

ومعنى ما تقدم ان الإدارة تلوم العاملين وترى عدم ولائهم ، واهتمامهم وحبهم للمال كنوازع موحدة . والنتيجة من وجهة نظر الإدارة هى انه اذا كان لابد من أحداث تعديلات فيجب تغيير العاملين . ويترتب على ذلك ضرورة إعداد برامج لتغيير اتجاهات الأفراد جعلهم أكثر تجاوبا للشركة . ويقول احد الكتاب ان عدد كبير من رجال الاعمال فى الخارج يبحثون عن وسائل تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكهم بحيث يمكن توجيههم وجهة صالحة . وهناك بعض المديرين الذين يعتقد أن موظفيه بسبب الطبيعة الانسانية يرغبون فى تأدية أقل قدر من العمل كلما كان ذلك ممكنا ولا يهتمون بالأخطاء والاسراف ، وانهم يطلبين أجورا بمرتبات ومنح مالية أعلى مما يستحقونه

ويعارضون التعديل ويظهرون عدم ولاء نحو الشركة . ولكن الكتاب السلوكيين ومنهم أرجيرس يرى أن الناس ليس من الضروري أن يكون لهم نفس الأساس السلبي في السلوك . إذ أنهم يعتقدون أن التنظيم الرسمي قد يكون هو السبب لهذه الظاهرة السلبية . وقد أجريت دراسة في مجموعة من الشركات الانجليزية انتهت الى أن سبب انخفاض الانتاجية يرجع الى العوامل الآتية :

- ١ - انعدام سلطة الادارة للفصل او التهديد .
- ٢ - عدم مبالاة الموظفين وعدم استجاباتهم .
- ٣ - مقاومة العمال للتغير عادة .
- ٤ - رغبة العمال في الحصول على زيادة في الاجر بأقل مجهود .
- ٥ - اهتمام العمال بالاستقرار وحماية العمالة .
- ٦ - التهديد غير الرسمي لمستويات الانتاج بواسطة العمال .

ويرى رجال الادارة ان معالجة هذه المشاكل تكون في اطار التنظيم الرسمي والقيادات الادارية الرسمية . ويقال ان منطق التنظيم الرسمي يؤثر في الادارة ولنفترض ان :

- ( ا ) ان العلاقات الوحيدة التي لها اهميتها بين الافراد هي التي تحدد بخرائط التنظيم وكتيباته .
- ( ب ) ان سلوك الافراد في التنظيم يخضع للتفكير المنطقي الواضح .
- ( ج ) ان المرعوسين يؤدون مطالب التنظيم وأغراضه في ظل دوافع منطقية واتصالات واضحة .
- ( د ) ان الرئيس الاداري هو المسئول عن حل المشكلة لانه يعلم اكثر من غيره ما يجب عمله .



(هـ) ان طريقة تنفيذ الاعمال تتم بواسطة السلطة في مركز القرار  
لانه يستطيع ان يستخدم سلطاته في التنفيذ كما انه يتمكن من فرض  
القصر اذا كان ذلك ضروريا .

(و) ان الموظفين في قاعدة التنظيم سيتصرفون بطريقة مختلفة اذا  
تفهموا المشاكل الاقتصادية للعمال .

ويلاحظ انه في مضمون هذه الافتراضات توجد قرارات جوهرية  
للسياسة الادارية وهي :

اولا : اهمية القيادة القوية الديناميكية والموالية للتنظيم .

ثانيا : اهمية الرقابة المنطقية والمنظمة على سلوك الموظفين .

ثالثا : اهمية ايصال تفكير الادارى المتصل بالتنظيم والمشاكل الاقتصادية  
للموظفين .

ويوجد لذلك اتجاهين :

١ - ان مشاكل العاملين يمكن توجيهها ووضع الحلول لها عن طريق  
التنظيم الرسمي .

٢ - ان مشاكل العاملين تحتاج الى تصرفات سلوكية .

وهناك اتجاه عام الى الاعتراف بان مجموعة من العاملين في المستويات  
التشغيلية لا يقومون ببذل الجهد الكافي المطلوب منهم وبالتالي قد يميلون  
الى النكتل مع الجماعات الاخرى للاحتفاظ بأعمالهم بالرغم من أن غلة  
انتاجهم محدودة نسبيا .

والقيادات الرسمية تحتاج الى قيادات غير رسمية في شكل علاقات  
انسانية سلوكية لمحاولة ايجاد :

## ١ - الولاء بين الجماعة للاهداف والانجازات الموضوعة

٢ - تحريك دواعي الافراد لاحداث الاستجابات التي تجمع بين الافراد في مناطق العمل . يضاف ان كثرة العاملين في مستويات التشغيل تجعل من المتعذر تحقيق الاشراف بطريقة سليمة ويجوز أن تستعين فيها بانماط للاداء لكن هذه الانماط ذاتها قد لا تصلح لخلق الولاء والاستجابة للتنظيم .

والنتيجة ان التنظيم الرسمي يستطيع ان يحدد لنا الاهداف الواجب تحقيقها وان يلزم العاملين بتأدية حد ادنى من كمية العمل لا تعرضهم للعقاب . كما ويستطيع أن يوجد نظام يلزم العاملين بالتصرف على حسب التعليمات ، لكنه لا يستطيع تحريك الدوافع والهادفيات ويوجد التعاون في نطاق العمل الضروري لبذل الجهود الانتاجية . وانما يتطلب هذا تنظيمات غير رسمية بين الجماعات التي ترتبط مع بعضها بروابط اجتماعية او ثقافية او مهنية او روابط من الصالح العام والقضايا العامة . وفي هذه الحالة يجب على القيادات الادارية ان تعترف بوجود التنظيمات غير الرسمية وتعمل بالتعاون معها للتوفيق بين مصالح هذه الجماعات وبين متطلبات العمل في التنظيم الرسمي .

ونتناول الان المضامين الاساسية لهذه الاقتراحات :

(١) اهمية وجود قيادة قوية وديناميكية موالية .

(ب) ان من اهداف معظم السياسات الادارية تنمية اداريين اكفاء يتمكنون من القيام بالاعباء الاتية :

- ١ - القدرة على ترغيب وضغط ودفع واكتساب العاملين لزيادة الانتاجية والولاء والاهتمام بالتنظيم واعماله .
- ٢ - القدرة على تجميع الحقائق المتصلة بالدراسة وموازنتها بطريقة صحيحة واتخاذ قرارات اكثر فاعلية .

- ٣ — معرفة اهداف الإدارة بوضوح وسياستها واجراءاتها  
 ٤ — ائصال هذه السياسات والاءراء الى الامراء .  
 ٥ — تقييم اداء الافراء بدقة وامانة على حسب السياسات والاءراء  
 الموضوعة .

ويقال ان هناك دليل كافي في محيط الشركات بالخارج حيث تستخدم الادارة الضغط كوسيلة للقيادة . ويقول بعض الكتاب ومنهم أرجيرس ان معظم المديرين في الشركات يعتقدون ان العاملين كسالى ولا رغبة لديهم في العمل وهناك حاجة للضغط عليهم وتوجيههم لتأدية المطلوب منهم حسب الانماط الموضوعة . يضاف الى ذلك ان المناقشات التي تمت بين كبار الرؤساء الإداريين في بعض الشركات حددت مفهوم القيادة الفعالة في الإدارى الذى يستطيع أن يخطط ويكون مسئولاً عن الاختصاصات في منطقة العمل الذى يشرف عليه وأن يوفق بين وجهات النظر المختلفة ويتخذ القرارات وينشط دوافع الرؤوسين لزيادة الجهد في العمل وتخوينهم من نتائج تقصيرهم . وأن يكون هو الفرد الذى يوحى بالثقة ، ويعطى المعلومات ويخلق الاهتمام . ويذكر أحد الكتاب انه نتيجة لدراسة مستفيضة لكبار رؤساء الإداريين وجد ان فلسفة القيادة الاوتوقراطية او البيروقراطية المتسلطة هي الشائعة في الوقت الحالى في الصناعات الامريكية . بالاضافة الى ان هناك من البراهين ما يؤيد أهمية الرئيس الإدارى الذى لا يخاف من ممارسة الدفع والضغط والقوة في تحريك الجماعات في تأدية ما يطلب منهم .

ما هو اثر القيادة الموجهة او القيادة الاوتوقراطية على العاملين ، وهل تستطيع أن تحل مشاكل التطفل وبلادة الحس وغيرها من الصفات المكروهة للإدارة ؟

فقد اجمع بعض الكتاب أن المرعوسين يميلون الى تعديل تصرفاتهم تجاه القيادة الاوتوقراطية وذلك عن طريق :-

- ١ - ترك العمل .
- ٢ - الخضوع والتبعية .
- ٣ - اطلاق شعورهم المتفجر حينما يكون القائد غائبا .
- ٤ - طلب زيادة الاهتمام من القائد .
- ٥ - النضال والمنافسة فيما بينهم بالاستحواذ على رضا القائد .
- ٦ - اطلاق جزء من شعورهم المكبوت على من يلقون عليه باللوم .
- ٧ - زيادة الاهتمام بالمظاهر المادية لعلاقاتهم .

ويقال ان القيادة الاوتوقراطية تؤدي الى خلق حالة من المعنويات المنخفضة حيث يشعر العاملون انهم تابعين وخاضعين ومرعوسين وسليين تجاه القائد ، ويلاحظ ان هناك دراسة اجريت في محيط الشركات الامريكية اظهرت ان القيادة المستبدة تؤدي الى :

- ( ا ) كره المرعوسين للضغط من القيادة الموجهة .
- ( ب ) ان المرعوسين الذين يخضعون لقيادة موجهين يزداد بينهم معدل التغيب ومعدل الشكوى والتظلمات ، بالإضافة الى ان نتائج القيادة الاوتوقراطية تظهر في انها تخلق بين اعضاء الجماعة الميزات الاتية :
- ١ - زيادة العداوة والتنافس .
- ٢ - الانتباه الى القائد بدلا من الجماعة .
- ٣ - القلق على مستقبل الفرد .
- ٤ - ممارسة العنف مع الاخرين .
- ٥ - خلق مكونات للوم الاخرين .
- ٦ - زيادة التبعية والخضوع للقائد .
- ٧ - جمود السلوك الذي يؤدي الى القيادة الاوتوقراطية .

### اساليب الرقابة الادارية واثرها على العاملين

ومن السياسات التي يتتبعها معظم رجال الادارة لمحاربة تخفيض الانتاجية تتلخص في التحديد الدقيق لكمية الاداء لكل فرد ونوعه لاغراض التفتيش والتقييم وهذا يؤدي بنا الى ميدان الرقابة الادارية .

ويلاحظ عامة ان اساليب الرقابة الادارية اصبحت متزايدة الاهمية في اعين رجال الادارة باعتبار انها عملية اساسية في جميع التنظيمات . وقد توسع ميدان الرقابة الى حد نجد فيه عدة كتب تتناول كل اوضاع النواحي التالية :

- ١ - الرقابة على سياسة التنظيم .
- ٢ - الرقابة على معدل الانتاج .
- ٣ - الرقابة على المخزون السلمي .
- ٤ - الرقابة على توصيفات العمل .
- ٥ - الرقابة على التخطيط .
- ٦ - الرقابة على جداول الانتاج .
- ٧ - الرقابة على مواصفات السلعة .
- ٨ - الرقابة على الاجور والمرتبات .
- ٩ - الرقابة على التكاليف .
- ١٠ - الرقابة على القوى العاملة .
- ١١ - الرقابة على وسائل الانتاج .
- ١٢ - الرقابة على المصروفات .
- ١٣ - الرقابة على المبيعات .

١٤ - الرقابة على وقت الإدارة .

١٥ - الرقابة على العلاقات العامة .

ويلاحظ أن وسائل الرقابة الإدارية ليست ضرورية فقط ولكنها حتمية إذا كان لنا أن نحافظ على الهيكل التقليدي للتنظيم الرسمي ، وتزداد أهميتها حينما يتوسع التنظيم الرسمي وتزداد لا مركزيته .

لذلك نجد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بطريقة غير ملائمة إذا تركنا وسائل الرقابة الإدارية .

وتتساءل ما أثر وسائل الرقابة الإدارية على العاملين ؟

ولكى نستطيع الإجابة يجب أن نتعرف الخصائص اللازمة للوسائل الجيدة للرقابة الإدارية . والمعروف أن الرقابة في بداية الإدارة العلمية ترجع الى كتابات تيلر F.W. Taylor وقد ظهر أن تيلر ركز على المبادئ الأساسية الآتية بالنسبة للرقابة الإدارية وهي :

١ - مبدأ الفصل بين التخطيط والاداء :

ولقد ذكر أن الإدارة يجب أن تتولى مسؤولية تخطيط العمل حتى يمكن تحقيق إمكانية الاداء المادى له ، كما أن التخطيط يجب أن يستند على دراسات الزمن وغيرها من البيانات المتصلة بالانتاج، على أن تحدد بوسائل علمية وتصنف بطريقة منظمة ، ويجب أن تسهل عملية التخطيط بتنظيم الأدوات والاجهزة والوسائل .

٢ - مبدأ الاساليب العلمية للعمل :

يجب على الإدارة أن تتولى نيابة عن العمال مسؤولية تحديد وسائل العمل على أن يتم التحديد علميا على أساس اختيار أحسن الوسائل لتدريب العمال عليها .

## ٢ - مبدأ الرقابة الادارية :

يجب ان يدرّب المديرين على تطبيق المبادئ الادارية للرقابة والادارة .  
ويقول الكتاب ان تحليل وسائل الرقابة الادارية - سسول نظمه الادارة  
الاساسية هي :

( ١ ) الادارة يجب ان تحدد الخطة العامة ويدخل فيها الانشطة الثانوية  
كتصميم البرامج المعينة وتنمية الادوات في التنظيم والانشطة والاجراءات  
والوسائل والاماط .

(ب) يجب ان تراقب الادارة وتحدد ما يحدث حاليا ، اى تتعرف الادارة  
ما اذا كانت الخطط تتبع على حسب المستوى الموضوع ، وهل تستخدم  
الادوات كما هو مقترح . ولكى تتمكن الادارة من الاجابة على هذه الاسئلة  
فالواجب يقضى الحصول على البيانات التى تقوم الادارة بتبنيها .

## اثر وسائل الرقابة على العاملين :

ان مبدأ الرقابة يسلب العمال حق التخطيط ويتركهم لمسئولية الاداء ،  
وبالتالى يترك للعاملين اجزاء صغيرة متخصصة من العمل لا يؤدى تأديتها  
الا القليل من فوضى ، بالاضافة الى ان سلب العمال حق التخطيط يحرمهم  
من فرصة الاسهام فى القرارات الهامة التى تؤثر فى الحياة العامة لهم ،  
اذ انهم يشعرون بفقدان الرقابة على عالم العمل وان هذه الظروف  
تؤدى الى كراهية الافراد الناجحين .

واخيرا نجد ان انعدام الاسهام فى تحديد الاهداف سيؤدى الى  
استشعار العاملين بالفشل النفسانى ، وان هذا الفشل السيكلوجى  
يحدث عند تطبيق مبادئ الرقابة الادارية التى تجعل الادارة مسؤولة عن  
تقييم عمل المرءوسين . ويلاحظ ان اثر الفشل النفسانى يمكن مشاهدته فى  
سلوك الموظفين الموجه نحو وسائل الرقابة الادارية كدراسة الزمن  
والحركة والرقابة على الجودة وانظمة الاجور التشجيعية .

ان نتائج الابحاث (١) التي أجريت في الخارج على ظاهرة الفشل تنلخص في الاتي :

١ - ان الناس الذين يمرون بتجربة الفشل النفساني يميلون الى تخفيض آمالهم في العمل بدرجة أقل من قدراتهم وهذا يؤدي الى زيادة حدة الفشل النفساني .

٢ - ان الفشل النفساني يخلق سلوك وتصرفات تؤكد انخفاض الامال ، بالإضافة الى أن العاملين يعبرون عن سخطهم بالاعتداء على الاشياء التي تترأى لهم بأنها سبب فشلهم .

٣ - ان العاملين باعتبار أنهم لا يمتلكون الا القليل من المعرفة عن مستقبلهم يميلون الى الخوف من المجهول ، لذلك قد يعتقدون أن من مصلحتهم تقييد الانتاج على أساس انه سيمنع من تخفيض القوة العاملة وتخفيض الانماط في الانتاج دون زيادة مناسبة في الاجور .

---

(١) Personality and Organization by Chris Argyris, pp. 134.



الجزء الثالث  
بعض المفاهيم السلوكية في التنظيم



## الفصل الأول

### الاتجاهات الاجتماعية في التنظيم

رأينا أن عمل التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من مضامين يلقي معارضة من العلماء ، وقد شارك علماء الاجتماع في هذا العمل بل ذهبوا في واقع الامر الى حقيقة انكار وجود هذه المضامين . والسبب في ذلك يرجع الى أن فحوصهم للتنظيمات سواء اكانت اقتصادية أو سياسية أو دينية أو تعليمية أو غيرها تتم بأدوات خاصة ومدركات أو آراء معينة . ومن أهم هذه الأدوات والمدركات أن فهمهم للناس يتم في ضوء علاقاتهم الاجتماعية بعضهم البعض ، أي أن العلاقات الاجتماعية وليس الأفراد هي الوحدات الأساسية . وحيث أن العلاقات الاجتماعية تكون جوهر الجماعات فقد ابتداء علماء الاجتماع في دراسة العلاقات الاجتماعية أو الجماعات حينما يفتحصون النشاط الإنساني . وهذا هو أسلوب دراسة التنظيم الاجتماعي الذي ينمو حول التنظيم الرسمي للإدارة .

ويلاحظ أن وجهة نظر علماء الاجتماع لا تتطلب فحص علاقات أفراد معينين أو مؤسسات معينة بل أنها تبحث عن أنواع العلاقات الاجتماعية المنتظر أن تنشأ في ظل ظروف ثابتة . وبذلك فإنها تطبق ما هو معروف في العلاقات الإنسانية عامة على مواقف متكررة ونموذجية أي على حالات العمل .

ويمكن التعرض للتعميمات الرئيسية التي طبقها علماء الاجتماع (1) في دراسة التنظيم على النحو التالي :

(1) Industrial Sociology by Delbert Miller & William Form, pp. 135.

١ - ان الافراد الذين لديهم اتصال اجتماعى او مادى يشكلون جماعات لها هيكل مستقرة .

٢ - ان العلاقات الخاصة تميل الى ان تصبح علاقات اجتماعية اى ان العلاقات الاقتصادية او السياسية او التعليمية بين الناس تميل الى ان تصبح علاقات اجتماعية عامة .

٣ - ان العلاقات الاجتماعية يمكن فحصها في مظاهرها الساكنة والمتحركة . ومن حيث السكون فان اجمالى علاقات العمل والمحددة بالنسبة للآخرين فى الهيكل التنظيمى يطلق عليها مركز العمل Work Position وتتكون من عدد من الحقوق والواجبات والوظائف والالتزامات . اما فى المعنى المتحرك او الديناميكي فان تأدية الواجبات وممارسة الحقوق والمسئوليات فانه يطلق عليها دور العمل Work Role ويترتب على ذلك ان كل فرد فى الجماعة المستقلة له مراكز وادوار وان جميع الجماعات يمكن تحليلها كمجموعة منسقة من المراكز والادوار .

٤ - ان علاقات العمل المتداخلة بين الافراد تنطوى دائما على اىصال للمعاني عن طريق رموز معينة . ولكى نتفهم الهيكل الجماعى فاننا يجب ان نقوم بدراسة ابعاد الاتصال والتوجيه وتحديد مرات الاتصال وسرعته ومحتوياته .

٥ - ان كل جماعة تشارك فى عدد من الاراء والمعتقدات والمبادئ والقيم والمواظف كثيرا ما تتكامل كلها فى نظام او ايدولوجية معينة . ويترتب على ذلك ان السلوى الفردى والجماعى لا يمكن تفهمه بالكامل دون معرفة للايدولوجيات السائدة .

٦ - حين يكون للافراد فى جماعة ما سمات اجتماعية او وظائف مغايرة فان التصنيف الاجتماعى يعدل على هداها . ويلاحظ انه فى مجتمع

ماقد يستند التصنيف الاجتماعى على عدة اشياء منها الدخل والمركز  
الادبى والسلطة وبالتالي تخلق فى المجتمع الطبقات والمراكز الاجتماعية  
وتنظيمات القوة التى تعكس أسس هذه التصنيفات .

٧ - تميل كل جماعة الى اعتبار نفسها منفصلة أو مميزة الى حد  
ما عن الجماعات الاخرى وينشأ عن ذلك نوع من التباعد الاجتماعى  
والتقسيم الطائفى بين الجماعات .

٨ - ان الهيكل الرسمى تلمأ يظهر بالكامل العلاقات بين الناس ، وان  
الصداقات والشلل والجماعات الصغيرة غير الرسمية تنمو وتعمل على  
عكس توقعات الهياكل الرسمية .

٩ - أن جميع الجماعات يمكن اعتبارها كمثلة لقوى التوازن المتكامل  
أو غير المتكامل . ومعنى ذلك أن الجماعة تكون عادة فى عملية ديناميكية  
من التكوين أو التصدع .

#### مشاكل الاتصال والقطاعية (١) :

يلاحظ انه فى الوحدات الانتاجية نجد ان الضغوط المضادة أو الميول نحو  
القطاعية أو الاتصال تظهر بوضوح . ويهدف الاتصال الى تنسيق الجماعات  
الصغيرة حتى يمكن تخفيض ذاتيتها الفردية . وتعمل القطاعية على الحفاظ  
على الذاتية فى الجماعة الصغيرة كلما أمكن . ويلاحظ أن الاتجاه فى  
الجماعات الكبيرة الى تقسيم نفسها الى جماعات صغيرة ، وأن هذا  
الاتجاه يطلق عليه الميل نحو القطاعية . وحين تخضع الجماعات الصغيرة  
اغراضها للهدف التنظيمى الكبير فان التنسيق الفعال يمكن تحقيقه ، وبذلك  
لا توجد مشاكل تنظيمية . أما حين تجاهد الاجزاء المختلفة للتسلط على

(١) Segmentation يتصد بها الانجاعات الاستغالية التى تميل اليها مجموعة من  
الانراد تشكل قطاعا .

بعضها البعض أو أن تحتفظ باستقلالها فإن الميل نحو القطاعية يكون كبيرا إلى الحد الذي يزيد فيه صعوبات التنسيق والتكامل ويطلق علماء الاجتماع على مثل هذه الحالة انعدام توازن القوى . ويلاحظ أن نظرية التنظيم الرسمى تتجاهل قوى القطاعية والتكامل . غير أن هذا الاتجاه مؤسف للغاية بسبب أن تقسيم التنظيم الكبير إلى أجزاء صغيرة يدخل مشاكل الاتصال . وفي هذه الحالة قد يعجز الأفراد في قطاع ما عن تفهم ما يفعله الأفراد الآخرون في قطاع آخر . وبذلك تنشأ مشكلة جديد من مشاكل الاتصال . والمعروف أن Elton Mayo (٢) ركز على أهمية الاتصال في عبارات قوية حينما قال « اعتقد بأن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بالملاحظة الدقيقة لما يمكن وصفه بالاتصال ، أى طاقة الفرد لنقل شعوره وأفكاره للآخر وطاقة الجماعة للاتصال بفاعلية وبوثوق بالجماعة الأخرى ، وأن هذه المشكلة — بدون شك معقول — من العيوب التي تواجهها المدنية اليوم » .

#### علامة الاتصال بالقطاعية :

المعروف أن الاتصال جوهرى في معرفة العلاقات الإنسانية في وحدات العمل سواء أكانت كبيرة أو صغيرة . بالإضافة إلى أن الوحدات الكبيرة تميل إلى مضاعفة صعوبات الحصول على اتصال واضح ودقيق . ومن الناحية النظرية يفترض في خط السلطة الراسى حمل جميع طلبات الاتصال إلى المستويات الدنيا ، والتقارير التى ترفع إلى المستويات الأعلى . ويلاحظ أن الأوامر لا يجب أن تتدفق في خط السلطة إلى أعلا وأن التقارير إلى الرؤساء لا يفترض فيها أن تنزل في خط السلطة إلى أسفل . وإذا ما تركنا جانبا الأوامر والتقارير فإن هناك نوع ثالث من الاتصال . وبالرغم من الاعتراف به فأنا كثيرا ما نهمله ، وهو ما نطلق عليه اتصالات

(٢) Industrial Sociology, by Delbert Miller & W.H. Form, p. 136

الرؤساء . ويرجع السبب في ذلك الى أنه أفقى في طبيعته ، اذ أنه حينما يستشير الرؤساء المتساوون في المراكز الادارية بعضهم بعضا فإنه لا توجد اوامر أو تقارير في المعنى المحدد . ويلاحظ أن اتصال الرؤساء من العناصر الهامة في التنظيم بسبب أنه يزود مقياسا ممتازا لعملية القطاعية والتكامل . فمثلا اذا قام اثنان من رؤساء العمال باستشارة بعضهم البعض بطريقة جيدة في الوقت الذي قلما يستشيرون أو ينشئون علاقات اجتماعية مع غيرهم من رؤساء العمال ، فان هذه الواقعة تزودنا بالدليل على التكامل النسبى أو القطاعية أو قطاعية اقسام العمل . ويلاحظ أن قطاعية الجماعة لا تحدث اعتبارا اذ انها تنمو بطريقة طبيعية بنفس الوسيلة التى يتم فيها الاتصال اعلى وأدنى خط السلطة . اذ ان طبيعة الرباط بين الفرد ورئيسه تؤثر في دقة وسرعة ومحتوى الاتصال ، على أساس أنه كلما زادت مستويات الاتصال كلما قلت دقة المعلومات وتماها ، وان الرئيس الادارى لا يستطيع أن يتباهى بالمعرفة التى تحدث في مستوى تحت اشرافه ، اذ أنه لا يتحصل الا على المعرفة التى يرفعها اليه المشرفين والذين يرغبون في ابلاغها اليه ، وبذلك يمكن القول ان المشرفين يبلغون كافة المعلومات التى يحتاجها رؤسائهم لاتخاذ القرارات . ولكن هذا الفكر المثالى قلما يتحقق ، اذ أنه كثيرا ما لا يتحصل الرؤساء على المعلومات الهامة ، وانما في واقع الامر يتحصلون على تفصيلات غير متصلة ، وبذلك يتعذر عليهم الادارة الفعالة .

#### تشويه المعلومات في الخط الادارى :

المعروف ان كل مشرف يرغب في أن يتحصل على تقدير جيد لنفسه وادارته ، وفي محاولته لاعطاء انطباع جيد فإنه يقوم بتشويه المعلومات التى يوصلها الى رئيسه في المستوى الاعلى . ومعنى ذلك أن هناك ميل لاعطاء الرئيس ما يرغب سماعه ، بمعنى أنه يخرطه بأن العمليات تتم على حسب الخطة . بالاضافة الى أن المرؤسين يميلون الى تغطية

مراكزهم حينما لا تتحرك الاعمال التي يؤدونها على أمل أن الحالة المعينة ستسوى نفسها ، وأن الرئيس سوف لا يكتشف ما كانت عليه في حقيقة الامر . وبذلك نجد أن كل فرد في أعلى أو أسفل السلم الإداري يتصرف كما لو كان مغربلا للمعلومات ، أي أن الاوامر التي تسير الى أسفل الخط الإداري يجب أن تكون مختصرة ودقيقة وكاملة . ولكن في عملية تفسير الاوامر أو اعدادها فان هناك اتجاها نحو زيادة الاخطاء أو نسيان بعض التفاصيل . كما وأن الاوامر قد تصدر متأخرة أو قد تكون غير تامة أو غير دقيقة أو غامضة . بالإضافة الى أنه قد يحدث في بعض الأحيان أن المعلومات التي لا يجب نشرها تهرر خطأ . والنتيجة أن الاتصال الذي يسير الى أسفل الخط الإداري قد يصبح مشوها كالمعلومات التي تسير في الاتجاه المضاد .

وينضح من هذه الملاحظات أن الاتصال الرسمي لا يسير بطريقة سوية متحركة ومقنعة من قطاع الى قطاعات العمل الأخرى ، بالإضافة الى احتمال عدم تبادل المعلومات أو تبادل القليل منها بين بعض ادارات التنظيم . وقد يكون هذا الاتعزال نتيجة احتكاكات سابقة أو فصل مادي أو عوامل غيرها . ومن ناحية أخرى قد تكون هناك اتصالات متعددة سريعة ودقيقة بين قسمين أو أكثر بين أقسام التنظيم ، أو أن يسير الاتصال سريعا ولكنه قد يكون غير دقيق أو مضادا في محتوياته . وقد نستطيع أن نخلط بدقة تدفق الاتصال بين قطاعات التنظيم . ويجب في هذه الحالة أن نسجلها من حيث مصادرها وتكرارها وطول فترتها وتوجيهها وكثافتها ومحتوياتها . ويقال ان مثل هذا الرسم البياني في مصنع ما يكون من العوامل القيمة في فحص مشاكله . ويلاحظ انه بالرغم من استخدام هذا الرسم البياني فان جميع المشاكل لا يمكن حلها . ويقول بعض الكتاب انه اذا كان هناك اتصال حر ومفتوح في مكان العمل فان الأفراد سيفهمون بعضهم البعض وأن المشاكل ستحل تلقائيا . وقد يستطيع الاتصال الجيد تخفيض عدد كبير من المشاكل والقضاء عليها ،



ولكنه لا يستطيع استبعادها كلها لاسباب عدة منها انه من المتعذر لاي جماعة ان تتوقع جميع المعلومات التي ترغبها جماعة اخرى . وحتى لو امكن تزويد جميع المعلومات فان هناك البعض الذي يعتبرها مرغوبة . وبالتالي فان حبس المعلومات يمكن ان يكون حيويًا احيانا كنشرها ، ولكن قد لا تتقبل بعض الجماعات حبس الاتصال عنها . وفي الحالات التي لا يوجد فيها قيد على نشر الحقائق فان الافراد سيفسرونها بطريقة مختلفة ويتصرفون بمقتضاها بطريقة مختلفة كذلك . ويظهر اثر هذا بوضوح حينما لا تشارك القطاعات المختلفة في التنظيم في نفس القيم . يضاف الى ذلك انه حينما لا ترغب الجماعات في التعاون فان الاتصال الحر بينها ليس من الضروري ان يقلل الاحتكاك ، اذ في واقع الامر قد يزيد من هذا الاحتكاك .

#### القطاعات الزمنية :

قد يحدث ان تنمو القطاعات داخل التنظيم بسبب صعوبة ضبط ازمة الانشطة ، وبالتالي فان المعوقات تنشأ في الصناعة حيث توجد ورديتين أو أكثر . فمن ناحية نجد ان الوردية المنتظمة تعتبر نفسها اهم وردية على أساس ان معظم اعضاء الهيئة الادارية موجودين اثناء النهار ، وبذلك يمكن مواجهة مشاكل الوردية المنتظمة وتسويتها باعتبار ان الوردية التالية سوف تتبع سابقتها ، يضاف الى ذلك ان الوردية المنتظمة كثيرا ما تعتبر انها تحقق مكاسب كبيرة وان الورديات الاخرى تعتبر ثانوية في هذا المجال . ويلاحظ ان الورديات التالية تؤدي الى استمرار ادارة المصنع وبالتالي تخفيض التكلفة ، ولهذا فان اعضائها لا يعتبرون انفسهم في مراكز ثانوية . ويترتب على ذلك انهم يشعرون بالاهانات التي توجه اليهم . وكثيرا ما ينعدم وجود اتصال شخصي في اعلا واسفل الخط الاداري بين الافراد في الورديات المختلفة وان الاتصال الاجمالي في هذه الحالة يتم بالمذكرات المكتوبة التي تشير الى صعوبات الوردية المسائية وتحديد حصص الورديات التالية . ونادرا ما يحدث اتصال اجتماعي

أو ترفهه بين الورديات . والنتيجة أن هذا الاتصال غير الكامل وغير الشخصى هو من مصادر المضايقات فى التنظيم .

ومن الناحية النظرية فانه لا يوجد الا تمييز قليل بين الورديات وانها جميعا تعتبر اجزاء فى التنظيم العام للمصنع . وأن كل اداء فى الوردية يدخل بالتالى فى الورديات الاخرى . وحيث أن اعتماد الورديات على بعضها البعض من الحقائق فى التنظيم فان أى شىء يدخل لانجاز التوقعات فانه يعتبر مصدرا للاحباط .

يلاحظ أن المشاكل بين الورديات لا يمكن معالجتها بطريقة ملائمة كما تعالج المشاكل الناشئة داخل الوردية الواحدة . لان الوجود المادى للأفراد مما نحتاج اليه لمواجهة المشاكل فى الاماكن حيث تحدث . والنتيجة أن كل وردية ليس لها تسلط أو ميزة على الاخرى ، كما وأن كل منها قد يملا حياة الوردية التالية بؤسا . وحينما تنمو العلاقات السيئة بين الورديات فان المضايقات تتجمع وتحاول كل وردية أن تنبذ الاخرى بالتعصب والصعوبات التى تسببها لها . فقد تظهر مسببات التوتر بين الورديات صغيرة وتافهة فى أعين الافراد الخارجين . ولكن للعاملين انفسهم ترتفع هذه المضايقات الى حد المساوس والمخاوف .

#### القطعية المكانية :

المعروف أن الخرائط التنظيمية لا تظهر الفصل المكاني للأجزاء أو الأقسام أو الإدارات . وهناك عدة وسائل حيث تفصل وحدات التنظيم ماديا . ففى بعض الاحيان نجد أن هذا الفصل يزيد من قطاعية تنظيمات المكاتب والورش . ويجب علينا أن نتفادى حدوث هذا الوضع بكل امكانياتنا لانه حتى فى ظل الظروف العادية فان العلاقات بين المكاتب والورش تميل الى أن تكون حساسة .

ومن الوسائل الشائعة للقطاعية المكانية فصل الوحدات الانتاجية الرئيسية عن الوحدات التابعة والتي تؤدي خدمات متخصصة . ومن الوسائل المستخدمة كذلك انشاء عدد من التنظيمات المكتفية ذاتيا بتنظيم مركزي يمارس اقل قدر من الرقابة . وبالرغم من تعدد وسائل الفصل المكانية فان كل قسم يعتبر نفسه اكثر اهمية من الوحدات الاخرى او انه يتميز بمشاكل ينفرد بها عن غيره ، او بمشاكل اكثر الحاحا من غيرها من اجزاء التنظيم الاخرى .

وقد نستطيع تفهم هذا الاتجاه بسبب ان الفصل المادى يخفض من الاتصال الحر المباشر والشخصى . وكقاعدة عامة يمكن القول انه كلما زاد الفصل المادى للاجزاء المكونة للتنظيم كلما زادت مشاكل النشاط التنسيقى وانه كلما زاد الفصل فى المكان المادى كلما زاد الميل الى التباعد الاجتماعى . وتلجا بعض التنظيمات فى تقليل التباعد الاجتماعى وزيادة الاتصال وتقوية الشعور الى بناء المباني ذات الطابق الواحد ووضع حواجز قليلة او لا حواجز على الاطلاق بين الادارات وفى داخلها بدلا من المباني متعددة الطبقات .

#### الانتقادات التنظيمية :

ان الاماكن حيث التماحن او الانفصال هى الطبيعة السائدة للهيكـل التنظيمى ، اى انه فى الاماكن حيث تحدثت انفعالات كالتى تظهر بين المستويات الاشرافية او بين الوحدات الوظيفية فانه يحتمل ان تنشأ القطاعية . ويقال ان هذا متوقع بسبب ان من الصعوبة تنسيق الوحدات المختلفة ، وبالتالي فانه داخل الوحدة التنظيمية نجد اتصالا اكثر وتشابها فى الوظائف وتوحيدا فى الاغراض . وبالرغم من صحة القول من ان الاقسام التنظيمية تزيد من الاعتقاد المشترك بين الاقسام فان الجهاز اللازم لتحقيق التنسيق لا ينشأ تلقائيا لمواجهة المشكلة، ويلاحظ ان الانفصالات التنظيمية التى تحدثت القطاعية تكون عادة فى مستوى الادارات والاقسام

وبين المستويات الاشرافية واخيرا بين التنظيمات الادارية والفنية .  
وستناول القطاعية بين التنظيمات الادارية والفنية كمثال للانقسام الذى  
يحدث بين اجزاء التنظيم .

المعروف ان التنظيم الادارى يختص بصناعة السلعة او الخدمة وان  
التنظيم الفنى يتولى جميع الوظائف الاخرى كالبيعات والانفراد والحسابات .  
ومن الناحية النظرية من المفروض ان يقوم التنظيم الفنى بابداء النصيحة  
وحل مشاكل التنظيم الادارى وتزويده بالخدمات كاستخدام الانفراد  
والبحوث . ويلاحظ ان الخصومة بين الاداريين والفنيين تقوم فى معظم  
التنظيمات . وليس معنى ما تقدم ان جميع الهيئة الفنية لها شعور معاد  
نحو الهيئة الادارية ، ولعل السبب فى ذلك ان التفرقة بين الفنيين  
والاداريين لا توجد بالدقة النظرية فى الصناعة ، وبذلك يمكن القول ان  
الانقسام بين هذين الجزئين من التنظيم يحدث عادة فى وظائف محددة  
وفى اُزمنة محددة ، وحيث اننا لا نستطيع ان نحصر جميع الحالات التى  
تؤدى الى الانقسام فاننا سنفحص السبب الهام للقطاعية فى هذا المجال .

يلاحظ ان الهيئة الادارية هى تنظيم متحد باشراف هيراركى واحد وانها  
تتصل بمركزها الرئيسى فى التنظيم وبالمركز الثانوى لهيئة الفنيين .  
والهيئة الفنية من ناحية اخرى تتكون من عدة تنظيمات لكل منها هيكلها  
الاشرافى ، وبذلك نجد ان الهيئة الفنية لا تعتبر هيئة موحدة بالاضافة الى  
ان دورها يعتبر ثانوى الاهمية . وكل هذا يقلل من امكانية التعاون غير  
المقيد مع الاداريين . علاوة على ذلك فان الفنيين يجدون من المتعذر عليهم  
اثبات قيمتهم للاداريين . وكثيرا ما يقول الاداريون انهم يكتسبون النقود  
للتنظيم بينما ينفق الفنيون هذه النقود فى وسائل غير ضرورية . كما وان  
الاداريون كثيرا ما يشعرون ان المصنع قد يستغنى جزئيا عن عدد كبير من  
الوظائف الفنية ، اذ انهم ينظرون الى الفنيين باعتبارهم جماعة نظرية  
وغير عملية ، وان خدماتهم قد تكون اكثر فائدة اذا كانوا تحت سلطة

الإداريين . بالإضافة الى انه في أوقات الإزمات فان المبالغ المخصصة للفنيين تخفض وأن الإداريين يأخذون بعض وظائفهم . ويترتب على كل هذا ان يكون الفنيين في مركز الدفاع عن انفسهم ، أى انهم يجب أن يثبتوا الحاجة الى تنظيمات المبيعات الكبيرة والبحوث والافراد والحسابات وربحيتها . ويستطيع الفنيون أداء هذا على حساب الاجزاء السفلى في التنظيم الإدارى . نمثلا قد يستطيع موظف محاسبة التكاليف أن يثبت للإدارة العليا أن قسم إدارى معين يخسر نقودا وأن قسم البحوث قد يثبت ان الوسائل المتقدمة هى المسئولة عن الخسارة ، وأن ادارة الافراد يمكن ان تثبت أن اصلاح الحالة يتم بادخال وسائل جديدة للاختيار والتدريب . ومعنى هذا أن كل الجماعات الفنية تستطيع تبرير جهودها وكيانها بانقاذ الوحدات الادارية .

ان الاحباطات التى تصيب الفنيين تزداد بسبب عدم وجود قوة في فرض توصياتهم . وحيث أنها لا تستطيع ذلك الا في حالات غير عادية فانها تبحث عن زيادة سلطتها . غير أن الإداريين يقاومون هذا الاتجاه بسبب انهم لا يرغبون في تعطيل روتين العمل عند كل فكرة جديدة يستنبطها الفنيون . وفي ظل هذه الظروف فان الفنيون يلجأون الى التأثير في الادارة العليا لادخال توصياتهم في النشاط الإدارى ، وعادة ما ينجحون في هذا الاجراء بسبب أن اعضائها يتصلون ماديا واجتماعيا بالادارة العليا . وفي الوقت الذى يكون فيه اهتمام الجماعة الادارية موجه الى الادارات التى تنتج السلع او تؤدي الخدمات ، فان تركيز الجماعة الفنية هو على الادارة العليا . بالإضافة الى ذلك فان الفنيون عادة يكونون أكثر تعليما من الإداريين بشؤونهم على أفراد الإداريين الأقل تدريبا . علاوة على أن الفنيين يشعرون بحاسة التفوق بسبب أن أعضائهم كانوا دائما من خريجي الكليات الجامعية والمعاهد العليا المتخصصة . بينما نجد ان معظم الإداريين ممن تدرج في سلك الوظائف ووصل الى المراكز الادارية الرئيسية . ولذلك نجد ان لديهم احساسات متناقضة وجدانيا متصلة بأصلهم الاجتماعى . ويترتب

على هذا الاحساس شعور بالخصومة نحو هيئة الفنيين في حد ذاتهم .  
ويلاحظ انه بالرغم من أن جميع القطاعات الرئيسية في تنظيمات العمل  
تقاسى من خطر الغزو من الاقسام الاخرى فان التنظيم الادارى اكثرها  
تعرضا . ولكن يجب ان نعترف بأن مقاومة الغزو يجب ان تكون  
مرنة في مواجهة التهديدات العدوانية للادارات الاخرى . وتقوم التنظيمات  
الادارية المتحركة بممارسة نوعين من الانشطة للمحافظة على الرقابة  
على الاخرين . الاولى انها تنشأ شبكة جاسوسية لتكتشف التعديلات التى  
تقوم بتخطيطها الاقسام الاخرى — الاعمال الهندسية ، محاسبة التكاليف  
الرقابة — للتنظيم الادارى . والثانية انها تعد الاستحكاكات ضد هذه  
التهديدات . والاستحكاكات من تشكيلتين : الاولى والاقل فعالية هى  
اعداد مواجهة ضد التعديلات بطريقة جيدة ومقدما بحيث يصبح من  
المتعذر رفضها . والثانية هى خلق تنظيمات غير رسمية متوازية للتنظيم  
الادارى . مثال ذلك ادارة هندسية غير رسمية لتعديل الانتاج ، وادارة  
تكاليف غير رسمية وغيرها . والغرض من هذه التنظيمات المتوازية هو  
توقع التعديلات وادخالها في اطار تقاليد الادارة وللمحافظة على الرقابة  
والحدود ضد المطالب المتزايدة للاقسام الاخرى .

ان وجود اختلافات اجتماعية وثقافية بين القطاعات المختلفة للتنظيمات  
الاجتماعية من الامور المسلم بها . وبالرغم من ان الهيكل الرسمى مصمم  
بغرض تقليل التأثيرات الناشئة عن الاختلافات في الشخصية وفى التجارب  
الاجتماعية وفى المنبت الخلفى الثقافى فانه لا يستطيع ان يتجاهلها تماما  
لانه من الامور المتعذرة الاحتفاظ بالعلاقات الانسانية المتداخلة داخل  
الحدود الرسمية . كما واننا لا نستطيع ان نمنع الافراد عن التعبير عن  
عواطفهم الاقتصادية والاجتماعية والدينية . اذ من المعروف ان الشلل  
والصدقات والعداوات والاحلاف تنشأ على اساس عاطفة الاتفاق او  
الاختلاف . والمعروف ان الوحدات الانتاجية هى من المناطق حيث تتقابل  
الثقافات الدنيا فى سلوك العاملين ، وان بعض المصاعب التى تنشأ بين

المستويات الاشرافية انها تعكس الاختلافات الثقافية بين العمال والمديرين ،  
فكثيرا ما نجد ان الاداريين يتمسكون بقيم معينة كالزمن والارباح والنجاح  
والطموح بينما العمال لا يشاركونهم هذه القيم . كما وان التأخير والتغيب  
ومراعاة بعض الطقوس قد تكون مكروهة لدى المتفرجين ولكنها سلوكا  
عاديا بين معظم العمال . والنتيجة ان الاختلافات في المنابت الخلقية  
للتعامات تهيل الى تقيد الاتصال والتفاهم بين الجماعات . وفي واقع الامر  
فكثيرا ما تنمى الاختلافات الثقافية العدوات ، اذ ان عدم التسامح يعتبر  
من السمات العامة .

وهناك مناطق اخرى للصراع الثقافي ظاهرة في حياة المصنع ، فمثلا  
الخصومات بين المكاتب الادارية والمصنع تعكس كراهية الطبقتين الوسطى  
والدنيا في المجتمع . وفي بعض الحالات تحدث الصراعات بين الرجال والنساء  
الذين يتنافسون على نفس المهام ، كما وان الادارات التي تتعامل مع  
بعضها قد يكون لها اعضاء يمثلون مستويات تعليمية مختلفة او اصول  
وطنية مختلفة او اديان مختلفة وما شابه ذلك . ويترتب على ما ذكر ان  
الاختلافات الثقافية في الوحدات الانتاجية يجب ان تعرف ليتمكن الاخصائي  
من تقدير بعض مصادر القطاعية فيها .

### التعارضات الايدلوجية :

ان الانقسام بين الجماعات قد ينشأ من الاتجاهات المتعارضة داخل  
الثقافة الواحدة . فمن المتعارضات الموروثة في الفكر الاعمالى ، الصراع  
بين العمل الجماعى والفردى . اذ انه من البدايه الاولى في التنظيم الاعمالى  
لرسالة في العمل الجماعى المنسق . وحيث ان النشاط الانتاجى من الاعمال  
لرسالة فكل فرد لا يجب ان يكون خبيرا في مركزه فقط بل يجب ايضا  
ان يكون مواثما للجماعة . على اساس ان التعاون جوهرى للنصر وان  
الجماعة اكثر أهمية من الفرد ولهذا لا يجب ان يتفرد بالعمل لاطهار  
قدرته وكفاءته للآخرين . اما الفكرة المتعارضة الاخرى وهى ان كل

عامل يجب أن يكون طموحا لان المكافآت توزع على حسب انجازات الفرد في الجهاز التنافسى داخل التنظيم وخارجه . وان نجاح الفرد يقاس بقدرته في التفوق على زملائه من العمال . وبالتالي فاننا نجد ان الايدلوجية الفردية التنافسية والصراعية تضع الامراد في مواجهة الاخرين على اساس ان الفرد يدفع لتأدية احسن ما يستطيع دون نظر الى ما قد يحدثه في زميله .

ويلاحظ ان التعاون والتنافس والشعور الجماعى والحركية ليست دائما متعارضة ومن المحتمل ان هذا الجو من التعارض يربى الاحساس بعدم الامان بدلا من المعنويات المرتفعة او العمل الجماعى ، وحينما يحس العامل في أى وقت ان مركزه يحدده أحد زملائه او مرعوسيه فانه يمتلئ شكا وعدم ثقة . وبالتالي فان هذا الجو يخلق نظاما هيكليا من المتناقضات الغريبة . ويقال ان بعض المديرين يتقبلون التوتر كظاهرة عادية اذ لم تكن مرغوبة وباعتبارها من مظاهر الحياة العادية . وقد يكون احدهم متشككا في مرعوسيه رغما عما يظهرونه من ولاء له . وفي هذه الحالة فان الرئيس الادارى يشعر بانه لا يؤدي عملا جيدا . وحيث ان عمل الادارى هو اكتشاف الخطا في أعمال مرعوسيه ، وحيث ان الافراد الذين يكتشفون أخطاء المرؤسين لا يتمتعون بحبهم وولائهم ، فان مثل هذا الادارى قد يجد من الضرورى له ان يكون شخصا يخشاه الاخرون حتى يجعل المرعوسين متيقظين لضرورة تحسين اعمالهم .



## الفصل الثاني

### القيادة في الإدارة (1)

إن طبيعة ونوع القيادة — بمعنى السياسة — من الأفكار التي لا يمكن تحديدها بوضوح في تاريخ الفكر الاجتماعي . وقد ركر معظم الكتاب اهتمامهم على فن السياسة أي على القادة الذين يحتلون مراكز رئيسية في المجتمعات . غير أنه في الوقت الحالي نجد أن الحاجة إلى استمرار الدراسة عن مفهوم القيادة لا تزال تحتل مكاناً بارزاً في الكتابات الاجتماعية، وتهدف إلى معرفة كيفية التوفيق بين المثالية والانطلاق وبين الحرية والتنظيم .

وبذلك نجد أن الدراسة العلمية للتنظيمات الكبيرة لا تهمل ولكن تحتل مكانها الحق في الفكر الاجتماعي . وقد أمكن اكتساب الكثير من المعلومات في ميادين الإدارة الصناعية والإدارة العامة . وقد تميزت السنين الأخيرة بوجود مداخل حيوية في الإدارة العلمية وفي تنمية نظرية التنظيم ، إذ توجد بحوث مستمرة يقوم بها الباحثون في العلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وإدارة الأعمال لاكتشاف وسائل جديدة لفحص التنظيم واستنباط نماذج جديدة تساعدنا في تحقيق استخدام أكفأ للموارد الانسانية وللهم الأكثر ملائمة لاتخاذ القرار .

(1) تفسير اجتماعي لتكتيب تليب ميزابيك ،

(1) Philip Selznick, Leadership in Administration

Harper & Row, 1957.

علا عن كتاب لاناثر

ويرجع هذا الاهتمام في معظمه الى جذور عملية تتخذ شكل تساؤلات منها : كيف نجعل التنظيمات أكثر كفاية ؟ وكيف نستطيع تحسين البواعث والاتصال واتخاذ القرارات لضمان الإدارة المتزنة للعمليات ؟ ومنها كيف نستطيع أداء العمل بطريقة أكثر ونوقا وبأقل تكلفة ؟ ويلاحظ أن معظم هذه التساؤلات تعتبر من المطالب المقبولة على أساس أن معظم التنظيمات تعمل في مستويات أقل من طاقتها الممكنة .

ويقول الكاتب هل اهتمامنا بالكفاية الإدارية يؤدي بنا الى اهم واعتمد المشاكل وهى القيادة في التنظيمات الكبيرة ؟ وهل نقوم بالمساعدة في تحسين المعرفة عن الذاتية وبالتالي قدرة الرجال الذين يتولون مسئوليات قيادية ؟ وهل نستطيع أن نربط بين تنمية المهارات الإدارية ومشاكل وضع السياسات ؟

أن البحوث الهادفة الى ايجاد مداخل جديدة للإدارة أدت الى اهتمام كبير بالعلاقات الانسانية ، أى أن هذا الاهتمام جلب معه تفهم واسع للأسباب التى تدعو الناس للعمل وكيفية اتفاتهم مع بعضهم البعض وخاصة في الجماعات الصغيرة . على أساس أن مميزات هذه الجماعات وخاصة المظاهر السيكولوجية للاتصال والادراك كانت محل تركيز كبير في الدراسة مما أدى الى معرفة الكثير عن المشاكل الانسانية للإسهام في التنظيمات . ولكن المراقب للمؤسسات الكبيرة اذا ما حاول أن ينظر اليها ككل يشعر بنقص في المعلومات المتوافرة لديه ، إذ أنه يجب أن ينظر الى أبعد من العلاقات الشخصية ، أى الى النماذج الكبيرة من المؤسسات الاجتماعية ذات القيم المعروفة . ومن ناحية أخرى فإن الباحث يجب أن يتعرف أن العملية الاجتماعية لا يمكن فهمها بالكامل الا كما تتحدد في سلوك الأفراد وخاصة في فهمهم لانفسهم وللآخرين . وبذلك تصبح المشكلة هى ربط النظرة الواسعة بالنظرة المحددة لمعرفة كيفية اتمام التعمديلات في المؤسسات الاجتماعية والتي بدورها تشكل تفاعلات الأفراد في ظروف العمل اليومي .

وهو في الكيفية أن مشروع القيادة كما يعكسها من ناحية المنحل الاجتماعي يتلخص في فكرة أن الإدارة تصبح سياسياً حينما يتحول من إدارة الأعمال إلى القيادة الاجتماعية ، إذ أن هذا التحول يتضمن إعادة تقييم مهامه وحاجات النشاط الذي يقدمه ، أي أننا سنعرض كيفية تحول التنظيم من مجرد علاقات وظيفية إلى معاهد اجتماعية ذات قيم محددة . ولكن نستطيع أن نتفهم طبيعته القيادة الاجتماعية يجب أن يكون لدينا فكرة عن اصطلاح المعهد الاجتماعي ذاته .

### التنظيمات والمعاهد الاجتماعية :

إن الشيء البارز والبدهي في التنظيم الإداري هو النظام الرسمي الذي يشكل القواعد والاهداف ، إذ أن المهام والقوى والاجراءات تحدد على حسب نماذج رسمية معترف بها ، ويبين هذا النموذج كيفية تنفيذ عمل التنظيم سواء اكان ينتج صلباً أو يعلم الأطفال أو ينقذ الأرواح . وبذلك يصبح التنظيم أداة فنية لتجديد الجهود الانسانية وتوجيهها نحو أغراض محددة ، وبالتالي فاننا نوزع المهام ونفوض السلطة ونحدد مسالك الاتصال ونوجد بعض الوسائل لتنسيق ما سبق تقسيمه وتجزئته من مهام . ويتم كل هذا كتمرين في الهندسة وتحكمه المثاليات المبنية على الرشد والنظام . وبذلك يوحى اصطلاح التنظيم بأنه مجرد نظام من أنشطة منسقة بطريقة شعورية ، وأنه يشير إلى أداة قابلة للتوسع وجهاز رشيد يصمم لاداء عمل ما .

أما المعاهد الاجتماعية فانها تحتاج طبيعياً للحاجات الاجتماعية والضغوط ، أي أنها جهاز حيوي يتجاوب وقابل للتأقلم . ويلاحظ أن هذه التفرقة هي لأغراض التحليل وليس لأغراض التوصيف ومعنى ذلك أنه لا يمكن اعتبار مشروع ما بأنه إما تنظيم أو مؤسسة اجتماعية

وحتى نأخذ في الحسبان أن جهازاً ما يمكن مراحته ، المؤسسة اجتماعية فالتنا معنى عادة أننا مستقوم بتوجيه بعض الاهتمام إلى تاريخه والوسيلة التي يتقنهاها تآثر بالبيئة الاجتماعية . وبهذه الطريقة قد نهتم بالكيفية التي يعدل بها التنظيم ذاته نحو مراكز القوة في المجتمع بوسائل لاشعورية . وتتعرف الطبقة الاجتماعية التي تنتمي إليها قيادته وكيفية تأثير ذلك على السياسة ، بالإضافة إلى كيفية تبرير وجودها أيديولوجياً . بالإضافة إلى ذلك فإننا قد نتمسأل : ما الحاجة التي يحطها التنظيم في المجتمع الكبير في حد ذاته أو ببعض وسائله ، وبذلك نجد أن المؤسسة الاجتماعية توحى بالتركيز على المشاكل وعلى التجارب التي تفسر بطريقة ملائمة داخل الإطار الضيق من التحليل الإداري .

أن علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية هي إحدى مصادر التجارب الاجتماعية لأن هناك عالم اجتماعي داخلي يجب أن يتأخذ في الاعتبار حين الدراسة ، والمعروف أن التنظيم هو تجميع لعناصر إنسانية حية ، ويعتبر على ذلك أن الشكل الرسمي للأحياء لا يمكن أن يفسر لنا ما يفعله المشتركون فيه ، إذ أن التنظيم في هذه الحالة يكمل بما يطلق عليه الهيكل غير الرسمي الذي ينشأ حينما يدخل الفرد في مجال شخصيته ومشاكله الخاصة واهتماماته .

والمعروف أن العلاقات الرسمية تنشأ الأدوار والأنشطة المتخصصة ولا تنسق الأفراد . وأن القواعد تطبق على الوسائل والعمال والميكانيكيين والكتابة ورؤساء الإدارات رغم أنه لا يوجد التنظيم المعمر القادر على الاحتفاظ بالخبرة الرسمية خاضعة للأدوار الرسمية وحدها . وفي الحياة الواقعية نجد أن الأفراد يميلون إلى التفاعل مع أشخاص متعددي الملامح يعدلون من أنفسهم على حسب دورة العمل بأساليب تظهر الحدود والموضوعية للأدوار الموزعة عليهم . وبذلك يمكن القول أن النظام الرسمي والفني هو في واقع الأمر لا يزيد عن مجرد جزء من المشروع الحي الذي نتعامل معه

معملاً . وأن الأفراد أو الجماعات الذين يتكيفون بالنظام لا يرسون بأن  
يعاملوا كعناصر ثابتة . إذ أنهم كديميين وليسوا كمتبردين دونات يكون لهم  
حاجاتهم الخاصة للحماية الذاتية وللتحقيق الذاتى . أى حاجات أما تساعد  
فى الاحتفاظ بالنظام الرسمى أو تعمل للقضاء عليه . ويلاحظ أن العلاقات  
الانسانية هى من المكامن الكبيرة للنشاط . وقد يوجد هذا النشاط بأساليب  
انشائية نحو الاغراض المرغوبة أو أن تصبح مصادر غير طيبة للاحباط .  
ولهذا نجد أن من أهداف الإجراءات الادارية السليمة توجيه الضغوط  
الاجتماعية الداخلية وفرض الرقابة عليها . والمعروف أن العلاقات المبنية  
فى الخرائط التنظيمية تزود اطار عمل يتم داخله سلوكا انسانيا أكثر  
كمالا واستجابة . وقد يعتمد النظام الرسمى على هذا السلوك للحصول  
على قوة اضافية . ويكون النظام بدوره خاضعا للانانية الفردية والاجتماعية ،  
اذ يحاول كل ادارى ومرعوس استخدام مركزه لاشباع حاجاته النفسانية ،  
وقد يؤدي ذلك الى مكاسب للتنظيم اذا ما قبل الفرد اهدافه ووسع من  
نشاطه . ولكن حتى فى أحسن الظروف فيجب أن نمدح سعرا ما  
يتخذ شكل الجود التنظيمى . ونجد حالة مشابهة لما ذكر حينما تصبح  
الوحدة التنظيمية المستتبطة فنيا جماعة اجتماعية . ومعنى ذلك انها عندما  
تشكل وحدة من الأفراد بدلا من وحدة من الفئتين فانها تجد نشاطا جديدا  
منتشرا يظهر الى الوجود . ولكن هذا ايضا يكون له امكانيات محبطة ومشتتة  
للجهود . لان وحدة الامراد تنفتت عن طريق محدود الواضحة للتنظيم  
الرشيد والاجراءات الوضوعة وبذلك فانها تخلق جهازا جديدا يهدف الى  
حماية تكامل الجماعة والذي يفرض تأثيرا مسررا على نماذج النفويض  
والرقابة . أن هذا البحث نحو الامان والتكامل ينعكس فى مقاومة  
الأفراد للحصول على مراكز معينة وعلى التفضيل بين المراكز القائمة وفى  
المنافسة بين الوحدات داخل التنظيم وفى الالزام بالوسائل الموروثة  
للسلوك . ويقول الكاتب أن كل هذا يعتبر من المظاهر العامة للحياة  
التنظيمية . وأن المشاكل التى تثار تعتبر دائمة الحدوث . ومن أهم هذه المشاكل  
التنافس التنظيمى لانه يجند الذاتية الفردية فى الوقت الذى يربطها بأهداف

الجماعة ، ويؤدي هذا الى خلق قوة شائنة تهدد وحدة المشروع الكبير .  
وبذلك جد انه داخل كل جمعية يوجد نفس المشاكل الاساسية الدستورية  
ونفس الحاجة الى قبول التوازن بين مصالح الجماعة المنظمة  
كما تظهر في السياسة الموضوعية . ويريد من حصد المشكلة  
وجود تنظيم خاص لان غايات الجماعة اكثر تحديدا . وبذلك تكون اكثر  
صعوبة في تجزئة النشاط عما يكون عليه الحال في المجتمعات الطبيعية .

وإذا أخذنا في الحسبان القوى الاجتماعية الداخلية والخارجية فإن  
الدراسات الهيكلية الاجتماعية تؤكد الحاجة الى التعديل المتأظم وتطور الاشكال  
والاجراءات التنظيمية . اذ انه في هذه الدراسات فان القصة تروى عن  
نماذج جديدة تظهر ونماذج قديمة تختفى ليس نتيجة الترسيم الشعوري  
ولكن نتيجة التقلبات الطبيعية غير المخططة للمعاهد الجديدة .

ان التركيز نحو التعديل المتأظم يوجب ضرورة تفهم التنظيمات الكبيرة  
على أساس معرفة المجتمعات الطبيعية (١) . وأذا ما أخذنا هذا الاجراء في  
الاعتبار فاننا يجب أن نراعى مسائل كالتالي :-

١ - تنمية الايدلوجيات الادارية كاهزة شعورية ولا شعورية  
للاتصال والدفاع الذاتي . حيث ان المذاهب المحمضة تساعد المجتمعات  
الطبيعية للمحافظة على النظام الاجتماعي . كذلك نجد في الاجهزة الادارية  
ان البرامج الفنية والاجراءات كثيرا ما تفسر في فلسفات رسمية تساعد  
في بناء هيئة متجانسة من الفنيين وتضمن استمرار الهيكل الاجتماعي .  
وكثيرا ما تخلق هذه التكوينات المعهدية وتتضاعف بطريقة شعورية ذاتية .  
ولكن معظم الايدلوجيات الادارية تنشأ بوسائل غير مخططة وتلقائية  
كمساعدات طبيعية للامان التنظيمي . يلاحظ ان المذهب المعد اعدادا  
سليما يعتبر ملائما لرفع المعنويات الداخلية ولارساء أسس القرارات  
ولإبساد الانتقادات والمطالب الخارجية .

(١) Leadership in Administration by Philip Selznick, pp. 14.

٢ - خلق الطبقة الممتازة وحمايتها : المعروف انه في المجتمعات الطبيعية يلعب الغداه البرزور اجتماعيا دورا في خلق وحماية القيم . وبالمثل نجد انه في التنشيطات وخاصة تلك التي لها ذاتية خاصة ان تكوين الطبقة الممتازة تعتبر من المشاكل العملية التي لها الاهمية الاولى . اذ ان الاكاديميات الخاصة والاختبار المتميز وغيرها من الوسائل تساعد في بناء الثقة في القادة الحاليين والمرتقبين . غير انه كما يحدث في المجتمع الطبيعي فان الضغوط المضادة تعمل على هدم الحواجز حول هذه الجماعة المتميزة واضعاف ثقتها الذاتية . وبذلك نجد ان مشكلة القيادة الهيكلية كمشكلة من السياسة عامة تنجس الى ضمان وجود هذه الطبقة الممتازة وعملها في الوقت الذي تضعف فيه من الميل نحو انعزالها واعتمادها بمصرها بدلا من الاهتمام بمصير التنظيم ككل .

٣ - ظهور جماعات المصالح المتصارعة والتي يحاول كل منها الاستحواز على النفوذ المتسلط في المجتمع .: ويلاحظ ان الحماية البسيطة لذاتيتها ومحاولة الرقابة على ظروف كيانها تحرك قوة الجذب والشد لهذه الجماعة ، كما وان الصراع للوصول الى التسلط الاجتماعي يظهر اثره في الالتزامات التي تظهر التحولات في مراكز القوة . وتحدث نفس العملية في التنظيمات وكثيرا ما تحرك التنافس بين الوحدات الرسمية واحيانا تطلق الاحزاب التي تعترض خطوط الاتصال الرسمية وخطوط السلطة . ويحدث ايضا تصارع يومي حينما تحاول احدى الوحدات ان تصبح الوحدة الرئيسية . فمثلا اذا ما حلت ادارة الامراء محل ادارة الحسابات كمصدر نتحصل منه على مديري العموم في الشركة فان الادارة الثانية تحاول جامدة ان تكسب مركزها وتتصارع مع الاخرى في هذا المجال .

ان الميول الطبيعية التي ذكرت في هذه الناحية وهي ان تنمية الابدولوجيات اللادارية والقيم الاجتماعية المعتمدة على الطبقة المتميزة ووجود الصراعات الداخلية التي تعبر عن مصالح الجماعة تكون الهيكل الاجتماعي للتعظيم . وبالمثل . . . . .

في عمل هذه القوى نرى كيف تتكون قيم الجماعة لانها جميعا تحدد التزامات التنظيم وتعطيه ذاتيته المميزة . وبطريقة اخرى فان التنظيمات الى المدى الذي تعتبر فيه مجتمعات طبيعية يكون لها تاريخها الذي يتكون من خليط متكرر ومميز ومتجاوب مع النسق الخارجى والداخلى . وحينما تتشكل هذه الاستجابات في نماذج محددة فسيظهر دائما هيكل اجتماعيا ، واذا ما كان الهيكل الاجتماعى كامل التنمية فان التنظيم يصبح اكثر قيمة لذاته . ويظهر كمؤسسة اجتماعية لتحقيق تكامل الجماعة وتمنياتها .

### التكوين الهيكلى للقيم الاجتماعيه (١) :

ان التكوين الهيكلى للقيم الاجتماعيه عملية تحدث في التنظيم اثناء فترة من الزمن وتعكس تاريخه المميز والافراد الذين عملوا فيه والجماعات داخله والمصالح الخاصة التى خلقوها والوسيلة التى بها تاقلمت لبيئتها . ويلاحظ ان درجة التكوين الهيكلى الاجتماعى توقوف على التفاعلات الشخصية والجماعية . بمعنى ان التنظيم حينما تكون اهدافه اكثر دقة وحيث تكون العمليات اكثر تخصصا ومنا كلما اظهر مرمص قليلة لتمكين القوى الاجتماعيه من التأثير في تنميته وتطويره . ويستطرد الكاتب بالقول ان عملية التكوين الهيكلى الاجتماعى تعنى حقن التنظيم بالقيم الى مدى ابعد من الاختبارات الفنية للمهام الموجودة ، اى انه حينما يصبح الافراد اكثر التصاقا بالتنظيم او باداء الاشياء كاشخاص بدلا من فنيين فان النتيجة تكون فوزا للجهاز في حد ذاته . ومعنى ذلك انه من وجهة نظر الفرد الملتزم فان التنظيم يتغير من كونه اداة متوسعة الى مصدر قيمة للاشباع الشخصى .

ومن وجهة نظر الانظمة الاجتماعيه لا من وجهة نظر الافراد تصبح التنظيمات مشحونة بالقيم كلما اصبحت ترمز الى امانى المجتمع وتعتبر



نفسها تتفق ذاتيته . ويلاحظ أن بعض التنظيمات تؤدي هذه الوظيفة بطريقة أكثر استمدادا وبالكامل عن غيرها . والتنظيمات التي تتخذ لنفسها هذا الرمز لها بعض المصائب على المجتمع والتي تلخص في تقادى التصفية أو التحويل على أسس فنية بحتة أو اقتصادية .

ويلاحظ أن كل من الإلتزامات الشخصية والاجتماعية تتجمع لضعاف المعنى الفنى البحث للتنظيمات . إذ أن التنظيم يشتق معان مضافة من الوظائف السيكولوجية والاجتماعية التي يؤديها . وحينما يقوم بذلك فإنه يصبح قيمة في حد ذاته . ولكننا يجب أن نتأكد أن الروابط الشخصية والاجتماعية التي تعمل لتكوين الهيكل الاجتماعى ليست منفصلة تماما ، إذ أنه حينما يعمل الفرد لحل مشاكله الخاصة والبحث عن اشباعاته فإنه في نفس الوقت يساعد في ربط التنظيم بشبكة الهياكل الاجتماعية في المجتمع ، وأن البواعث الشخصية قد تعجل من هذا الاستيعاب وتزود النشاط المطلوب ، ولكن طبيعتها وتوجيهها سيشكل بالقيم الموجودة في المجتمع عامة . وبالمثل بالرغم من أن الجدل التنظيمى قد يتحرك مباشرة بالاهداف الشخصية والاجتماعية فإن البرامج المتنازعة تعكس عادة الاختلافات الايدلوجية في المساحة الأكبر . وبهذه الطريقة نجد أن الصراع الداخلى على القوة يصبح السبيل الذى عن طريقه يظهر اثر العوامل البيئية الخارجية .

أن تحويل التنظيمات الفنية المتوسعة الى معاهد اجتماعية يتميز باهتمام نحو المحافظة على الذات . إذ أن المجتمعات الحية تؤلف الاهداف الفنية والاجراءات مع الرغبات الشخصية والمصالح الجماعية . وبذلك تصبح العناصر المختلفة في الجمعية لها مصلحة في استمرار البقاء . علاوة على ذلك فان اغراض التنظيم قد تتطلب بعض الدوام والاستقرار ، إذ أنه توجد حاجة لقبول المصالح الداخلية ولتعميد القوى الخارجية حتى تحافظ على التنظيم كؤسسة مستمرة وتقلل من المخاطر وتجزئ من الاهداف الطويلة الاجل والمستمرة الاجل . ومن الدلائل الهامة لهذه النتيجة ما يتبعه القادة

حينما يشعرون بالامن وعلى استعداد التضحية بالعوامل السريعة لغرض الاستقرار .

ان هناك علاقة وثيقة بين تحديد القيمة والمحافظة على الذات ، اذ انه حينما يهدف التنظيم الى تحقيق ذاتية مميزة فانه يصبح مؤسسة اجتماعية . ويتضمن هذا الاخذ بقيم معينة واساليب للتصرف وعقائد تعتبر هامة لمصلحته . ومن هذه النقطه تصبح المحافظة على الذات اكثر حاجة من البقاء التنظيمي ، اذ انها تصبح جهات للمحافظة على فردية الجماعة في وجه المشاكل الجديدة والظروف المتغيرة .

### بعض دعائم القيادة :

لا تعتبر القيادة من الامكار الشائعة التي تخضع للبيدات ، اذ انها من الظواهر المطاوعة التي تضلل الى حد كبير بسبب ان ما يؤديه القادة ليس ظاهرا تماما . ومن المحتمل ان يكون العكس في القيادة نتيجة عدم الفهم الملانم لطبيعتها ومهامها . ولذلك يتحتم علينا ان نتعرض لبعض الاسكار الموجبة والبسيطة في هذه الناحية وهي :

١ - ان القيادة نوع من العمل يؤدي لمواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية : اذ ان هناك بعض الافراد الذين يصلحون اكثر من غيرهم لان يكونوا قادة لانهم يمتلكون قدرات وسمات شخصية بارزة . وسواء اكلن القادة من هذا النوع او غيره فاننا سنهتم بالقيادة كشكل متخصص من النشاط او كتوع من العمل او الوظيفة محققين ما يؤديه القادة ويتمثل باكتشاف السمات الشخصية المطلوبة . ولكي نستطيع ان نعرف طبيعة العمل الذي يؤديه القادة ، فاننا يجب ان نعرف شيئا عن الحالات الاجتماعية التي يطلب منهم ان يصلحوها . وهذا يوحى مباشرة بوجود أنشطة متفاوتة تفاوتها كبيرا تقترن بالقيادة ، غير ان هذا لا يعنى ان طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة اجتماعية ، ويجب ان نفترض ان النماذج القيادية الهامة قليلة

بسيا وانها مصلة بنماذج من الحالات الاجتماعية . ويعنى ههنا ان بعض الانشطة الهامة للقيادة تمكس سميزات عمية في جميع الجماعات الانسانية . . وان وظائف القيادة يمكن تفههما حين تنمية فهم احسن للنماذج الرئيسية من الجماعات والمشاكل المتكررة التي تواجهها . وبعبارة اخرى ان نظرية القيادة تستند الى نظرية التنظيم الاجتماعى . ويقول الكاتب انه سوف لايهم بجميع انواع القيادة ولكن القيادة في التنظيمات الكبيرة . ويتطلب هذا بعض الاعتبارات لهذه التنظيمات متضمنة المشاكل الهامة التي تنشأ داخلها ، ولذلك فانه من الضرورى تفهم المظاهر الهيكلية الاجتماعية للتنظيمات الكبيرة لان النقاش المركزى سيؤكد الاتصال الوثيق بين هذه المظاهر والوظائف الاساسية للقيادة .

٢ — ان القيادة لا تتساوى مع المراكز او السكرامة العالية او السلطة او اتخاذ القرارات : اذ انه ليس من المفيد ان نقرن القيادة بكل ما يؤديه الافراد في المراكز المالية ، لان النشاط الذى يوجد في ذاكرتنا قد يقوم به اولا يقوم به الافراد الموجودين رسميا في مراكز السلطة، وهذا امر لا مفر منه اذا اردنا تنمية نظرية تفيد في تشخيص حالات القيادة غير الملائمة في الاشخاص الذين يشغلون مراكز ذات سلطة . واذا ما كانت وجهة النظر هذه صحيحة فانها تعنى ان بعض الانشطة فقط كعملية اتخاذ القرارات هي انشطة قيادية . وهنا ايضا نجد ان تفهم القيادة يتطلب تفهما للعملية الاجتماعية الاوسع ، فاذا كان هناك بعض النماذج من القرارات اكثر ارتباطا بانشطة القيادة من البعض الاخر فاننا يجب ان نتمسك ماهيتها . ولهذا السبب يجب ان نفرق بين عملية اتخاذ القرارات الروتينية وعملية اتخاذ القرارات الخطيرة .

٣ — ان القيادة خيارية : المعروف ان كلمة القيادة لها تدرسيها والتي كثيرا ما تدعو الى الافتراض بانها شىء حسن وانها دائما نظامية . وقد تتطلب مثل الجماعات التنسائية في جميع الازمنة بعض الانشطة القيادية

ولكن اذا كانت القيادة مما يمكن تحديده فاننا نستطيع ان نميز وجودها من عدم وجودها . وبالمثل اذا كان هناك بعض الحالات الاجتماعية التي تتطلب القيادة فاننا نعرف كيفية تمييزها عن الحالات الاجتماعية الأخرى . ومن رأى الكاتب ان القيادة ليست ضرورية في جميع المنظمات الكثرة أو في بعض المنظمات طوال الوقت وأنها تصبح قيادية حين استبعاد العمليات الطبيعية للتكوين الهيكلي الاجتماعي أو فرض الرقابة عليه . وهذه الفكرة تزودنا ببعض الأدلة للظروب العامة التي تستدعي قرارات قيادية .

ويلاحظ ان هذه الدعامة تؤكد عدم جدوى محاولة تفهم القيادة منفصلة عن التجارب التنظيمية الواسعة والتي تعتبر مظهراً منها . وأن نظرية القيادة ستعكس بالضرورة مستوى الاجتهاد الذي وصلنا اليه في دراسة التنظيم . لاننا نعالج نشاطاً له وظيفة وعمل يؤدي وبذلك لا نستطيع ان نفهم منه أكثر مما يسمح به فهمنا للمجال الذي يتم داخله هذا النشاط .

### عجز القيادة :

حين تعجز القيادة فان ذلك كثيراً ما يتم عن طريق التقصير لا عن طريق الخطأ الإيجابي أو الاثم . أي أن القيادة تندم حين الحاجة اليها، وأن المعاهد الاجتماعية تسير على غير هدى وتعرض للضغوط التي تتأثر بسرعة بالمبول الانتهازية القصيرة الاجل . ان هذا التقصير هو في جزء منه فشل للأعصاب أي فشل للفهم ، إذ أننا نحتاج الى أعصاب للاحتفاظ بطريق معين ، كما أننا يجب ان نتفهم ونتعرف ونعالج المصادر الأساسية لكمال الهيكل الاجتماعي .

ان من نماذج التقصير هو الفشل في تحديد الاهداف. إذ انه حينما يصبح التنظيم مؤسسة ناجحة ومزودة بعدة قوى تعمل للاحتفاظ بها حية فان الأفراد الذين يقودونها قد يتهربون من مهمة تحديد أغراضها ، وان هذا التهرب ينشأ جزئياً من العمل الذهني الجاد أي من العمل الذي يؤدي

داخل التنظيم وخارجه بما يترتب عليه من مطالب ومسئوليات . وقد نجد ان شركات الاعمال تجد من السهل عليها ان تلجأ الى العبارات التقليدية . مثال ذلك ان هدمنا هو تحقيق السريح . وهي عبارة تمنحنا القليل من الهداية في تكوين السياسة . وذلك يجب علينا ان نبرز مسئولية القائد في تحديد رسالة المؤسسة . ويلاحظ ان هذه الفكرة ليست حديثة غير انها هامة بسبب ان التحليل الادارى يتناول هدف التنظيم كما هو ، بينما في عدة حالات اخرى يعتبر هذا من المشاكل . كما واننا نرى ان تحليل الاهداف في حد ذاته يعتمد على تفهم الهيكل الاجتماعى للتنظيم ، او بطريقة اخرى ان الاغراض التى لدينا او التى يمكن ان نتحصل عليها تتوقف على ما نكونه او ما نستطيع ان نكونه . اى اننا كما تقول الحكمة السقراطية اننا يجب ان نعرف انفسنا باعتبار ان هذا يزودنا بالهدف النهائى .

والنموذج الاخر من التقصير يحدث حين تتمتع الاهداف مهما كانت مكونة بدقة بقبول اصطناعى ولا تؤثر بصورة حقيقية في الهيكل الاجمالى للتنظيم . اذ ان القيم الموجودة يجب ان تملأ التنظيم في عدة مستويات مؤثرة في اتجاهات وتبوهات الافراد وتحدد الاهمية النسبية للانشطة الفنية وتوزيع السلطة والعلاقات مع الجماعات الخارجية وغيرها من الامور . وبذلك اذا ما رغبت شركة كبيرة في تعديل دورها في المجتمع من التركيز الضيق على اكتساب الربح الى التركيز على المسئولية الاجتماعية الكبيرة فاتها يجب ان تستكشف مضامين هذا التحول لاتخاذ القرارات في مجال اوسع من الانشطة التنظيمية . وفي هذه الحالة فاننا نؤكد ان مهمة بناء قيم خاصة وقدرة مميزة في التنظيم هي من الوظائف الاولى للقيادة . وبهذا المعنى يعتبر القائد اداة للتكوين الهيكلى للقيم الاجتماعية عارضا نفسه كدليل لعملية يحتمل ان تحدث بوسائل اكثر خطورة واكثر تعرضا لحوادث الظروف والتاريخ . وليس معنى ما تقدم ان القائد حرا في عمل ما يرغبه وفي تشكيل التنظيم على حسب رغبته وانه متقيد فقط بنوع خياله وبقوة

ارادته ، ولكن المعرفة الذاتية تعنى معرفة القيود بالإضافة الى معرفة  
الإمكانات .

وقد يظهر تقصير القيادة في شكله الحاد حينما تخلق بين الانجاز التنظيمى  
او الكيان التنظيمى بالنجاح البيكى الاجتماعى . ومما لاشك فيه ان قائد  
المؤسسة الاجتماعية لا يستطيع تفادى الاعتماد بأقل الظروف الممكنة  
لاستمرار حياة التنظيم ، ولكنه قد يفشل اذا سمح للانجاز التنظيمى بالبحث  
في استغلال الموارد والاستقرار والشهرة لكي تصبح مقياسا لنجاحه .  
ويقول الكاتب ان الجماعة التى تقاد بأداريين ليست لديهم معان واضحة  
للتقييم الواجب بلوغها قد يفشلون كلية في الوقت الذى تصبح فيه هذه  
الجماعة كبيرة وأكثر أمنا .

وأخيرا يجب ان نميز بوضوح بين دور القائد في الهيكل الاجتماعى وبين  
قائد الجماعات الصغيرة، إذ ان مهمة الأخير هي تسوية طريق العلاقات  
الانسانية المتداخلة وتسهيل الاتصال وتحريك التفانى الشخصى وازالة  
القلق . إذ ان خبرته لا تتصل الا قليلا بالرضى ، وانه أكثر اهتماما  
بالأفراد بدلا من السياسات . وان اسهامه الرئيسى هو في تحقيق كفاية  
التنظيم . أما القائد الاجتماعى من ناحية أخرى فيعتبر مساهما كبيرا في  
تنشيط وحماية التقييم .

ان اصلاح القيادة يعنى التجارب الخطيرة بدلا من الاجراء الروتينى ،  
غير أنه من السهل زيادة الاهتمام بالعنصر الشخصى . وبينما نجد ان  
السمات الشخصية هامة وتعكس الاختلافات في المفهوم الذاتى فان  
الاهتمام الكبير نحوها قد يطمس من الفكرة الأساسية، وحتى اذا كان الفرد  
خلوا من السمات الروتينية فانه قد يؤدي وظيفة روتينية اذا ما خصص  
نشاطه الرئيسى في تحريك عجلة التنظيم . وحين نفكر في القيادة فانه  
كثيرا ما يكون في اذهاننا العلائة الشخصية بين القائد والناجمين وناسمه

حينما تنطوى على أجهزة سيكولوجية كالتحقيق الذاتى . ان هذا التركيز يقودنا بعيدا عن دور القيادة في اتخاذ القرارات الخطيرة . ويقال انه في مجال السياسة تظهر الصفة المميزة للقيادة في الهيكل الاجتماعى . اذ انها من صفات من السياسة التى تسالج الامور الجارية ليس لذاتها فقط ولكن على حسب مضامينها طويلة الاجل لدور الجماعة وماهيتها . ويقول الكاتب ان القيادة الجماعية تزيد عن الطاقة لتجنيد التعضيد الشخصى . اذ انها اكثر من المحافظه على التوازن عن طريق الحلول للمشاكل اليومية . اى انها وتلبيقة القائد السياسى سواء لامة او لجمعية خاصة تهدف الى تحديد غايات وجود الجماعة ولترسيم مشروع مميز ومعد لمواجهة هذه الغايات وليتأكد ان هذا الترسيم يصبح حقيقة حية . ان هذه المهام جميعها ليست روتينية اذ انها تستدعى تقييما مستمرا من ناحية القادة كما انها تتطلب قرارات خطيرة اثناء فترة زمنية طويلة .

ان مجرد السرعة والتكرار والنشاط في الوصول الى قرارات قد تكون تليقة في المستوى الادارى الاعلى حيث يكون الاسهام الاساسى للفرد في المشروع يتخذ شكل قرارين او ثلاثة قرارات هامة في السنة . وان هذا الاسهام الاساسى لا يمكن ان يساعد بالقدرات المقترنة بالقيادات السيكولوجية ، كالثقة الذاتية المندفعة والتأكد الابحاثى والقدرة على الهام الاخرين .

### **وظائف القيادة الهيكلية الاجتماعية :**

تتولى القيادة تحديد الاهداف ولكنها حينما تقوم بهذا العمل فانها تأخذ في الاعتبار الظروف التى تحدد مايستطيع التنظيم ادائه والى حد كبير ما يجب ان يؤديه . ومعنى ذلك ان القيادة تخلق التنظيم وتشكله في الفكر والشعور والمادة بالدعائم القيمة للسياسة . اذ ان القيادة توفر الجهود الداخليه والصفوف البيئية على ان تهتم بالوسيلة التى يحقق بها السلوك

التعيرات في الطبيعة التنظيمية . وحينما نعدم القيادة في التنظيم فان هذه المهام لا تستوفى بطريقة ملائمة مهما كان تدفق المستندات ومهما كانت سبل الاتصال والاوامر منتظمة . كما ان هذا الانجاز يتطلب فحصا مستمرا للطريقة التي بمتضاها يؤثر الهيكل الاجتماعى المتغير في تكوين السياسة . ونستطيع ان نستكشف العلاقة الوثيقة بين طبيعة القيادة والتنظيم اذا فحصنا بعض المهام الاساسية التي يطلب من القادة أدائها.

١ - تحديد مهمة المؤسسة الاجتماعية ودورها : المعروف أن تحديد الاهداف يعتبر من المهام الخلاقة اذا ما انطوت على التحقيق الذاتى لاكتشاف المهام للتنظيم . كما تحدد بالمطالب الفعالة الداخلية والخارجية . وأن العجز في تحقيق هذه الالتزامات من المصادر الاساسية لانعدام مسؤولية القيادة .

٢ - تجسيم الغرض الهيكلى الاجتماعى : يقول المؤلف أن مهمة القيادة ليس فقط وضع السياسة ولكن بقائها ايضا في المؤسسة الاجتماعية . ويعتبر هذا أيضا من المهام الخلقية . اذ انها تعنى تشكيل طبيعة التنظيم وثقل وسائل التفكير والتجارب حتى نستطيع أن نضمن زيادة الاعتماد في التنفيذ . كما وان تنفيذ السياسة مما يمكن تحقيقه على حسب نصها وروحها .

٣ - الدفاع عن الكمال الهيكلى الاجتماعى : المعروف أن القيادة اذا ما فهمت بالكامل فانها من الامور المتعلقة بالمحافظة على التقييم والتحقيق المتميز وهذا من اهم الوظائف وانظها فيها في القيادة . اذ أن هذه المنطقة هى المكان الذى ينفصل فيه القائد الخبير والمحلل الادارى ، لان الاخير لا تتوافر لديه الادوات ليستخدما في تحليله . وأن المغالطة المنطقية المبنية على الجمع بين الاجهزة على أساس الربط المنطقى للوظائف هو من نتائج الفشل في اعتبار كمال الهيكل الاجتماعى .



١٠٠ - إخضاع نظام الصراع الداخلي : أن الجماعات ذات المصالح الداخلية تتكون عادة في المنظمات الكبيرة على أساس أن اجمالي المشروع ماهو الا مجتمع منظم مكون من عدة تنظيمات ثانوية . وأن الصراع بين المصالح المتنافسة يكون عادة محل اعتمام القيادة . والسبب في ذلك ان ادارة المشروع قد تتأثر بطريقة ضارة بالتعديلات في ميزان القوى الداخلية . وحينما تمارس القيادة رقابتها فانها تتولى مهمتين : الاولى انها يجب ان تكسب موافقة الوحدات القائمة حتى تستطيع ان تسكتسب التعاون القيادي . وبالتالي تنفس لامصحاب المصالح مجالا اوسع للتمثيل وفي نفس الوقت لكي تتمكن من إخضاعهم . وانها يجب أن تتأكد أن ميزان القوى يتلائم وانجازات الالتزامات الاساسية .

### وظائف الادارى :

يقول شستر برنارد(١) أن تنسيق الجهود ضروريا للنظام التعاونى وهو يتطلب نظاما من الاتصال التنظيمى ، وأن هذا النظام يتضمن مراكز أوتقط للاتصال الداخلى ، وانه يمكن أن يعمل اذا ما شغل هذه المراكز افرادا يمكن أن نطلق عليهم الاداريين . وبناء عليه يمكن القول أن وظيفة الادارى هى القيام بعملية الاتصال باعتبار أن البيانات يجب أن تمر عن طريق المراكز الرئيسية . ولكن حيث ان غرض الاتصال هو تنسيق مظاهر التنظيم فانه يدرتب على ذلك أن وظائف الاداريين تنسب الى العمل الضرورى لحيوية التنظيم واحتماله على الاقل من وجهة نظر التنسيق الرسمى . ولكن يجب علينا أن نلاحظ أن عمل الأفراد الذين يشغلون مراكز ادارية ليس تنسيق انشطة الاخرين ، إذ أن بعض عمل هؤلاء الافراد — ولو ان بعضه تنظيمى — الا انه ليس اداريا . مثال ذلك اذا ما خرج المدير العام شخصا لبيع منتجات شركته . وبالمثل فان مدير الجامعة اذا مالقى محاضرات على الطلبة فان هذا لا يعتبر عملا اداريا . وبذلك يمكن القول أن العمل الادارى ليس هو عمل التنظيم ولكنه هو العمل المتخصص

(1) The Functions of the Executive by Chester Barnard, pp. 215.

للمحافظة على التنظيم مستمرا في عمله . واذا ما عسى ان يولد في الادارية  
هي تلك التي تعمل على المحافظة على الجهد التماسي فاننا يجب ان نبحث  
عن العمل الواجب تأديته ثم نصل الى الفرد الذي يؤدي هذا العمل في  
تنظيم معين . وبما ان الوظائف الادارية تخدم مكره المحافظة على النظام  
التعاوني فانها تعتبر وظائف غير شحصية .

ان الحاجة لنظام محدد للاتصال تخلق المهمة الاولى للمنظم . كما انما  
تعد الاصل المباشر للاداري في تنظيمه . واذا كان غرض التنظيم يمكن تفهمه  
في بداية الامر في ذهن فرد ما فانه يحصل ان يجد من الضروري ان يحتار  
مساعديه . واذا ما كان التنظيم مما يسهل انتماؤه فان مهمته الاولى  
يحتمل ان تكون اختيار القائد . وحيث ان الاتصال مما يمكن تحقيقه فقط  
عن طريق الافراد فان اختيار الاشخاص للوظائف الادارية هو الوسيلة  
الاصلية لانشاء وسائل الاتصال بالرغم من انها يجب ان تنم ماسر عليه  
خلق المراكز اى خلق نظام من الاتصال . وبطريقة اخرى فان مراكز الاتصال  
وتحديد مواقع خدمات الفرد هي من المظاهر المكتملة لنفس الشيء اد  
ان مركز الاتصال هو الخدمة التنظيمية للفرد في مركز معين وان الافراد  
بدون هذا لا يمكن ان يعملوا كاداريين . وان المراكز الشاغرة هي وظائف  
مقيدة لا يمكن الامادة منها .

## ١ - وضع مشروع التنظيم :

يقول برنارد ان المظهر الاول للوظيفة الادارية هي تعريف المراكز في  
التنظيم ، ويطلق عليه اصطلاح مشروع التنظيم . ان هذا المظهر من مظاهر  
التنظيم يحظى باهتمام رسمى زائد بسبب انه يمكن التعبير عنه في شكل  
قواعد تنظيمية وتوصيات للواجبات ومواصفات لاقسام العمل كما يستند  
على العمل الواجب ان يقوم به التنظيم . ومعنى ذلك انها تتضمن الاغراض  
كما تفتت الى اغراض ثانوية ومهام وغيرها بالاضافة الى كمية

وبوع العمل لواجب التصول عليها وأخيرا نوع وخصية الافراد الواجب  
ايجادهم في النظام التعاوني المطلوب . كما تظهر الاستحالات القائمة  
واماكن تجميع هذه العوامل وازمنة تجميعها .

## ٢ - الافراد :

ان مشروع التنظيم يستند ليس فقط على العوامل العامة ككل ولكن  
على النواحي المختلفة للافراد . ويصبح هذا بدوره عاملا استراتيجيا .  
ويلاحظ ان مبادئ الوفر في العوامل تطبيق في هذا المجال .

ويقول الكاتب ان الاسهام الفردى والاكثر اهمية والمطلوب من الادارى  
والذى يعتبر المؤهل الاعلى هي الولاء . على اساس ان خطوط الاتصال  
لا يمكن ان تقوم الا اذا كانت الاسهامات الشخصية للاداريين متوفرة في  
الاماكن والازمنة الضرورية دون عجز لاسباب شخصية . ويقول برنارد  
ان هذا المؤهل الشخصى يعبر في التنظيمات الدينية بالمسئولية وفي  
التنظيمات السياسية بالانضمام وفي التنظيمات الحكومية بالولاء وفي الدينية  
بالخضوع الكامل للايمان ولهياكلية السلطة الدينية الموضوعية . ويلاحظ  
ان اسهام الولاء الشخصى والخضوع لا يتأثر بالاستمالات المنظورة :  
ومعنى ذلك انه لا يمكن شراؤه عن طريق الاستمالات المادية او غيرها  
من البواعث الايجابية . وبالرغم من ان النقود او المكافآت المادية قد  
تعطى للافراد المسئولين فان ذلك لا يعنى ان المسئولية تنشأ نتيجة لهذه  
البواعث . ولذالك نجد ان حب الكرامة عامة يعتبر من البواعث الهامة  
في حالة الاداريين اكثر من غيرهم من الافراد . كما وان الاهتمام بالعمل  
والنخر بالانتماء الى التنظيم من البواعث الاخرى . ولكن هذه الحقائق  
غير ظاهرة في التنظيمات التجارية حيث تكون المكافآت المادية اكثر  
العوامل فاعلية . والسبب في ذلك يرجع الى ان هذه البواعث تعطى  
بسرعة في هذه التنظيمات كما ان هذه البواعث تعتبر من العوامل

الثانوية للترادف في عسدة حالات بسبب ان المسؤولية والمسئوليات الرسمية كثيرا ما تفرض اعباء ثقيلة عليهم . ولعل ذلك يفسر لنا تصرف الكنائس والدول الاشتراكية التي لم تستطيع ان تنفدى ضرورة استخدام البواعث المادية المباشرة وغير المباشرة لكبار الاداريين فيها .

ويلى لولاء والمسئولية في الترتيب القدرات الشخصية وتقسم هذه القدرات الى مجموعتين : اامة نسبيا ، وتضمن اليقظة العامة وتفهم المصلحة والمرونة والقدرة على التعديل والشجاعة والاتزان وغيرهما . والقدرات المتخصصة التي تستند على مهارات خاصة واساليب فنية مكتسبة . ويلاحظ أن النوع الاول مما يكثر تقييمه بسبب أنه يعتمد على المميزات الداخلية عن طريق التجربة العامة كما وانها لا تخضع للحساب المباشر . والثانية قد تكون اقل اذرة بسبب أن تقسيم العمل او التنظيم ذاته ينمىها آليا كما أنها تخضع للتنمية عن طريق التدريب والتعليم . ويقول برنارد انه كلما كانت المراكز عالية في خط السلطة كلما كانت القدرات المطلوبة عامة . وحيث أن هذه القدرات نادرة بالاضافة الى ضرورة الاحتفاظ بخطوط السلطة قصيرة فان هذا يفرض رقابة على عمل الادارى ، ولذلك فهي تؤدي الى تخفيض عدد المراكز الادارية الرسمية الى ادنى حد . وقد امكن تحقيق ذلك عن طريق ترتيبات دقيقة وتفصيلية عن طريق تصحيح الاخطاء الناشئة من مزار المغالاة في التخصص وقلة الاداريين التنفيذيين . ان عمل الانظمة المتراكبة للتنظيمات الادارية تتطلب التنمية العالية للفنون الادارية . ونجد امثلة لها في التنظيمات الرسمية الكبيرة في الدول المتقدمة صناعيا في مجال الانتاج والخدمات .

ويترتب على ما سبق ان تنمية مشروع التنظيم واختيار الافراد وترقيتهم وتنزيلهم والاستثناء عنهم أصبحت من الاسس الضرورية للمحافظة على نظام الاتصال والذي بدونها لا يوجد التنظيم . يضاف الى ذلك ان اختيار

الأفراد في جزء منه وخاصة الترقية والتنزيل والاستغناء تعتمد على ممارسة الإشراف أو ما يطلق عليه كثيرا الرقابة . والرقابة من وجهة نظر الكتاب تنسب مباشرة وتطبق شعوريا في عمل التنظيم ككل بدلا من عمل الإداريين فقط . وحيث أن نجاح التعاون يستند بنقل على عمل التنظيم الإداري فإن الرقابة تكون على الإداريين في معظمها . وإذا كان عمل التنظيم غير ناجح أو غير كاف أو عاجز عن تحقيق خدمات الأفراد فإن النتيجة هي خطأ الإدارة ، أي أن مشروع الاتصال أو الأفراد المتجمعين أو الإدارة التنفيذية هي التي وقعت في الخطأ .

### التنظيمات الإدارية غير الرسمية :

إن التنظيم غير الرسمي يعتبر ضروريا للتنظيم الرسمي وخاصة فيما يتعلق بالاتصال ، إذ أن وظيفة الاتصال الإداري تتضمن المحافظة على التنظيم الإداري غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية للاتصال .

إن الوسيلة العامة للمحافظة على تنظيم إداري غير رسمي هي تشغيل واختيار وترقية العاملين بطريقة تؤدي إلى وجود حالة عامة من القدرة بين الأفراد . وكثيرا ما تجد أن الأفراد لا يمكن اختيارهم أو ترقيةهم وتحريرهم من العمل لأنهم لا يستطيعون أن يتصرفوا أو بسبب أنهم لا يصلحون ، وبذلك يوجد شكل رسمي من القدرة . كما أن مسألة الصلاحية للعمل تتضمن مسائل كالتعليم والخبرة والعمر والجنس والتفوتات الشخصية والكرامة والجنسية والإيمان والسياسة وغيرها من الصفات الشخصية كالسلوك والمنطق والمظهر الخارجي وغيرها . أن القدرة والصلاحية لتأدية العمل يمكن تنشيطها عن طريق المتطلبات التعليمية وعن طريق متطلبات المنبت الخلفي والانشطة الاجتماعية الخاصة والتمييز الاجتماعي الطبقي المتصل بالمزايا والسلطة .

يجب أن نتفهم أن درجة القدرة ليست دائما هي أقصى درجة ممكنة ،  
اذ أن القدرة الرائدة خطيرة لانها توجد اذهان تختط لنفسها طريقا واحدا  
كما وانها تجرد السلوك وبالتالي تدمر المسئولية الشخصية .

ان وظائف التنظيم الإدارى غير الرسمى تدور حول ايصال الحقائق غير  
المظورة والاقترحات والشكوى والتي لا يمكن أن تمر عن طريق المسالك  
الرسمية دون أن تثير مسائل تتطلب قرارات ودون أن تؤثر في كرامة  
الافراد وفى السلطة الموضوعية ودون أن تزيد من اعباء المراكز الادارية .  
كما انها تؤدي الى تخفيض حدة الشلل من الانواع السياسية التي تنشأ  
من وجود مصالح كثيرة متعارضة . بالاضافة الى انها نشط من الالتزام  
الذاتى للنظام فى الجماعة ، وتجعل فى الامكان تنمية التأثيرات الشخصية  
الهامة فى التنظيم .

ويقول الكاتب (١) انه سيتناول التعليق على بعض وظائف التنظيم  
غير الرسمى وهى :

١ - ضرورة تفادى المسائل الرسمية اى تفادى اصدار عدة اوامر  
رسمية الا فى المسائل الروتينية وفى حالات الطوارئ : اذ ان معظم  
القوانين والاورام الادارية والقرارات ما هى الا اعلان رسمى بأن كل  
شئ فى حالة ملبسية وبالتالي فان السلطة لا تتعرض للنقاش . ان  
التأثير الشخصى فى هذه الحالة يكون كبيرا باعتبار ان هناك الكثير من  
الافراد الذين يحدثون تأثيرا مفيدا يتجاوز نطاق مراكزهم الرسمية ولو ان  
البعض منهم قد يفقد تأثيره اذا ما شغل مراكز رسمية تتماثل مع ما يتمتعون  
به من نفوذ . ولعل السبب فى ذلك يرجع الى أن بعض الافراد تتوافر لهم  
مؤهلات شخصية عالية ولكنها لا تعمل فى ظل ضغوط المسئوليات الرسمية .

٢ - الحصول على الخدمات الشخصية من الافراد :

The Functions of the Executive by Chester Barnard, pp. 225. (١)

ان الوظيفة الثانية للتنظيم غير الرسمى هى الحصول على الخدمات الشخصية التى تكون المنظمات . ويقسم السبل عادة الى تسمين رئيسيين : الاول جمع شمل الافراد فى علاقات تعاونية مع التنظيم . والثانى هو اخراج الخدمات بعد ان يكون الافراد قد كونوا العلاقات التعاونية .

ان الميزة المتصلة بالتقسيم الاول هى ان التنظيم يعتمد على الافراد الذين يعتبرون عادة خارجين . ويقال ان هذا العمل ضرورى ليس فقط للحصول على الامراد للمنظمات الجديدة او لتزويد موارد جديدة لتوسع المنظمات القائمة ولكن ايضا لتعويض الخسائر التى تحدث باستمرار بسبب الوفاة والاستقالة والهجرة والاستغناء وغيرها . ان هذه العوامل المتصلة بالنمو او بتمويض الافراد تتطلب اختيار الاشخاص بالجهد التنظيمى داخل مجال اعتبارات البواعث المتيسرة حتى نستطيع ان ستميل بعضهم ليرتبط بالتنظيم . ويتم ذلك عن طريق

(أ) احضار الاشخاص فى مناسول وجود التنظيم للحصول على الخدمات

(ب) تطبيق هذا الجهد حينما يصبح الافراد تربيين بالقدر الكافى .

٣ - تكوين الغرض والاهداف : ان الوظيفة الادارية الثالثة هى تكوين وتحديد الاغراض والاهداف والمعايير التنظيمية . ويقول الكاتب ان الغرض يحدد باجمالى العمل الذى يقوم به التنظيم . ولكن هذا الاجمالى ما هو الا نتيجة القرارات المتصلة بالبيئة . وهو يؤدى فى النهاية الى اعمال انشائية . يضاف الى ذلك ان الغرض يجب ان يكون مقبولا من جميع المساهمين فى نظام الجهود التعاونية . علاوة على ذلك فان الغرض يجب ان يفتت الى اجزاء اى الى اهداف معينة يتم تنفيذها فى زمن ما حتى ان الاغراض التفصيلية والعمل التفصيلى يتم فى مجموعات من التعاون

المضطرب ولا يستطيع الإدارى فى ظل أية ظروف تحقيق هذه الوظيفة  
سمرده . ولكنه بتولى هو جزء منها يرتبط بمركزه فى التنظيم الإدارى .  
ويقال إن المظهر الجغرافى فى هذه الوظيفة يتلخص فى توزيع المسؤولية  
وفى تفويض السلطة لموضوعية . ويمكن القول إن هذه الوظيفة فى أمد  
عانيها هى وظيفه تخطيط المراكز ونظام الاتصال الذى سبق أن تعرف  
له الكاتب



## الفصل الثالث

### الاتصال

#### COMMUNICATION

#### المفاهيم الأساسية للاتصال

ان كلمة « الاتصال » من الكلمات الشائع استخدامها الى حد كبير . ويرتبط معناها لدى الكثير من الناس بوسائل الاتصال المعروفة كالتلفون والراديو والتلفزيون والصحف وغيرها . ولكن المعنى الحقيقي لعملية الاتصال يفترض وجود مسالك معروفة وسليمة يتم خلالها الاتصال في التنظيم . وتمر المعلومات في هذه المسالك — قنوات الاتصال الرسمية — ثم تفسر بواسطة متلقى المعلومات ، الا ان هذه الصور . تتوقف في احدى مراحلها ومن ثم يجد الادارى نفسه منعزلا عن باقى أجزاء التنظيم . ومن الواضح ان المسالك بهذه الكيفية لا تستطيع ان تواجه الدقة والتمعيد التى تتم بها عملية الاتصال . وحتى يمكننا ان نتفهم هذه العملية نجد من الضروري ان نحدد مقدما تعريف للاتصال يساعد في وضع الاطار العام للعملية .

#### تعريف الاتصال :

ربما يتمكن المرء — بعد فترة من التفكير — ان يقدم تعريفا مقبولا للاتصال اذا حاول الاجابة على السؤال التالى : ما المكونات اللازمة لكى اعبر عن نفسى للآخرين ؟ وبدون اجهاد للذهن نجد ان الاجابة هى : تلك

تريد أن تجعل الإنكار التي في ذهنك مطبوعة في أذهان الآخرين . وقد ذكر بعض الكتاب أنه عندما تقوم بتحليل أى عملية اتصال ستجد دائما نفس الوظيفة وهى : صدق بمنازل للذكريات معينة أو مجموعة منها . ومعنى ذلك أن الاتصال ما هو الا عملية يقصد بها تحقيق هذا الصدى المعين للذكريات المعينة .

وينطوى هذا التعريف على عمومية كافية تجعله قابل لتطبيق وظيفية الاتصال في المواقف غير الانسانية تماما كما يطبق في المواقف الانسانية ، فهناك يومض مثل مبسط لنظام تقياس الحرارة عملية استيعاب المعلومات وترديدها . فالنظام المذكور يستوعب المعلومات المنسلة بالسرارة لسكى يقوم بحفظها . بعد ذلك يتولى ترديد هذه المعلومات عن طريق مقارنة الحرارة في الحجرة مع درجة الحرارة المرغوبة . أما الطرق الرقابية الاتوماتيكية ذات الدرجة العالية من التعقيد لها وسائل داخلية ممتدة لترجمة المعلومات المودعة في « ذاكرتها » . وبالرغم من ان مناقشتنا مكرسة لدراسة الاتصال في النواحي الانسانية . الا ان ذلك لا يجعلنا نغفل حقيقة ان الاتصال له مجال واسع في التطبيق .

والواقع ان تعاريف الاتصال في النواحي الادارية لا تختلف بصورة جوهرية تجعلها بعيدة عن التعريف العام السابق ذكره . فيقول احد الكتاب (1) ان الاتصـ هو « عملية نقل الآراء أو الافكار من شخص الى آخر — أو داخل شخص واحد — بغرض خلق الفهم اللازم في تفكير الشخص الذى يلقى التبليغ . وبينما يقول كاتب آخر ان الاتصال هو « عملية تمرير المعلومات والفهم من فرد الى فرد آخر » .

وتنطوى هذه التعريفات على درجات متفاوتة من التشابه والاختلاف . فهمى تشابه في تأكيد الفهم كعامل ضرورى في عملية الاتصال . ويعنى ذلك ان عملية الاتصال لا يمكنها ان تتم ما لم يتفهم المرسل اليه طبيعة

(1) Human Relations in Management, by William G. Scott, pp. 170.

المعلومات المنقولة . ويشير التعريف الاول الى ان الاتصال لا يتحقق الا اذا تواجد الشخص المرسل والمرسل اليه . في حين ان التعريف الثاني يرى ان الاتصال يمكن ان يتم في شخص واحد .

ان مناقشة الجوانب الدقيقة لهذه التعريفات لا يمكن تناولها بالكامل في هذا المجال . فالعنى المبهم للاتصال وكذلك الفكرة التي تتطلب ضرورة وجود شخصين على الاقل لاتمام الاتصال سنتعرض فيما بعد . ويمكن القول بصفة عامة - وطبقا للتعريفات السابقة - ان الاتصال يتناول الافكار - المعلومات - ويستخدم بعض وسائل الاتصال . مع وجود شخص مرسل اليه يتفهم ما يقصده المرسل .

ويتطلب الجانب المتصل بالفهم - الذي تتضمنه هذه التعريفات - مناقشة أكثر عمقا عما تتطلب الجوانب الاخرى . فالواقسح ان الفهم موضوع نسبي الى حد كبير . وعموما يمكن القول ان هناك صعوبات للفهم المتبادل تقوم بين الناس الذين يتحدثون لغات مختلفة . فآثر الصوت ورنينه وما شابه ذلك لها مؤثرات معينة تنقل المعانى التي تتضمنها . ولكن من الواضح ان التصرف المؤثر المبني على الاتصال الهادف ند يحول دون فهم الوسيلة الرئيسية - اللغة - لنقل الإنكار اذا ما قام فرد ضعيف القدرة بأدائه .

وفي معظم مبادئ الاتصال الادارى هناك حاجة ضمنية الى ايجاد درجة عالية من الفهم والسبب في ذلك ان الاعمال تعتمد على التصرفات الانسانية لتحقيق الاهداف . والتصرف الموجه نحو الهدف يتم خلال الاتصال . ولهذا فكلما زادت درجة الفهم في عملية الاتصال فمن المحتمل ان يتزايد التصرف الانساني في اتجاهه نحو تحقيق الاهداف التي حددتها الادارة . ومعنى ذلك ان ارتفاع درجة الفهم تؤدي الى انخفاض الغموض - من جانب مبتلى المعلومات - المتصل بالاهداف وكذلك التصرف

المناسب والمطلوب لتحقيقها . واتباع وجهة النظر هذه تجعل من الاتصال أداة نفعية . بمعنى أن الإدارة تستخدم الاتصال في الشركة بفرض تحقيق الاهداف التنظيمية .

مما تقدم يمكننا أن نضع تعريفا عمليا للاتصال نذكره في الآتي :

« الاتصال الإداري هو عملية تتضمن النقل والترديد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركة بفاعلية . وحيث أن الاتصال الإداري يرتبط أساسا بالناس لذلك ينبغى إيجاد درجة عالية من الفهم واضحة متضمنة في العادة الترديد الدقيق للأفكار » .

### العوامل الداخلة في عملية الاتصال :

هناك خمس عوامل لعملية الاتصال في التنظيم نوجزها فيما يلي :

١ - التمثيل : يتطلب توضيح الاتصال استخدام الرموز التي يمكنها أن تفهم بدقة في المواقف الإنسانية . وعادة ما تستخدم اللغة لتحقيق هذا الغرض ومع هذا فإن استخدام العلامات أو الرموز الأخرى - بخلاف اللغة - قد تكون أكثر مناسبة في بعض الأحيان .

٢ - الموقف : تشير الصورة الى بيئة الاتصال نفسها . فهذا الموقف يحدد ماذا يقال ، وما هي العلامات التي تستخدم وغالبا ما يظهر المعنى المطلوب .

٣ - النسائب : أن الأفراد الذين يرتبطون بعلامات اتصالية يطلق عليهم نواب الاتصال . ونموذجيا يشار بذلك الى المرسل والمرسل اليه . ولكن قد يتغير هذا الموقف كلما تغيرت أدوارهم تبعا للموقف المعين .

٤ - الوسيط : أن الوسيلة التي يتم بها الاتصال يطلق عليها الوسيط فالى جانب الاتصال الذي يتم وجها لوجه هناك وسائل أخرى

الكلام ، تعليم ، نشرات والتليفون ونظام الاعلانات المعلقة كل ذلك جزء من الأعمال .

• لمرض مدير المرض من الاتصال الى الاهداف التي يرغبها لقائين بمصليه الاتصال . وهناك أربعة أهداف، يمكن ملاحظتها :

الاهداف الوظيفية . ويقال انها الاهداف الرسمية . بمعنى أن المعلومات يتم نقلها حتى يمكن للاهداف التنظيمية أن تتحقق .

ب) بحريف الاهداف : يستخدم الاتصال في هذه الحالة لتحويل الأفراد الى الإنكار المقبولة والتي قد تكون أو لا تكون مرتبطة بآرائهم أو القيم التي يؤمنون بها . وتعتبر الدعاية أحد الأمثلة على استخدام التوجيه في الاتصال على نطاق كبير .

ج) الاهداف الروحية ؛ ويقال ان هذه الاهداف لها أغراض خلاقة . ويستخدم الاتصال في هذه الحالة لتمكين الفرد من التعبير عن شعوره وتفسير حساسيته تجاه الواقع .

د) الاهداف التوكيده وتحاول هذه الاهداف أن تبنى ثقة الأفراد في البيئة التي يتصلون بها . ويقال ان الأبحاث العلمية أحد هذه المجموعات فالغرض من القيام بها اكتشاف وإيصال النتائج المتصلة بطبيعة العالم الذي نعيش فيه .

ويطوى الاتصال في مجال الأعمال على كل هذه العوامل الخمس لتشار إليها بالرغم من أن العامل الأخير — أغراض الاتصال — ذو أهمية خاصة في هذا المجال . فقد لاحظنا في العديد من المرات الطبيعة الرسمية أو الوظيفية للاتصال التنظيمي ومع هذا يجب ألا يغرب عنا أن جميع حالات الاتصال في التنظيم لها أغراض رسمية وقد بدى واضحاً أن بعض الاتصالات في التنظيم لها مكونات تضحيبية ولكن من الوجهة

المثالية يعتبر الاتصال في مجال الاعمال - بالنسبة لبعض الافراد -  
نو طبيعة حسية وخلقة .

وعلى اى حال فان الحاجات التى يحددها التنظيم للاتصال الوظيفى  
وكذلك مدى الرضا الذى يحققه الامراد الغائمين بالاتصال كل ذلك ينشأ  
لاسباب مختلفة . فمن وجهة نظر التنظيم مثلا : يعتبر الاتصال ذو نفع  
له طالما يقوم بربط الوظائف بعضها البعض . فبدون الاتصال فان  
استمرار التنظيم يصبح امرا مستحيلا . ولكن الطبيعة الرسمية للاتصال  
النابعة من الاطار التنظيمى لا تقيد من استخدام الافراد - فى هذا التنظيم  
- للاتصال لتحقيق رضائهم رغم انه لا يعد رسميا فى هذه الصورة .

وفى الحياة العملية يستخدم الاتصال لتوجيه الافراد نحو تحقيق  
اهدافهم من حيث القوة والمركز . الا ان عملية الاتصال يمكن ان تستخدم  
ايضا كطريق للتعبير النفسى والخلق . ولهذا يجب ان نؤكد ان اهداف  
الاتصال كمايؤديها التنظيم او الافراد فى داخله ليست متعارضة بالضرورة .  
فالفردي المعين قد يستبد الرضى الخلاق من الاتصال ، وفى الوقت نفسه  
يخدم ايضا الاغراض الرسمية للاتصال فى التنظيم . ومع هذا فالناقشة  
تنطوى على جانب آخر فاهداف الافراد الاتصالية قد تختلف عن الاغراض  
الرسمية للتنظيم . فعندما يستخدم الاتصال ليجاد القوة او المظهر لفرد  
معين فهو بهذه الكيفية يتعارض مع الحاجات الوظيفية للتنظيم .

### نصميم نظام الاتصال

هيكل الاتصال :

يقول احد الكتاب ان نموذج الاتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد  
التشغيلية التى يفترض ان تتناسب مع مجموعة من النقاط المرتبطة فى  
هيكل قائم او عملية معينة . وعلى هذا النحو وتبععا للتعريف السابق  
الاشارة اليه فان هيكل الاتصال يجب ان يتضمن الاتى :

- ١ - مصادر لخلق المعلومات ومراكز لاستيعابها .
- ٢ - وسائل لنقل المعلومات ( المؤشرات ) .
- ٣ - مسالك لا يصلح المعلومات .

وبالإضافة الى هذه العوامل الأساسية يتطلب نموذج الاتصال أيضا بعض الأنشطة التي تهيء لعملية الاتصال تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية . فالاتصال بطبيعته لا ينطوي على مظاهر متجانسة . بل هناك أنواع مختلفة من الأنشطة الاتصالية تستخدم لتحقيق أهداف متفاوتة في التنظيم . ويقول أحد الكتاب أن الأنشطة الاتصالية يمكن تصنف تبعا للمجموعات الآتية :

١ - اتصال لانشطة غير مخططة : وهذه المجموعة تتضمن « الحديث والاتصالات » الذى يتم بين الافراد ولا يرتبط بالاغراض الرسمية للتنظيم أو المهام . فالثرثرة والفضول والاحاديث العامة تصنف مع هذه المجموعة .

٢ - اتصال لخلق واعداد البرامج بما في ذلك التعديلات اليومية أو تنسيق البرامج : وهذا النوع من الاتصال يقوم بتجاوز العمليات الروتينية والابتكارية التى تتواجد في التنظيم .

٣ - اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات : وهذا الاتصال يقدم المعلومات اللازمة لتخذي القرارات حتى يمكنهم تشغيل البرامج المذكورة في المجموعة الثانية .

٤ - اتصال لتحريك البرامج : والاتصال من هذه الطبيعة يستخدم لتحفيز الافراد . وعادة يوجد هذا الشكل من الاتصال في العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين . كما يعتبر اقرب طريقة لتنفيذ العمل . والواقع انه الاتصال الذى يلتقى معظم الاهتمام من الادارة في مجال العلاقات الإنسانية .

٥ - اتصال لتقديم المعلومات عن نتائج الأنشطة : ويشير هذه المجموعة الأخيرة للاتصال الذى يرفع المعلومات الرقابية من مناطق الاداء الى متخذى القرارات .

والأنشطة التى تتضمنها المجموعة (٢) ، (٣) ، (٤) و (٥) يمكنها أن تتولى الاتصالات اللازمة لتحقيق الوظيفة الرسمية للمنظيم . وهذه الأنشطة تعنى خلق - فى المجموعة (٢) - وانجاز - فى المجموعة (٣) - البرامج وخطط النشاط . أما المجموعة (٤) فهى تشير الى استخدام الاتصال لتنشيط وتحفيز الأفراد على تحقيق البرامج . وأخيرا تظهر المجموعة (٥) الحاجة الى الرقابة لضمان أن البرامج تؤدي تبعها للمستويات المحددة فى الخطة الأصلية . وفى غيبت هذه الوظائف الرسمية ( النفعية ) للاتصال التنظيمى تتواجد المجموعة (١) التى تختص « بالأحداث » غير الرسمية أو الاتصال غير الرسمى والذى ينتشر فى التنظيم .

### الاسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعى للاتصال :

الارسال والتفسير :

هناك مدخل بسيط للاتصال يشير اليه باعتباره يتضمن مرسل معين يحول أفكاره الى رموز وملقى يقوم بتفسير هذه الرموز . والغرض من هذه العملية تصوير أفكار مصدر المعلومات فى ذهن منلقى هذه المعلومات . وهذه الحالة تتناول الفكرة الأساسية للاتصالات الانسانية . ولكن هذا المعنى العام للاتصال شديد الغموض - بسبب الاسس السيكولوجية للاتصال .

### الاسس السيكولوجية للاتصال :

عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات فهو انما يفعل ذلك لى يجعل لانكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم فى حاجة الى مثل هذه المعلومات . ويتقبل الفرد هذه المعلومات وهو يتوقع انها تشبع رغباته أو الحاجات المطلوبة فى الوقت المعين .



ويتكون مضمون الاتصال من هيكل أو قاعدة محددة برمز تصمم يفترض استمالة الحواس العنصرية لملقى الاتصال . ويتوافر هذا المضمون ايضاً في هيكل الاتصال الذى ينصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية . وهذه الخصائص توجه وتحدد سلوك مصدر المعلومات وملقى هذه المعلومات . والمشكلة الاساسية التى تواجهنا هو أن تصميم الاتصال غالباً ما يتصف بالغموض . وبسبب هذا الغموض « حالات توتر » بين مصدر المعلومات وملقيها . وبالتالي فان هذا التوتر يخلق « حاجة اتسالية » « وان تكون هذه الحاجة متصلة ايضاً » .

ويمكن تتبع هذه العملية فى الآتى :

١ - تقوم الجماعة فى الموقف الاتصالى باظهار النقص فى الوضوح والغموض فيه . والاحساس بهذا التفاوت يسبب حالات التوتر التى يمكن أن تستبعد نقط خلال الاتصال . ويتولى الاتصال توضيح وتعريف الموقف .

٢ - يقوم المرسل بالمهمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الاتصال . ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن لها معنى للمرسل اليه .

٣ - ويجول المضمون الى المرسل اليه خلال بعض المسالك المناسبة ، ومن الناحية الادارية تكون المسالك المختارة من تلك التى تتبع تطبيق رموز اللغة كتابة او شفاهة .

٤ - استنادا الى تعريف الاتصال الادارى فان التصرف الفعال يتوقع أن يكون قريب المنال .

٥ - واذا تحقق التصرف الفعال فان التوتر - من وجهة نظر الادارة - يكون قد استبعد . وبهذا تقام قاعدة للاتصال واضحة لوجود وثاينة تحقق التبادل للتنظيم .

وهناك أكثر من ملاحظة يجب أن تذكر عن عملية التعادل المشار إليها في النقطة السابقة . فالتصرف النعال — كما يراه الإدارى — ليس من الضروري أن يكفى الاحتياجات الاتصالية المرسل إليه . فالحاجات الاتصالية تقوم على مستويات مختلفة . ففى المستوى الأول يكون الاتصال الرسمى ضرورى للحصول على الاداء الملائم للهام . وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تنضى على حالات التوتر الناشئة من الغموض فى مسئوليات الهام .

وتقوم حالات التوتر فى مستوى آخر من حاجة الفرد للتعرف على سبب القيام بمهمته والدور الهامى لهذا الميه فى الهدف الكبير لسكل التنظيم . والاختلاف الرئيسى بين المعلومات المحددة للمهمة والغرض من المهمة ربما يعنى الاختلاف الذى يقوم بين « كيف » و « لماذا » . وتمند الاحتياجات الاتصالية للأفراد الى أبعد من حدود الهام التى يتولونها . وليس من الغريب أن يواجه أكثر الأفراد مقدرة — على الاتصال الرسمى — حالة من ضعف العلاقات الانسانية فى ادارته لانه يفتشل فى تحقيق اتصال فعال . ولكن الدرجات الأقل رسمية ترتبط بحوافز انسانية للعمل .

ورغم هذا فالتمعق فى الاسس السيكولوجية يمكنه ان يبين الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية ايضا . فهو يشكل القواعد الاساسية للتداخل الاجتماعى . والواقع أن العلاقة بين المرسل والمرسل إليه ليست على هذه الدرجة من البساطة . فالفكرة التى تعنى أن المرسل قادر على فرض رقابة على الموقف الاتصالى — مع وجود مرسل إليه يستجيب ويستسلم لما ينقل إليه — هى فكرة خاطئة . فالمعلومات المرسله تكون فى الغالب مشروطة بالاعتبارات التى يعتقد الراسل أنها ستقبل من المرسل إليه . وفق الحقيقية فإن المرسل يعدل باستمرار المضمون الذى تحويه الرسائل كلما تلقى رد فعل معين من جانب المرسل إليه . وهكذا

تنشأ المكونات الاجتماعية للاتصال . فالمرسل والمرسل اليه يتأثر كل منهما بالآخر ويتصرفون في المحيط الاجتماعى بشكل يعقد من عملية الاتصال .

المدخل الإدارى للاتصال الاجتماعى :

ان الوصف الذى قام به كل من « بيتسون » Bateson و رويش (١) Ruesch ، لبعض أبعاد الاتصال في المجال الاجتماعى تعتبر مستويات ملائمة الى حد كبير للمدخل الإدارى في المدرسة الاجتماعية للاتصال . وهناك أربعة مستويات تعد مناسبة للاتصال الإدارى من الناحية الاجتماعية .

المستوى (١) الاتصال الذاتى : وتشير هذه العملية الى الاتصال الذى يجريه الفرد مع نفسه . وقد يبدو من الغريب أن يشكل هذا المستوى اتصالا حقيقيا ، بسبب عدم الانفصال القائم بين مصدر المعلومات ومتلقيها . ولكن العمليات السيكلوجية المرتبطة بشخص معين تتطلب أنشطة اتصالية . وبالرغم من أن هذا المستوى لا يتناسب مع تعريف الاتصال الإدارى . الا أنه يشكل البداية الحقيقية والمنطقية لعرض مستويات الاتصال .

المستوى (٢) الاتصال بين الأشخاص : ويعتبر هذا المستوى من أكثر انواع الاتصال شيوعيا . حيث يشير الى الاتصال الذى يجريه الشخص مع شخص آخر ، كما في الحالة حيث يقوم المدير بمناقشة واجبات المهمة مع الرؤوس .

المستوى (٣) الاتصال بين الشخص والجماعة :

والحالة الأولى في هذه المجموعة هي التى يواجه فيها شخص بجموعته والمثال على ذلك من الناحية الإدارية يمثلها الالتزام الذى يتبع على المدير العام في الشركة بإبلاغ النتائج الى مجلس الإدارة أو الملاك .

(1) Human Relations in Management, by William A. Scott, pp. 179.

والصفة الثانية في هذه المجموعة هي الاتصال الذي يتم بين المجموعة والشخص . فالقرارات التي تتخذها اللجنة يرسل الى فرد معين لكي يقوم بالتصرف الأخير . فالقرار يشق من اشتراك المجموعة ولكن اتمامه ينسب الى فرد معين في مستوى عال للسلطة . وتعتبر قرارات اللجنة التنفيذية - بالمنسوبة الى المدير العام للشركة - نحد الامتلة على الاتصال الذي يتم بين المجموعة والشخص .

#### المستوى (٤) الاتصال بين مجموعة ومجموعة اخرى :

ويتحدد الشكل الاول من الاتصال بين المجموعه والمجموعة بالرسائل المقيدة بالمكان . وهذا النوع من الاتصال يتصف بتدفق الرسائل بين القطاعات التنظيمية . وتتناول المعلومات عادة الظروف الجارية ، وغالبا ما تكون تنسيقية في طبيعتها . وقد تعتبر الاختلافات في أداء الموظفين في التنظيم كالتفصال الناتج من اختلاف المكان . وهكذا فان الاتصال الذي يستخدم لتقريب هذه الاماكن وتنسيق الانشطة يعتبر مقيدا بالمكان .

وتشكل الرسائل المقيدة بانواع التوثق النوع الثاني من الاتصال الذي يتم بين مجموعة ومجموعة . فبينما تناول الرسائل المقيدة بالمكان نشاط الادارة الجارى لتحقيق التنسيق ، فان الرسائل المقيدة بالوقت تقوم بالربط بين الحاضر والماضى . فالتقاليد والسياسات - التي تلخص صورة الشركة - هي من نتاج المجموعة التي عاصرت الشركة قبل المجموعة الحالية .

ويلاحظ أن التداخل الاجتماعى ينشأ في جميع المستويات المذكورة ماعدا المستوى (١) . كما لا يجب أن يستدل على شيء من عرض الاتصال كمستويات . فالمستوى (٤) ليست له أهمية أكبر من المستوى (٣) . وانما عمدنا الى عرض هذه المستويات لظهور التشابك الذي يسبب التداخل الاجتماعى المشار اليه .

وبالرغم من هذا فان كل مستوى له مكونات اجتماعية خاصة به . ويتناول المستوى (٢) توثيق الاتصالات التي تقوم بين الشخصين . ويقدم هذا المستوى اكبر الفرص للمرسل والمرسل اليه لكي يتقوما بتعديل رسائلهم كلما تغيرت الظروف الاتصالية . وتبدو ردود الفعل للمعلومات الاتصالية اسرع نسبيا في هذا المستوى من المستويات الاخرى .

وفي المستوى الثالث ينشأ موثقان اجتماعيان . ففي الحالة الاولى ( الفرد - المجموعة ) قد يتولى الفرد - المدير العام مثلا - الاتصال بمجموعات غير متجانسة نسبيا من الناس كحملة الاسهم ، او قد يكون اتصاله بمجموعة صغيرة متجانسة كمجلس الادارة . وهاتين الحالتين تتطلبان مداخل مختلفة تماما للاتصال .

فالحالة الاولى تكون العلاقات في الغالب غير شخصية . فالاتصال بالمساهمين يتم في الاجتماعات السنوية او عن طريق التقارير النهائية . كما ان الفرص التي تتاح للمساهمين للاستفسار من المدير العام تكون قليلة نسبيا . فالتصويت لنح الثقة او عدم منحها هو رد فعل متأخر لسياسة الشركة .

وفي الحالة الثانية حيث يكون اتصال المدير مع مجلس الادارة نواجه اختلافا ملحوظا . فهنا يكون رد الفعل المباشر للاتصال اكثر تحفظا من خلال البيئة الودية للاجتماعات . وطالما ان هذه المجموعة متجانسة الى حد ما فان استخدام الاصطلاحات الفنية لمناقشة العمليات وتكوين السياسات تعتبر امرا ميسورا . ولكن التفاوت في الطبيعة الاستيمائية لمجموعة المساهمين تتطلب ان يتوافر للاتصال الشكل العام وغير الشخصي والبعيد عن الاصطلاحات الفنية حتى يمكن ان يكون استفسار المساهمين قليلا نسبيا . وعلى العكس فان التجانس وصغر حجم المجلس يسمح للمدير العام باستخدام الاصطلاحات الفنية والمحددة في الاتصال لان استفسارات المجموعة تكون مباشرة وقاطعة .

والحالة الثانية في المستوى (٢) هي الاتصال الذي تواجهه فيه المجموعة فرد واحد . ويستخدم عدد من الشركات اللجان المشكلة رسميا لتكوين السياسات ودراسة المشاكل وتحول نتائج المناقشات المشتركة فيها الى الافراد لتنفيذها . وفي هذه الحالة اما ان يكون الفرد متلقى النتائج من اعضاء اللجنة او من غير اعضائها . كما ان هذا الفرد يمكن ان يكون على رأس هذه اللجنة وله سلطة رسمية او ان يكون في نفس مستواها او حتى اقل من مستواها .

ويتفاوت الافراد في ردود الفعل التي يبديها تجاه قرارات اللجنة . فقد يكون من الصعب على فرد معين ان يبذل كامل جهده لمقاومة قرار المجموعة . حتى اذا كانت لديه رغبة في ذلك . وعلى اى الحالات فان هناك رجل قوى له مركز اكبر من اعضاء اللجنة يوضع لاختيار اكثر المزايا من اشتراك الافكار . فهو يستطيع ان يوجد التوازن في اللجنة عن طريق عدم اصدار الموضوعات التي يعتقد انها غير مقنعة . فالافراد الذين لهم نفس مستوى المراكز او اقل من مركز اللجنة ليست لهم هذه المقدرة .

والواقع ان الاتصال الذي يتم من مجموعة الى فرد ليس له ان يظهر في المجال حيث تكون اللجنة مشكلة بطريقة رسمية . ولكن الضغوط غير الرسمية للامتثال وقبول الحقائق تتواجد في التنظيم . ومع هذا فان النتيجة تتشابه الى حد كبير مع النتائج السابق ملاحظتها . وبصرف النظر عما اذا كانت احكام المجموعة صحيحة فان المشاركة في الافكار تميل الى اعطاء القوة للاتصال .

وفي الحالة الاولى للمستوى (٤) تستخدم وظائف الاتصال المقيدة بالمكان لخدمة الاغراض التنسيقية . وهذا النوع من الاتصال ( يطلق عليه في نفس الوقت الاتصال الامتى ) يوجد الارتباط بين الانشطة المختلفة للعمل . فهو يقوم على الخطوط التنظيمية للشركة التي تحدد الادارات

في جميع الوظائف الاساسية . كما انه يلزم ايضا الفنيين في التنظيم تجاه الاداريين به .

وتتضمن الحالة الثانية في المستوى (٤) الاتصال المقيد بالوقت . ومن خلال هذا الاتصال يتحدث الماضي الى الحاضر في عرض تاريخى لسياسات الشركة واجمالى مظهرها : وهذا العرض للادارة السابقة يقدم للادارة القائمة دلائل في شكل تقاليد مرغوبة أو مشاكل معقدة . والواقع ان ما اتبع في الماضي اما ان يأخذ لتنهيب الحاضر أو لا يأخذ على الاطلاق .

### مسالك الاتصال :

بعد ان ناقشنا الاسس الاجتماعية والسيكولوجية للاتصال ، وحددنا تعريف الاتصال الادارى ، فان الامر يتطلب معرفة الطريقة التى توزع بها المعلومات في التنظيم. وسنتعرض هنا لنموذجين اساسيين لفهم طريقة الاتصال التنظيمى . وهما النموذج القطرى والنموذج المتشابك .

### نموذج الاتصال القطرى :

ان ايسر طريقة لاستيعاب نظام الاتصال في تنظيم ما يمكن تمثيلها بشكل قطرى حيث يوجه مرسل ومرسل اليه، يضاف الى ذلك ان الاتصال يتم فيه على قطر مغلق حيث تتوافر الجوانب اللازمة لتدفق المعلومات الى اسفل مع جوانب لازمة لعودة نتائج استيعاب المعلومات . وبصفة اولية يمثل هذا النموذج المكونات الضرورية الاساسية للاتصال الفعال بيد اننا يجب ان نتذكر ان هذا النموذج ما هو الا صورة تقريبية .

ويتصف النموذج القطرى بأنه تربيعى ومتماثل ومستمر . وهى تربيعى لان هناك اربعة جوانب لازمة له . وهو متماثل لان المعلومات التى يصدرها المرسل ( نموذجيا ) تتعادل بالاستيعاب الذى يظهره المرسل

اليه . ونظرا لانه يحف الاتصال كتبادل موصول بين المرسل والمرسل اليه فهو بهذه الصورة يعتبر مساهرا .

وقد قدم احد الكتاب فكرة هامة مؤداها « بالرغم من أن الاتصال يشكل عملية دائرية ، الا أن هذه الدائرة لا يجب أن تفسر على انها مستمرة . فهناك حاجة بأن لا تقطع العلاقة بين المرسل والرمز والمرسل اليه . ويمكن أن يقال ان الاتصال يقوم طالما يمكن ايجاد علاقة بين عاملين من العوامل الثلاثة ( المرسل - الرمز - المرسل اليه ) . وحتى لو كان العامل الثالث غير موجود .

ومن الامور الضرورية ان نتعرف كيف تتم عملية الاتصال القائمة على العلاقات الشخصية والدائرية والمستمرة . ولكن وينفس الاهمية يجب ان ندرک الظروف التي يتم فيها ارتباط العوامل لتكوين النظام الاكثر تعقيدا في الاوضاع الاتصالية . ولهذا السبب سنتعرض في الحال الى نموذج الاتصال الشبكي .

#### الاتصال الشبكي :

ان موضوع الاتصال المتشابك يتطلب بالضرورة ان نتعرف على كيفية تحليل التنظيم ، وبالتحديد يتركز النظر على الاتصال باعتباره عملية يتم بها ربط اجزائه . وينطوي التنظيم على وجود مجموعة اجزاء تأخذ في الاعتبار عند محاولة بناء التنظيم الكلي . وهذه الاجزاء لا بد ان تتداخل مع بعضها . وحينما لا يوجد اتصال بين هذه الاجزاء فلن يكون هناك تنظيم على الاطلاق ، وانما سيكون لدينا مجرد تجميع لعناصر فردية منعزلة عن بعضها البعض . ويقول احد الكتاب ان الادارة يمكن النظر اليها باعتبارها ترتيب لنماذج الاتصال المرتبطة بالانفراد والمجموعات .



الرئيسى من الاتصال الافقى هو تحقيق التنسيق بين أنشطة الشركة . ويتحقق التنسيق جزئيا عن طريق نقل المعلومات الكتابية خلال العلاقات المتداخلة للدارات . وبالرغم من هذا فان هذه الطريقة أحيانا ما تفشل في تحقيق أغراضها لعدم توافر الجانب الشخصى في العلاقات .

ويعتبر هنرى فايول أول من أظهر الجانب المنطقى خلف الاتصال الافقى عندما افترض الهرم الكلاسيكى . وكان هذا الهرم نتيجة الدراسة التى قام بها كمهندس صناعى للتقاليد المتبعة للاتصال فى الخدمة المدنية الفرنسية .

#### ابعاد الاتصال الخارجى :

ان ابعاد هذا الاتصال لا تستوى مع نظام المراكز التنظيمية كما هو متبع فى النوعين السابقين . ولكن هذه الأبعاد تضيف عمقا للأنشطة الاتصالية فى الشركة . فهى تأخذ فى الاعتبار ان التنظيم لا يقوم فى فراغ ولكنه دائما ما يتصل بالخارج تماما كما يقوم بالاتصال بالتنظيمات القائمة فى الهيكل الرسمى . والمعلومات الواردة من الخارج الى التنظيم هى التى تجعل صانعى القرارات يجرون التعديلات الداخلية فى الهيكل والبرامج والسلوك .

#### العلاقات بين أبعاد الاتصال وبرامج التنظيم :

ناقشنا قبل ذلك أربعة أنواع من البرامج ، كما ناقشنا أيضا الأنشطة اللازمة للاتصال ومرة أخرى اذا نظرنا الى المجموعات (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، نجدها مرتبطة بأبعاد الاتصال بالشكل الآتى :

١ — ان الاتصال الرسمى الذى يتدفق فى الاتجاه الهابط فى التنظيم يتضمن أنواع البرامج التى توجد فى المجموعة (٢) ، (٤) . بمعنى انه الاتصال الذى يخلق البرامج وكذلك الاتصال الذى يحفز الأفراد على

انجاز هذه البرامج : أما التدفق الصاعد للمعلومات من خلال الأبعاد الإفقية للاتصال فهي تحمل الرسائل التي تتواجد في المجموعة (هـ) التي تنسج إلى بيانات الرقابة .

٢ - وتشير إلى الأبعاد الإفقية للاتصال الذي تتضمنه المجموعة (هـ) . فالسلطة الفنية والإدارية تعمل على توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات حتى يمكن للانشطة أن تخطط وتوضع البرامج موضع التنفيذ . كما أن هذه الأبعاد تستخدم أيضا أنشطة الاتصال الخاصة بالمجموعة (٢) إلى المدى الذي يربط بين البرامج الموضوعية في هذه المجموعة بعضها البعض ، حتى يمكن تحقيق وثائق التنسيق الداخلية .

#### ابعاد الاتصال الرسمي :

بينما يتحدد الاتصال الرسمي لمقابلة الحاجات الرسمية للتنظيم ، فإن الاتصال غير الرسمي يعتبر الطريقة التي يستخدمها الأفراد في مزاوله الانشطة الاجتماعية « غير الرسمية » داخل الحدود الرسمية للنظام . ومسالك الاتصال غير الرسمية والتي تعرف عادة « بالشائعات » ليس من الضروري أن تتناول المعلومات الموجهة نحو الاهداف التنظيمية . وانما يعتبر هذا المنهل واحد من طرق اظهار الفرص والاهداف الشخصية للعاملين . وطالما ان الاهداف الشخصية والتنظيمية قد تتلائم أو لا تتلائم مع بعضها البعض فإن المعلومات المستمدة من هذا المنهل قد تضعف أو تقوى اهداف التنظيم .

وقد أوضح أحد الكتاب أن هذا المنهل عموما يؤدي خدمات إيجابية للتنظيم . فهو أولا يقدم منافع للتعبير وبذلك يبرر الحاجة إلى الاتصال . يضاف إلى ذلك أن الإداري الذي يمكنه الاتصاف إلى هذا المنهل يتمكن من ادراك عاطفة الأفراد . فضلا عن ذلك فهو يهيئ الطريق للمعلومات غير الودية التي لا يمكنها عادة أن تمر خلال المسالك الرسمية للتنظيم . وربما تعتبر الصعوبة في تحديد المسؤولية أهم مساوئ هذا المنهل . فطالما يتعذر تحديد أصل واتجاه تدفق المعلومات خلاله ، فمن الصعب

ويمكن أن نتمسك تشابك العمل باعتباره نظام لمراكز اتخاذ القرارات مرفضة بمسائل اتصالية . وندخل العمل لابد أن يتوافر له وسائل لإبلاغ النتائج ، أى أن رقابة الاظم تتحقق بالارتداد التلقائى . فإبلاغ النتائج خلال الاتصال المتشابك يسمح بالرقابة الذاتية على النظام . فعندما تختبر المخرجات فان النظام يقوم أوتوماتيكيا بتنظيم المدخلات بطريقة تحقق الاستقرار فى مواجهة التغيرات . فإبلاغ النتائج يعتبر خاصية رئيسية لهذا النظام . والتنظيمات الاعمالية ما هى الا مثلا من اكثر امثلة هذا النظام تركيبيا .

ويقوم النموذج الدائرى بتوحيد جميع العوامل اللازمة لتداخل العمل وفى الواقع يعتبر هذا النموذج اكثر تبسيطا لهذا التداخل ، فهو يتضمن مراكز لاتخذ القرارات ويتصف بخاصية ابلاغ النتائج . وبالرغم من هذا فان النموذج المتشابك مترابط للنهاية فهو يتضمن خطوط متعددة التداخل وملتقى لا يشترط أن تعمل على أساس مباشر او مستمر . وبسبب هذا الترابط فان التداخل فى العمل يقدم أكبر القدرات لإيجاد النوع . فهو قادر على استيعاب مدى واسع من المدخلات لكى يتم العمل عليها بطرق مختلفة وبالتالي يستطيع توليد عدد أكبر من المخرجات .

وباختصار يقوم تشابك العمل لتحقيق الاهداف التى تحددها القرارات الموضوعية . والعمل على تحقيق هذه الاهداف يعنى الحاجة الى المعلومات الرقابية المتصلة بالانجازات التى يصل اليها النظام فى سبيل تحقيق أهدافه ، وعلى هذا النحو فان تشابك العمل يعتبر الجهاز العصبى فى أى تنظيم .

وأخيرا فان الرقابة عن طريق إبلاغ النتائج هى الملامح المتميزة للاتصال المتشابك السليم . فمراكز اتخاذ القرارات تستخدم المعلومات الواردة اليها لتقييم النتائج التى أداها التنظيم ولعمل التعديلات لضمان تحقيق اغراضه . بالإضافة الى هذا فان إبلاغ النتائج له أهمية قاطعة

لابيجاد التوازن بين اجزاء النظام كما انها هم. الاشارات التى يستنتج منها الادارى وقت حدوث التغيرات .

### الإبعاد الادارية للاتصال :

تظهر نماذج الاتصال الإبعاد الضرورية لتوضيح اساليب الاتصال التنظيمى . وسوف نتعرض الان لإبعاد الاتصال كما يراها الاداريون . ومن الناحية الرسمية يتم الاتصال أفقيا ورأسيا فى التنظيم بالإضافة الى انه يتم أيضا خارج التنظيم . وفى ميدان الاعمال يتم اتصال الشركات بعضها البعض وبينها وبين الاتحادات والوكالات الحكومية وقد يتم أيضا مع المنظمات غير الرسمية .

### أبعاد الاتصال الرأسية :

وهى تشير الى التحركات الهابطة للاتصال ، فهى تحدىل التعليمات والاوامر والسياسات والاهداف وبرامج العمل . ويرتبط الاتصال الرسمى الهابط بمراكز السلم الادارى . ويرجع السبب فى هذا الى انها تتبع هيكل المراكز الذى يحدد الرئيس والمؤوس .

والوجه الثانى لإبعاد الاتصال الرأسى هو التدفق الصاعد للمعلومات . ويرتبط هذا الاتجاه أيضا بنظام تسلسل المراكز . ولكن بينما يركز الشكل الهابط على السلطة ، فان الاتجاه الصاعد يركز على جانب الحساب فى العلاقات بين الرئيس والمؤوس ، ويعتبر ألتصال الصاعد هو الاداة التى تستخدمها الادارة فى الرقابة .

### أبعاد الاتصال الافقية :

ان ارسال المعلومات واستلامها على مستوى الإبعاد الافقية يمثل الاتصال الذى يتم بين المهام فى مستوى المراكز الوظيفية . والغرض

تحديد مسئولية المعلومات الزائفة أو الشائعة التي تخفّض المعنوية .  
كما وأن السرعة التي يتم بها نقل المعلومات تجعل الرقابة على سرياتها  
بالغة الصعوبة .

ويقول البعض لا ينبغي أن نعتبر هذا المنهل خطر مقلق فهو ظاهرة  
طبيعية ولا يمكن القضاء عليها . فالحقائق يمكنها دائما قتل الشائعات .  
وعندما يتحقق الإداريون منها فانهم يتمكنون من ايجاد طرق للمعلومات  
المباشرة والشخصية مع العاملين . كما أن المعلومات التي تُسرد الى  
الإداريين تمكنهم من قياس حالات العاملين .

وهناك وجه آخر للاتصال غير الرسمي يتم في الحالات العادية لاداء  
المهام من خلال الطرق غير المباشرة للاتصال الرسمي — وهي التي تمر  
مباشرة الى المراكز من خلال المسالك الرسمية دون أن تتقيد بالتسلسل  
الهرمي أو التتابع الأفقى للمستويات — ويقول البعض اذا لم تتبع المنافذ  
الرسمية العادية للاتصال هذه الطرق غير المباشرة للأعمال اليومية فان  
النتائج تصبح ضئيلة . وقد تأخذ كثيرا من الوقت .

وينطوى الاتصال الرسمي على قدر كبير من الجهود . وعلى هذا  
فتجاهل المسالك الرسمية غالبا ما يعجل من تحقيق الخطط . ورغم أن  
المسالك الرسمية يمكن تخطيطها ، فان وسائل المرور حولها تحسّد  
بوضوح عن طريق العادات والاتفاق البروتوكول . فمثلا قد يجرى  
أحد الإداريين اتصالات مع إدارى آخر دون أن يتبع الطريق الرسمي ،  
ولكن ظروف هذا الاتصال تكون محددة .

من بعض العوامل التي تكون محددة عندما يتبع الإداريين الطرق  
غير المباشرة هي :

١ — لبيعة المعلومات كما ترتبط بحالة العمل . فبعض المعلومات  
يمكن أن تمر خلال الطرق المختصرة ، والبعض يرسل خلال المسالك  
الرسمية .

- ٢ — مدى التمسك بالطرق غير المباشرة تقليديا فبعضها يكون سائدا بالفعل حتى أنه يصبح كما لو كان طريقا للاتصال الرسمي .
- ٣ — اعتراف المستويات العليا بالحاجة الى اتباع الطرق غير المباشرة والموافقة الضمنية لاتباع الطرق غير المباشرة في الاتصال يجب أن تكون بناء على سياسة غير مكتوبة .

### فاعلية الاتصال :

ناقشنا حتى الان تعريفات الاتصال ووضع نماذج وابعاده . ومن الافق الان أن نتعرض بكلمة عن فاعلية الاتصال .

يمكن أن يقال أن هناك على الاقل اجراءين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام الاتصال . ويتناول الاجراء الاول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم . ويشير الاجراء الثانى الى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية .

١ — لقد اثبتت نظرية الروابط التنظيمية باقناع ، أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات كلما زادت فاعلية الاتصال في التنظيم . وقد بين أحد الكتاب أن انخفاض روابط الاتصال الى حدها الأدنى يؤدي الى زيادة الاستقرار التنظيمى .

٢ — ان الفاعلية النسبية لنماذج الروابط ليست كافية لظهور الحقائق كلها . وهناك عدد ملحوظ من الأبحاث اوضحت أن الهيكل العسكرى يفسد رضاء الفرد . وبمعنى آخر أن تخفيض عدد الروابط التنظيمية الى حدها الأدنى في الهيكل قد يتسبب في زيادة الفاعلية في الاتصال لتحقيق الاغراض الرسمية للتنظيم ، ولكنه ليس من الضرورى أن ينتج الاقتناع غير الرسمي اللازم لتشجيع اتصالات الافراد .

وهنا تجد الإدارة نفسها أمام مشكلة : كيف تتحصل على أحسن الانظمة لخدمة كل من احتياجات التنظيم من جانب واحتياجات العاملين فيه من الجانب الاخر ؟ ويبدو ان الادعاءات المرتبطة بالنموذج الدائري ترجح الاتجاه نحو استخدامه

رديز الإتصال :

تعتبر رموز الإتصال — في أحد جوانبها — امتداد لموضوع فاعلية الإتصال والواقع ان الإتصال يكون فعالا — في التحليل الاخر — اذا استطاع أن ينقل المعانى ويرتب التصرف . ومثل هذا الموضوع — الذى يعالج الوسائل المستخدمة للتعبير عن الافكار — يعتبر أساسيا في هذا المجال حتى انه واجه المناقشة في اول هذا الفصل . وطالما أن رموز الإتصال تسير جنباً الى جنب مع المعانى . فقد يكون من المناسب أن نناقش هذا الموضوع .

ان اللغة أو الكلمات والصور والتصرفات تعد بصفة افتراضية اشكال لرموز الإتصال . ومن بين هذه الاشكال يحتفل أن تكون الكلمات معبرا عنها باللغة أكثر هذه الرموز استخداما في مجال الإدارة . ويقول Roethlisberger (1) « روثلسبرجر » أن اللغة تستخدم لثلاثة أغراض :

١ — وظيفة القياس التجريبي :

وتنطوى هذه الوظيفة على نوع من اللغة يستخدم لنقل الافكار الفنية المتصلة بالاصطلاحات التجارية . والخاصية الرئيسية لهذه الوظيفة اتصافها بالموضوعية وتشير الى الموضوعات دون التقييد بشخصية المرسل أو المرسل اليه .

(1) F.J. Roethlisberger, Management & Morale, Harvard University Press 1941.  
Human Relations in Management, by pp. 179. نقلا عن كتاب

## ٢ - الوظيفة الانفعالية :

كثيرا من الوقت الذى يمضيه الأفراد فى الاتصال يكون مكرسا للتعبير الانفعالى . ويظهر هذا الشكل الجوانب غير المنطقية ولهذا فهو يشكل احد الطرق المستخدمة فى نقل حالات المشمور . ان محص ونقد احساسات الاخرين لا يعد سهلا كالتقييم الموضوعى للتعبير المنطقى .

## ٣ - الوظيفة التاملية

وهى تتلوى على نوع ذاتى للاتصال « داخل الفرد » ويعتبر التأمل وسيلة للتعبير والتنفيذ لكثير من الحاجات .

وتعتبر الصور والتصرفات ايضا رموز تتولى نقل المعانى . فتقد تستخدم الصور بدلا من الكلمات . كما قد تستخدم ايضا لنقل أنواع من المعلومات المتخصصة . ويمكن ان تعتبر الاستمالة والابتسام والصبوس والتلميح وغيرها ناقلة للمعانى .

وعندما تنقل الرموز فان هناك بعض التصرف يكون متوقعا من الاخرء فعندما يصدر المدير أمرا معينا فهو يتوقع ان تؤدى المهمة بطريقة معينة وفى وقت معين . فاذا كان لديه فكرة عن أحد الموضوعات يرغب تحقيقها فهو يضعها فى شكل رمزى ويرسلها وهو يأمل ان تكون الفكرة التى عبر عنها بالرموز لها نفس الاثر لدى المرسل اليه . ولسوء الحظ لا يتحقق ذلك فى بعض الاحيان . ويرجع السبب جزئيا الى الصعوبات الفنية للغة ذاتها . وعندما يحدث التصرف غير الفعال بسبب ضعف الاتصال - رغم التصدد المتضمن للإرسال اليه - فان الأخطاء غالبا ما يمكن ارجاعها الى اللغة . وقد وجهت الجهود نحو ايجاد علم للغة يتناول العلاقة المنظمة بين هروف الكلمات ومعناها .



## الفصل السابع

### المركز والدور

#### STATUS AND ROLE

##### المركز : Status

ينطوى المركز على فكرتين احدهما موضوعية والاخرى ذاتية ، فمن حيث الاولى فانه نظام متدرج للحقوق والواجبات في الهيكل الرسمى للتنظيم الاعمالى ، ومن حيث الثانية فانه حكم الفرد على فرد آخر على حسب تقديره الخاص ولايرتبط هذا بالمركز الذى يشغله الفرد في التنظيم .

فقد يشير المركز الى مكان في الهيكل الاجتماعى مستقلا عن الفرد الذى يشغل هذا المركز <sup>١</sup> او قد يشير الى تقدير خاص لفرد بواسطة فرد آخر . والواقع ان المضمون الذاتى والموضوعى لا يمكن النظر اليهما منفصلين لان التقدير الخاص الذى يبديه المرء للمركز قد يختلف كثيرا تبعا لمآنة هذا المركز في الهيكل التنظيمى . ويعتبر هذا الامر صحيحا بصفة خاصة عندما يكون للمشرف مثلا افكار معينة عن رؤوسه

##### المكونات الموضوعية للمركز :

يتمتع المركز في معناه الموضوعى وظيفية تتضمن مجموعة من الحقوق والواجبات المرتبة في هيكل للعلاقات الانسانية المتداخلة، والمراكز المعين هذه الصورة يكون شيئا مختلفا عن الفرد الذى يشغله .

وتشير المراكز في مجموعها الى الهيكل الكلى للتنظيم بما في ذلك الشكل الهرمى للحقوق والواجبات . وتحدد الحقوق والواجبات — وما ترتبط

به من وظائف نسبية في المراكز الهرمية — تبعا لانظمة القيم المتبعة في الهيكل الاجتماعى . فيتضمن التنظيم الاعمالى مثلا مجموعة من الوظائف لها مكافآت وسلطات والزامات متفاوتة . وهذه الوظائف ترتبط كل منها بالآخرى بعلاقات محددة تبعا للاهمية التى تحددها الشركة لكل وظيفة على حدة .

ومعنى ذلك ان المدير العام ونائب المدير لكل منهما وظائف محددة يتولاها ولكن القيمة التى تتضمنها مهمة المدير العام اكبر من تلك التى تتضمنها مهمة نائبه ، ويمكن ان يطبق مثل هذا المثال على جميع الوظائف في التنظيم . ويلاحظ ان الالتزامات المحددة وما تتضمنه من مكافآت خاصة بالوظائف المعينة ، وكذلك القيم النسبية التى تحدد لهذه الوظائف انما يتم تحديدها بواسطة الشركة .

#### المكونات الذاتية للمركز :

يتصل الوجه الذاتى للمركز بالكيفية التى يتولى بها الفرد الحكم على مركز غيره من الافراد . فالانسان دائما يقوم بتقييم الافراد الذين يتصل بهم . وهذا السلوك يمثل عملية الحكم على المركز . ويمثل هذا الحكم الخاص يحصل الفرد على مركز في مصنع او مكتب او في مجموعة ادارية . ومن وجهة النظر هذه يعد المركز وظيفة لاحد الافراد في النظام الاجتماعى مبنية على حكم الاخرين عليه .

#### المعايير المحددة للحكم على المركز :

يتبع الناس معايير معينة في الحكم على المركز . ويعتبر الحكم عملية تياس من خلالها يتحدد المركز عن طريق مقارنة فرد معين بمستويات معينة . وهناك خمس مستويات تستخدم لقياس المركز يمكن ان نوجزها فيما يلى :

١ - المولد : فقد يتمتع الفرد بمركز معين لحرد انه ولد في عائلة معينة ، أو طبقة اجتماعية أو جنسية أو جنس . فقد يشغل المدير العام للشركة مركزه بسبب أن التقاليد تنقل الرأسة الى أفراد عائلته .

٢ - السمات الشخصية : قد يتميز احد الافراد عن الاخرين عند شغل مركز ما بسبب السن أو القوة أو الذكاء أو أنه من الرجال الامذاد .

٣ - الانجازات : قد يتحصل الفرد على المركز لما قام به من انجازات . فقد يمثل الرئيس العام لشركة معينة مركزا عاليا بين زملائه رجال الاعمال بسبب صفاته القيادية التي تعتبر من أسباب نجاح الشركة .

٤ - الممتلكات : ويشير هذا العامل الى ممتلكات شخص معين ، فالنوع وكمية الممتلكات قد تستخدم كأساس للحكم على المركز .

٥ - السلطة : السلطة هي الحق في طلب العمل من الاخرين . ويعتبر مدى السلطة احد المقاييس الهامة للمركز في التنظيمات .

وتختلف الجماعات في وزن كل مقياس من هذه المقاييس تبعا لاختلاف المكان والزمان ، فيعطى الافراد والجماعات أوزانا مختلفة لهذه المقاييس عند مواجهة فرد معين . ومثل هذا العمل يبرر الحقيقة التي تعنى أن الفرد قد يكون له مركزا عاليا من وجهة نظر جماعة ومركزا منخفضا في جماعة أخرى .

والفرض من القيام بتقييم المراكز هو ربط الفرد بأحدى الوظائف في « هيكل المراكز » الذي يتفاوت في اتجاهين مختلفين أحدهما عال والآخر منخفض . وتنشأ وظيفته الفرد في « هيكل المراكز » بناء على التدرج الذي يحصل عليه في التقييم . وتوصف طريقة التقييم بأنها عملية مقارنة . فكل فرد يضيف الى الموقف الاجتماعى المعين بعض الاعتبارات التي تمثل

مجموعة من أوزان الخصائص المتصلة بالقياس السابق الإشارة إليها .

ويتوافر لجماعة الناس - الذين يتصلون بالفرد - معايير أو مقاييس تتكون من نفس الخصائص ، والدرجة التي يتشابه فيها مظهر الفرد مع المعايير التي وضعتها المجموعة تحدد المركز الذي يحتله الشخص الخاضع للقياس .

ويترتب على هذا بعض الاعتبارات هي :

١ - ان الخصائص التي يتمتع بها الفرد قد تركز على « الصفات الشخصية » وقد يستدل من ذلك على ان هذا الشخص من النوع المرغوب لتمتعه بتركيز الشخصية بينما يتمتع بقدر متوسط من الصفات الأخرى . ونظرا لان عامل « الإنجازات » الذي قد يركز عليه الرئيس لا يغلب على صفاته فان الرئيس يحتمل ان يقيمه بدرجة متوسطة ، وبالرغم من هذا فان زملائه من الموظفين قد يعطونه مركزا عاليا طالما ان خصائصه تقرب كثيرا من معيار القياس الذي يضعونه .

٢ - وهناك عامل آخر متصل بالشخصية ، وهو امكان تعدد المراكز المختلفة لفرد ما . وفي الحقيقة فان الشخص الواحد يمكن ان يكون له مراكز مختلفة طالما يواجه كثيرا من الناس المختلفين .

٣ - عندما يعهد الى شخص بمركز معين فانه لا يرتبط بهذا المركز الى الابد ، فقد يعمل على تعديل صفاته بطريقة ما ليجعلها تتفق مع تلك المعايير التي توضع لتقييمه فمثلا يمكن للشخص ان ينمى من عامل « الإنجازات » ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها يزداد مركزه في نظر الرئيس .

٤ - تعد عملية تقييم المركز تحكية الى حد ما . فالواقع ان الناس لا يستخدمون معايير واحدة لتقييم المركز . وبمعنى آخر تختلف احكام

الناس على صفات الآخرين حتى إذا لم تكن هناك اختلافات في المواقف التي يتم فيها هذا التقييم ، فمثلا قد يتولى الرئيس تقييم شخصان يؤديان نفس المهمة في مكتب معين -- بمركز عال لاسباب مختلفة . فقد يميل الرئيس الى احدهم لانه يرتبط بعلاقة عائلية مع المدير العام للشركة ، وقد يقدر الآخر بسبب انجازاته للمهام التي تعهد اليه .

هـ - ان تحديد المركز ليست عملية محايدة . فقد يتسبب موقف معين لشخص ما في تعديل المعايير الموضوعية للقياس ، لان مجرد الضغط من الجماعة او من فرد آخر يجعل هذا الشخص يعدل من صفاته ، وهذه النقطة الاخيرة متصلة بالعلاقات المتبادلة التي تقوم بين الفرد والمجموعة التي تتولى التقييم .

### رموز المركز :

عندما تحدد وظيفة مركز معين فان هناك « رمز للمركز » يرتبط بها . وهذا الرمز يمثل علامة المركز ويستخدم كمؤشر محدد لدرجة ووظيفة الافراد في التنظيمات الاعمالية .

ومن الملاحظ ان الرموز في التنظيمات الرسمية يكون من السهل وضعها ، ففي الشركات تستخدم الالقاب كمحدد للمركز ، فاللقب الذي يطلق على « نائب المدير العام للبيع » له معنى مزدوج . فأولا يقصد « بنائب المدير » الفرد الذي يشغل درجة عالية في السلم الادارى ، وثانيا يقصد « بالبيع » مجموعة المصالح التي تؤديها وظيفته او مهمة الفرد في الشركة .

ولكن الالقاب ترتبط بجزء فقط من مركز الفرد في الشركة . فهي على احسن الفروض تعد مؤشر سطحي للوظيفة وبصفة خاصة عندما يتناول الموضوع تقسيمات الادارة الوسطى . وفي هذه الحالة هناك علامات

أخرى للمركز تصبح أكثر أهمية من غيرها . فالظاهر الخارجى لسان العمل كحجم المكتب وعدد التليفونات والسكرتارية الخاصة وموقع المكتب والادوات الفضية أو الذهبية أو النحاسية ، كل هذه تعد دلائل للدرجة فى الهيكل الرسمى . وبالرغم مما تنطوى عليه هذه المظاهر من خداع فهى تلقى الضوء على مكونات المركز فى التنظيم المعين .

ومع أن هذه المؤشرات التى تعنى مكونات المركز تبعث على السخرية فإن أهمية مظهرها الاجتماعى لا يمكن تجاهله . فالقلة من الناس تستوعب المعنى الجرد والمنطقى الذى يخفى مفهوم المركز وتحتديه فى التنظيم . والواقع أن النتائج المحددة لعملية تقييم المركز — مظاهر المركز — لها معنى واضح لهؤلاء الذين يعملون فيه . فالمكافآت التى تعطى للأفراد لا تعبر عنها النقود فقط ولكن يعبر عنها أيضا بالمكونات التى يتضمنها المركز . فالناس يضعون أحكامهم بناء على الدلائل الخارجية للنجاح . والمنجزات لا تثبت نفعا ما لم يدركها الآخرين . وهكذا تمثل مظاهر المركز المنجزات التى يحققها هذا المركز ، وعند الفشل فى ادراك ما تعنيه هذه المظاهر فإن كثيرا من الناس سيعانون من حالات قلق نفسانى بسبب المركز .

وبالإضافة الى الاحتياجات النفسية التى تؤديها علامات المركز للأفراد فإن لها أغراض أخرى رئيسية فى التنظيم :

١ — الهادفة : تمثل علامات المركز التقدير أو المكافآت عن الإنجازات التى تحققت كالحوافز التى تعطى لتشجيع الأفراد على زيادة إنتاجهم .

٢ — تحقيق الشخصية : تستطيع علامات المركز أن تحدد بسهولة الأفراد الذين يمتلكون السلطة وهؤلاء الذين يتولون وظائف مميزة فى التنظيم . فكلما زادت درجة التخصص المتصلة بالوظائف فإن مكونات المركز تلعب دورا هاما فى هذه الحالة حتى يمكنها تمييز شاغل المركز .

٣ - الاحترام : تضيف مكونات المركز قدرا من الاحترام لشاغله وتمد  
عاملا مساعدا في تعزيز السلطة المختصة لهذا المستوى .

٤ - الاستقرار : يمكن لمكونات المركز أن توجد استقرار للدرجة  
والسلطة ومجالات التخصص . وهذا بدوره يساعد على تنظيم وسائل  
العمل .

### نماذج العلاقات بين المراكز :

ناقشنا حتى الان عمليات تحديد المراكز والمكونات التي تتضمنها . ومن  
الافضل هنا أن نحلل الاشكال التي تحدد هيكل المراكز في التنظيم الاعمالى .  
وقد سبق لنا القول أن المركز المعين يمكن أن ينظر اليه باعتباره وظيفة  
متصلة بمجموعة من المراكز الاخرى بحيث تكون شكلا او نظاما معنا .

والواقع أن انظمة المراكز تضم جميع الوظائف في التنظيم وتشكل  
النموذج النهائى للعلاقات السائدة فيه . فكل مركز في الشركة يمكن أن  
يعتبر نقطة على خريطة تقوم بينها وبين مجموعة النقاط الاخرى -  
التي تمثل مراكز اخرى في نفس الشركة - علاقات راسية واخرى افقية .  
ويطلق على المراكز الافقية العلاقات الوظيفية ، بينما يطلق على المراكز  
الراسية العلاقات الادارية .

### المدخل الوظيفى للمراكز :

تعتمد المراكز الوظيفية على المهام أو الاعمال التي تؤدي في الشركة .  
ونظام المراكز الوظيفي يظهر المراكز التي تتواجد مع غيرها في نفس  
المستوى التنظيمي . والمركز الوظيفي المعين ليس له ممارسة اية  
سلطات على المراكز الاخرى التي تقع على نفس المستوى .

### العلاقات الإدارية للمركز :

ان الملامح الرئيسية لتسلسل المركز تعنى امتلاكه الحق في امره الاخرين . وهو بهذا يتمتع بمزايا رئاسية على الافراد الذين يشغلون وظائف تخضع للعلاقات الافقية في التنظيم . فالمدير العام للشركة يحتل مركزا راسيا أعلى من ذلك الذى يحتله نائب المدير العام . ولهذا فان له سلطة قيادية على تصرفات نائب المدير العام وايضا على كل مراكز المرؤوسين في المستويات التنظيمية الدنيا .

### المدخل الهرمى للمراكز :

ان نموذج التنظيم الاعمالى يتكون من شكل يجمع النظام الطبقي والوظيفى ويشكل نموذج يشبه الهرم ويظهر هذا النموذج المستويات الوظيفية للتنظيم والسلسلة الطبقيّة للقيادة . ويلاحظ ان كل وظيفة تنفيذية في الهيراركية الراسية لها مركزا وظيفيا وطبقيا . الا انه يجب ملاحظة ان الوظائف التي تحتل ادنى مستوى في الخريطة تظهر بين نقاط تحدها . ومن الواضح ان هذه الوظائف التي يشغلها افراد تشغليين كالكتابة ورجال البيع لها مراكز وظيفية . وكما اوضحنا فان مراكزها الطبقيّة ليست لها حق امرة الغير . ومع هذا فان مفهوم المركز الطبقي لا ينبغى ان يفهم باعتبار انه لا يتضمن سوى امرة الغير ، ولكنه ينبغى ان يفسر على انه يعنى الالتزام ايضا بابلاغ النتائج الى المستوى الاعلى ، وينطبق هذا الموقف على الوظائف في ادنى المستويات من المراكز الهرمية حيث تتضمن مراكز وظيفية واخرى طبقية في نفس الوقت .

### بعض العلاقات الاخرى للمراكز :

ناقشنا حتى الان المداخل الرئيسية للمراكز ، وبالإضافة الى هذه المداخل هناك اشكال اخرى لترتيب المراكز توجد في التنظيمات الاعمالية . من هذه الاشكال ترتيب المهام على حسب الرتبات التي تحدد بوسائل تقييم المهام — بناء على طرق تقييم المهام — فقد يمكن للموظف في التصنيف (1)



ان ينتقل الى التصنيف (ب) بناء على زيادة معينة في المرتب وفي معظم الحالات مع تعديل في وظيفته ، ومع هذا لا يعنى مثل هذا التعديل في التصنيف منحه سلطة ادارية على الموظفين الاخرين في المستويات الاقل .

وتنشأ مشكلة هامة متصلة بالمركز الذى يمثل مشرف العمل في الشركات فمثل هذا المركز يطلق عليه مسميات متعددة منها الموجة والرئيس والمخطط وغيرها. ويقوم مشرف العمل عادة في مستوى بين رئيس العمال والافراد التشغيليين ، والواقع انه يعتبر مركزا تشغيليا الا ان مركزه يعتبر اعلى من مركز الافراد التشغيليين ، فهو يتضمن سلطة ادارية مصحوبة بالالتزامات نحو تدريب الافراد الجدد ، كما يقع عليها مسؤولية اعداد خط الانتاج للعمل ، ويعمل بسبب خبرته خبيرا في مشاكل الانتاج التى تظهر في خطوط الانتاج .

ولا ينضم مثل هذا المركز اى امتياز ادارى آخر ذو اهمية كالحق في اتخاذ الاجراءات التأديبية او الحق في فصل الافراد او زيادة اجورهم وغيرها ، وهكذا فان رئيس العمال في الشركة يكون في مركز يتطلب منه العمل والحركة دون ان يتمتع بسلطات اضافية .

#### اهمية مفهوم المركز في التنظيم الاعمالى :

يقوم الناس دائما بتقييم الافراد الاخرين ، ويتم هذا التقييم بناء على معايير ليست مرتبطة بالكيفية التى يؤدى بها هؤلاء الافراد مهامهم . وتنشأ من عملية التقييم هذه مشاكل انسانية وغيرعادلة ترجع الى القرار الذى يحدد مكان المركز في سياسات الشركة . وللتدليل على ذلك نأخذ مثلا معيار المولد السابق الاشارة اليه . فعند استخدام هذا المعيار في تحديد المركز فان هناك تعارض واختلاف غالبا ما ينشأ عن مقارنة الرجل بالمرأة ففى هذه الحالة يصبح المولد — وليست المقدره — هو معيار المركز الذى يحدد فرص العمل .

والاصل ان معايير تقييم المراكز التي تحدد بواسطة الادارة العليا خلال المستويات التنظيمية توضع لتحديد الاتجاه في الشركة . وهناك الكثير من الاداريين الذين يؤمنون بأن منجزات الافراد في شركاتهم هي التي تحدد مكافآتهم وترقياتهم . الا أن هذا القول مشكوك فيه ، فالتنجزات ليست وحدها العامل الاساسى في تقييم الافراد ، فكثيرا ما تؤخذ المميزات الشخصية للافراد في الاعتبار الى جانب هذه المنجزات ، وتعنى المميزات الشخصية -الى جانب غيرها من الاشياء - مقدرة الافراد على الظهور في المجال الاجتماعى او السياسى للشركة ، ويمكن لهذا العامل أن يحدد مستقبل الفرد اذا ما ارتبط مع معيار الممتلكات .

ان أنظمة المراكز ذات أهمية واضحة للادارة ، فالهيكل الرسمى للشركة يقوم أساسا على هذه المراكز ، بالإضافة الى الأهمية الكبيرة التي تقدمها هذه الأنظمة لتسهيل عملية الاتصال . ويقول « برنارد » ان هذه الأنظمة لها نموذجين محددين . فالنموذج الاول يشير الى السلطة الرسمية وتعنى أن الامر المعين انما يصدر من وظيفة في مركز على السلم الادارى . كما وأن القيادة الأمرة انما خلوط متبادلة مع هؤلاء الافراد المسؤولين عن تقديم النتائج . والنموذج الثانى يشير الى الناحية الوظيفية ، فعندما يجرى شخص ما اتصالات تنظيمية مع سلطة وظيفية معينة ، فهو انما يفعل ذلك باعتباره خبيرا في مهمته أو مجال تخصصه .

وهكذا عندما ترغب الادارة في تحسين الاتصال بالتنظيم فان نظام المراكز يعتبر نقطة البداية في تحقيق الغرض . وفي هذه الحالة يمكن تحديد ملامح القيادة والمهام الوظيفية في نفس الوقت ، واذا ما تداخلت المراكز أو كانت هناك فجوات بين الوظائف أو أن هناك ارتباك عام في العلاقات بينها فان فعالية عملية الاتصال سوف تتفاوت بالضرورة . وفي هذه الحالة لن يستطيع المرء أن يتعرف بالتحديد من الذى يصدر البيانات أو التعليمات وما هي طبيعتها وسلطاتها .

## الدور

Role

قبل التعرض لموضوع « الدور » يجب أن نلاحظ الطبيعة المتلازمة لكل من الدور والمركز ، فكل مركز له دور معين كما أن لكل دور مركز مرتبط به . وبالرغم من وضوح هذه النقطة ، فإن مفهوم الدور يحتاج الى وضوح .

### وجهات النظر المتصلة بالدور :

ينطوى الدور على ثلاث مكونات متميزة . ويرجع هذا التمييز الى إيمان الفرد الذى يتعرض للدور بالعلم السلوكى . فعندما يتعرض عالم الاجتماع أو عالم الإجناس للدور فإنه يناقشه باعتباره شيئا مختلفا عن الفرد . فهو يعتبر الدور مجموعة من الضغوط الاجتماعية التى توجهه وتساند فرد معين فى تصرفاته التى يمارسها فى التنظيم . وبهذا المعنى يعرف « كوتا » Coute الدور فيقول « انه أسلوب اجتماعى للتصرف فى موقف معين يمارسه أى شخص يشغل وظيفة أو مركزا اجتماعيا » .

وإذا كان لعالم الاجتماع اعدادا نفسانيا فإنه ينظر الى الدور كمحرك الفرد للجزء الذى يلعبه فى التنظيم ، وإذا استخدمنا وجهة النظر هذه فى حالة تجريبية فإن Gerard (1) يلاحظ أنه فى أى حالة اجتماعية فإن الفرد يميل الى تقييم الدرجة التى بمقتضاها يحقق سلوكة التوقعات المنتظرة من الدور الذى يلعبه ، ويعتبر الدور فى هذا المعنى أمرا عظيم التشخيص بسبب أنه يستند على كيفية تصرف الفرد للدور المنتظر منه وتقييم الفرد لتصرفاته فى ضوء هذه التوقعات .

### نتائج :

والفكرة الثالثة للدور والتي تعتبر أكثر الإنكار شيوعا هى تلك التى

(1) Harold B. Gerard, Some effects & Status Role Clarity.

Human Relations in Management, pp. 104.

تقلا عن كتاب

تتصل بعلم النفس الاجتماعى . وهى أن مدرك الدور يتناول أفكار وتصرفات الافراد وفى نفس الوقت تظهر اثر المطالب الاجتماعية والقوى النمطية على الفرد . وتركز وجهة النظر النفسية الاجتماعية على الطبيعة العادية والمتبادلة للدور ، فمثلا نجد أن هناك نتائج لنموذج السلوك المعين تتوقعها جماعة العمل الصغيرة من أفرادها ، وهناك التوقعات التى تمثل القيم والمقاييس التى يتمسك بها الافراد .

والفرد الذى يرغب فى الانتماء الى جماعة يجب أن يستشعر ما تعتقته هذه الجماعة من قيم ويعمل على تعديل سلوكه تبعاً لها . وعلى العكس فقد لاحظ « Bakke » أن الفرد يكون قادراً أيضاً على تعديل توقعات الجماعة ، وما ينشأ عن ذلك هو عملية انصهار تعدل من الجماعة والفرد بطريقة يمكن بها التوفيق بين القيم المنفصلة لهما .

— ويلاحظ أن معظم علماء السلوك لا يعملون فى مجال واحد محدد قد ينمهم من الانتقال من مدخل الى آخر . ويعتبر هذا الامر صحيحاً طالما أن السلوك الانسانى أصبح يحتل فى الوقت الحالى جزءاً كبيراً من الدراسة .

### بعض تطبيقات نظرية الدور :

ان دراسة السلوك الانسانى للاغراض الادارية لا يمكن أن يتم عن طريق الجانب الاجتماعى وحده والذى يعنى أن تصرفات الافراد تتحدد عن طريق المطالب الاجتماعية . كما أن القول بأن ادراك الافراد للتوقعات — تبعاً للمدخل النفسى — لا يستطيع أن يحدد بدقة التصرفات الانسانية . ويبدو أن أكثر وجهات النظر قبولا هى تلك التى يقدمها المدخل الاجتماعى النفسى ، والذى يهتم بالعلاقات المتبادلة التى تقوم بين الافراد وتوقعات الدور ..

## قسوى التوقع :

وبمقتضى هذا المدخل فان الفرد يتأثر فى تصرفاته بمصدرين رئيسيين من توقعات الدور ، وينشأ المصدر الاول من المطالب الرسمية للشركة كما تحددتها المهام ، والثانى يشير الى المطالب غير الرسمية التى توضع بواسطة الجماعة التى تتصل بالفرد فى الموقف المعين . وهكذا نجد أن قوى التوقع الرسمية وغير الرسمية تحدد المطالب السلوكية للأفراد .

وكتنتيجة لهذه المطالب فان الفرد يحاول بناء الموقف الاجتماعى ويحدد مكانه فيه . وهذه العملية يطلق عليها عملية تعريف الدور . وتعتبر هذه العملية من اوجه الشخصية ويعبر عنها الفرد فى شكل قيم أساسية ومعتقدات وأهداف فى الحياة وارتباط بوظيفة معينة . والفرض من تعريف الدور هو ارشاد الفرد لمتابعة الاهداف ومساعدته فى تحقيق رضاه عن العمل .

وبالرغم من هذا فان المدخل المذكور يغالى فى تبسيطه ويقال أن توقعات الدور لها ابعاد ثنائية فعند كل توقع نجد مجموعة رسمية او مجموعة غير رسمية لها توقعات متبادلة او مطلب يحدده الفرد لهذه المجموعة . وكما هو منتظر فان المجموعة نفسها يمكنها أن تتوقع هذا التداخل ، فكل توقع يكون متأثر بتوقعات الآخرين .

يجب على الادارة ملاحظة بعض الجوانب المتصلة بقوى التوقع :

- ١ - ان المهمة ليست العامل الوحيد المطلوب من الافراد ، ولكن التنظيم غير الرسمى يمثل أيضا تكامل التوقع المطلوب . وأحيانا تبدو المطالب غير الرسمية أكثر الحاجا للأفراد من المطالب الرسمية للمهمة .
- ٢ - ان كل فرد سيجحاول تفهم الادوار المتوقعة منه . وان الدقة التى تتم بها عملية التفهم يمكنها أن تحدد رضائه وأداؤه للمهمة . ويمكن للادارة

في سبيل تسهيل هذه العملية ان تبين بوضوح مطالب المهمة وسياسات الشركة .

٣ — يمكن للإدارة أن تتوقع أن مصادر التوقع الثلاثة — الرسمية وغير الرسمية والفردية — سوف تتداخل وتعديل بعضها البعض .

### أهمية التشخيص :

يشرح التشخيص الممقدرة الفرد على أداء الدور . وهي العملية التي بموجبها يمكن للفرد أن يقوم مقام الآخر . وهناك ثلاثة طرق عامة يمكن أن تتم بها عملية التشخيص :

١ — يمكن لفرد معين أن يتبنى — دون لباقة — وجهة نظر فرد آخر باعتبارها تمثل وجهة نظره . وبذلك يميز نفسه عن الآخر .

٢ — يمكن للفرد الآخر أن يبقى كاعتبار موضوعي للدور الذي يتقمصه الآخر فهو يتفهم ويفسر دور الآخر ، ولكنه لا يرغب في أن يكون هو صاحب الدور ، وهذه الحالة على عكس سابقتها حيث لا تتحقق شخصية الآخر .

٣ — قد يسمح لصاحب الدور أن يتقمص صفات الفرد الآخر ويعمل على تعديل سلوكه لكي يتفق مع سلوك الآخرين . ويعتبر هذا الشكل نتيجة انعكاسية واختيارية حيث يعدل الفرد سلوكه الخاص عندما يلاحظ عمل نظيره .

القدرة على التشخيص لها أهمية واضحة للإدارى ، حيث تسبح بإظهار هادفيه الآخرين وأجراء التعديلات تجاهها . ولكي تتجاوب الإدارة مع الصفات والبواعث والرغبات التي يطلبها الأفراد فيجب عليها أن تتفهم الهيكل المحدد للشخصية . والواقع أن الإدارة ينبغي لها أن تتعرف طبيعة التوقعات الفردية . فالمهارة في التشخيص — موضوعيا أو حسيا — تعد أداة هامة في تحقيق الفهم الضروري لتحفيز الأفراد .

يضاف الى ذلك ان الادارة يمكنها تسهيل عملية صهر التوقعات اذا استطاعت — من خلال التشخيص — أن تتوقع التعديلات الداخلية اللازمة لاستمرار حياة التنظيم . كما وأن التشخيص يمكن أن يستخدم لتوفيق التوقعات المتفاوتة في التنظيم بحيث تؤدي الى هيكل داخلي سليم . وأخيراً فإن للتشخيص يعتبر أحد الطرق التي عن طريقها يتحقق استقرار ومرونة التنظيم .

### صراع الدور :

ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد بدورين يعتبران متناقضان . فهو لا يمكنه مواجهة توقعات هذه الادوار على التوالي ، ولهذا ينشأ التعارض بينهم . وتتوقف خطورة هذا الصراع على عاملين

١ — طبيعة الموقف ، بما في ذلك الدرجة التي تحدد تناقض الادوار وكذلك مدى التحفظ المرتبط بتوقعاتها

٢ — شخصية الفرد ، متضمنة التعديلات التي يؤديها للموقف ومقدرته على التغاضي عن اختلافات الدور تجاه الدور الاخر

والفرد في التنظيم الاعمالى يكون مطلوب منه أداء عدد من الادوار ، وعادة تحاول الادارة الجيدة أن تاكد عدم ظهور تعارض الدور في متطلبات العمل الرسمى حتى لا يترتب على ذلك قصور الافراد وعدم رضائهم .

والشركات الجيدة الادارة تقوم بتفسير الوظائف المطلوب ادائها من الافراد كلما أمكنها ذلك كما تنظمها بطريقة تجعلها غير متعارضة . كما وأن مبدأ وحدة القيادة يمكنه أن يتحدد بشكل لجابية المشاكل التي تنشأ من وجود بعض من الرؤساء لديهم توقعات مختلفة عن توقعات نفس المرؤوسين

ومع هذا فإن التطبيقات الحديثة للأعمال مرآة حتى أنه من الصعب عمليا أن نستبعد كل مصادر التعارض للدور . فمثلا هناك رئيس عمال الانتاج الذى يواجه بعض متطلبات إنتاجية من رئيسه الإدارى المباشر وفى نفس الوقت يطالبه مراقب الجودة ببعض متطلبات فى شكل توقعات جودة معينة . وكثيرا ما تكون هذه المطالب متعارضة الأمر الذى يجعل رئيس العمال يواجه مشكلة المفاضلة بين النوع أو الكمية . وأى طريق يختار فإنه يتعرض لأن يسفه فرد آخر بنقص الكفاية .

وعلاوة على تصارع الدور بين الوظائف فى التنظيم الرسمى ، هناك أيضا مشكلة تعارض بين توقعات التنظيمات الرسمية وتوقعات التنظيمات غير الرسمية . ويعتبر تقييد الانتاج مثلا واضحا على هذا الموقف . فهذه العملية تتم بناء على جهد متعمد يزاوّل غير رسميا بواسطة الجماعة أما لانتاج كمية تحت مستوى الانبساط التى تحددها الإدارة أو عدم انتاج الكمية الممكنة فى ضوء الانبساط الموضوعة بسبب الخوف من مراقبتها غير الملائمة .

وإذا تواجد فرد فى مثل هذه الحالة فإنه يواجه بمجموعتين من المطالب . فالإدارة تريد أكبر قدر ممكن من الانتاج . ومن الجانب الآخر فإن ضغوط التنظيم غير الرسمى تدفع الفرد الى تقييد الانتاج للحد الذى تعتبره ملائما . ويمثل هذا الموقف تعارفا فى دور الفرد . ولكن ما هو الموقف الذى يختاره الفرد ؟ فمن جانب قد يذهب الى أحد الاتجاهين . فيستطيع أن يشارك فى ضغط الجماعة لتحديد الانتاج أو يلزم نفسه بتحقيق معدل كبير . ومن الجانب الآخر يمكن للفرد أن يتأرجح أو يحاول إيجاد مكان ملائم بين هذين الاتجاهين . وقد أبدى أحد الكتاب فى حديثه عن تحديد الانتاج أو أحسن معدل إنتاجى أنه فى الحالة موضع دراسته ظهر أن العمال كانوا من الرجال الوسطاء الذين يقفون موقفا وسطا . أى أنهم كانوا يجذبون من ناحية نحو زيادة الإنتاجية وفى الجانب الآخر نداء هدف الجماعة التى تقييد من الانتاج .



ويعتبر تعارض الدور — بصرف النظر عن نشأته — مصدر للاجباط الفردى وتهديد لتكامل التنظيم . الا أن الإدارة لديها أكبر الفرص لتسوى مشكلة تعارض الدور عندما تنشأ من عدم التحديد الواضح للمهام أو علاقات السلطة . يصبح في الامكان اتخاذ اجراء مباشر للهيكل التنظيمى . ولكن مثل هذا التعديل لا يتيسر بصورة مباشرة وواضحة عندما ينشأ صراع الدور نتيجة مسائل الاختصاص بين الفنيين والإداريين أو نتيجة لزيادة المطالب الرسمية للأفراد على المطالب غير الرسمية المفروضة عليهم .

والواقع أن جزءا من الإجابة لحسم صراع الدور في العلاقات بين الفنيين والإداريين يوجد في تحسين الاتصال والتفهم الأكثر وضوحا . وقد وجدت إحدى الشركات أن هناك تحسن واضح في التسامح بين الفني والإدارى كنتيجة للاجتماعات الأسبوعية التى تعقدها لممثليهم . وقد كانت هذه الاجتماعات تتم على شكل مؤتمرات غير رسمية حيث تهىء الفرصة للمراقب الفنى أن يناقش الأمور ذات المصالح المشتركة مع رئيس العمال .

إن إنهاء مشاكل صراع المهام — الرسمية وغير الرسمية — تعد جزءا من مسئولية المدير الذى يقوم التصارع داخل اختصاصه وفي جزء آخر مسئولية هؤلاء المسئولين عن وضع سياسة الشركة . وتعتبر الحاجة الى معالجة هذه المشاكل في صورتها الأساسية من الأمور التى ينبغى تأكيدها . فالتوتر بين الشركة والجماعة غير الرسمية يعتبر ظاهرة تقليدية منذ فترة طويلة . وفي سبيل الدفاع عن النفس يدفع هذا التوتر المجموعة الى اتباع مقاييس تظهر في شكل نماذج سلوكية .

ولا يمكن للإدارة أن تتوقع تخفيض التصارع بين الأدوار عن طريق معالجة العوارض فقط . فتحديد الإنتاج والضغط التى تمارس لجعل الجماعة تخضع لمعايير معينة بالصورة التى ناقشناها لا تعالج بمجرد

التسامح السلبي . فربما يكون الشك في نظم الحوافز أو التصرف المضاد له نتيجة لسوء فهم طبيعة هذا النظام أو سوء استخدامه بواسطة الإدارة . لهذا فان عمل المدير لتخفيض تعارض الدور يجب أن يعزز بالسياسات التي تحددها الإدارة العليا والمتصلة بمكافأة الافراد .

بالإضافة الى هذا فان من واجب الادارى أن يحى الافراد من الضغوط الضارة التي تسببها المجموعة عند تعارض الدور . ومع كل فان هذا المدخل يجب أن يتحدد بالاعتبارات اللازمة لهيكل التنظيم غير الرسمي والانسجام الداخلى للنظام الاجتماعى داخل الوحدة .

### فاعلية الدور :

ان فاعلية الدور تعد شيئا يتشابه مع تعارض الدور . وهى مفهوم يتصل بوضوح الدور ومقدرة الفرد على ادراكه وادائه بدقة . وقد حدد احد الكتاب (١) اعتبارين اثنين لهذا الغرض عند الاخذ في الاعتبار تصور الفرد للدور المعين وهما :

١ — كلما زادت معلومات الفرد عن اهداف الافراد الاخرين وادائهم وعقيدتهم ، كلما أمكنه أن يشارك بفاعلية في نشاط المجموعة مع هؤلاء الافراد .

٢ — ان المجموعة المكونة من افراد لهم احساس اجتماعى دقيق سوف تكون أكثر كفاية من المجموعة المكونة من أعضاء لهم احساس اجتماعى اقل دقة .

والواقع ان هذا القول يمكن أن يتحقق عندما يكون أعضاء المجموعة محفزين على التعاون فقط ، وفي الحالة حيث يكون الاحساس الاجتماعى متصل بأنشطة المجموعة ، وأن هناك حرية للأعضاء لكي يعدلون سلوكهم كنتيجة لاحساسهم بالآخرين . وأخيرا يجب أن يتسبب عن التغيرات السلوكية التحام أكثر قريبا بالتنظيم الاجتماعى .

(١) J.D. Swiner, Interpersonal Behavior as influenced by Accuracy of Social Perception. Human Relations in Management, pp. 110.

والمواقع أن هذان الاختراعاتان من الصعب تحقيقهما الى حد ما .  
ولكنهما يحتلان أهمية كبيرة في جهود الإدارة نحو تحقيق كل من الكفاية  
والفاعلية للتنظيم . والمواقع أن احساس الفرد بالدور يسبق الاداء  
الفعال للمهمة . ولهذا فان على الإدارة أن توضح هذا الدور الذي يتعين  
على الفرد أدائه عن طريق الاتصال والتدريب .

## الفصل الخامس

### المبادئ

#### الجانب الانساني في المشروع :

منذ ربع قرن مضى حدث تغيير جوهري في المفاهيم الاساسية لطبيعة المادة والقدرة عما كانت عليه منذ زمن « نيوتن » . وقد امكن حمل علماء الطبيعة الى الاعتقاد انه في ظل ظروف معينة قد ظهرت موارد جديدة وغير معروفة من القوة واصبحت متوفرة للانسانية ، فقد ظهرت التقابل الذرية ثم حدثت محاولات لاستغلال الاستكشافات العلمية . وقد كان بعضها ناجحا والآخر غير ناجح . وان فكرة القياس التي استخدمت هي ان تطبيق النظرية في هذا المجال كان بطيئا وكثير التكلفة . وانه لا يمكن لاحد منا ان يفرغ صبره مع عالم الطبيعة بسبب انه لا يستطيع ان يخبر الصناعة كيفية بناء طريقة بسيطة ورخيصة لمصادر الطاقة النووية لمواجهة جميع الاغراض ، اذ انه من المنتظر ان تستغرق حقبة اخرى من الزمن واستثمار ملايين الجنيهات لتحقيق ذلك ، ولا نستطيع ان ندعى او ان نوحى بوجود تشابه مباشر بين تنمية العلوم الطبيعية المؤدية الى اخضاع الطاقة النووية والتطورات المحتملة للعلوم الاجتماعية . وبالرغم من ذلك فان القياس ليس غير مقبول كما يظهر لاول وهلة ، فانه بدرجة اقل وبطريقة اكثر قبولا فاننا في مركز في العلوم الاجتماعية ليوم يتشابه في ذلك مع العلوم الطبيعية فيما يختص بالقوة النووية في الثلاثينيات من هذا القرن . فاننا نعرف ان المفاهيم السابقة لطبيعة الانسان كانت غير

ملائمة وبأساليب عدة خاطئة . واننا أصبحنا اكثر ناكدا في ظل الظروف، الملائمة بتيسير مصادر لا يمكن تصورها للقوة الانشائية للانسان داخل الوضع التنظيمي . ولكننا لا نستطيع ان نخبر الادارة الصناعية كيفية تطبيق هذه المعرفة الجديدة بوسائل اقتصادية وبسيطة . وان ذلك سيحتاج الى سنين عدة للاستكشاف ومصروفات كثيرة للابحاث . وقدر كبير من ناحية الخلق من جانب الادارة لاكتشاف كيفية تطبيق هذه المعرفة المتزايدة في تنظيم الجهد الانساني في الصناعة .

### مهمة الادارة ( النظرية التقليدية )

ان الفكر التقليدي لمهمة الادارة في الافادة من النشاط الانساني لمواجهة الاحتياجات التنظيمية يمكن عرضه عامة في شكل ثلاثة افتراضات . ولكي نستطيع ان نتفهم التعميمات الناشئة عن التزام اطوار معين فاننا سنستعمل فكرة دوغلاس ماكرجر الذي يطلق على هذه الافتراضات النظرية (1) (س) وهي :

1 - ان الادارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الانتاج في المشروع - العقود - المواد - الاجهزة - الناس - في صالح الغايات الاقتصادية .

2 - فيما يتصل بالناس فان ذلك يعد عملية لتوجيه جهودهم وتحديد هادفياتهم والرقابة على اعمالهم وتعديل سلوكهم لصالح احتياجات التنظيم .

3 - انه بدون هذا التدخل الايجابي للادارة فان الناس يكونون سلبيين وحتى معادين للحاجات التنظيمية . وعلى ذلك فانه يجب ان نفرزهم ونكافئهم ونعاقبهم ونفرض الرقابة عليهم حتى يمكن توجيه نشاطهم وان هذه هي مهمة الادارة في ادارة المديرين المرعوسين او العاملين

Douglas Mc Gregor, The Human side of the enterprise

(1)

Some Theories in Organization, pp: 177.

نقلا عن كتاب

ويمكن أن نلخص كل هذا بالقول بأن الإدارة تكون من تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .

٤ — أن الفرد المتوسط كسول بطبيعته ، أى أنه يعمل أقل عمل ممكن .

٥ — أنه ينتصه الطموح ويكره المسئولية ويفضل أن يقاد .

٦ — أنه وراثيا مرتكزا ذاتيا غير مبالى للحاجات التنظيمية

٧ — أنه بطبيعته يقاوم التغيير .

٨ — أنه مساق أى أنه غير متثور ، وأنه يقنع بسرعة ضحية للمشعوذين

والمهرجين وأمثالهم .

إن الجانب الإنساني من المشروع الاقتصادي اليوم يتشكل من هذه الفروض والعقائد وأن الهياكل التنظيمية التقليدية والسياسات والاجراءات والبرامج تعكس جميعا هذه الافتراضات . وإن الإدارة لكي تنجز مهمتها فاتها قد استنبطت مدى من الاحتمالات بين اثنين من المتطرفات هما المدخل الشديد والمدخل اللين .

إن الإدارة في أحد متطرفاتها قد تكون شديدة أو قوية ، أى أن أساليب توجيه السلوك تنطوي على الضغط والاكراه والتهديد والإشراف الوثيق وتوصيائك الرقابة المشددة على السلوك . ومن المتطرفات الأخرى فإن الإدارة قد تكون لينة أو ضعيفة وأن أساليب توجيه السلوك تنطوي على التسامح وإشباع مطالب الناس وتحقيق التجانس . وبذلك يصبح الناس قائلين للتوجيه . ويلاحظ أن هذا المدى من السلوك أمكن اكتشافه بالكامل أثناء نصف القرن الماضي . وإن الإدارة قد تعلمت بعض الشيء من هذا الاكتشاف . وهناك صعوبات في المدخل الشديد على أساس أن القوة تولد القوة المضادة التي تتخذ شكل يقيد الإنتاج والخصومة وعيبسيات التخريب المستقر . ويلاحظ أن هذا المدخل يكون ضعيفا أثناء أزمات المنافسة الشديدة . وهناك أيضا صعوبات في

الدخل اللين ، إذ أنه كثيرا ما يؤدي إلى التنازل عن الإدارة تحقيقا  
للمجانس وبالتالي إلى التمدد الملاءة بالأداء . وأن الناس يستغلون المدخل  
اللين إذ أنهم باستمرار ينظرون حقوقا أكثر ولكنهم يعطون جهدا أقل  
وأقل مما هو مطلوب . والنتيجة أن هناك فكرة شائعة وهي أن يكون  
الفرد حازما ولكنه عادلا . وهذه محاولة لاكتساب مزايا كل من  
المدخلين الشديد واللين .

### هل النظرية التقليدية صحيحة ؟

إن الحقائق التي ابتدأت في الظهور من العلوم الاجتماعية تتحدى جميع  
المعتقدات عن الإنسان والطبيعة الإنسانية ومهمة الإدارة . غير  
أننا يجب أن نتعرف أن البراهين ليست شاملة تماما ولكنها براهين إيمائية ،  
إذ أنها تأتي من المعمل والعيادة ومن حجرات الدراسة ومن المنزل وحتى  
إلى حد محدود من الصناعة ذاتها .

إن عالم الاجتماع لا يفكر أن السلوك الإنساني في التنظيم الصناعي  
اليوم هو تقريبا ما تعتقد الإدارة بماهيته ، لأنه في الواقع قام بملاحظة  
دراسته بطريقة شاملة نسبيا . ولكنه متأكد تماما بأن هذا السلوك ليس  
نتيجة الطبيعة الإنسانية الموروثة بل أنه نتيجة طبيعة التنسيات الصناعية  
وفلسفة الإدارة والسياسة والممارسة ، وأن المدخل التقليدي للنظر  
يسند على الأفكار الخاطئة عن ما هو السبب وما هي النتيجة .

والآن نتساءل ما هي اذن الطبيعة الحقيقية للإنسان وما هو البرهان  
الذي يحمل العالم الاجتماعي على إنكار ما هو ظاهر ؟ أو أن يخبرنا بطريقة  
بسيطة دون استخدام اصطلاحات علمية ما يعتقد أو ما يعرفه بأنه غير  
صالح . أي أن يعطينا بعض الافكار التي تساعدنا على تحسين الموقف في  
التنظيم . على أن نتذكر بأننا نواجه تكاليف متزايدة وتضييق لحواجز  
الربح . وإذا كانت هذه هي الرغبة فإننا سنواجه بأجوبة لا ترضى ، لأن  
عذه الرغبة لا يمكن أن يواجهها علم الاجتماع اليوم كما يحدث لثمنه

العالم الطبيعي بالنسبة للطاقة النووية . ولكننى أستطيع أن أسوق بعض الأسباب التى تبين أن الافتراضات التقليدية عن الناحية الانسانية للمشروع غير ملائمة . ولعل احسن طريقة لظهار أن المدخل التقليدى فى الادارة غير ملائم هى اعتبار موضوع الهادفية .

### السلامة والاحتياجات الفسيولوجية :

أن الانسان حيوان محتاج ، اذ انه كلما اشبعت رغبة من رغباته نستظهر فى مكانها رغبة اخرى وأن هذه العملية لا نهاية لها وانها تستمر من الميلاد الى الوفاة . وأن حاجات الانتسار منظمة فى مجموعة من المستويات اى فى هيراركية من الاهمية . ففى أقل مستوى ولسكنه أكثر أهمية وخاصة اذا ما احبطت رغباته نجدحاجاته الفسيولوجية . والمعروف أن الانسان يعيش بالخبز فقط حينما لا يكون هناك خبز . وأن حاجاته للبحث والمركز وللاعتراق لا تعمل حينما تكون معدته خاوية لفترة ما . ولكن اذا كان الانسان يأكل بانتظام وبكمية كافية فان الكسب يتوقف عن ان يصبح حاجة هامة . وأن الرجل الشبعان عنده جوع فقط فى معنى أن الزجاجة الملوءة فيها فراغ . وأن هذا يعتبر حقيقى فى الاحتياجات الفسيولوجية للانسان من حيث الراحة والرياضة والسكن والحماية من المخاطر . ويقول الكاتب أن الحاجة المشبعة لا تعتبر محركة للسلوك . وأن هذه حقيقة لها أهمية عميقة ، اذ أنها من الحقائق التى نتجاهلها بانتظام فى المدخل التقليدى لادارة الناس ، وحين امكان اشباع الحاجات الفسيولوجية بدرجة معقولة فان الحاجات فى المستوى التالى الاعلى تبدأ فى أن تتسلط على سلوك الانسان أى تحركه . وأن هذا يطلق عليه حاجات السلامة اى أنها حاجات للحماية من الخطر ومن التهديد ومن الحرمان . ويشير اليها بعض الناس بخطأ على انها حاجات الامان . وبالرغم من ذلك فاذا كان الانسان فى مركز حيث يخساف الحرمان العضوى فانه لا يطلب الامان ، وأن الحاجة هى فى اتاحة أقل فرصة ممكنة له . واذا تاكد الانسان من هذا فانه يكون أكثر استعدادا لتحمل



المخاطر . ولكن اذا شعر بالتهديد أو كان تابعا فان اكبر حاجة له هي في الضمانات وفي الحماية وفي الامان . أن هذه الحقيقة لا تحتاج الا الى تركيز قليل باعتبار أن كل عامل صناعى يكون في علاقة تبعية وبالتالي فان احتياجات السلامة قد تتخذ أهمية كبيرة . وأن الاعمال الادارية المعرنية والسلوك الذى يوقظ انعدام اليقين فيما يتصل باتعدام العمالة او الذى يعكس المحسوبية أو التمييز أو الإدارة غير المتوقعة للسياسة فان هذه كلها قد تكون محركات قوية لحاجات السلامة في جميع المستويات من العامل الى رئيس مجلس الإدارة .

### الاحتياجات الاجتماعية :

حين تشبع الحاجات الفسيولوجية للانسان فانه لا يصبح خائفا على رفاهيته المادية ، وتصبح حاجاته الاجتماعية محركا هاما لسلوكه نحو الانتساب والارتباط وللقبول من زملائه ومن منح الصداقة والحب واعطائها . ويلاحظ أن الإدارة الحالية تعترف بوجود هذه الحاجات ولكنها تفترض خطأ في أنها تمثل تهديدا للتنظيم . من الدراسات المتعددة اظهرت أن العمل المترابط للجماعة في ظل ظروف ملائمة قد يكون أكثر فعالية من عدد مماثل من الأفراد المنفصلين في انجاز الاهداف التنظيمية . وبالرغم من ذلك فان الإدارة لخوفها من العداوة الجماعية لاهدافها كثيرا ما تذهب الى حد بعيد في فرض الرقابة على الجهود الانسانية وتوجيهه بوسائل معادية لطبيعة الانسان . وحين تصبح حاجات الانسان الاجتماعية وربما أيضا حاجاته للسلامة قائمة فانه يتصرف بطريقة تميل الى هزيمة الاهداف التنظيمية اذ انه يصبح عدوا وخصما وغير متعاون . ولكن هذا السلوك هو نتيجة وليس سببا .

### احتياجات الانا :

وفي مستوى أعلى من الاحتياجات الاجتماعية حينما تشبع الحاجات

الأقل بوسيلة ملائمة فإن حاجات أعظم أهمية للدلالة والانسان ذاته تظهر  
وهي الحاجات الانثوية وأنها تكون من نوعين :

١ - احتياجات احترام الذات وهي احتياجات للثقة الذاتية والاستقلال  
والإنجاز والقدرة .

٢ - الحاجات المتصلة بشهرة الفرد . وهي حاجات للمركز الاجتماعي  
والاحترام والإستحسان الذي يستحقه الفرد من أقرانه .

ويلاحظ أن هذه الاحتياجات نادرا ما تشبع بعكس الاحتياجات المنخفضة .  
وأن الفرد يبحث باستمرار عن أكثر الاشباع من هذه الحاجات حينما  
تصبح هامة له . ولكن هذه الحاجات لا تظهر بطريقة لها أهميتها حتى  
تشبع الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة والاحتياجات الاجتماعية .  
وأن التنظيم الصناعي النموذجي لا يعرض الا القليل من الفرص لاشباع  
هذه الحاجات الانثوية في المستويات الأقل في الهرمكية ، اذ ان الوسائل  
التقليدية لتنظيم العمل وخاصة في صناعات الانتاج الكبير لا تعير الا  
اهتماما قليلا بمظاهر الهادفية الانسانية . واذا كانت اجراءات الإدارة  
العنوية موجهة عمدا لاحباط هذه الحاجات - والتي لا تعتقد أنها كذلك -  
فمنها قلما تستطيع تحقيق او انجاز هذا الغرض بوسيلة احسن مما  
يستطيعونه .

### حاجات الإنجاز الذاتي :

وأخيرا فإن احتياجات الانسان الموجهة في قمة الهرمكية هي ما يطلق  
عليه حاجات الانجاز الذاتي وهي متصلة بتحقيق امكانيات الفرد للاستمرار  
في التطوير الذاتي وفي كون الانسان انشائيا في اوسع معنى لهذا الاصطلاح  
ومن الواضح أن ظروف الحياة اليومية تعطى فرصا قليلة لهذه الحاجات  
الضعيفة نسبيا لامكان التعبير عنها . وان الحرمان الذي يعانيه معظم  
التفلس للحاجات في المستويات الأقل حصول من جهودهم الى الجهاد

تشبع هذه الحاجات . وأن الحاجات للانجاز الذاتي تستمر في البقاء  
ساكنة . ويقول الكاتب أن هناك بعض تعليقات عامة عن الاهدافية وهي :

اننا نعترف بسرعة كافية بأن الانسان الذي يقاسى من نقص حاد  
في التغذية يكون مريضا . وأن الحرمان من الحاجات الفسيولوجية لها  
آثار سلوكية . ونفس هذا يعتبر صحيحا في الحرمان من الحاجات في  
المستوى الاعلى ، وأن الانسان الذى تكون حاجاته للسلامة والارتباط  
والاستقلال والمركز الاجتماعى محبطة فانه يكون مريضا كالفرد الذى  
يقاسى من المرض الجسمانى . كما وأن مرضه سيترتب عليه آثار سلوكية  
واننا نكون مخطئين ا.ا ما عزونا سلبيته الناتجة وعداوته ورفضه لقبول  
المسئولية الى عوامل موروثية في طبيعته الانسانية اذ أن هذه الاشكال  
من السلوك هي المرض والناشئة من حاجاته الاتانيسية .  
والمعروف أن الانسان حينما تشبع حاجاته في المستوى الاقل لا يتحرك  
لتشباع هذه الحاجات بعد ذلك ، انه لاغراض عملية فانها لا توجد بعد  
ذلك . وان الادارة كثيرا ما تسال لماذا لا يكون الناس أكثر انتاجا . واننا  
ندفع اجور جيدة وظروف عمل جيدة واننا نتمتع بجزايا العمالة المنتظمة  
ولكن اناس يظهرون انهم غير راغبين في بذل جهد يزيد عن الحد الأدنى  
للجهد المبذول .

ان حقيقة ان الادارة قد قامت بتزويد الحاجات الفسيولوجية والسلامة  
قد تحولت من التركيز الهادف نحو الحاجات الاجتماعية وربما الحاجات  
الاتانية . واذا لم توجد فرص في العمل لتشباع الحاجات في المستوى  
الاعلى فان الناس سيحرمون وأن سلوكهم سيعكس هذا الحرمان . وفي  
ظل الظروف هذه اذا ما استمرت الإدارة في تركيز اهتمامها على الحاجات  
الفسيولوجية فان جهودها تصبح غير فعالة . وأن الناس سيطالبون  
بمطالب لزيادة التقود في ظل هذه الظروف . اذ تصبح المطالبة أكثر  
اهمية من قبل لشراء البضائع المادية والخدمات التي تزود اشباعا محدودة

للحاجات المحيطة وبالرغم من ان النقود لها قيمة محدودة في اشباع العديد من الحاجات في المستوى الاعلى فانها تصبح مركز الاهتمام باعتبارها الوسيلة الوحيدة المتيسرة .

### مدخل الحزم مع العدل :

ان هذا المدخل يعمل بغيرته ملائمة في ظل ظروف معينة ، اذ ان وسائل اشباع حاجات الانسان الفسيولوجية وحاجات السلامة يمكن ان تقوم الادارة بتزويدها او بمنعها ، وان من امثلة ذلك العمالة والاجور وظروف العمل والمزايا والمكافآت . وبواسطة هذه الوسائل فاننا نستطيع فرض الرقابة على الفرد طالما كان يجاهد للحصول على الكفاف ، على اساس ان الناس يعيشون بالخبز فقط حينما لا يوجد هذا الخبز . ولكن مدخل الحزم مع العدل لا يمكن ان يعمل اطلاقا طالما وصل الانسان الى مستوى معيشة ملائم واصبح يتحرك اساسا بالحاجات الاعلى . فالادارة لا تستطيع ان تزود الانسان باحترام الذات او احترام زملائه او اشباع حاجاته للانجاز الذاتى . اذ انها يمكنها فقط خلق الظروف التى تشجعه وتمكنه من البحث عن هذه الاشباع لنفسه . او انها تعرضه للاحباط بفشلها في خلق هذه الظروف . ولكن خلق هذه الظروف لا ينشأ بالرقابة لانها اداة غير جيدة لتوجيه السلوك . وبذلك تجد الادارة نفسها في مركز غريب . اذ ان مستويات المعيشة المرتفعة التى خلقتها المعرفة التكنولوجية الحديثة تزود بطريقة ملائمة لاشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات السلامة . وان الاستثناء الوحيد الذى له اعمية هو حيث لاتخلق الممارسة الادارية ثقة في فرصة عادلة . وبذلك تصبح حاجات السلامة محبطة . ولكن اذا ما قامت الادارة بتحقيق امكانية اشباع الحاجات في المستوى المنخفض فانها تكون قد سلبت نفسها من قدرة استخدام الوسائل التى اظهرتها النظرية التقليدية لتعتمد عليها كمحركات وه الجوائز والوعود والبواعث او التهديدات وغيرها من الوسائل القسرية .

ان فلسفة الادارة بالتوجيه والرقابة — دون نظر ما اذا حاست شديدة  
او لينة — تعتبر غير ملائمة للهادفية بسبب الحاجات الانسانية التي يعتمد  
عليها هذا المدخل والتي تعتبر محركات غير هامة للسلوك . اذ ان التوجيه  
والرقابة عديمة النفع اساسا في تحريك الناس حيث تكون حاجاتهم العامة  
اجتماعية وانانية . ويقول الكاتب ان كل من المدخل الشديد واللين بفشل  
اليوم بسبب انه متعارض مع الحالة القائمة . اذ ان الناس المحرومين من  
فرص اشباع الحاجات في العمل التي تعتبر حاليا هامة لهم يتصرفون كما  
نفسا تماما ، اى يتصرفون بالكلل والسلبية ومقاومة التغيير وانعدام  
المسئولية والاستعداد لتابعة الشعوذة والفوغائية والمطالب غير المعقولة  
للمزايا الاقتصادية . وبذلك يظهر اننا قد وقعنا في غزل من نسيج .

وتليخيا لتعليقاتنا على الهادفية نذكر : ان الادارة بالتوجيه والرقابة  
سواء طبقت بالمدخل اسديد او اللين او الحزم مع المعدل فانها تعجز في  
ظل الظروف الحالية لتزويد هادفيات فعالة للجهد الانساني نحو الاهداف  
التنظيمية . وانها تعجز بسبب ان التوجيه والرقابة من الوسائل عديمة  
النفع لتحريك الناس الذين تكون مطالبهم الفسيولوجية ومطالب السلامة  
مما يمكن اشباعها بطريقة معقولة . والذين تكون حاجاتهم الاجتماعية  
والانانية والاتجاز الذاتى هي البارزة .

ولهذه الاسباب ولغيرها فاننا نتطلب نظرية مختلفة لمهمة ادارة الازمة .  
تستند الى افتراضات ملائمة عن الطبيعة الانسانية والهادفية الانسانية .  
ويقول الكاتب انه سيقترح الابعاد الواسعة لمثل هذه النظرية التي يفترض  
تسميتها بنظرية (أ) (ب) وهى :

- 1 — ان الادارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الانتاج في المشروع — النقود  
المواد ، الاجهزة ، الافراد ، لصالح الغايات الاقتصادية .
- 2 — ان الناس بطبيعتهم غير سلبيين او معادين للمتطلبات التنظيمية ،  
ولكنهم أصبحوا كذلك نتيجة التجربة في التنظيمات .

٣ - ان الهادفة والكمائية التنبيه والطاقة لنحبل المسئولية والاستعداد لتوجيه السلوك نحو الاهداف التنظيمية موجودة جميعها في الناس . أي ان الإدارة لا تقوم بفرضها فيهم ، إذ انه من مسئولية الادار ان تجعل في الامكان الاعتراف وتنمية هذه الميزات الانسانية في الناس ، انفسهم .

٤ - ان المهمة الاساسية للإدارة هي ترتيب الظروف التنظيمية ووسائل التشكيل حتى يستطيع الناس تحقيق اهدافهم في احسن طريقة بوجيسته يودهم نحو الاهداف التنظيمية . أي ان هذه العملية هي اساس خلق ظروف واطلاق الامكانيات وازالة العوائق وتشجيع النفس وترويض الهداية . وهي ما يطلق عليه الإدارة عن طريق الاهداف تدرجاً لها عن الرقابة بطريق الإدارة . ويقول الكاتب انها لا تتضمن التنازل عن الإدارة او غياب القيادة أو تخفيض المستويات او غيرها من المميزات المفضلة بالمدخل اللين تحت النظرية التقليدية (س) .

#### بعض الصعوبات التي تعترض تطبيق افتراضات النظرية المقترحة :

ان الظروف التي فرضتها النظرية التقليدية للتنظيم ومدخل الإدارة العملية للنصف قرن الاخير قد ربطت الامراد بأعمال مقيدة لا تستخدم قدراتهم ولن تشجع على قبول المسئولية بل شجعت على السلبية واستبعدت المعنى من العمل . وأن عادات الانسان واتجاهاته وتوقعاته أي كل مفهومه لعضوية التنظيم الصناعي قد قيدت بتجربته في ظل هذه الظروف وبالتالي فان التغيير في ناحية النظرية (د) سيكون بطيئاً وأنه سيتطلب عمديلاً كبيراً في اتجاهات الإدارة والعمال . وأن الناس اليوم اعتسداوا على أن يوجهوا ويتضامنوا وتفرض عليهم الرقابة في التنظيمات الصناعية واتهم بجدون اشباع لحاجاتهم الاجتماعية والانانية والانجازات بعيداً عن العمل . ويعتبر هذا صحيحاً الى حد كبير بالنسبة للإدارة كما يعتبر بالنسبة للعاملين . إذ ان عضوية الوطن الصناعي الحقيقية هي من الإراء

البعيدة وغير الواقعية ، وان معناه لم يدخل في حسابان معظم اعضاء التنظيمات الصناعية . واذا اردنا ان نوضح هذه الفكرة بطريقة اخرى فان النظرية (س) تستند بالكامل على الرقابة الخارجية لسلوك الانسان بينما النظرية (ى) تستند بفعل على الرقابة الذاتية والوجيه الذاتى . وانه مما يستحق الملاحظة ان هذا الاختلاف هو الاحتلاف من معاملة الناس كاطفال ومعاملاتهم كراشدين باجحين . واننا بعد احوال من استخدام النظرية (س) فاننا لا نتوقع ان نحول الى النظرية الاخرى بسرعة . ويقول الكاتب سابقا ان تجربنا العوائق في تيارها فاننا نجد . نذكر ان تطبيق النظرية يكون دائما لطيفا وان التقدم يتحقق في خطوات صغيرة . ويستطرد بان هناك لقليل من الامكار الجديدة التى لا تتعارض مع النظرية (ى) والتى تطبق مع بعض النجاح وهى

( ١ ) اللامركزية .

ويوضح الكاتب انها من الوسائل التى تحرر الناس من الرقابة الوثيقة لتنظيم التقليدى بمنحهم درجة من الحرية في توجيه نشاطاتهم وفي تحمل المسؤولية وشباع حاجاتهم الانانية ، كما وانه يقول ان هاتين العمليتين تشجع على قبول المسؤولية في قاعدة التنظيم وانها تزود فرص لاشباع الحاجات الاجتماعية والانانية .

(ب) الادارة بالمساهمة والاستشارة :

ويقول الكاتب انه في ظل الظروف الملائمة فان هذه الفكرة تزود تشجيعا للناس لتوجيه جهودهم الخلقية نحو الاهداف التنظيمية ومنحهم صوتا في القرارات التى تؤثر فيهم ومنحهم فرصا لاشباع الحاجات الاجتماعية والانانية .

(ج) تقييم الاداء :

من راي الكاتب ان من نواحي تطبيق العمل للنظرية (ى) ما يتصل

بتقييم الاداء داخل المراكز الادارية . ويقول بأن الفحص السريع للبرامج التقليدية لتقييم الاداء ستكشف لنا مدى مطابقتها للنظرية (س) ، اذ انه في واقع الامر نجد ان هذه البرامج تميل الى معاملة الامراد كما لو كانوا منتجات تحت الفحص في خط التجميع . وأن المدخل الجديد يتطلب البحث عن وسائل جديدة حيث يتولى الفرد تحديد الاهداف لنفسه وتقييم ذاته من حيث لادائه سنويا او نصف سنوى . وفي هذه الحالة يلعب الرئيس دورا تباديا هاما في هذه العملية . اذ انه يحتاج الى قدرة اكبر مما هو مطلوب في المدخل التقليدى وأن الدور يتطلب قيام المديرين بمهمة تشجيع الافراد بدلا من قيامه بدور القاضى أو المفتش التى تفرض عليهم بالاداء التقليدى ، اذ ان الفرد يشجع في تحمل مسؤولية اكبر بالتخطيط وتقييم اسهامه في الاهداف التنظيمية ، وما يستتبع ذلك من آثار على حاجاته الانسانية والانتاج الذاتى .



نظريات الإدارة

الجزء الرابع



## الفصل الأول

### تطور علم الإدارة

تقديم :

ترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها كمثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم واللاهوت ، ولكن المظاهر المهنية « للإدارة » لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبيا باعتبار أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادئة لتنفيذ جعلت من الإدارة مهنة باعتبار أن المهنة هي مؤسسة تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لحد الأخرين .

ومن ثم فيجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف كتابات الاوائل في مجال البحث العلمي والذين ساعموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوى عليها العلم وفي تحديد أركانه واساسياته ، والذين كان لهم الفصل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .

ويجب علينا ان نتفهم ان الانام بهذه الاساسيات القديمة العلم توضح من المهمة الإدارية مثلها كمثل المعرفة التاريخية التي تساعد الانسان على تفهم الحياة وعلى المهار احسن ما فيها ، بالإضافة الى ان هذا التطور التاريخي للعلم يوسع من قيمة المعلومات التي نستخدمها حاليا ويعمق من افاق تطبيقها وبذلك يستطيع الاخصائيو في مجال الإدارة تفهم حقيقة الجهد الذي بذل في تطوير العلم وفي ارساء اركانه على اساس سليمة مرتبطة باساليب البحث العلمي وبذلك يمكن الاسهام في تحقيق رسالة العلم وفي تحديد جوانبه الصحيحة وستعرض الان لهؤلاء الاوائل على حسب ترتيبهم التاريخي :

أولا - روبرت أوين ( ١٧٧١ - ١٨٥٨ )

يعتبر « روبرت أوين » من أول الكتاب الذين عالجوا مشاكل ظروف حياة العمال وعملهم وقد ظهر أثر كتاباته فيما أسماه « بخطاب موجه الى ملاحظى المصانع » الذى نشر فى سنة ١٨١٣ والذى تضمن بعض الآراء التى اعتبرت ثورية فى هذه الفترة من التاريخ . وقد كان « أوين » من رجال الأعمال الناجحين فى مجال صناعة المنسوجات فى اسكتلندا وقد تمكن من اظهار ما يدين به من افكار على أساس الاهتمام بالعمال قدر الاهتمام بالآلة . وبهذا اوضع نستطيع أن نلقبه « أبى ادارة الأفراد » وقد كان « أوين » يعتقد أن كمية ما ينتجه العامل ودرجة الجودة التى يحققها تتأثر بظروف داخل العمل وخارجه أى بظروف بيئية شاملة . وبهذا الأسلوب استطاع ان يصل الى التفكير الحديث المتصل بقياس انتاجية العامل وبالظروف التى تتحكم فى انتاجه داخل المصنع وبالظروف البيئية الخارجية التى تؤثر فى نشاطه ومعنوياته وبذلك استطاع روبرت أوين ان يوجد علاقة مباشرة بين معنويات العامل وانتاجه وهى التجربة التى استطاع « مايو » ان يترجمها فى شكل تجربة ناجحة بعد مرور مائة وثلاثين عاما .

وقد ابتداء « أوين » نشاطه كعامل عندما كان صبيا ثم بعد ذلك تمكن من ادارة مجموعة من مصانع المنسيج فى بلدة « لانارك » باسكتلندا حيث ذاعت شهرته بنجاحه فى تنظيم سياسات العمل البديلة التى جذبت اهتمام الكثيرين ، ولكن لم يحاول الا القليل من رجال الاعمال تطبيقها وقد شغل نفسه ابتداء من عام ١٨٢٨ حتى نهاية حياته اى بعد ثلاثين عاما بالاصلاح الاجتماعى اذ يعتبر « أوين » من منشىء الحركة التعاونية الاستهلاكية .

وقد كان يعتقد اننا نستطيع أن نتحمل على مزايا تتساوى الاهتمام بصيانة الآلات اذا ماقمنا برعاية العمال وتهيئة البيئة الصالحة لانتاجهم .

وكان يطلق على العمال اسم « الآلات الحية » باعتبار ان الفكرة السائدة في ذلك الوقت كانت نحو اعتبار العمال من عناصر الانتاج مثلهم مثل الآلات والمواد ، اى ان التفكير الصناعى في ذلك لوقت كان مركزا نحو تجريد العامل من انسانيته كما كان يرى ان الاهتمام بالعامل وتحسين وسائل ادائه للعمل تؤدي الى اضطراد التحسين في كمية الانتاج ونوعه .

ثانياً — تشارلز بابيدج ( ١٧٩٢ — ١٨٧١ )

يعتبر بابيدج من العلماء الرياضيين الانجليز الذى وجه اهتمامه نحو استخدام العمليات الرياضية كوسيلة لتحقيق نتائج معينة وقد تمكن من اختراع آلة حاسبة Difference machine والتي تعتبر أصل الآلة الحاسبة الاليكترونية الحديثة ، كما تمكن من دراسته للوسائل المستخدمة في المصانع من استنباط المبادئ الشائعة الاستعمال في المؤسسات الصناعية وبذلك تمكن من وضع الاساس الذى استخدمه « تيلر » والذي جاءوا من بعده كأساس للإدارة العلمية ، اى بمحاولة الوصول الى مبادئ ثابتة ومبادئ يمكن تحديدها بالخبرة والتجارب ، كما يمكن تطبيقها عن طريق تبادل هذه الخبرات والتجارب وقد استطاع بابيدج ان يوجد مجالاً لتبادل هذه فخرات حينما نشر كتابه عن « اقتصاد الآلات والمصانع » سنة ١٨٣٢

« Economy of Machinery & Manufactures »

ونستطيع عن طريق اقتطاف بعض ما تعرض له من مبادئ في كتابه السلف الذكر ان نكتشف اتجاهاته العملية حيث كان يعتقد ان أهم المبادئ التي يتوقف عليها اقتصاد الصناعة هي تقسيم العمل بين الأفراد الذين يؤدونه .

ويرى بابيدج ان مبادئ تقسيم العمل يمكن توضيحها على النحو

الآتى :

١ — مبدأ يتصل بالزمن اللازم للتعليم :

ويرى بابيدج ان الجزء من الزمن الذى يستغرقه تعليم الفرد اى حرفة أو مهنة أو فن يعتمد بصفة أساسية على الصعوبة أو القدر منها المتصل بتنفيذ هذا السبل وانه كلما زادت العمليات المحددة كلما طالت الفترة التى يجب ان يمضيها تلميذ الصناعة فى تعليمها .

٢ — مبدأ يتصل بالزمن الذى يمضيه العامل فى التنقل من مهمة الى اخرى :

وكان يرى ان العامل اذا ما استغرق وقته فى نوع معين من العمل فانه لا يستطيع التحول مباشرة الى عمل آخر نفس القوة والفاعلية . وكان يبنى فكرته على أن عضلات الاعضاء المستخدمة قد ابدات مرونة اثناء بذل الجهود المطلوب وان الاعضاء من الجسم التى تبدأ فى العمل تكون عادة غير مرنة بسبب فترة الراحة التى كانت فيها ولذلك فاننا نجد ان التحول من مهمة الى اخرى يكون بطيئا وغير متساو فى طبيعته .

٣ — مبدأ مقصّل باكتساب المهارة نتيجة التكرار المستمر لاداء نفس العملية :

ذلك باعتبار ان تكرار نفس العملية يؤدى الى خلق درجة من الامتياز والسرعة للعامل المعين والتي لا يمكن لاي فرد آخر يقوم بتنفيذ عدة عمليات أن يكتسبها .

٤ — مبدأ يتصل بفكرة ان تقسيم العمل بوحى باستنباط أدوات وآلات تعمل على تنفيذ العمليات :

وكان يرى ان هذه المبادئ غير كافية لتحقيق انخفاض تكاليف السلع المصنوعة اذ كان ينقصها مبدأ معين وهو ان رب الصناعة حين تقسيمه للعمل لتنفيذه فى شكل عدة عمليات تحتاج كل منها الى درجة مختلفة من المهارة والقوة يتمكن من ذراء الكمية اللازمة لسكل عملية بينما اذ كان يقوم بانجاز العمل جميعه بواسطة عامل واحد فيجب ان يتواءم

في هذا العامل جميع المهارات اللازمة لتأدية العمليات الصعبة وقسوة  
كافية لتأدية العمليات الشاقة . وبذلك لا يستطيع ان يضمن تحسيد  
الكميات المطلوبة ويؤديها بدرجة المهارة والجهد الملائمة .

### ثالثا - كابتن دنرى متكاف ( من ١٨٤٧ - ١٩١٧ )

في سنة ١٨٨٥ قام مدير أحد ترسانات الجيش بنشر كتاب أطلق عليه  
تكلفة الانتاج وادارة الورش الخاصة والعامه . وقد حدد فيه ان « علم  
الادارة » يعتمد على مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها على حالات  
مختلفة . ويمكن ان يقال ان هذه المبادئ يمكن الحصول عليها عن  
طريق تسجيل الملاحظات والخبرات والتيام بمقارنتها . وفي النهاية  
أظهر هذا الكتاب وجود نظام رائد لرقابة وتكلفة المواد والتي لها معنى  
هام في الوقت الحاضر ، وقد كان بسيطا ويعطى معلومات متدفقة  
ومستمرة ، كما تحدد فيه المسؤوليات بدقة .

ومن الحقائق الهامة عن هذا الكاتب باعتباره من كتاب الادارة كما  
نعرفها اليوم انه قد شغل وطبفة ضابط بالجيش . وقد تلقى « متكاف »  
تعليمه في المركز الغربي بمدرسة وست بنيت عسكرية West Pant  
في عام ١٨٦٨ وأسندت اليه ادارة ورش الصيانة ، وقد نجح في تطبيق  
وتنمية الطرق التي ذكرها في كتابه عندما كان رئيسا لعدد من الترسنات  
الحربية ثم اعتزل العمل في الجيش عام ١٨٩٢ قبل ان يقوم فريدريك تيلر  
بنشر أعماله « ادارة الورش » .

### رابعا - هنرى تاون : من ( ١٨٤٤ - ١٩٢٤ )

المهندس باعتباره رجلا اقتصاديا :

رغم ان هنرى متكاف نادى بتسجيل الخبرة في الاعمال حتى يمكن  
ان يستخدمها المدبرون كدليل للعمل . الا ان هنرى تاون قد تقدم

خطوة أكبر بتتديمه اقتراح الى الجمعية الامريكية للمهندسين الميكانيكيين وذلك بعد مضي عام من نشر متكاف لكتابه في سنة ١٨٨٥ . ويد طالب بضرورة تبادل ابحرة بين أعمال المديرين في الشركات المختلفة وفي الشركة ذاتها . وبذلك يأخذ « تاون » مكان الصدارة في تنمية البيانات والتي يمكن لعلم للادارة ان يستند اليها . وقد مضت عدة سنين قبل ان تطلق رسميا توصية « تاون » ولكن في اقتراحه الملهم للتبادل المنظم للبحرة بين المديرين وضع بذور التطور الكبير في المعرفة الادارية الذي حدث منذ ظهور كتابات تيلر عن الادارة العلمية .

ساعد « تاون » في الاعتراف بمبادئ حركة الادارة العلمية وبمركز « تيلر » فيها وبوسائله ، كما وأنه قام بعدة محاولات لتحسين انظمة الدفع بالتطمة .

#### خامسا - فردريك وينسلوتيلر ( ١٨٥٦ - ١٩١٥ )

كان فردريك تيلر من رجال الانتاج والادارة والاستشارة وكان يعتبر من اكثر الاوائل في الادارة تأثيرا في تحديد مفاهيم العلم الحديثة اذ انه قد طبق الطريقة العملية لحل مشاكل المصنع ، ومن تحليل هذه المشاكل استطاع ان يوجد مجموعة من المبادئ المنظمة التي يمكن ان تستخدم بديلة عن وسائل المحاولة والخطا التي كانت شائعة الاستعمال في ذلك الوقت . وقد اورد تيلر المثال الذي طبق فيه الوسائل التي اصيحت تعرف بالادارة العلمية في ورقة مشهورة عنوانها « ادارة الورشة » Shop Management والتي عرضت في اجتماع للجمعية الامريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٩٠٢ وقد لاقت مبادئ تيلر قبولا عاما في الوقت الحالي ولكنها من فترة ٥٠ سنة كانت تعتبر من المواضيع الجدلية حتى ان مجلس النواب الامريكي عين لجنة خاصة لاستقصاء انظمة ادارة الورشة . وقد وضحت فلسفة تيلر فيها اطلق عليه مبادئ الادارة العلمية وهي عبارة عن خطبة القاها في مؤتمر من الموضوع عقد في كلية « دارت موث » في اكتوبر سنة ١٩١١ .



وقد اورد تيلر في هذه المحاضرة قصتين من ابرز القصص التي تبين معالم تاريخ الإدارة . وهما دراسة لعلم جرف المعادن في شركة بيثلهم للصلب وتجاربه في فن قطع المعادن في مصانع « ميدفيل للصلب » وقد كان فردريك تيلر يرى ان الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة شاملة لها جانبان : الجانب الاول متصل بالعمل المشتغلين بالصناعة وتوجه ثورتهم الفكرية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وأيضا بالنسبة لعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة أو من اتاحوا لهم فرصة العمل في المشروع . أما الجانب الاخر لهذه الثورة الفكرية فكان من قبل من يمثلون الإدارة — كرؤساء العمال والملاحظين واصحاب المشروع ومجلس الإدارة — وقد اتجهت ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم بالنسبة لزملائهم العاملين في الإدارة وتجاه العمال وأيضا تجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم . وكان تيلر يرى أنه ولا هذان الجانبان للثورة الفكرية لما ظهرت الإدارة العلمية . وقد استطاع تيلر أن يقتنع كل من هاتين المجموعتين بأنهما إذا ما تعاونتا معا وإذا ما تبادلتا المساعدات لاجل القضاء على الخصومات أو الاحتكاك الذي يحدث بينهما سوف يتمكنان من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع ويؤدي ذلك بالتبعية الى زيادة الأجر المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه المستصنع من ارباح . كما كان يرى أن هذا لتغيير الجوعرى في الإتجاه الفكرى للجماعات الادمية التي تعمل في المشروع قد ادى الى اشاعة السلام داخل العمل وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعمال وتوحيد أهدافهم واحلال الثقة المتبادلة بينهما بدلا من التريص والشك الذي كان يسود علاقتهما ولا شك ان هذا كان داعيا الى ضرورة تطوير الإدارة العملية وتحسين أو تهذيب أسسها ومبادئها .

كما كان تيلر يرى أن من العذور الاساسية للإدارة العملية فكرة الزيادة في انتاجية العمال وكان يقصد بذلك زيادة نصيب وحدة الجهد الأدمى من الانتاج . كما توصل من دراساته الى أن العامل يحاول

دائماً أن يجعل من يحيطون به يعتقدون أنه يعمل بأقصى سرعة  
يستطيعها بينما هو لا يؤدي سوى عمله اليومي العادى . وعلى ذلك  
فيجب على الإدارة أن تحاول تقوية هذا الدافع الأولى للعامل .

كما كان تيلر يرى أنه من الضروري كخطوة أولى نحو الإدارة العلمية  
ضرورة تعليم أصحاب المشروع والمديرين وتعريفهم بوضوح ما يعرفه  
مرءوسيه عن الطبيعة العملية القريبة من منطقة العمل . فقد دلت  
دراساته التي قام بها ان العامل يعرف عن العمل داخل المصنع عشرة  
أمثال ما يعرفه رجال الإدارة عنه . كما كان يرى أنه من المكاسب العظيمة  
التي ترتبت على الإدارة العلمية هي جانب ارتفاع أجور العمال ذلك الجو  
الذي تسوده اللفة والانسجام بين الجماعات الادمية التي تعمل داخل  
المشروع كما دلت دراسات تيلر على مدى التأثير الذي نشأ على طبيعة  
العمل وطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال نتيجة ادخال الإدارة العلمية،  
فحتى خلال الفترة المصيبة التي لازمت النحول من النظام القديم الى  
النظام العلمى الجديد لم تكن هناك أية منازعات بين العمال والإدارة  
ولاشك ان ذلك كان نتيجة للثورة الفكرية التي غيرت من وجهة نظر  
كل من العمال والإدارة تجاه بعضها البعض .

كما لاحظ ان العمال يعملون في ظل الإدارة العلمية ونظام الاجور  
الجديد الذى صاحب دخولها بمجهود أكبر مما كانوا عليه ، هذا الى  
جانب زيادة الدافع للعمل داخل المشروع من جانب العمال الا أنهم لم  
يشعروا بآية اعباء جديدة ، كذلك اكتسب العمال في ظل الإدارة العلمية  
صفة المبادرة في العمل بشيء من الحررية المشروعة كما زادت رغبتهم  
وارتفعت مهارتهم في اداء الاعمال المكلفين بها . وقد توصل تيلر الى ان  
هناك اربعة مبادئ اساسية للإدارة العلمية تتصل بالطريقة العلمية  
الجديدة التي لازمت هذا التطور الإدارى الجديد وهى :

## المبدأ الاول :

ويتصل بالتطور العلمى الذى طرأ على استخدام قاعدة الحساب التقديرى والتي أمكن باستخدامها النوصل الى قواعد وقوانين للحركات الاساسية التى يؤديها العامل والتي تتطلبها البراعة والمهارة فى الاداء . ولاشك أن استخدام ما توصل اليه تيلر من معادلات رياضية يمكن تطبيقها كان لها اكبر الأثر فى تحقيق زيادة ملموسة فى انتاجية العمال .

## المبدأ الثانى :

ويتصل بالاختيار العلمى للتوى الماملة . وقد كان تيلر يرى أن ذلك سيحدث تنمية متزايدة فى مهارة العمال ، كما كان يرى نتيجة لذلك ان الجانب الاكبر من العناية والدراسة المستمرة يجب ان ينصب على العمال لانه من الممكن عن طريق هذه الدراسات التعرف على امكانيات وقدرات العمال مما كان يتيح الفرصة امام الادارة لمحاولة تذليل جميع الصعوبات التى كانت تواجه العمال واعادة تدريبهم لرفع مستوى كفاءتهم وترغيبهم فى العمل ، وبمعنى آخر دفعهم للقيام بأعمال أكثر اثارة واريحية لهم وللمشروع .

## المبدأ الثالث :

ويتصل بضرورة تحقيق الارتباط بين الاختيار العلمى للعمال واستخدام الوسائل العلمية فى تحسين وسائل وظروف العمل ، كما كان يرى أنه من الضرورى أن يتم تطبيق الاسلوب العلمى فى الناحيتين معا .

## المبدأ الرابع :

ويتصل بتطبيق مبدأ تقسيم العمل — العبء الذى يقع بأكمله على الادارة — وقد كان تيلر يرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل سيقوى من روح الجماعة داخل المشروع على أساس أن كل عامل يؤدي عملا مميئا

سيقتنع بأنه لا مجال لظهور احتكاك بينه وبين زميله مادام كل منها يؤدي مساعدة للآخر . كما يرى تيلر أنه في ظل الإدارة العلمية سصبح الإدارة في خدمة العامل بعد أن كان هو خادما لها وعلى ذلك فكان يرى أن العمل داخل المشروع يجب أن يقسم بالتساوى بين الإدارة وجماعات العمال التي تعمل في المشروع . أو بمعنى آخر أن عبء العمل ومدى نجاح أو فشل المشروع يجب أن يتحمله كل من الإدارة والعمال . كما توصل تيلر من دراساته أن هناك طريقته تعد أفضل من غيرها لتأدية عمل معين ويقتنى ذلك ضرورة تنظيم المعلومات المتصلة بالعمل بطريقة فعالة ودراسة مستمرة بحيث نتوصل في النهاية إلى أفضل طريقة للاداء . وقد اعتبر تيلر أن لطريقة الوحيدة الأفضل لاداء العمل تعتبر نمطا تتناس على أساسه مدى كفاية وقدرة العامل في الاداء .

#### سادسا — هنرى لورنس جانت ( ١٨٦١ — ١٩١٩ ) :

كان « جانت » من رفاق « فردريك تيلر » وقد عمل في مجال الاستثمارات لحسابه الخاص وبالرغم من ذلك فإن آراءهم عن الإدارة متشابهة في عدة نواحي .

ولكن « تيلر » كان يتجه نحو بيان أهمية التحليل وتنظيم العمل في حل المشاكل بينما أعطى « جانت » اهتمامه الأكبر إلى الإنسان الذي يؤدي العمل ، وكان من رأيه أن الاستعداد لاستخدام الوسائل السلبية والمهارات في تأدية الأعمال هامة مثلها كمثل معرفة الوسائل وامتلاك المهارات ، وبهذا استطاع أن يؤكد أهمية العنصر الإنساني في الإنتاجية وأظهر نكرة هادفية التنفيذ كما نفهمها الآن . وتد عرض « جانت » في أحد اجتماعات الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين طريقة المكافأة والعمل المحدد «Task and Bonus» باعتبارها من طرائق دفع الاجور التي يمكن أن تمثل وجهة نظره ، وقد كانت لها آثار بعيدة على وسائل دفع المكافأة . وقد أظهر جانت في هذه الطريقة توافق مصالح أرباب

الاعمال والعمال ، وقد اعتنق فلسفة مبنية على التعليم والقيادة باعتبار  
أنهما سيكونان من الإدارة في المستقبل إذا ما قارناها بالفلسفة السائدة  
في ذلك الوقت وهي دفع العمال للعمل دفعا ، وبمرور الزمن أصبح  
اهتمام جانت مركزا في الالتزامات العامة للإدارة في المجتمع وكان جانت  
يرى أن الطريقة الطبيعية للحصول على المعلومات المتصلة بالعمليات  
تتطلب دراسة العناصر المكونة لها ، وعلى هذا الوضع كان من رايه  
تقسيم الدراسة هنا الى ثلاثة اجزاء :

( أ ) تحليل العملية الى عناصرها .

( ب ) دراسة هذه العناصر كل عنصر على حدة .

( ج ) تجميع نتائج الدراسة للوصول الى التوصيات أو التعميمات

النهائية .

وبلاحظ أن هذه الطريقة التي أسماها بالطبيعة ماهي الا طريقة علمية  
أو اجراء يمكن استخدامه في أى استقصاء علمي . وكان من رايه اذا  
أردنا تحقيق نتائج موثوق بها فيجب أن نتبع وسائل الاستقصاء العلمى  
التي يمكن عن طريقها فقط الوصول الى نتائج يحد بها . ويبنى جانت  
على ذلك فكرة أن الرجل العادى سواء اكان ميكانيكيا أو عاملا اذا ماترك  
لنفسه فانه قلما يستطيع أداء أى عملية بطريقة اقتصادية سواء في  
الوقت أو في الجهود . والنتيجة هي أن عمل اليوم العادى يمكن تحقيق  
ميزة في تنفيذه اذا مازودنا العامل بتعليمات عن كيفية أدائه للعمل وخاصة  
اذا كانت هذه التعليمات نتيجة استقصاءات علمية ، والنتيجة هي  
اكتساب كفايات تزيد عن أقصى تصوراتنا .

ان الوسيلة العلمية لاستقصاء عناصر كل عملية تعتبر من الاسس  
السلبية لتحديد فئات الاجور ويمكن استخدامها بصفة خاصة اذا مارغبنا في  
تحديد فئات ثابتة للاجر تتفق وطبيعة النشاط الذى يبذله العامل والمهارة  
والخبرة الواجب توافرها والوقت والجهود الواجب بذله .

وحين تمام جائت بنا نطلق عليه « الاستقصاء العمى » الذى يهدف الى اذخال تحسينات فى الوسائل المستخدمة وتعليم الملاك والمديرين الوسائل الصحيحة لإدارة عملهم بين ان العامل المتوسط لا يركز اهتمامه الا فيما يتقاضاه من أجر يومية ، كما بين أن العامل لن يكون لديه رغبة خاصة فى تعلم الوسائل المحسنة وبذلك تصبح نتائج الاستقصاءات بسيطة القيمة الا اذا تمنا بتعليم العامل كيفية استخدامها ، ثم بعد ذلك بتربيته فى أداء ما تعلمه . وهذا السبب يجب تعيين معلم بين العمال لتعليمهم طريقة تادية العمل الصحيحة . والمعروف أن الناس عسادة يفتشون تادية العمل بالسرعة وبالطريقة التى اعتادوا عليها ولتتم فى نفس الوقت لتدبير الرغبة فى العمل بسرعة «عقوية» وبسلوب «رتم» اذا ماكان هناك باعث كاف يعرض عليهم . واذا استطعنا أن نقوم بتدريبتهم لاكتساب المكافآت التقديرية الموضوعه فاننا نكون قد حققنا هدف نتائج الاستقصاءات العلمية ، والمعروف أن العمل الذى يزيد اهتمامنا والذى يجذب انتباهنا دون أى مجهود هو الذى لا يتطلب منا جهدا يزيد عن طاقتنا .

والنتيجة ان العمل الذى من هذا النوع يعتبر من الاعمال الجذابة للعامل والتى ترضى نفسه ويجب علينا فى جميع الاعمال ان نهتم بالكمية والنوع اذ ان جميع الجهود الموجبة تتطلب منا انتاج اقصى كمية ومن جودة معينة . وان العمال الذين يدربون فى ظل لظروف العلمية سيتمكنون من انتاج كمية أكبر بسرعة مناسبة . وكان من رأى جائت أن المدارس الصناعية يجب أن تبنى عوائد ملائمة للعمل باعتبارها اساسا تستند عليه فى بناء برامج التدريب التى تتعلق بالمهارة اليدوية . كما ان من رأيه ان خريج كلية الهندسة او الكلية الفنية يجب ان يكتسب عادة أداء الأشياء بسرعة وباقصى جهد يملكه وبذلك يتمكن من الاستفادة من تعليمه واعاداه مهنيا .

وكان ايضا يرى أن العامل يجب أن يتعلم كيفية تادية العمل ويدرب على أدائه فى نفس الوقت ، وعلى ذلك استطاع جائت أن يذخر اصطلاحا

بصفة اطلاق عليه « المعرفة بالاداء » واعتبر انهما متلازمان في ذهن العامل المدرب الحبير ومعنى ذلك ان العامل المدرب يستطيع ان يؤدي اعمالا لا يستطيع اداءها العامل غير المدرب .

ومن آراء « جاننت » التي صادفت نجاحا بين المشتغلين بالادارة الصناعية قوله ان كلا من العمل والمعرفة يمكن ان يقسما الى نوعين :

١ - عمل نمطى .

٢ - عمل ممتاز .

وكان « جاننت » يعرف المعرفة الممتازة بانها تلك التى يمكن وصفه وتحديددها فى ذهن القلة من الافراد وبذلك يمكن القول بان العمل الممتاز المبني على الخبرة المتميزة هو العمل الذى تكون وسائل ادائه معروفة للقلة من الناس ، او انها لايمكن وصفها بوضوح لئتمكن شرد ما عن طريقها من اداء عمل ما او فهمه .

اما العمل النمطى فانه العمل الذى يمكن وصفه بوضوح والذى يمكن للفرد فهمه واستخدامه دون ان تواجهه اية صعوبات . ويرى جاننت المشكلة الكبرى التى نواجهها هى فى تحويل المعرفة الممتازة والخبرة الى معرفة نمطية تؤدى بوسائل نمطية .

**سابعاً - راسل روب : Russel Robb :**

المنظم كما يتأثر بالهدف والظروف المحيطة به :

من البداية حينما ظهرت فكرة الادارة لأول مرة من حيث تحديد شكلها، فان احد ملامحها تعرض للدراسة والنقاش مرات متكررة . وهذا المظهر هو اتصال وسائل التنظيم العسكرى بالتنظيم الادارى . ويقال ان هذا الموضوع يعتبر حيويًا اليوم كما كان اثناء الحرب العالمية الاولى حينما

قام راسل روب بالقاء مجموعة من المحاضرات عن التنظيم الصناعى  
بناء على دعوة من مدرسة ادارة الاعمال ان جامعة هارفرد.

والنقطة الاساسية التى حدد مفهومها وفتى ناولها الكثير من كتاب  
التنظيم من هذا الوقت الى وقتنا الحالى : ان المديرين يستطيعون ان  
يتعلموا كثيرا من تجارب التنظيمات العسكرية فى القرون الماضية على  
انه يجب ان يتذكروا دائما البداى الذى ينص على ان نوع التنظيم الذى  
يرغبون فى وجوده يتوقف على نوع النتائج التى يرغبون فى تحقيقها .

وقد كان روب واحد من المهندسين الذين خدموا فترة ٣٦ سنة مع احدى  
شركات الخبرة الادارية فى مدينة بوسطن بالولايات المتحدة والتى تحققت من  
ادارة شركات الخدمة العامة ، وقد ترقى فى وظائفها الى ان اصبح نائبا  
لرئيس والمدير المالى للشركة واحد القادة المعترف بهم فى ادارة المرافق  
العامة . وقد تفهم الادارة على انها أسلوب فنى يطبق على جميع انواع  
الانشطة ، ويظهر ذلك فيما كتبه عن التنظيم كما يتأثر بالظروف المحيطة  
به وبالهدف .

اذ يقول « حين تتطور الصناعة او الاعمال ويصبح حجمها كبيرا فان  
التنظيم يصبح ضرورة لتوجيه الافراد والرقابة على نتائج النشاط ومعالجة  
المهام دون نظر الى اى مسألة تتصل بالوفر المباشر ، اذ انه فى هذه  
الحالة يصبح من الضرورى تحديد الجماعات من العاملين منقسم  
المسئوليات والواجبات حتى يمكن جعل المسائل داخل مجال وقدرة  
الافراد المسئولين عن ادارة المؤسسة . وان ضرورة تقسيم العمل  
اصبحت ممكنة عن طريق تقسيم الواجبات والوظائف للانفاذ من المهارات  
الخاصة والقدرات والاستخدامات وأن توجيه جمع الجهود الى مسالك  
محددة اصبحت تقليدية . وبهذا يمكن تحقيق مكاسب فى الكفاية ، ولايعنينا  
الطريقة التى تم بها توسع الصناعة او الشركة ولكن الذى نهتم بامره  
هو ان نجعل المسائل تحت رقابتنا ونتعرف الحاجة الى التوجيه السليم



للمسائل عن طريق الإداريين والتي تؤدي إلى تقسيم المسؤوليات والذي يجعل خطوط السلطة أكثر وضوحا ويحدد نهائيا المسؤوليات ويحقق النظام . وحينما نعرض لاعتبارات الفورات التي يمكن الحصول عليها من الأجزاء المختلفة من التنظيم فإن الاهتمام يوجه إلى مسائل تقسيم الواجبات للحصول على التخصص في المهارة وفي الوحدة الإنتاجية ، وإلى تقييد الواجبات بالوظائف بدلا من الأجزاء فقط » .

**ثامنا — هارنجتون أميرسون ( ١٨٥٢ — ١٩٢١ ) :**

تجه الدراسات الحديثة لعلماء الاجتماع وتقدر كبير من الخبرة العلمية والعملية للمديرين نحو فكرة أن الأفراد يعملون بكفاية كبيرة لما عرفوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ، وقد أثارت هذه الحقيقة اهتماما كبيرا في فلسفة الإدارة ومعتقداتها وأدت إلى قبول فكرة فن الإدارة عن طريق الأهداف ، وهذه الفكرة لا يمكن اعتبارها جديدة بالنسبة لدايز وجانت وأميرسون لأنهم كانوا يعرفونها لا شعوريا وقد تعرض لها أميرسون واطلق عليها المبادئ الاثنى عشر للكثافية وقد استخدم « مثل » بدلا من « أهداف » ولكنها كانت مبنية على نفس الفكرة . وقد عمل أميرسون في مجالات التعليم والمصارف والإنتاج الصناعي قبل أن يصبح مستشارا للإدارة الهندسية سنة ١٩٠١ وقد عمل كثيرا لتنشيط وتوسيع مبادئ وتطبيقات الإدارة العلمية في قطاع الأعمال .

**تاسعا — ليون برات الفورد ( ١٨٧٧ — ١٩٤٢ ) :**

**الكسندر هاملتون تشيرش ( ١٨٦٦ — ١٩٣٦ ) :**

كان من أثر عرض مبادئ الإدارة التي اشترك في وضعها كل من « تشيرش والفورد » إثارة جدل كبير في مطلع هذا القرن ، والمعروف أن فردريك تيلر كان مستغرقا في حملته للدفاع عن مبادئ الإدارة

العلمية ولكن الكثيرين عارضوا هذه الفاهيم بل ذهب البعض منهم الى انكارها وكان الكسندر هاملتون تشيرش وليون برات، النورد من جماعة المنكرين لفلسفه تيلر وادارته العلميه ان كانوا يعتقدون أن تيلر يتكلم عن المبادئ، ولكن عن مجموعة من التعميمات وتجميع عرقى لاليات محددة ، كدراسة الزمن والمكافاه والمهمه ورئاسة العمل الوطني .

وكانا يرغبان في التعمق في مفهوم الادارة وكان من نتيجة جهودهما المقترحات التي سنتعرض لها فيما بعد . وقد كان كلاهما يعتقد بانعدام العلاقة بين ظروف العمل المادية وبين الخنويات وبذلك مهدا للنتائج التي توصى اليها « مايو » .

وقد بدأ تشيرش حياته في إنجلترا كمهندس كهربائي ثم أصبح مستشارا في التكاليف ثم استمر في مهنته حتى هاجر من إنجلترا الى الولايات المتحدة في مطلع هذا القرن .

اما الفورد فقد كان محررا لمجلة « American Machinist » حينما اشترك مع تشيرش في كتابه المقال الذي تضمن مبادئ الادارة . وكان المعروف عنه انه كان محررا ومؤلفا وحجرا في ميدان الادارة الصناعية . ويلاحظ أن جوهر المقال الذي كتبه كلاهما يتركز في تحديد اساس منظم لخلق فن محدد للادارة ، وبذلك لا يمكن اعتبارها مبادئ، مشالية أو فلسفة وضعية بل انها عبارة عن فن للادارة تطور في المائ والخمسين سنة الماضية بواسطة عمليات بطيئة اتخذت شكل تقسيم العمل كما نادى به « آدم سميث » في منتصف القرن الثامن عشر . ثم دراسة تفصيلية وتحاطية للعمليات الانتاجية ابتداء مع تسمية مصانع الفول ونسيج ووصلت الى مرحلة تطوير كما سجلها « تشارلز بابيدج » في كتابه . وأن التوسع الكبير في العمليات الانتاجية في العشرين سنة الاخيرة كان ناشئا عن التوسع في التجارة الدولية الذي ناه استغلال المراكب البخارية والتلغراف ووجود مجتمعات في مجال الصناعة في القرن التاسع

عشر . وكان من نتيجة ذلك أن بذلت جهود كبيرة نحو خلق فن الإدارة وخاصة لاهمية المشاكل الإدارية التي ظهرت في مجال النشاط الانتاجي .

ويلاحظ أن هناك جهودا بذلها الاوائل في الإدارة ولكن هذه الجهود كانت مرتكزة نحو تطبيقات خاصة في العالم الصناعي أكثر ما هي موجهة نحو تنمية هيكل للإدارة العلمية الصحيحة . وبعبارة أخرى فإن الكثير من الحلول لمشاكل الإدارة كانت تمثل وجهة نظر شخصية ، وكانت الحلول مجرد تجميعات افتراضية لوسائل يمكن تطبيقها ، بعضها جيد والبعض الآخر من قيمة مشكوك في أمرها ، كما أن أهميتها كانت مركزة على السلطة التي كان يتمتع بها مؤلفوها بدلا من اعتمادها على التفكير المنطقي وهو أسلوب البحث في مجال الدراسات الاجتماعية ، كما يلاحظ أن الإدارة لم تصل بعد إلى المرتبة العلمية في الوقت الحالي ولكنها تطورت بدرجة كافية بوسائل مادية تقتضى ضرورة تحديد مبادئ أساسية يلتزم بها المشتغلون في مجال الإدارة .

وكانت فكرة وضع مبادئ أساسية تثير اهتمام المشتغلين بالإدارة نظرا لاهميتها العلمية . والنتيجة النهائية أن كلا من تشرش والفورد حاولا تحقيق هذه الفكرة . وكان من آرائهما أن الاداة الكبيرة للخبرة التي تجعل التقدم ممكنا هي المقرنة .

والمبادئ كما أوردها هي :

- ١ - الاستخدام النظم للخبرة والتجربة : والخبرة عبارة عن ما تم تحقيقه في الماضي وتتضمن ما تم عمله وكيفية عمله ، والخبرة وثيقة الصلة بنشاط الإداء أي بالأراء المتصلة بالكمية والجودة وعلاقتها بالوسائل الخاصة لتأدية عمل ما . وإن من رأيهما أن المقارنة هي أداة الخبرة التي تجعل التقدم ممكنا .
- ٢ - الرقابة الاقتصادية على الجهود : والمعروف أن الجهود هو

الخبرة في العمل . أي أننا قبل أن نقوم بتأدية عمل يجب أن نبحث في  
حصيلة تجاربنا حتى نجد التفكير السليم لتأدية ما هو مطلوب لكي  
نستطيع أن نندج عملا منظما يجب أن نراغب المجهود بوسائل مختلفة  
بواسطة التقسيم والتنسيق والمحافظة والمكافأة . ويلاحظ أن محتشم  
المناقشات المتصلة بالادارة هي مناقشات نحو الوسائل المختلفة ودرجات  
الرقابة على المجهود وتحديد مكافاته .

٣ - تنشيط الفاعلية الشخصية : ومن رأى كل من تشيرش والنورد  
أن المصنع المثالي هو الذى يحتوى اجهزة جيدة ويستخدم وسائل جيدة  
وفيد من خبرات عمال حسنى المهارة وأن رعاية المصنع هي رعاية  
العمال ، ولا تقصد بالرعاية المثالية النصف احسانية المتصلة بانشاء  
القرى النموذجية وما يسمى بجارب الرعاية الاجتماعية ، وانما تقصد بها  
تطبيق مبدا المعاملة العادلة على علاقات العمل اثناء ساعات العمل .  
ان جميع افكار الرعاية لا تساعد العامل قدر ما يساعده حصوله على  
أجر يتناسب وساعات العمل التي أمضاها داخل المصنع أي أن المكافأة  
الملائمة للعامل عى على رأس العوامل التي تحقق الرعاية المادية له .  
وكان من رايهما أن ظروف تحقيق الفاعلية فردية تتطلب ضرورة أن  
يشعر الفرد بأهمية العمل الذى يؤديه وأن يتوافر له عوامل تشجيع  
ملائمة وأن يتحصل على مكافآت تتلائم وما يبذله من مجهود . وأن يعمل  
في ظل ظروف صحية ومادية ملائمة وان يتحصل على جزء محدد من  
المسئولية . ويلاحظ أن هذه الشروط لا تطبق فقط على القوى العاملة  
وانما يمتد تطبيقها الى جميع فئات الموظفين .

**سابعا - هنرى فايول ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ ) :**

يعتبر هنرى فايول من أوائل الكتاب في مجال الإدارة الذى حاول  
محاولة ناجحة لتلخيص أساس للإدارة في كتابه « المبادئ العلمية  
للإدارة » والتي تمكنت من مجابهة اختبار الزمن وهي جزء من عمل

كبر ألقه ونشره في سنة ١٩١٦ في نشره للجمعية الصناعية في بلده فرنسا وقد أطلق عليها « الإدارة العامة والصناعية » وقد تميزت المبادئ بأنها قد جمعت بين الحكمة الفعلية وبين سلامة الأسلوب ودقته وبذلك كان فايول يعتبر « كفرنسيس بيكون » في أدبيات الإدارة .

وقد كان كتابه ثمرة جهود وممارسة لدراسة الإدارة في أكثر من خمسين سنة . وقد كان مجالها واسعا من عمق ملاحظاته على وحدة القيادة الى تعليقاته الفاحصة على مآعب كتابة المذكرات . وقد استخدم نفس الأسلوب التحليلي الذي استخدمه تيلر ولكن هذبه مستقلا وطبقه في منطقتة جديدة وهامة وهي منطقة الإدارة العليا والعامة . وقد أمضى فايول حياته الاعمالية مع شركة صناعة وتعددين حينما تقاعد كمدير عام لها بعدما نجح في اعادة تنظيمها وتوسيعها . وقد أمضى سنى حياته الاخيرة في تنمية آرائه وأفكاره وخاصة في النواثر الحكومية المتضمنة أن المبادئ الادارية يمكن بل يجب أن تطبق في جميع اشكال التنظيم وليس في مجال الاعمال والصناعة فقط .

### المبادئ العامة للإدارة

يرى فايول أن الوظيفة الادارية تنشأ مع افراد التنظيم او الجماعات الادمية فيه . وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية المتبادلة يعتمد على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ او القواعد أو القوانين .

وقد استخدم فايول لفظ « مبادئ » بدلا من قواعد أو قوانين فهو يرى أن من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة للالتزام بها حرنيا فالمسألة نسبية الى درجة كبيرة اثناء التطبيق . هذا الى جانب انه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلى أو الموضوعى في نفس الظروف وننلك للاختلافات التي قد تظهر بين الجماعات الادمية وقدراتها . وعلى ذلك تعتبر المبادئ أكثر مرونة لشموعها بمقدرة على التكيف مع الظروف

ويرى فايول انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة  
للادارة في مجال التطبيق . كما يرى انه لا يوجد هناك  
عدد محدد من المبادئ الادارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على  
تسهيل وتحسين عمل الجماعة . كذلك يرى فايول ان كل الاجراءات  
التي تعمل لهذا الهدف والتي تطبق في مجال الادارة يمكن ان تطلق عليها  
مبادئ وهي لا تتفاوت تفاوتا كبيرا بين التنظيمات المختلفة .

وقد توصل فايول الى عدد من المبادئ التي يرى انها اكثر قابلية  
للتطبيق في مجال الادارة وهي :

- ١ - تقسيم العمل .
- ٢ - السلطة والمسئولية .
- ٣ - الامثال للنظام .
- ٤ - وحدة القيادة .
- ٥ - وحدة التوجيه .
- ٦ - اخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة .
- ٧ - مكافأة الافراد .
- ٨ - المركزية .
- ٩ - التسلسل الادارى .
- ١٠ - النظام .
- ١١ - العدالة .
- ١٢ - المبادرة .
- ١٣ - روح الجماعة .
- ١٤ - استقرار عمالة الافراد .

## ١ - تقسيم العمل :

يقضى هذا المبدأ بضرورة تخصيص العامل ورجل الإدارة في أداء مجموعة واحدة من المهام المتشابهة أو في عمل واحد . ويمكن بهذه الطريقة أن يكتسب كل منهما مقدرة واتقانا في أداء الأعمال التي يختص بها .

ويرى فايول أن الغرض الرئيسى من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العامل ورنع انتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول . ويرى أيضا أن أى تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها الأفراد مما يعمل على إغقادهم ميزة التخصص سوف يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج الناشئة من الأداء .

ويسمح مبدأ تقسيم العمل في رأى « فايول » بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه ومجهود الفرد . وسيؤدي ذلك إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات الأدمية التي تعمل داخل المشروع . ويرى « فايول » أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء . وعلى الرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها الأفراد المؤهلون وذوى المهارات إلا أن تقسيم العمل له حدود . التي لا يجب أن يمتد إلى ما بعدها لأن التمدادى في تقسيم العمل قد يسبب أثارا سيئة على العمال والإدارة .

## ٢ - السلطة والمسئولية :

تعرف السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أى تنظيم . ويرى « فايول » أنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإدارى والتي يكتسبها

من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة والروح المعنوية العالية والقدرة على القيادة الى غير ذلك من الصفات الشخصية التي تتوافر في فرد معين دون غيره أو تتفاوت بدرجات مختلفة بين الأفراد .

كما يرى أنه من الضروري عند القيام بتحديد وترتيب السلطة في المراكز الرئيسية اتمام عملية تقسيم السلطة الرسمية وتحديدتها داخل التنظيم . وأن السلطة لا يمكن اعتبارها عاملا منفصلا عن المسؤولية فهي جزء من القبول الضمني للعمل داخل المشروع . ويرى فايول أن المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة ويقصد بذلك انه اذا ما استخدمت السلطة الممنوحة لمركز معين فإن المسؤولية ستظهر نتيجة ذلك .

وتعتبر الحاجة الى العقاب والتي تستمد جوهرها من معنى العدل سوف تتزايد وتقوى نتيجة لاعتبار معين وهو أنه في ظل الملحة العامة ينتج الطريق أمام الاعمال النادرة للمجتمع أما الاعمال الضارة فانها تلقى معارضة شديدة وتستبعد ويجازى فاعلوها أو يعاقبون بشدة .

ويرى « فايول » أن تطبيق فكرة العقاب لتمثيل السلطة يعمل على خلق الظروف الملائمة للإدارة الجيدة . الا انه يعتقد ان من الصعب تحديد اثرها وخاصة في المشروعات الكبيرة .

ويربط فايول بين المسؤولية ايضا والعقاب . فيرى أنه من الضروري تحديد درجة المسؤولية اولا ثم توضح اوزان للعقاب على هذا الاساس .

ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات والفصل بينها وتقدير درجة العقاب والسلطة المتصلة بكل مركز ، فالإعباء تتزايد وتعتقد كلما صعدنا الى مركز أعلى داخل التنظيم . وعلى ذلك فإن فايول كان يعتقد أن تحديد



بمسئولية المال تصد بسيطة للغاية اذا ما تورنت بتلك التي تتصل  
برؤساء العمال والمشرغين ورجال الادارة والمدير العام .

كما يرى « فايول » ان قياس المسؤولية قياسا ماديا يعتبر من الامور  
العسبة وخاصة في المستويات العليا من التنظيم، ويضيف فايول ان تحديد  
العقاب الملائم يرتبط اساسا بطبيعة العمل نفسه ويستلزم ذلك توافر  
الحكم الصحيح على قيمة العمل وطبيعة ومدى اهميته بالنسبة لغيره  
كما ان تحديد العقاب يستلزم مراعاة الروح المعنوية والعدالة والحزم .

ويسير فايول الى نقطة هامة وهي ان العوامل السابقة اذا ما لم تغطى  
بطريقة دقيقة فان ذلك سيثيب جوا من المفهومية الخاطئة والخوف  
من المسؤولية ، وهذان الامران يعدان في راي فايول من العوامل التي  
تعمل على تحطيم القيم الممتازة والانفراد الممتازين في المشروع .

### ٣ - الامتثال للنظام :

ويصد بذلك الطاعة و القبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية  
او المادية للاحترام والتي تنطوى عليها العقود القائمة بين المؤسسة  
وموظفيها . وسواء اكانت هذه العقود او الاتفاقات تد نوقشت بحرية أم  
قبلت دون مناقشة وسواء اكانت صراحة أم ضمنا وسواء كانت تابعة  
من رغبة جماعات العاملين أم من القواعد العامة والعادات فانها في  
مجموعها تحدد اصول الامتثال للنظام .

ويرى فايول انه مادام مبدأ الامتثال للنظام قد جاء نتيجة الاتفاقات  
المختلفة فانه من الطبيعي ان تختلف صور أو أشكال الطاعة والقبول  
والجهد والسلوك في اثرها كعوامل لمبدأ الامتثال من مؤسسة الى أخرى  
وايضا من جماعة موظفين الى أخرى ومن وقت الى آخر .

ويرى فايول ان الرأى العام قد اقتنع تماما بأهمية مبدأ الامتثال

لنظام وذلك لاعتقاده ان العمل لا يسير على ما يرام دون هذا المبدأ .  
كذلك فان المشروع لا يمكن ان يزدهر لا اذا تمسكت جماعة الاعتراد فيه  
بالنظام المعين الذى لاقى قبولاً عاماً بينهم .

ويرى فايول ايضا ان الجيوش تؤمن بهذا المبدأ ايماناً تاماً ففيها يكون  
مبدأ الامتثال للنظام هو القوة الرئيسية فى الجيش كما ان الامتثال للنظام  
هو ما يصنعه القادة فى الجيوش .

وعلى الرغم من ان ذلك يوحى بضرورة الاحترام المطلق للنظام الا انه  
فى رأى فايول يطمس مسؤولية القادة وهذا شئ غير مرغوب فيه . وبالتالى  
فمن الضرورى فى ظل مبدأ الامتثال للنظام ان نحدد مسؤولية القادة  
تحديداً واضحاً ودقيقاً حتى لا يكون هناك تصور واضح فى تطبيق هذا  
المبدأ وكذلك يجب ان تكون العلاقات بين القادة والرؤوسين حسنة  
حتى يلتزم الرؤوسين وقادتهم بالامتثال للنظام لقبولهم واقتناعهم به .

ويرى فايول الى جانب ان مبدأ الامتثال للنظام يستلزم بالضرورة وجود  
اوامر مقبولة وملائمة داخل نطاق العمل .

كما يرى فايول انه نتيجة لكون مبدأ الامتثال ناشئاً اساساً من  
الاتفاقات المقبولة من جانب الجماعات الادمية التى تعمل فى مشروع  
معين فيجب ان تتم هذه الاتفاقات نتيجة مناقشة صريحة بين العمال  
وارباب العمل . وفى الوقت الحالى تدخلت الدولة بصورة واضحة فى  
تحديد معالم هذه الاتفاقات حتى تحمى الدولة العمال من الاعتبارات  
الشخصية لاصحاب الاعمال .

ويرى فايول ان احترام مبدأ الامتثال للنظام لا يجب ان يقتصر فقط على  
المستويات الدنيا فى التنظيم وانها يجب ايضا ان يسود بين كبار رجال  
الادارة .

ويرى فايول ان افضل السبل للوصول الى ذلك هي :

١ - حسن اعداد القادة في كافة المستويات .

٢ - وضوح الاتفاقات وعدالتها .

٣ - الحكمة في تطبيق العقوبات .

#### ٤ - وحدة القيادة :

وينص هذا المبدأ على ضرورة ان يتلقى الموظف اوامر من رئيس واحد فقط . ويرى فايول ان هذا هو مفهوم او قاعدة وحدة القيادة والذي يجب ان يسود نظام العمل في اى مشروع .

ويرى فايول ايضا ان انتهاك هذا المبدأ سيؤدى الى انهيار السلطة واختلال العمل وتعمد مبدأ الامتناع للنظام وفقدانه لاهميته . فحين يتلقى نفس الشخص اوامر من أكثر من رئيس واحد في آن واحد فسوف تتعثر الامور وتنتشر الفوضى وتظهر المؤسسة كأنها منظمة حيوانية قد ازعجها جسم غريب وسينتهى الامر عند هذا الحد . ويكون أمام المؤسسة احد امرين اما ان تختفى القيادة المزدوجة اى تستبعد سلطة أحد القادة ويبقى فيها قائد واحد واما ان تستمر الحالة في تدهور مستمر .

#### ٥ - وحدة التوجيه :

ويشير هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التى لها نفس الاهداف ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية لوحد العمل ولتنسيق القوة وتركيز الجهود . باعتبار ان الجسم الذى له رأسان فى المجال الاجتماعى كما هو فى المجال الحيوانى يعتبر وحشا يتعثر عليه ان يعيش .

## ٦ - اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

ينطوى هذا المبدأ على فكرة أن مصلحة الرؤوس أو جماعة منهم لا يجب أن تسود على مصلحة المؤسسة . باعتبار أن مصلحة المؤسسة يجب أن تأتي قبل مصلحة الاعضاء الذين يعملون فيها وأن مصلحة الدولة يجب أن تسود على مصلحة المواطن أو مجموعة المواطنين . ولا يحتاج هذا المبدأ الى تفسير مستفيض لكن الجهل والطموع والانانية والكسل والضعف والرغبات الانسانية المنيفة قد تقضى على المصلحة العامة وتخضعها للمصلحة الشخصية .

ويقال انه تد يحدث في بعض الحالات وجود مصلحتين مختلفتين ولكن كل مصلحة منها تقتضى احتراماً متساوياً ولهذا يجب أن توجد وسيلة للتوفيق بينهما ، وقد تكون وسائل التوفيق هي :

١ - الحزم والمثال الحسن الذى يبدیه الرؤساء .

٢ - الاتفاقات العادلة كلما أمكن ذلك .

٣ - الاشراف المستمر .

## ٧ - مكافأة الافراد :

تعتبر مكافأة الافراد هي بمثابة السعر الذى يدفع للخدمات التى يؤدونها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن ذلك وان تكون جذابة لرضى كل من الافراد والشركة . ويتوقف معدل المكافأة على ظروف مستقلة عن ارادة رجل الاعمال وقيمة الفرد . اى أنها تكين متصلة بتكلفة المعيشة ووفرة عدد الافراد أو النقص فى عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادى للشركة . ثم بعد ذلك قد تتوقف على قيمة الفرد وطراز الاجور المطبق ، ويلاحظ أن الاعتراف بالعوامل التى تتوقف على قدرة رجل الاعمال وعلى قيمة الافراد تتطلب معرفة وثيقة للاعمال

وأراء سليمة وعدم حيز في إصدار القرارات . كما أنها تتصل بطريقة اختيار الأفراد . والمعروف أن طريقة الدفع يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من المسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد .

#### ٨ - المركزية :

تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن الذهن أو الجزء الموجه يصدر الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي .

#### ٩ - السلم الإداري :

ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية . ويقال أن خط السلطة هو الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الاتصال وأدواته بمعنى أن التقارير ترفع من المراتب الدنيا إلى السلطة النهائية .

ويقال أن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى مبدءا وحدة القيادة .

ويتول « فايرل » أن هذا الطريق قد يكون طويلا طويلا غير ملائم في المؤسسات الكبيرة وخاصة في الإدارات الحكومية . ويلاحظ أن هناك عدة أنشطة يتوقف نجاحها على سرعة تنفيذها ويتوقف على قبول هذه الفكرة أو احترام خط السلطة يجب أن يوفق بينه وبين الحاجة إلى اتخاذ إجراء سريع .

#### ١٠ - مبدأ النظام :

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان

لكل شيء وكل شيء في مكانه . وتنطبق هذه القاعدة على النظام الانساني بمعنى ضرورة اعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه . ويلاحظ أن المكان الذي يختار لوضع الأشياء يجب أن يكون في موقع يمكن معه تسهيل جميع الأنشطة كلما أمكن ذلك .

وأما من الناحية الانسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي نختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما أن الفرد يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الرجل الملائم في المكان المناسب .

#### ١١ - العدالة :

جى هنرى فايول أن هناك فرقاً بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ في المعاهد الاجتماعية القائمة ولكن هذه المعاهد الاجتماعية لا يمكنها التنبؤ بكل شيء ولذلك يجب تفسير وضعها أو اكمال النقص فيها ، ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفانى والولاء الذين يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعدل وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعدل .

والعدالة لا تتضمن الزام التنفيذ بالقوة كما لا تتضمن الشدة وأن تطبيقها يتطلب الخبرة والطبيعة الحسنة والتفكير السليم . والمعروف أن الرغبة في العدالة وفي المساواة في المعاملة هي من الاهداف الواجب أخذها في الحسبان حين معالجة الرؤوسين .

#### ١٢ - استقرار عمالة الأفراد :

المعروف ان الفرد اذا ما رغب في الاعتياد على عمله الجديد والاعتياد على ادائه بطريقة ملائمة فانه يحتاج الى فترة زمنية معينة على فرض

انه يمتلك القدرات اللازمة واذا ما نقل الفرد قبل أن يعتاد على عمله فانه يكون في وضع لا يمكنه من أداء خدمات تستحق الذكر . واذا ما كررنا من هذا الاجراء شان العمل سوف لأىودى بطريقة سليمة على الاطلاق .  
ومعنى ذلك ان الفرد يجب ان يمضى فترة زمنية تكفى لاعتياده على العمل الذى يؤديه وبذلك يكون هناك استقرار فى العمالة وعذا يؤدى الى رفع انتاجية الامراد .

### ١٣ - المبادرة :

وتتلخص فى ان التفكير فى وضع خطة وضمان نجاحها من امتنع الانبياعات للفرد الذكى كما انها من اتموى الدوافع لبذل الجهود الانسانية ويطلق على قوة التفكير والتنفيذ اصطلاح « المبادرة » كما ان حرية تقديم الاقتراحات وتنفيذها تتصل ايضا بفكرة المبادرة كما انه فى جميع مستويات التنظيم نجد ان النشاط الذى يبذله الامراد يزداد بالمبادرة .

### ١٤ - روح الجماعة :

« ان الاتحاد قوة » هكذا يقول فايول . ومن رايه ان رؤساء الاعمال يجب ان يفكروا بعمق على اساس هذا المثل . ومن رايه ان الانسجام والاتحاد بين افراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها ويترتب على ذلك ان الادارة يجب ان تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل . وان الادارة التى تفرق بين الموظفين وتواجههم ببعضهم البعض لتتمكن من ادارة الشركة بطريقة غير سليمة مبنية على تقسيم الجماعات الى شيع واحزاب لتتمكن من اخضاعهم . وان الادارة التى تسمى من تفسير آبيانات المكتوبة هى ادارة تعمل على اضعاف روح الجماعة . وبالتالي تتبع اساليب غير مشروعة تضعف من كيان التنظيم وتؤدى الى اضطراب العمل والاحتكاك والتكتل والنوضى الادارية وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك بها . باعتبارها توة تعمل على تماسك اجزاء التنظيم وتضامن الجهود والقوى لتحقيق اهدافه .

ثامنا - فرانك باتكر جيلبرث ( ١٨٨٦ - ١٩٢٤ ) :

ينفق جيلبرث مع جانت في اهتمامه بالعناصر الانسانية والجيد الأدمى .  
بالإضافة الى أنه كانت لديه طاقة ضخمة للتنظيم التصيلى . وكان من  
نتيجة جهوده تنمية دراسة الحركة باعتبارها فنا أساسيا فى الإدارة .

وقد استطاع بمعاونة زوجته ليليان جيلبرث Lillian M. Gilbreth  
اكتشاف نواحى عامة فى مجالات الإدارة وكان من مميزات تفكيرهما  
المشترك ابراز الرؤوس عسى أنه انسان تعتمد انتاجيته على السلوك  
والفرص والبيئة المادية كما تعتمد على استخدام الوسائل الصحيحة  
والأجهزة السوذجية .

وقد اقترح جيلبرث وزوجته خطة « المركز الثلاثى للترويج »  
« Three Position Plan of Promotion » فى سنة ١٩١٦ ، وهى اصل  
مانطلق عليه حاليا « التنمية المنظمة للإدارة » .

وقد بدأ جيلبرث نشاطه فى مجال صناعة البناء حينما استنبط طريقه  
صنع الطوب المشهورة ثم بعد ذلك نعى من آرائه فى الوسائل المحسنة  
ووسع من مجال اهتمامه وأصبح مستشارا وخبيرا فى الإدارة الهندسية .

وقد التقى فى مؤتمر عقد بميلانو فى ايطاليا سنة ١٩٢٢ ورقة علمية  
اسماها العلم فى الإدارة لا حسن وسيلة لتادية العمل ) وهى تمثل  
معتقداته التى تتفاوت من دراسة الحركة البسيطة وأحسن طريقة او  
وسيلة لإداء العمل وخطة المركز الثلاثى للترويج وأثر الاجهاد على  
الانتاجية .

وكان من الآراء التى يدين بها أن دراسة الحركة ودراسة الاجهاد  
ودراسة المهارة والزمن لا غنى عنها لتحديد أحسن وسيلة لإداء العمل .



وان التخطيط النموذجي المثالي لكل شيء وذلك اجراء ولكل عملية الى آخر  
المفردات غير الهامة ضرورى لتحقيق اكبر قدر من الكفاية . وان العلم  
فى الادارة قوة موحدة بسبب ان يسلمح للتطبيق فى جميع ميادين النشاط .

تاسعا - أوليفر شلدون ( ١٨٩٤ - ١٩٥١ ) :

ان القدر الذى ساهم به « أوليفر شلدون » فى تطوير الادارة هو  
تحديده لمهتها ومسئوليتها فى الباب الختامى لكتابة « فلسفة الادارة » .  
والذى نشره سنة ١٩٢٢ . وقد تصر شلدون تعريفه للادارة على مجال  
الصناعة التحويلية واخضعه لوثنية اخرى وهى الادارة العامة :

وبالرغم من ذلك فانه تبين بوضوح المظاهر المهنية للادارة والتي  
اصبحت تكتسب اهتماما متزايدا كل يوم . وقد عرض وجهة نظره فيما  
اسماه « اقتراح مذهبى يتحكم فى ممارسة الادارة فى المستقبل » وقد  
بدا شلدون حياته العملية وانهاها فى مصانع رونتري Rowntree &  
Co., Ltd. للشيكولاته فى انجلترا وعمل متعاوناً مع ب.س رونتري  
B.S.R. الذى كان يرأس ادارة الشركات لعدة سنوات وكان من  
اوائل البارزين فى مجال الادارة . والان تستعرض بعض النواحي من  
فلسفة الادارة الصناعية « وهو الكتاب الذى نشر فيه « شلدون »  
آراءه واسلوبه فى التفكير .

توجد الصناعة لتزويد السلع والخدمات الضرورية للحياة الافضل  
للمجتمع وبالكميات المطلوبة ( الكافية ) ويجب ان تعد السلع والخدمات  
بمثل الاسعار التى لا تتعارض مع انماط الجودة الملائمة وتوزع بطريقتة  
سهمة مباشرة او غير مباشرة فى تشييط غايات المجتمع .

والادارة الصناعية فى مفهومها الواسع هى وظيفة يمارسها الأفراد  
او الطبقة بين الأفراد المسؤولين عن توجيه الصناعة نحو الغايات المذكورة

ويترتب على ذلك ضرورة أن تحكمها بعض المبادئ التي تهدف الى خدمة المجتمع وهي :

اولا : ان السياسات وظروف الصناعة ووسائلها يجب ان تؤدي الى الرفاهية المشتركة للمجتمع ونهنا نجد أن جزءا من مهمة الادارة يجب ان يخصص لتثمين هذه السياسات والظروف والوسائل باستخدام مقاييس اخلاقية .

ثانيا : يجب ان تبذل الادارة جهودها في التثمين الاخلاقي وتضع ترجمة لاقصى مكافأة اخلاقية في المجتمع كوحدة ، على ان تتميز عن اى مكافأة تستند على جماعة او طبقة من اصحاب المصالح او بعبارة اخرى تحاول اعطاء تأثير عملي للمثل العليا للمعدل الاجتماعى الذى يقبله الجزء غير المتميز من الرأى العام في المجتمع .

ثالثا : ولو ان المجتمع يعبر عن ذاته ببعض اشكال التنظيم التمثيلى فهو في الواقع السلطة الاخيرة في تحديد مسائل عديدة كالأجور والارباح المشروعة .. غير ان الادارة كجزء متكامل ومدرب تدريبا عاليا لها أن تبادر كلما أمكن وداخل مجال نشاطها لاعلاء المستوى العام للاخلاق ورفع مفهوم المعدل الاجتماعى .

رابعا : ان الادارة باعتبارها تقسيما واضح المعالم في الصناعة يجب ان تتميز عن راس المال من ناحية وعن العمال من ناحية أخرى ، وبذلك يمكن ان تقسم الى ثلاثة اجزاء رئيسية وهي :

( ا ) الادارة العامة : وتختص بتحديد سياسة الشركة وتنسيق التمويل والانتاج والتوزيع واطرار الهيكل التنظيمى والرقابة على افراد الاهداريين .

( ب ) الادارة البحتة : وتختص بتنفيذ السياسة داخل الحدود التي

نعينها الإدارة العامة وباستخدام التنظيم لتحقيق الاعداد المسددة  
اهمها .

( ج ) التنظيم : وهو العملية التي بمقتضاها يجمع العمل الذي يؤديه  
الافراد أو الجماعات منهم والقدرات اللازمة لتنفيذه حتى أن الواجبات  
التي تتكون نتيجة ذلك توجد أحسن السبل لتطبيق الجهود الكافي والمنظم  
والايجابى والمنسق .

ويقع على عاتق الإدارة في الوقت الذي تحافظ فيه على الصناعة على  
أساس اقتصادى أن تحقق الهدف الذى تعيش من أجله ، ذلك بتنمية  
الكفاءة الشخصية أو الإنسانية في العمال وفى الصناعات ، وفى  
العلاقات بين الاتيين ، والكفاءة غير الشخصية فى الوسائل والظروف  
المادية للوضع . ويجب أن تقوم الإدارة بتنمين الكفاءة على النحو التالى :

١- عن طريق معالجة جميع المظاهر فى كل ميادين الصناعة باستخدام  
الوسيلة العلمية للتحليل والاستخدام الاسطناعى للمعرفة المقررة بفرض  
تحديد انماط العمل وبيان الممارسة الادارية وتطبيق العلوم المعروفة  
على مظاهر الصناعة التى تطبق فيها والتكوين التدريجى والتوسع  
التفصيلى لعلم الإدارة متميزا عن العلوم المعروفة والتي يستخدمها  
عليا .

٢- عن طريق تنمية الامكانيات الانسانية لجميع الافراد الذين يخدمون  
الصناعة فى تعاون يترتب على القبول المشترك لباعث مثالى عند .  
وعن طريق اتباع تلك السياسة كما تؤثر فى العامل الانسانى فى الانتاج  
والتي تفرضها المسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع .

ويلاحظ أن الكفاءة فى الإدارة تظهر بزوايا وهلة بانها تعتمد على وجود  
هيكل تنظيمى يستند على التحليل التفصيلى للعمل الواجب ادائه

والقدرات اللازمة لادائه مبنية على مبدأ تجسيم الأنشطة ترتبطه ببعضها البعض بطريقة تسمح بالممارسة الاقتصادية والتنمية المطردة والتنسيق المستمر لجميع هذه الأنشطة . وإذا ما استعرضنا الأنشطة المختلفة للإدارة فإنه يمكن تقسيمها إلى الوظائف الآتية :

( أ ) **وظائف الضرورية لبداية الصنع** : وهي شراء أو تصميم تسك المجموعة من الأنشطة التي تحدد الشئ النهائي للسلعة وتعيين المواد اللازمة لصناعتها وتقوم بتزويدها . والأجهزة أو تلك المجموعة من الأنشطة التي تزود الوسائل الضرورية للإنتاج وتحافظ عليها .

(ب) **الوظيفة التي تتناول الإنتاج الفعلى** : أى جميع تشعبه حيث تستخدم المهارة والجهد فى تحويل المادة إلى منتج جاهز ويمنح وصف هذه الوظيفة بأنها الصنع .

( ج ) **الوظائف التي تكون العمل الضرورى لتسهيل صناعة السلعة**  
وهي :

١ — النقل : أو تلك المجموعة من الأنشطة التي توجد اتصالا بين وحدات الإنتاج المختلفة والمخازن أو تحريك العمل بين العمليات الصناعية وتقوم بتزويد وسيلة النقل لكل وظيفة .

٢ — التخطيط : أو تلك المجموعة من الأنشطة التي تحدد كمية العمل ومدى تقدم العمل .

٣ — المقارنة : أو تلك المجموعة من الأنشطة التي تحلل عمل كل وظيفة وتقرن سجلات أنشطتها بالانماط العلمية الموضوعية لكل وظيفة .

٤ — العمل : أو تلك المجموعة من الأنشطة المختلفة بتطبيق العامل الإنسانى فى الإنتاج والمحافظة عليه وتنمية التعاون بين جميع المشغلين فى الإنتاج .

( د ) الوظائف التي تكون العمل الفعلي لتوزيع السلعة وهي :

- ١ - تخطيط المبيعات : او تلك المجموعة من الأنشطة التي تحدد على حسب البيانات المتيسرة سياسة التوزيع ووسائله .
- ٢ - تنفيذ المبيعات : او تلك المجموعة من الأنشطة التي تتخلص من السلعة بالقيام بعملية توزيعها فعلا .

وكان شيلدون يعتقد بضرورة استخدام الوسيلة العلمية لضمان الاستخدام الاكثر وفرا للعوامل الشخصية او غير الشخصية باعتبارها مجرد وحدات انتاجية في الصناعة . وكانت تتضمن بالاخص الافكار الآتية :

( ا ) تنمية الابحاث والقياس الدقيق في كل فرع من فروع النشاط الذي تتولاه الادارة او تقوم بمراقبة على ان تتبع بتجارب تجرى او استنتاجات نتوصل اليها باستخدام البيانات المحددة .

( ب ) اعداد واستخدام التعاريف والنصريحات المحددة لما يكون عنصر العمل في كل وظيفة .

( ج ) تحديد مراجع العمل وانماط التشغيل بعد تحليل الاجزاء المتكونة لاي نشاط واعادة البناء الاصطناعي لها - على ان يكون ذلك لكل من المصنع والادارة باعتبار انهما يمثلان حاليا التقييم المؤسس والدقيق للهدف الذي ترغب في تحقيقه .

( د ) اعداد الاشراف الضروري وتزويد السلطة وايجاد الادارة التي تتضمن تنميط الاداء وتحسينها وقياس الاجراء الفعلي باستخدام هذه الانماط لتخطيط الشكل الاكثر وفرا للانتاج والادارة .

عاشراً — ماري باركو فوليت ( ١٨٦٨ — ١٩٣٣ ) :

ان كتابات ماري باركو عن الإدارة تتضمن بعض الحقائق العنيفة والحلول العلمية وذلك لانها كانت تستخدم الاحداث المشاعة التي تواجه كل ادارى كنقطة لنمية مبادئ الإدارة . وكانت تعتقد فكرة ان الوسيلة العلمية يمكن تطبيقها على العلاقات الانسانية ومشاكلها وذلك اضافت قدرا من المعرفة يزيد عما عالجه سيلدون في كتابه « فن فلسفة الإدارة » ومن اظهر ماكتبته في مجال الإدارة ثنائيا أساسيات القيادة :  
«The Essential of Leadership»

وبالإضافة الى عدة محاضرات اهتمت في مدرسة الاقتصاد بجامعة لندن واليك ملخصا لبعض آرائها وأفكارها في مجال الإدارة .

هناك عدة مؤشرات تشير الى ان الوسيلة العلمية يزداد استخدامها في مجال الإدارة في قطاع الأعمال ومنها :

اولا : تنمية الإدارة العلمية التي تطورت بعد مراحلها الاولى وابتدت تخصص بفن الإدارة ومن التشغيل .

ثانيا : هناك الميل المتزايد نحو التخصص أو ما يطلق عليه اسم الإدارة الوظيفية .

وتتضمن فلسفة أن الإدارات المختلفة تتطلب انواعا مختلفة من المعرفة وانواعا مختلفة من القدرات بالإضافة الى استخدام الخبراء لحل المشاكل الخاصة بها . ثم تطور الامر الى ضرورة انشاء ادارة للتخطيط .

ثالثا : هناك اتجاه الى ان السلطة الاعتبائية تتساءل تدريجيا . ومعنى ذلك ان هناك تحولا نحو زيادة الاهتمام بالوسيلة العلمية باعتبار ان الاتجاه اليوم هو نحو منح السلطة للفرد الذي يقدر له تكبر قدر

من المعرفة في المسائل الخاصة بمركزه بالإضافة الى ضرورة أن يتوافر له أكبر قدر من المهارة في تطبيق المعرفة التي اكتسبها . يضاف الى ذلك أن التدريب في مجال الإدارة قد حظى برعاية كبيرة وتخطى حدود الشخصية التي تشغل المركز المعين .

وقد بينت ماري باركر أن التنسيق ليس وظيفة الرئيس الإداري محسب ولكنها وظيفة الإدارة كلها إذ يجب أن نلاحظ حال تطبيقها ونعترف بوجودها كوظيفة منفصلة .

وإذا ما اعترفنا بان الإدارة أصبح يزداد اعتمادها على الاسس العلمية فنجب أن نطبق الانماط العلمية في جميع مجالات الإدارة . حيث انها تطبق حاليا في جزء منها فقط . وحيث أن الإدارة تتضمن في الناحية الفنية كما تسمى . سرية عن الانساج والتوزيع وفي ناحية الافراد كيفية معاملة الاخرين بطريقة عادلة ومثمرة . وباعتبار ان المعرفة الاولى تخضع للتعليم فان المعرفة الثانية لاتخضع ولذلك اعتبرت هبة يمتلكها بعض الناس ولا يمتلكها البعض الآخر وبذلك أصبح جزء من الإدارة يعتمد على العلم والجزء الآخر لا يعتمد عليه . وقد قال في ذلك « شيلدون » ان الإدارة تختص بعنصرين هما الاشياء والافراد . ويخضع العنصر الاول للمعالجة العلمية بينما العنصر الثاني لا يخضع لها . غير انها كانت تعارض هذه الافكار وتدلل على خطتها بنشأة ادارة الافراد التي توجد في منظم التنظيمات الكبيرة اليوم .

وكان من رأيا ان العلم يعرف بأنه المعرفة التي اكتسبت بالملاحظة المنظمة وبالتجارب وبالتفكير المنطقي وهي المعرفة التي امكن تنسيقها وترتيبها وتنظيمها أي انها ترى ان المعرفة عن العلاقات الادمية يمكن اكتسابها بالملاحظة المنظمة والتفكير المنسق والمنظم والمنطقي وبذلك تعتبر خاضعة للاسلوب العلمي . وكان من رأيا أن الخطوة التالية لإدارة

الاعمال هي تنظيم المعرفة التي تستند عليها باعتبار انها عرفت العلم بانها مجموعة من المعرفة المنظمة ويترتب على ذلك ان الوسيلة العلمية تنطوي على مرحلتين :

( أ ) الابحاث .

(ب) تنظيم المعرفة التي تحصلنا عليها بالابحاث .

ومن آرائها ان المهارة الادارية لا يمكن طلاؤها على المظهر الخارجى للاداريين اذ يجب ان تذهب الى اعقب من ذلك لان الاداريين منهم كمثل العمال اليدويين يجب ان يكتسبوا بعض العادات وبعض السلوك والتصرفات حتى يستطيعوا تادية اعمالهم . ويجب ان تتواءم للوسيلة العلمية — كما تطبق فى الادارة — ثلاثة ظروف هي :

١ — معلومات تفصيلية عن الوسيلة الجديدة .

٢ — تحريك البواعث لاستخدام هذه الوسيلة .

٣ — منح الفرصة لممارستها حتى تصبح عادة .

ومن آراء مارى فوليت عن أساسيات القيادة انها تصنفها الى ثلاثة انواع مميزة :

١ — قيادة المركز .

٢ — قيادة الشخصية .

٣ — قيادة الوظيفة .

وكانت ترى أن الاتجاه فى الصناعة الحديثة يسجع قيادة الوظيفة ويقلل من قيمة قيادة الشخصية والمركز .



هارى آرثر هوف ( ١٨٨٢ - ١٩٤٩ ) :

ان مساهم به « آرثر هوف » في مجال الإدارة عو محاولته ايجاد علم للمثالية علم الإدارة وقد بين في بحث علمى عنوانه « الإدارة والمثل » القاه في اجتماع اللجنة الدولية للإدارة العلمية في لندن سنة ١٩٣٥ استخدام المعادلات الرياضية في مجالات الإدارة . وقد كان هوف يمسئ في شركات التأمين والشركات الصناعية ثم انشأ عام ١٩٢٢ شركتين للاستشارات الإدارية . وكان ملخص آرائه في الرسالة التي كتبها ان الوقت أصبح ناضجا لتحويل علم الإدارة الى علم جديد شامل وهو علم « امثل » وكان مما ذكره تبريرا لهذه الفكرة ان ممارسة الإدارة وصلت الى مرحلة الأثمار في خلق تجميع ضخم للأفراد والوسائل والأموال الأمر الذى سيؤدى حتما الى نهاية تقضى عليه وتسبب حدوث كارثة نهائية . وقد تبين من أبطلة عديدة من تجاربه كمهندس إدارى كيف أن الفصل في تحقيق الظروف المثالية والمحافظة عليها أدى الى خسائرالعديد من الشركات أو فشلها النهائى . وكان يرى أن المثالية عبارة عن حالة من تنمية المشروع تسمح بدوام التوازن بين الحجم والتكلفة والقدرة الإنسانية وبذلك يمكن أن تخلق درجة عالية من التحقيق المنتظم للأهداف في قطاع الأعمال .

وقد أظهر « هارى هوف » أن تجاربه في ميدان التأمين على الحياة مكنته من القيام بقياس النتائج التجارية والقدرات الإدارية وبذلك استطاع خلق مناطق تشغيل مثالية لعشر شركات كبيرة وقد اقترح أنه بتطبيق فنون مماثلة لما طبقه فإن الحالة المثالية للشركات الأخرى يمكن تأكيدها وضمائها .

حادى عشر — جورج أليتون مايو ( ١٨٨٠ - ١٩٤١ ) :

قد توصل جورج « مايو » من أبحاثه ودراساته للمعمال الصناعيين

اثناء عملهم الى النتيجة التي تتضمن أن عضوية الجماعة والشعور  
بالمساهمة الشخصية في النشاط من البواعث الاقوى هادفة من المصلحة  
الاقتصادية والاضاءة وفترات الراحة وغيرها من المؤثرات المشابهة  
وبذلك أوجد المجال عن طريق براهين أثبتت الأبحاث صحتها الى الحاجة  
الى تفهم الهادفيات الانسانية ورد الفعل الجماعي لاداء الاعمال عن  
طريق الآخرين كما أنه أوجد مجالا واسعا للدراسة لم يحاول احد من قبل  
أن يطرقه يصلح لاستنباط بعض مبادئ الإدارة . وقد كان « مايو »  
استراليا يقوم بتعليم المنطق والفلسفة والأخلاق حتى هاجر الى الولايات  
المتحدة ودخل ميدان الأبحاث الصناعية عام ١٩٢٢ . وقد كتب عدة  
أبحاث وأجرى تجارب أشهرها تجربة « هوثورن » في شركة وسترن  
الكتريك وتعتبر من أهم الدراسات في العلاقات الصناعية وخاصة  
بالنسبة الى النتائج التي توصل اليها مع زملائه . ومن أشهر ماكتبه مؤلفه  
الذي عنوانه « المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية » .

وفيه يقول ان النظرية الاقتصادية في مظهرها الانساني غير كافية  
بدرجة معينة بل يعتبرها سقيمة اذ أن الإنسانية توصف بطريقة غير ملائمة  
كجفاف من الامراد كل فرد مدفوع بمصلحته الذاتية وكل يحارب جاره  
للمادة النادرة للبقاء . ان تحقيق مثل هذه النظريات يخطىء بالكامل  
المنظر الانساني العادي ويدفعنا الى دراسة المواقف الإنسانية الخاصة .

## الفصل الثاني

### المدخل العلمية للإدارة

يمكن ان نصف المدخل العلمية للإدارة الى 6 مجاميع رئيسية هي  
١ - مدرسة العملية الادارية :

يتعرض هذا المدخل لنظرية الادارة باعتبار انها عملية تنفيذ الاشياء بواسطة الناس الذين يعملون في جماعات منظمة ، وعن طريق تحديد العملية فاننا نستطيع ان نكون اطار فكري لها ونميز المبادئ التي تتضمنها العملية الادارية . ويقال ان هذا المدخل يبني نظرية ادارية تعتبر الادارة عملية اساسية سواء كانت في نطاق الاعمال او الحكومة او المشاريع الاخرى على اساس انها تتضمن نفس العمليات سواء اكانت في مستوى المدير العام ، او رئيس العمال في مشروع ما . ولكنها تعترف باختلاف البيئة الادارية بين المشاريع وبين مستوياتها . ومن وجهة نظر هذه المدرسة يمكن القول انها طريقة لتنظيم الخبرة حتى يمكن تنمية التنظيم . وتترا ما يشار الى هذه المدرسة على انها تنطوي على مبادئ عامة .

ويقال ان الاب الروحي لهذه المدرسة هو « فايول Fayol » ولكن الكثير من كتاباته لم نعرف الا في وقت متأخر نوعا ما . والسبب هو ان أعمال فايول بقيت مهلة بسبب شهرة « فردريك تيلر » ، وباعتبار ان فايول كان فرنسيا وان الترجمة الانجليزية لم تظهر الا سنة ١٩٤٩ .  
ويقال ان معظم الذين اسهموا في تكوين المدرسة في المراحل الاولى كانوا يتناولون الجزء التنظيمي في العملية الادارية ، وذلك بسبب خبرتهم الطويلة في هذا المجال . بالاضافة الى ان عملية التخطيط والرقابة ووظيفة

الفنيين لم تعطى غير القليل من الاعتراف من ناحية المديرين تيل سنة ١٦٤٠ .

وتبنى هذه النظرية مدخلها على مبادئ اساسية منها :

- ١ - ان الادارة عملية يمكن تجزعتها بتحديد لها لوظائف المدير .
- ٢ - ان الخبرة الطويلة للادارة في عدة حالات يمكن اعتبارها مجالات لتجميع بعض الحقائق الجوهرية أو التعليمات التي نطلق عليها عادة اسم مبادئ والتي لها قيمة تنبؤية في فهم عملية الادارة .
- ٣ - ان هذه المعتقدات الاساسية يمكن أن تكون نقطة اساسية للابحاث المفيدة لتأكيد شرعيتها وتحسين معانيها وتطبيقاتها في الحياة العملية .
- ٤ - هذه المعتقدات تزودنا بعناصر لنظرية ادارية جديدة الى ان يحين الوقت لاستبيان عدم جدوى البعض منها .
- ٥ - ان الادارة هي فن ولكنها كالطب والهندسة تعتبر من العلوم التي يمكن تحسينها بالاعتماد على مبادئ سليمة تتضمنها .
- ٦ - ان مبادئ الادارة مثلها كمثل المبادئ في علم الاحياء وفي الفيزياء تستبر من الحقائق حتى بالرغم من أن الاستثناءات والتوفيق بين التواعد الموضوعية قد تعتبر فعالة في حالات معينة .
- ٧ - بالرغم من وجود عدة عوامل تؤثر في البيئة الادارية فان النظرية الادارية لا تحتاج الى تناول جميع المغرقة حتى يمكن استخدامها للاساس العلمي أو النظري للاجراء الاداري .

ويمكن مما سبق ان نلخص المدخل الاساسي في هذه المدرسة هو النظر الى وظائف المديرين على انها تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة وتزويدها بعناصر فنية . وأن نستخلص من هذه الوظائف بعض المبادئ الاساسية التي تعتبر من الحقائق في فهم الاجراء الاداري المعقد والمركب . بالاضافة الى أن الذين ساهموا بتكوين هذه النظرية يعتقدون بأنه ليس من الضروري أن تتضمن جميع مناطق علم الاجتماع والاقتصاد والاحياء

والنفس والفرزياء والكيمياء وغيرها . ويلاحظ ان هذا المصنوع ليس معناه ان هذه المجالات في المعرفة غير عامة ولا اثر لها على الاطلاق. ولكن الفكرة هي ان هذه المدرسة ترى عدم وجود اى تقدم حقيقى في العلم أو الفن الادارى دون التجزئة العامة للمعرفة . ولذلك قد يقع البعض منا في خطأ نتيجة عدم تفهم أن الوظيفة التي تتناول الامراد في نشاطهم المختلفة في الانتاج والتسويق والتمويل يمكن أن تكون مستقلة تماما عن العالم المادى والبيولوجى والتثقيفى الذى نعيش فيه .

## ٢ - المدرسة التجريبية :

ان المدخل الثانى للإدارة يتبناه العلماء الذين ينظرون الى الإدارة باعتبارها دراسة الخبرة بغرض الوصول الى تسميات ، وبغرض استخدامها كوسيلة بتحويل هذه الخبرة الى تطبيقات . ويمكن القول ان الإتجاه الفكرى الذى يمثل هذه المدرسة مبنى على أن الإدارة أو السياسة هي دراسة وتحليل الحالات . وتقوم المدرسة التجريبية على فرض اننا لو حللنا تجارب المديين الناجحين أو الإخطاء الذين وقعوا فيها فاننا سنعرف على أحسن الاساليب الفنية في مجال الإدارة . ويلاحظ ولكن الإدارة تختلف اذ انها ليست العلم الذى يستمد على التجارب السابقة والحالات . فالمستقبل يتعارض تماما مع الماضى ولا يحتمل ان يحدث بنفس الطريقة . وربما يمكن القول ان هناك خطر حقيقى في الاعتماد على الخبرة السابقة أو على المشاكل الإدارية باعتبار ان الفن أو المدخل الذى كان من الجائر تدبيره في الماضى لا يصلح للتطبيق في المستقبل . ولكن هذا الفكر يتضمن الاعتراف بالمدخ التجريبى لان هناك قيمة محدودة للمبادئ المشتقة من التسميات . ومن ناحية اخرى نجد ان دعاء المدرسة التجريبية في الإدارة يعطون أهمية لدراسة التجارب الماضيه على اساس انها تخلق بحوث كافية وآراء جديدة للاسراع في تحديد ما يمكن أن يصبح مبادئ للإدارة يمكن تطبيقها . بالإضافة الى أن اتجه هذه المدرسة

تد يستطيعون استنباط اطرار اكار فائدة لمبادئ التي امكان لادعاء  
المدرسة النمطية للادارة استنباطها . ولكن بمجرد تباه هذه الجماعة  
بتكوين تعميمات فان هذا المدخل سينتهي كما انتهت المدرسة العلمية  
الادارية .

## ٢ - مدرسة السلوك الانساني :

ان هذا المدخل في تحليل الادارة يستند على الافتراض الاساسي وهو  
ان الادارة تظوى على تنفيذ الاشياء بواسطة الافراد . وبالتالي فان  
الادارة يجب ان تتركز على العلاقات الشخصية المتبادلة . ويطلق  
على هذه المدرسة اسم مدرسة العلاقات الانسانية او العلوم السلوية .  
ويلاحظ ان هذه المدرسة تاتي بنظريات ووسائل وأساليب من العلوم  
الاجتماعية في مجال دراسة ظاهرة العلاقات بين الافراد في المستويات  
الاجتماعية والراسية والتي تتفاوت بين ديناميكية شخصية للجماعات الى  
العلاقات التثبينية بينهما . وبمعنى آخر يمكن القول ان هذه المدرسة  
تركز على ان الناس الذين يعملون مع بعضهم البعض . وينادي  
انصار هذه المدرسة بضرورة اعتبار الهادفية النفسية والاجتماعية  
للانسان . ويلاحظ ان انصار هذه النظرية يركزون بشكل في دراستهم  
على علم النفس وعلم الاجناس وكل نواحي التببع داخل الجماعات .  
وتتفاوت هذه المدرسة تفاوتاً كبيراً فمذك اتجاه للتركيز على العلاقات  
الانسانية باعتبارها عامة . وهناك اتجاه آخر يركز على المدير باعتباره  
قائداً . وفي هذه الحالة يساوون بين الادارة والقيادة . ويميلون الى  
معالجة جميع نشاطات الجماعة كحالات ادارية . وهناك جماعة اخرى  
تعتبر ان ديناميكية الجماعة والعلاقات الشخصية المتداخلة هي دراسة  
العلاقات الاجتماعية والنفسانية . وبذلك يقصرون اصطلاح الادارة على  
مجال علم النفس وعلم الاجناس .

ويجب علينا ان نتفهم ان الادارة تتعامل حقيقة مع النموذج الانساني .  
ذلك لا يمكن مناقشة ضرورة دراسة التصرفات الانسانية المتداخلة سواء

كانت في الإدارة وفي غير الحالات الخاضعة للفرد ، كما أنه من الخطأ اعتبار القيادة الجيدة غير هامة بالنسبة للإدارة الحسنة أما اعتبار ميدان السلوك الإنساني مساويا لمبدأ الإدارة فهذا ما لا يمكن قبوله على إطلاقه .

#### ٤ - مدرسة النظام الاجتماعي : ( المدرسة الحديثة )

وهذه المدرسة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك الإنساني ، وكثيرا ما يخلط البعض بينهما وبين المدرسة التي تتضمن جميع الباحثين الذين ينظرون إلى الإدارة كظام من العلاقات المتداخلة . ومن دعاة هذه النظرية ( مارش . سيمون ) وهم يعتبرون أن النظام يحدد في أطوارات من التنظيم الرسمي . كما يعتبرون أن التنظيم مترادف للمشروع أو المؤسسة وليس مترادفا لمدرك السلطة والمسئولية كما تستخدم في التطبيق . ولكن يلاحظ أنه في بعض المجالات لا يقتصر النظام على التنظيمات الرسمية . ولكن يتناول أي نوع من النظام في العلاقات الإنسانية . ويلاحظ أن هذا المدخل يعتمد على أساليب الدراسة في علم الاجتماع لأنه يحقق طبيعة العلاقات التثقيفية للجماعات الاجتماعية المختلفة ويحاول ربط هذه العلاقات . ويتم ذلك عن طريق تكاملها في نظام معين والاب الروحي لهذه المدرسة هو « شيسار برنارد » Chester Barnard وقد استطاع في محاولة للحصول على التفسيرات الأساسية التي تستند على العملية الإدارية أن «ستنبط نظرية للتعاون تؤثر في حاجات الأفراد الواجب التغلب عليها عن طريق التعاون والتي تخضع لقيود البيولوجية والطبيعية والاجتماعية بين الفرد والبيئة .

واستطاع « برنارد » بهذه الطريقة استنباط مجموعة من العلاقات أطلق عليها اسم « التنظيم الرسمي » ويختلف مدرك التنظيم الرسمي كما نادى به « برنارد » اختلافا كبيرا عن مدركه عند دعاة مدرسة العملية الإدارية . لأنه يتكون من نظام تعاوني حيث يوجد أفراد يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويرغبون في الإسهام في العمل نحو غرض

مشترك وملبوس . ويلاحظ أن مفهوم « برنارد » عن الانظمة التعاونية تنتشر في كتابات معظم الذى أسهموا في نظرية النظام الاجتماعى للإدارة مثل « سيمون » على أساس أنها أنظمة من النشاط المتداخل التى تتناول على الأقل عدة جماعات أولية . وتتميز بالوضوح الشعورى ودرجة عالية من التوجيه الرشيد للسلوك نحو غايات من المعرنة المشتركة .

ويبدو أن « سيمون » وغيره توسعوا في مفهوم الانظمة الاجتماعية ليتناول جميع العلاقات المتداخلة والتي تكون تعاونية وناقعة للجماعات أو طبيعة السلوك الانسانى .

ويلاحظ أن علم الاجتماع وتحليل السلوك الاجتماعى ودراسة السلوك الجماعى في اطار من الانظمة الاجتماعية لها قيمتها في ميدان الإدارة . ولكن لنا أن نسال ما هو اثر ذلك أو بمعنى آخر هل ميدان الإدارة هو نفسه ميدان الاجتماع . أو هل ميدان الاجتماع يعتبر من الأساسيات الهامة مثلها كمثل اللغة وعلم النفس وغيرها من المبادئ المقترحة . وهل يجب أن تعرف الإدارة في أمطلاحات من المعرنة العامة ؟

هـ — مدرسة نظرية اتخاذ القرارات :

هناك مدخل يزداد أهمية ويتبناه عدد كبير من العلماء ينبغى الإشارة إليه وهو مدرسة نظرية اتخاذ القرارات . وهى تقوم على فكرة اختيار تصرف من تصرفات العمل من بين البدائل المحتملة . ويلاحظ أن هذه المدرسة في مدخلها تتناول الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية التى تتخذ القرار وكذلك تحليل عملية اتخاذ القرارات ذاتها . وبعض هؤلاء العلماء يعتمد أساسا على ناحية اقتصادية بينما البعض الآخر يعتبر أن أى شئ يحدث داخل المشروع يمكن أن يكون مادة للتحليل . وهناك البعض الآخر الذى يوسع من نظرية القرارات خارج نطاق عملية تقييم البدائل إذ أن معظم العلماء يستخدمون الموضوع كتنقطة انطلاق لفحص



النشاط الرياضي كله بما فيه من صيغة هيكل تنظيمي وردود  
المنعكسة للأفراد والجماعات من الصيغة النفسانية والاجتماعية ،  
المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار . تحليل القيم الاعداية  
سبب للاهدان وشبكات الاتصال والبواعث . يلاحظ لنا على حسب  
وم السابق بعد ان دعاء نظرية اتخاذ القرار في الإدارات لا يناولون  
الاداري لعملية اتخاذ القرارات ولكنهم يهتمون بفحص الميدان  
لعمليات المشروع وبيئته .

النتيجة ان نظرية اتخاذ القرارات تميل لان تصبح عامة وذلك لانها  
الى المشروع باعتباره نظام اجتماعي بدلا من الاقتصار على التركيز  
يق على عملية اتخاذ القرارات .

### الدراسة الرياضية :

لاحظ ان الوسائل الرياضية يمكن ان تستخدم في اي نظرية من نظريات  
ة . ولكن مفهوم هذه الدراسة يستند على فكرة علماء البحوث الذين  
ون في الإدارة باعتبارها نظام من النماذج الرياضية والعمليات . وان  
هذه الجماعات واكثرها معرفة هي جماعة بحوث العمليات  
خصائيين في تحليل العمليات الذين كثيرا ما يطلقون على بحوثهم  
سوم اصطلاح علماء الإدارة . والاعتقاد السائد الاساسي لهذه  
ساعة « ان عمارة الإدارة هي عملية منطقية ويمكن التعبير عنها بواسطة  
ز كمية وعلاقات رياضية » .

بما لا جدل فيه أهمية المداخل الرياضية لاي ميدان من ميادين  
استقصاء والمعرفة . وان هذا يدخل يفرض على الاحصائي تحديد

منفصلة عن الدراسة في الفيزياء والكيمياء والهندسة والطب ، ولكن يجب علينا ان نتعرف ان السبب في ذكر هذه المدرسة انها يرجع الى الاتجاه الحديث الذي يعتبر التحليل الرياضى كوسيلة لايجاد علاقات في مجال الادارة على اساس نماذج من الارتباطات الرياضية .

وفي الوقت نفسه لا يمكن ان نقلل من أهمية الاستخدام الرياضى في الادارة . والمعروف ان هذه المدرسة قد جلبت لنا ادوات العلوم البحتة بالاضافة الى انصارها فرضوا على رجال الادارة وسيلة مرغوبة لرؤية مشاكل كثيرة بطريقة أكثر وضوحا . كما وانهم ضغطوا على العلماء ورجال الادارة لايجاد اهدافا محددة ومقاييس الفاعلية بالاضافة انهم نجحوا في حمل الافراد على النظر الى منطقة الادارة كنظام منطقي من العلاقات واخيرا جعلوا من الضرورى اعادة تنظيم مصادر المعلومات والنظم المستخدمة حتى يمكن للرياضيين ان يوجدوا تحليلات كمية لها اهميتها وقيمتها .

وبالرغم من كل هذا فاننا لا يجب ان نعتبر ان المدرسة الرياضية هي مدرسة ادارية بحتة ولكن من وجهة نظرنا نعتبرنا ان تحليلى مبنى على الاحصائيات الكمية والمعلومات المنظمة التى تساعد في توضيح المشاكل وفي تقييم ابعادها الحقيقية .

### الانتقادات التى توجه الى نظريات الادارة

حينما نتعرض الى المدارس المختلفة لنظريات الادارة فاننا نلاحظ عدم وجود اختلافات كبيرة من حيث ما تشتقته من تعميمات في الظروف البيئية والمادية والتنشيفية المتصلة بالنشاط الانتاجى .

سحب نادنا أن نحاول تحديد أسباب الاختلافات في النظريات المختلفة للإدارة وهي ترجع إلى ما يأتي .

**أولا :** مشكلة تحديد المعاني للاصطلاحات التي تستخدم وهذه المشكلة تجس في بعض المفاهيم في الإدارة غير واضحة تماما في مجاتها العام . فمثلا توجد مشاكل خاصة بتعريف الإدارة ومعظم الناس يتفقون على « انها تنفيذ الأشياء بمساعدة الأفراد وعن طريقهم » ولكن هل هذا المعنى يستخدم في نطاق التنظيمات الرسمية او في جميع الأنشطة الجماعية . وهل الإدارة في هذا المعنى تتناول القيادة والتعليم لا يضاف ان هناك بعض الغموض اللغوي لاستخدام اصطلاح التنظيم والسبب في ذلك ان معظم أعضاء مدرسة عملية الإدارة يستخدمون الاصطلاح لتحديد عيكل النشاط والسلطة في مؤسسة ما . ولكن معظم المديرين يستخدمون اصطلاح التنظيم حينما يقيمون اطارا من الأنشطة المبيعة والتي تحدد علاقتها بالسلطة . وفي هذه الحالة يمثل اصطلاح التنظيم الاطار الرسمي داخل مؤسسة ما ويزود البيئة التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم .

ومن ناحية أخرى نجد أن العدد الكبير من فقهاء التنظيم يحددون معناه باعتباره إجمالي العلاقات الانسانية في أي نشاط جماعي . وبذلك فانهم يجعلون مفهوم هذا الاصطلاح مماثل للهيكل الاجتماعي . وهناك بعض الكتاب الآخرين الذين يستخدمون اصطلاح التنظيم ليعنى المشروع كله او المؤسسة .

ومن السقيدات اللبوية المتصلة بالمعاني عملية اتخاذ القرارات . فهذه العملية يسببها البعض عملية الاختيار بين البدائل . بينما البعض الآخر يعتبرها إجمالي المهمة الإدارية والبيئية التي يعمل بها النشاط . كما ان بعض الكتاب يستخدمون اصطلاح القيادة كانه منالز للإدارة بالرغم من أن هناك بعض الكتاب الذين يفرقون بينها . كذلك فان معنى الاستئصال غد يعنى التقارير الشفوية او التخريبية التي تتضمن علاقات انسانية

بين الناس أو قد يشير الى دراسة وفهم العلاقات الشخصية المتداخلة  
بينهم .

**ثانيا :** وجهات النظر المختلفة للإدارة : يلاحظ أن الإدارة ليس لها معنى  
نمطى يستخدم في جميع الحالات بالرغم من أن هناك اتفاق عام مقبول على  
فكرة أنها تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأفراد وبواسطتهم . ولكن هل  
يعنى ذلك التعامل في العلاقات الإنسانية . وهل يعتبر البائع الجائل  
مديرا ؟ وهل الوالد في المنزل مديرا ؟ وهل رئيس العصابة يعتبر  
مديرا ؟ وهل ميدان الإدارة يتماثل مع ميادين الاجتماع وعلم النفس  
الاجتماعى . وهل تماثل الإدارة مع جميع نظم العلاقات الاجتماعية ؟  
لكن يجب أن نعترف أننا لا نستطيع أن نضع حدا غاملا في الإدارة كما  
نضع الحدود للطب والهندسة .

ويلاحظ أن هناك عدد كبير من كتاب الإدارة الذين يطلقون على أى  
شئ على وجه الأرض من النشاط المتعاون « إدارة » إلا أننا لا نستطيع  
القول أن نظرية الإدارة قد تكون لها قيمتها أو أوضاعها العلمية بالنسبة  
لبعض من يطلق عليهم مديرون في النشاطات المختلفة . بالإضافة أن الكثير  
من الخلط بين المفاهيم في نظرية الإدارة قد ازداد كثيرا بمحاولة الكتاب الجدد  
في الميدان التخلي عن الملاحظات والتحليلات التي تمت في الماضي على  
أساس أنها تقليدية ، ونجد أن هذا الاستهنام موجه نحو أعمال « هدى  
فايول ، ومونى ، وبراون ، وايرويك » وغيرهم الذين يطلق عليهم اسم  
« دعاة النظرية العلمية » .

ولنا أن نساءل هل افتراض أن تجارب الأفراد في الماضي تعتبر سببا  
لنسيانها وعدم الأخذ بها ، واعتبارها من الدراسات غير التجريبية ؟ يجب  
أن نعترف بأن ملاحظات هؤلاء الكتاب في الماضي هي تجارب حقيقية وليس  
مجرد كلام نظرى ، وبالتالي لا نستطيع أن نتجاهل حقيقة الجهد  
الذى بذله هؤلاء الرواد في مجال الإدارة . وبالإضافة الى أن الاختيار



الذي بين أن هذا المبدأ العام والذي ذكر في كتاب له عن ملاحظته في الجيش الإنجليزي أن من الأسطح مستديد ، من الرخابة بثلاثة أو سبعة من الرؤسين . ولكن لا يوجد من كتاب النظرية العامة (1) من يعتمد على هذه الملاحظة الفردية . ولا يوجد كذلك من وضع حدا عدديا أعلى لعدد المرعوسين . فكتابات « أيرويك » التي كثيرا ما يذكرها كتاب الإدارة تحدد عدد المرعوسين بستة . ولكن هذا يعتمد على احتياجات الاشراف المباشر والعمليات المتداخلة بين المرعوسين . وبهذه الطريقة نعتقد أن هذه الشروط التي ونسبت لتقييد العدد انما تجعل فكرة الحد الاعلى لعدد المرؤسين لا قيمة لها .

والذي يهمنا من هذه الخلافات بين الحقائق الجوهرية والتعميمات هو التحليل الخاطئ الذي يقوم به بعض الكتاب لمحاولة اثبات عكس الحقائق المذكورة عن طريق سوء تطبيق النتائج التي وصل اليها الاخرين .

ومن الحالات الكلاسيكية لسوء الفهم والتطبيق ما ذكر في كتاب الشخصية والتنظيم . اذ يقول الكاتب أن مبادئ التنظيم الرسمي تتطلب أفراد أصحاء نسبيا يكونون غير معترفين بمطالبهم الحقيقية . وبالتالي أنه يقول أن الإحباط والفشل يكون له نتائج يمتن التنبؤ بها . ويلاحظ أن هذه الاختلافات الظاهرية بين دعاة النظريات المختلفة انما ترجع الى عدم استعداد البعض لتفهم وجهات نظر البعض الآخر ولعل هذا يرجع الى تعصب البعض منهم الى الإنكار والنراء التي تحيز المدرسة التي ينتمى اليها ، ولهذا السبب فان هناك محاولات بين بعض الكتاب لتحديد مدخل « وظيفي للإدارة » مبني على اختيار الحقائق وتفسيرها وتنمية النظرية . ثم بعد ذلك تستخدم الحقائق والتنبؤ بها في ظل ظروف معينة . وبالتالي انما قد تستخدم كمقاييس في فحص وتطبيق النظريات المختلفة سواء كانت قديمة أو جديدة . وذلك كمحاولة لوضع حلول

(1) كل دعاة النظرية اعلمة مع كتاب النظرية التقليدية.

للمشاكل في الإدارة . ويمكن تطوير استخدام هذه المفاهيم بتطبيقها على النظريات الأساسية وعى :

١ - المدخل التشغيلي .

٢ - مدخل العلاقات الاتساقية .

٣ - مدخل نظرية الإدارة .

وستتناول في التحليلات التالية كيفية تحديد مفاهيم كل منها :

### أولاً - المدخل التشغيلي :

يلاحظ أن هذا المدخل يقوم بدراسة العمليات المادية لتحديد الحقائق وتنمية النظرية وتفسيرها ، ثم بعد ذلك تستخدم الحقائق والنظريات للقيام بالتنبؤات عن العمليات ويقال أن « هنرى فايول » عن طريق ملاحظاته عن الأعمال استطاع أن يستنبط ما أطلق عليه « بالمبادئ الكلاسيكية للتنظيم » وبعض هذه المبادئ كبدأ « التسلسل الإداري » أو « هرم السلطة » ما هي الا توصيفات لما وجدته حينما كان يلاحظ التنظيمات عامة . أما المبادئ الأخرى كبدأ جعل المسؤولية تتساوى والسلطة ووحدة القيادة قد نشأت نتيجة ملاحظته للصعوبات التي ظهرت في محاولات تصحيحها ، كذلك نجد أن نفس ما يقال عن فايول يقال عن خلفائه في كتابات موني ورايلي وجاليك وأبرويك .

ويلاحظ انه في السنين الأخيرة كان هناك عدم اتفاق كبير على المبادئ التي وصل إليها هؤلاء المفكرين في مجال الإدارة نتيجة ملاحظتهم للعمليات، ولكن يجب علينا أن نحكم على هذه المبادئ بالتفصيل فيمكن ذكر نقاط عام لهذا المدخل وهو أنه يعتبر ميكانيكياً أكثر من اللازم . وأن التنبؤات المستتقة منه كانت خاطئة . إلا أن هذا المدخل ما زال يطبق عن طريق الممارسين للإدارة في الشركات ووفق الحكومات والتنظيمات العسكرية .

ويجب أن نعترف بانتشار المدخل التشغيلي بسبب أن النظريات الحديثة ليست معروفة تماما . وبالرغم من أنها قد عرفت في بعض الأماكن إلا أن المدخل التشغيلي لا يزال يعتبر هاما . ويقال إن مشكلة المبادئ ليست هي مشكلة بقائها ولكن مشكلة اعتبارها مبادئ في حقيقتها . ولذلك يقال إن فايول أطلق عليها اصطلاح المبادئ تسهلا لاستخدامها وذكر فيها ذكر أنه لا يوجد شيء جامد أو مطلق في المسائل الإدارية فانها جميعا مسائل نسبية لانه كلما يطبق نفس المبدأ مرتين في ظروف متضاربة .

ولذلك يجب أن نسمح ببعض التفاوت في الظروف المختلفة والمتغيرة حتى أننا قد نطلق عليها « دلائل تشخيص لفحص تنظيم على أو مقترح وتحديد ما إذا كان يمكن تحسينه » ولذلك من خطأ أن نقول كما قال « هاملتون » أن الذهن المثالي المتوسط يجد مجاله الفعال في متناول من ٣ إلى ٦ أذهان أخرى . وبالمثل نمبدأ وحدة القيادة لا يوحى كما قال « سيمون » بالتعارض مع مبدأ التخصص وما ذكره من وجود حالات منشرة في الشركات التي تجاهلت هذا المبدأ دون التعرض لخاوير كبيرة بسبب على العكس قد صاحبها النجاح .

ويلاحظ أن مبدأ وحدة القيادة يختلف عن مبدأ مدى الرقابة في عدم وجود قسمة تشخيصية له . وبذلك نجد هناك اختلافات كبيرة في تطبيقها .

ويقال إن المدخل التشغيلي يؤدي الى وضع أفراد التنظيم في توالب معينة تتفق مع طبيعة الأنشطة المطلوبة ، ومع المبادئ التنظيمية والتنظيم والجراءات وبالتالي يصبح الأفراد « أفراد التنظيم » وليسوا آدميين . ويقول الكاتب أن هناك عدم اعتبار لحاجات الأفراد ومطالبهم ومتطلبات التنظيم الرسمي . والنتائج لهذا الافتراض هي الاحباط والغش والحراغ ، ولكننا لا يمكن أن نقبل هذه الوصية دون مقارنتها بالقيم التي نسعى الى تحقيقها ، وإذا كان يجب التنظيم هو الحصول على ارباح كبيرة .



كان هذا يتطلب من الأفراد أن يصبحوا من رجال التنظيم فيسكوز هسناً  
سبباً لتدهور النشاط وتعرضه لخسائر كبيرة .

### ثانياً : مدخل العلاقات الإنسانية :

يلاحظ أن النشاط العام للإنسان هو العنصر الأساسي للنظرية الإدارية  
وهو يرجع إلى الكتاب الأول للإدارة العلمية بالرغم من أن هؤلاء الرواد  
الأوائل لم يتعرفوا الاحتياجات الأولى للعمل العلمي إذ أثر على أفكارهم  
اصطلاح الثورة العلمية . بالإضافة إلى أن متطلبات الافتراضات العلمية  
تكون مبنية على مفروض ترمى إلى تثبيت أو نفي حقائق معينة .

ويلاحظ أن المدركات الجديدة ترجع إلى جهود الكتاب الأول في إدخال  
تأثير عميق في تحسين التفسيرات وسلوك الأفراد في ضوء المعبريات  
والتصرفات الإدارية ، وقد بينوا وجود هيكل للتنظيم غير الرسمي بالإضافة  
إلى الهيكل الرسمي . وأن التنظيم الرسمي هو المتطور وأن التنظيم غير  
الرسمي يعتبر من الأساسيات التي يعتمد عليها الإداري . بالإضافة إلى  
الإفادة من جهود كل فرد في الوقت الذي نجد فيه سلطة رعايه محدودة  
وحيث أن الأفراد لهم شعورهم الذي يتفاوت . في الوقت الذي يفرح فيه  
أن يتقاد . فمعنى ذلك أنه له علاقت خارج الهيكل الرسمي

ويترتب على ما ذكر أن الهيكل الرشيد قلما يمكن استخدامه دورياً  
استشارات واسعة . ولكن كتاب هذه المدرسة أظهروا لنا أن المطلوب  
هو أهم من مجرد الاستشارة والترغيب وتفهم هؤلاء الأفراد الذين يجب  
أن يرتبطوا بالعمل في الهيكل الرشيد بطريقة اقتصادية . ومعنى ذلك أنه  
يجب أن ندخل في الاعتبار عوامل أكثر من العوامل السيكولوجية والاجتماعية  
ويلاحظ أن الموظف الفردي أو المدير يمتنى استخدام التنظيم لتسمية أهدافه  
بينما يحاول التنظيم استخدام الفرد لتسمية أهدافه . وفي عملية الاتصهار  
نجد أن التنظيم إلى حد ما يعيد أعداد الفرد ، وأن الفرد إلى درجة ما يعيد

من التنظيم الاجتماعي الى ان دعاء العلاقات الإنسانية ساعدوا في إيجاد تفسيرات أحسن لسلوك الأفراد في التنظيم. ولماذا يتصرفون بهذا السلوك. وذلك عن طريق إظهار دور الجماعة في التنظيم. ويلاحظ أن النظرية الكلاسيكية اعتمدت كثيراً على المدخل الفردي للإدارة على أساس القول بأن الأفراد عندما يجمعون مع بعضهم البعض لا يتحولون الى أفراد من نوع آخر، بالإضافة الى أن بعض الكتاب عن طريق الدراسات المفيدة والموجبة أظهروا أهمية تزويد تفاعلات مقسمة بين الجماعات عن طريق تجميعهم في إطار تنظيمي واحد.

ولكن التقييد الموجود لنظريات العلاقات الإنسانية يظهر في الافتراض بقيمة الرغبة أو الدفع للانسجام، ومعنى ذلك أن الانسجام الكامل قد يكون كما قال أحد الفلاسفة في نظام من السلام الدائم. ولكن الانسجام هذا لا يمكن تحقيقه لأن الأفراد يقامون بعضهم البعض.

ويلاحظ أن هذه النظريات يجب أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط وجود حالات من الصراع ولكن انعدام التوفيق بين بعض الصراعات وتعذر التعديل الناجح لكل فرد في المجتمع. ويترتب على ذلك بالرغم أن كل فرد يتعرض في التنظيم الحديث لآلام ومثمة التسارع على القوى فإن معظم كتاب نظرية العلاقات الإنسانية يتجنبون ذكرها.

ومن ناحية أخرى يفترض السلوكيين نماذج سلوكية تنشأ من الروابط الاجتماعية ومن ردود الفعل المنعكسة للأفراد والقرارات ثم المصالح العامة للجماعة. وفي التنظيمات تتشكل هذه الظروف على حسب متطلبات التنظيم، وبالرغم من أن السلوكيين يفترضوا انسجاماً في العلاقات بين الجماعات وأن العلاقات الفردية أساس تحريك التنظيم إلا أنها تتجاهل الصراعات بين الجماعات.

والمنظوم غير الرسمي مبنى على :

- ١ - الانسجام .
- ٢ - الروابط الاجتماعية .
- ٣ - الانعكاسات النفسانية .
- ٤ - ديناميكيات الجماعة .

إذا نجد أن كتاب نظرية العلاقات الانسانية لم يحاولوا الفتبوء بالسلوك الذى ينشأ عن الحالات المتراكبة والمعقدة للسلوك الانسانى فى مستويات الادارة العليا ( يرجع السبب الى أن تفكير الجماعة السلوكية كان متجه نحو المستويات التنفيذية . حيث تتواجد الجماعة من القيادة الادارية التى تشرف على تنفيذ المهام ) ، وبالتالي فانها مرتبطة بالعلاقات بين الاعمال كما يجب أن تؤدى وبين السلوك والتصرفات كما يجب أن تكون حين تادية الالتزامات المطلوبة . وبالتالي فالسلوكيين عامة أهملوا منطقتة الادارة العليا والسبب فى ذلك انها تتصل بالتخطيط العام ووضع السياسات العامة التى يجب أن توجه فى داخلها الأنشطة والرقابة الادارية . وبالتالي فان تصرفات الجماعة العليا من الناحية السلوكية لا تتصل باعمال ذات كمية محددة ، ولكن باهداف عامة تنفذ عن طريق جماعات ومستويات ادارية اقل فى السلم الادارى ، وبذلك تتباعد الصلة بين القيادات الادارية فى المستوى الادارى والجماعات التنفيذية والتشغيلية . كذا أن وسائل الاتصال تكون عادة مقبعدة نسبيا . وان القيادة الادارية لا تعرف ردود الفعل المنعكس للخطط والسياسات الا عن طريق غير مباشر وبذلك لا يمكن أخضاع هذه التصرفات للدراسات التجريبية التى تساعدنا على وضع نماذج سلوكية للانفراد القياديين فى مستويات الادارة العليا حين ممارستها لاختصاصاتهم وسلطاتهم .

### ثالثا : مدخل علم الإدارة :

يلاحظ أن مدخل علم الإدارة يستدعى بعض القابيس العامة التي سبق تطبيقها في المدخل التشغيلي ، وبالتالي فإن هذا المدخل يستند على الاسس التالية :

١ - اختيار الحقائق : وفي هذا المجال نجد أسهام حقيقي في عدة ميادين على أساس أن الحقائق التي يمكن اتخاذها في جهاز الكتروني حسابي يتكون من عدة اتجاهات للتصرفات في المجتمع . ولكن المشكلة حين اختيار الحقائق هي أن دعاء هذه المدرسة قد يتجاهلوا الموضوع تحت الدراسة ، ولعل هذا هو السبب في أن الأجهزة الحاسبة الالكترونية تقوم الشركات والهيئات بوضع برامج دقيقة لتشغيلها .

٢ - الخطأ والتحيزات : هناك مشكلة اخرى تتلخص في أن بعض علماء الإدارة يرجحون في اختيارهم للحقائق بالافتراضات الخاطئة والتحيزات .

٤ - تغير الاسباب التي تؤديها استخدام استراتيجية معينة لان ادخال عدد كبير من الظروف المتغيرة قد يكون مفيدا ولكن المشكلة هي احتمال عدم وجود الحقائق الاساسية ، بالإضافة الى ان ادعاء بعض الحقائق الاخرى قد يكون مفيدة في معالجة الحالة المعنية .

وبالرغم من ذلك فإن دعاء نظرية علم الإدارة نجحوا في الوصول الى تنبؤات تعتبر أرقى وأكثر تجهيزا مما وصل اليه دعاء المدخلين السابقين وخاصة في المشاكل التقليدية في قرارات الإدارة الوسطى لمعدل المخزون السلمى وإعادة تنظيم طلب البضاعة والطلبات تحت الاستيفاء .

ويقال أن هذا المدخل كذلك عجز عن التنبؤ بنتائج ذات قيمة تساعد في توجيه قرارات الإدارة العليا ويرجع ذلك الى أسباب منها :

- ١ - خلق عدد كبير من البيانات الاساسية مع العجز في انتاج التجارب والمبادرة لتحل محلها .
- ٢ - التغير في الانتراحات أو القوائين الرياضية المستخدمة في الوقت الذى تكون فيه القرارات موضع التنفيذ .
- ٣ - العجز في الاخذ في الاعتبار العوامل الغير خاضعة للقياس الكمي .
- ٤ - النفقات والتكاليف التى تنطوى عليها عملية الدراسات .
- ٥ - عجز معظم خبراء التخطيط البرنامجى في معالجة مداخل البحوث التشغيلية أو بحوث العمليات .

### الفصل الثالث

## اسهامات العلوم السلوكية في تكوين

### نظرية عامة للإدارة

يقال أن بعد الحرب الثانية حدث اتجاه قوى نحو تفتيت الحواجز الاصطناعية التي كانت قائمة بين بعض النظم في العلوم الاجتماعية . وخاصة تلك الحواجز المتصلة بعلم الأجناس . وعلم النفس الاجتماعى . وعلم النفس التطبيقي . وعلم الاجتماع . والسبب في ذلك أن بعض الباحثين في مجال هذه العلوم كانوا يشعرون بدخول ميادين البحث بين الأنشطة المختلفة وبالتالي هناك مناطق معينة من البحوث يمكن أن تجمع فيها جهود الباحثين وبهذه الصورة يمكن إيجاد مجال لتداخل الدراسات بين العاملين في مجال هذه العلوم . ويُطلق على مناطق العمل الجديدة المشتركة اسم « العلوم السلوكية » .

ويلاحظ أن هناك بعض الأسماء التي تعبر عن الوضع الجديد كالعلاقات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية . بالإضافة أن من بين المجالات المختلفة التي يمكن فيها تطبيق الأنشطة العملية لهذه العلوم من بعضها هو مجال التنظيم الهادف . ولكن يجب أن نأخذ في الاعتبار عاملين :

١ - أنه بالنسبة لعلماء العلوم السلوكية فإن مشنطة التوازن بين العناصر الرشيدة وغير الرشيدة في السرك الإنساني تعتبر من المسائل الدقيقة في الحياة الحديثة اليوم . وحيث أن التنظيمات تزود الجسم المثل

النجاح الفرد في تحقيق سلوك رشيد ضمن مجال الدراسة قطعاً يكون هو  
المنظير .

٢ - أن معظم علماء العلوم السلوكية اكتشفوا أن التنظيمات تزود  
مجالات لدراسة بعض المشاكل الهامة للمجتمعات الديمقراطية مثل مشاكل  
النظام . الحرية . الرقابة . المبادرة . ومركزية السلطة ولا مركزيتها .

ولعل لهذا السبب هو الذي أدى إلى وجود اهتمام ناشئ من أن  
التنظيمات يمكن أن توجد مجالاً مادياً للدراسة حيث جميع عناصر السلوك  
والإنظمة الفردية التي تحاول تفسيرها تتداخل مع بعضها البعض .  
إلا أنه من الواضح أن الاتجاه الجديد للدراسات التجريبية يمكن أن يتحقق  
بفعالية إذا كان كل نظام علمي يتخلى عن التفسيرات المباشرة التي كانت  
تغير من ميادين كل نظام . وبالتالي فإن هذا المدخل يجب أن يبحث في  
توحيد السلوك في مجال واحد . لذلك نجد أن :

- ١ - علم الإنساني الاجتماعي .
  - ٢ - علم النفس الاجتماعي .
  - ٣ - علم النفس الطبيعي .
  - ٤ - علم الاجتماع .
- يجتمعوا في دراسة التنظيم .

إن الفكرة الأساسية لعلماء هذه الأنظمة العلمية هي اعتقادهم أن  
التنظيم هو نظام اجتماعي ، ومعنى ذلك أن التنظيمات ينظر إليها باعتبارها  
وحدات اجتماعية ولكنها تختلف في مظهرها عن الأنواع الأخرى من  
التجمعات الاجتماعية والتنظيمات الاجتماعية التي تكون حينها تعد بغرض  
واحد لتحقيق بعض الأهداف . أما التنظيم فهو نظام اجتماعي يعيش فيه  
الأفراد مع بعضهم . والاختلاف هو أن الوحدات الاجتماعية لها هدف  
واضح محدد .

يساف الى ذلك انه يبني داخل الاهداف الواجب تحقيقها والوسائل التي تستخدم لتحقيقها بعض العلاقات المنسنة والمخططة التي لا تنشأ بطريقة تلقائية في حالة التفاعلات الاجتماعية ومعنى ذلك ان الاهداف في التنظيمات تحدد لها وسائل لتنفيذها وتصرفات موصفة يلتزم بها الافراد وهذا لا يوجد في التنظيمات الاجتماعية الاخرى .

ويستخدم دعاة النظرية السلوكية اصطلاح التنظيم الرسمي ليعنى القواعد الموضوعية والانشطة المطلوبة والتداخل بينها وتسويتها ، والتي كان السبب في انشائها هو الوصول الى الاهداف الموصفة والمحددة .

ولكن الخطة الرسمية والوسائل الموصفة المتصلة بما يؤدي العمل ويمكن تأديته وزمنه ووسيلة تأديته لا يمكن اعتبارها اكتشافا وصفية للسلوك الفعلي الذي يحدث داخل التنظيمات . كما لا نعتقد ان هذه التصرفات الوصفية يمكن ان تعتبر مبادئ نستخلص عن طريقها السلوك الفعلي ، وبالتالي يمكن ان نفسرها . ومعنى ذلك اننا نحتاج الى دراسات تجريبية لمعرفة ما يحدث داخل التنظيمات : وأن كل ما يمكن عمله هو قراءة الكتيبات الرسمية والتوصيفات للمهام والاعمال ، ولكن المعروف ان الاستقصاءات التجريبية تستمر دائما واننا يجب ان نعدل من تفكيرنا عن طريق استخدام القضايا العامة بدلا من القضايا المنسقة التي يمكن منها استنتاج السلوك المعين . وكذلك يطلق العلماء السلوكيين اصطلاح « القضايا المعيارية للسلوك » ، وبالتالي فانهم يعتقدون بإمكان التأثير في سلوك الافراد وفي هذا المفهوم — وداخل الاطار الرسمي من العمليات — فاننا نستخدم عادة اصطلاح التنظيم غير الرسمي او الهيكل الاجتماعي . وهذا الاصطلاح يشير الى الممارسة والقيم والمعايير والمعتقدات غير الرسمية وغيرها من العلاقات الاجتماعية المعقدة التي تستخدم شكل نماذج معينة كما يشير الى مراكز للاتصال والتاثير تنشأ وتنمو داخل الجماعات في التنظيم في ظل ترتيبات رسمية لم يشتركوا في تحديدها ووضعها .



ويلاحظ ان هذه النماذج في السلوك لا يمكن الحصول عليها . بل يمكن ان نتحصل عليها عن طريق الملاحظة والمقابلة لاعضاء التنظيم . بالرغم من ان هذه العلاقات قد تمت داخل اطار التنظيم الرسمي الا انها لم تحده تماما بواسطته . وكذلك نجد ان هذه العلاقات لا يمكن ان تكون مستقلة عن التنظيم الرسمي بل الواقع ان معظمها ينمى بواسطته .

واخيرا يمكن القول ان تحديد العلاقات بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في حالة معينة يتوقف على اجراء التجارب ، وبذلك يمكن اعتبار التنظيم الرسمي مظهر لاحد الابعاد الهامة للبيئة المباشرة حيث يوجد الهيكل الاجتماعى للتنظيم . وبالتالي اذا اخذنا هذا المفهوم وحللناه فانه يسهل من اجراء الدراسات والبحوث الموجهة نحو تحقيق او نفي نتائج معينة . ومعنى ذلك ان الهيكل هو الذى نشأ عن طريق التنظيم الرسمي . والسبب الاساسى في وجوده هو الافراد الذين جاءوا الى التنظيم وعملوا فيه وحققوا علاقات وروابط اجتماعية وسلوك وتصرفات نفسانية وارتبطوا برباط عام من الانتماء او المصلحة العامة او المعتقدات المشتركة او الهادفيات المماثلة . وعن طريق الملاحظة والتحقق والتشخيص نستطيع ان نحدد العناصر الاولية للقضايا العامة التى يتعين ان نحدد تفسيرات لها .

ويلاحظ ان تحليل هذا المدرك يبين الاستقصاء التجريبي لسلوك الفرد في التنظيمات الذى ارتبط الى جانب فكرة الهيكل الاجتماعى بأفكار من الوظيفة والتوازن كما يستخدمها علماء الاجناس الاجتماعيين ، ويلاحظ ان علماء الاجتماع كانوا يحددون مدرك التحليل الوظيفى بانه يتصل باشياء اكثر استقرارا في طبيعتها ، والمعروف ان الاستقصاءات العملية تبدأ وتنتهى بنظرية ، بالاضافة الى ان البعض يقول انها تبدأ بالملاحظة ، ومعنى ذلك ان الاخصائى في مجال البحوث العلمية في اى ميدان من ميادين المعرفة يبدا بنظرية تختلف عن النظرية التى يقوم بتنميتها في المستقبل ،

يقولون : « إن مجال النظرية هو أن تحسب الاختلافات المتبادلة في الاستخدام  
اصطلاحين عما :

١ - الإطار الفكرى أو « المشروع الفكرى » للقيام بالاستقصاءات التى  
تشير الى اصطلاح النظرية . بينما النظرية تستخدم للإشارة الى نتائج  
نهائية ثبت صلاحيتها نتيجة الدراسة والبحث .

... ونتيجة ذلك فإن دعاة النظرية السلوكية يعتقدون أن التنظيمات الهادفة  
موجهة نحو الأهداف عن طريق تسفرة الوظيفة التى يبنى استخدامها  
دون غموض . ومعنى ذلك أن ما يحدث داخل شركة ما يمكن أن يستعرض  
من وجهة النظر الوظيفية كالتالى :

- ١ - تحقيق أهداف التنظيم .
- ٢ - المحافظة على وسائل الحياة للجماعات المكونة للتنظيم .
- ٣ - إشباع حاجات الأفراد المكونين لهذه الجماعات .

ومعنى ذلك أن وجهة النظر الوظيفية لا تحدد لنا إطار ما يحدث  
داخلها إلا أنها تنشأ تجانساً محدداً وموضوعاً من قبل يساعدنا فى رؤية  
عملها داخل التنظيم . ومعنى ذلك وجود صراعات داخل التنظيم . ولكننا  
لا نستطيع أن نقتبأ بها وبالتالي لا نتمكن من وضع إجراءات لمنعها .

هناك مظهران للسلوك التنظيمى هما :

- ١ - المهنويات وانتاجية الأفراد وإشباع حاجاتهم .
- ٢ - القيادة والإشراف .

ويلاحظ أن هذين المظهرين من السلوك الإنسانى يوجهه الدراسات  
التجريبية نحو تحسين الإجراءات الإدارية . ولعل هذا هو مجمل  
ما أستطاع علماء العلوم السلوكية من الوصول إليه فى مجال الإدارة .

ويلاحظ أن أفكار السلوكيين كانت تعتمد على بعض دراسات تجريبية  
عن سلوك الفرد في التنظيم وأمكن عن طريقها التحقق من نتائج البحوث  
التجريبية في هذا الميدان ، بالإضافة الى أن المنهج العلمى الذى استخدم  
كان متكاملًا وبالتالي فإن ميادين الدراسة في هذا المجال تصلح لتطبيق  
الأساليب العلمية للبحث .

ويمكن الحصول على هذه النتائج بدراستها عن طريق التركيز ليس على  
الفرد ولكن على التنظيمات كما يعمل داخلها الفرد .  
وأخيرا يلاحظ أن هذه النتائج يمكن أن يراجعها عدد كبير من العلماء  
الذين ينتمون الى مدارس مختلفة .

### دور التطبيق من حيث النظرية الادارية

يقال أن هناك تصارع بين ادارة الشركة وبين جماعة العاملين التى  
يمثلها ممثلى النقابات فى الأقسام الصناعية أو الموظفين الرسميين للنقابات .  
ويقال أن هذا النوع من الصراع شائع فى معظم الشركات الصناعية فى  
الخارج ، ونجد أن اصل هذا التصارع راجع الى العلاقات التى تسود  
بين العاملين كطبقة وبين الادارة كطبقة أخرى . ولكن لا نستطيع أن  
ندخل فى تفاصيل هذه الصراعات ولكن يهنا معالجة بعض المشاكل التى  
تنشأ من مراكز العمل التى يمكن تخفيضها أو القضاء عليها نسبيا . ويجب  
علينا أن نتعرف أن هناك بعض الاصطلاحات لأبد من تحديد معانيها قبل  
الدخول فى التفاصيل وهذه الاصطلاحات هى :

أولا — النظام التنفيذى : ومعناه شبكة المراكز التى يوزع بمقتضاها  
العمل داخل الشركة المعينة وتتكون من مراكز ادارية يمكن أن نطلق عليها  
مراكز الاوامر الادارية ويتضمن هذا النظام جميع العاملين فى التنظيم ،  
ويقال أن الفرد يتخصص الدور الادارى حينما يتولى مسؤوليات عملية ،

والدور الإدارى هو الدور الذى يحدد للتنفيذ حيث يكون للمؤسسين أدوار رسمية ويمكن أن يعين أفراد لتحديد أعمالهم . وبالتالي فإنه يحاسب مؤوسيه فى الأدوار التى يقومون بها .

**ثانيا - السطة الإدارية :** وتعنى نقل تدرج من السلطة التى تتصل بالدور الإدارى والمتسل بالرقابة على أعمال المؤسسين . ومعنى ذلك أن المدير يجب أن يتوافر له مؤوسين يقومون بأعمال أو يستطيع هو أن يوزع العمل عليهم كما يستطيع أن ينقل أعمالهم الى الآخرين .

**ثالثا - الأمر المباشر :** وهو الدور المحدد للمدير ويتبين به أن الجماعة من الأعضاء مسؤولة مسئولية مباشرة أمامه .

**رابعا - السلطة الممتدة :** وهى تكون للمدير أو الإدارى وتتناول إخضاع جميع الأفراد الخاضعين للرقابة لآى قرار يتخذه هذا الإدارى وهناك أوامر قد تجمع مع بعضها البعض أو قد تتعارض وفى هذه الحالة على الإدارى أن يكون له سلطة التدخل لتتوحيق بينها وتساويتها .

**خامسا - النظام التئامى :** ويتكون من الدوائر التى يختار ممثلها واللجان التى يختار أعضائها والوحدات الانتخابية . والدور التمثيلى أو التئامى هو الدور - فى أى نظام تمثلى - الذى بمقتضاه يتولى الفرد - مثلا - معنا ، وبالتالي يمثل جماعة من الناخبين أو الوحدات الانتخابية التى انتخبته . والدور الانتخابى هو أى دور فى نظام تمثلى حيث يدخل الفرد فى عملية انتخاب الممثلين .

ويلاحظ أن هذه الاصطلاحات تستخدم فى المجال الإدارى فى الصناعة لفترة طويلة ، ويوجد افتراض فى الصناعة مبنى على أن التنظيمات السلبية تمنع المدير من اعطاء تعليمات الى الآخرين الا للأفراد الخاضعين لسلطته فقط . وهذا المفهوم يؤدى الى بعض المواقف، فمثلا يقرر مدير المصنع أن كل فرد كان غائبا بسبب المرض يجب أن يعد شهادة مرضية حتى يستحق أجر المرض - ويؤدى هذا فى بعض الشركات الى أن يقوم مدير المصنع

باعطاء تعليمات الى مرعوسيه والذين يقومون باعطاء تعليمات الى رؤساء الاقسام وهؤلاء يعطونها الى العمال في ضورة اوامر تشتغل بالاضافة الى أن كل فرد في أى تنظيم يستطيع معرفة المصدر الحقيقى للتعليمات كما تطبق على العامل فى المصنع . أى أنها ترجع كلها الى مدير المصنع . ويستطيع الباحث أن يعدد من الامثلة حيث تكون التعليمات الصادرة من النوع الذى يؤدى الى توحيد الظروف التى تظهر سلطة المدير المعين .

والنتيجة ان طبيعة التنظيم تمكن المدير من اصدار تعليمات توجهه الى الرؤسین المباشرين والى الرؤسین الذين لا يخضعون لهبصفة مباشرة . وبالرغم من ذلك فان نسبة عالية من المديرين يستمر فى الاعتقاد ان اصدار التعليمات الى الرؤسین يعتبر خاطئا ( فالسلطة المباشرة تقضى أو تفرض على المدير عدم اعطاء تعليمات لغير مرعوسيه ) وعدم الاهتمام بذلك يؤدى الى تجاهل مبدأ الهيراركية التنظيمية ، كما أن المرعوسين الغير مسئولين امام هذا المدير س يرجعون اليه فى كل نقطة ويتجاهلوا رؤسائهم المباشرين .

اما بالنسبة للتعليمات العامة فهى امتداد لسلطة التوجيه وخاصة فى حالة ما اذا كانت طبيعة الاعمال عامة وتتصل بكل التنظيم . اما حتى اتخاذ القرارات فيدخل ضمن الاطار الوظيفى للمركز الادارى فى التنظيم . وهو ييم اعلى مراحل التنظيم أو اعلى مركز ادارى ثم يسير اقل فأقل ، لذلك فالادارى يتخذ القرار داخل الاختصاصات التى يشرف عليها ، وطالما كانت سلطة اتخاذ القرارات تتم داخل اطار المركز ، فان اتخاذ القرارات تتطلب توجيهات وتعليمات لاتخاذها وهذه التعليمات تدخل ضمن مفهوم امتداد السلطة . ويلاحظ انه لا يمكن اعتبار السلطة الممتدة أو تطبيقها قائما لاسباب :

١ - السلطة المباشرة للرئيس .

٢ - حق اتخاذ القرارات .

- ٣ - صعوبة الاتصال .  
٤ - الإخلال بمبدأ الهيراركية .

### الاتصال الأمر :

يتناول الكاتب مفهوم جديد في توضيح فكرة الاختلافات بين النظرية وتطبيق التطبيق ، ويستخدم في ذلك اصطلاح الاتصال الأمر ، وهى خاصية الاتصال التى يمارسها المدير ويصدرها ليس فقط لمؤسسه المباشرين بل لجميع الاعضاء الخاضعين لامتداد سلطته . وقد تحدث في حالات فردية حيث يقوم المدير بالتبليغ التليفونى لعضو من الجماعة التى تخضع لسلطته الممتدة للحصول على معلومات ، و حينها يقوم المدير بوضع سياسة او اصدار تعليمات فهمى تتناول جميع اعضاء سلطته المباشرة والاعضاء الذين يعملون في مجال سلطته الممتدة . ويقال ان هذه الخاصية لها أهمية حيث الحالات في المفاوضات التى تتم بين المدير والجماعة الخاضعة لسلطته الممتدة . وهذا الاتصال الأمر يتم على اساس صلاحية الفرد الذى يتصل به المدير لتنفيذ هذا العمل أو الأمر ، وينطوى هذا الكلام على تعديل لمفهوم النظرية التقليدية ويتناول الاتصال الأمر جميع النقط العامة التى تشغل التنظيم كوحدة .

### اسباب الاختلافات بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة :

يرجع هذا الاختلاف الى السلوك غير الحقيقى للمديرين أو الإداريين في مواقف معينة تستدعى منهم أن يتصرفوا بسلوك يؤدي الى استجابة الخاضعين - لنطاق سلطاتهم - الى مضمون التوجيه أو الاوامر الادارية . والمعروف كذلك أن الإداريين الذين يعملون في النشاط الانتاجي في الصناعة يتصرفون على هدى سلوك وتصرفات الحكومة حينما تمارس نشاطها ، وبالتالي فهناك توافق بين الاتجاهات السلوكية للجماعات الادارية في النشاط الاعمالى وبين وزاراتهم في التنظيمات العامة ، وينعكس

هذا على ممارسة العمل الإداري . فإذا كانت الحكومة تقوم باستشارة الأفراد في المسائل التي تمس أعمالهم فإن العاملين يستشهد في سلوكهم بهذا الاتجاه ، ومعنى ذلك أن الإداريين يتصرفون ويسلكون طريقا يتعارض مع الانظمة الاجتماعية . كذلك قد نجد أن الإداريين قد لا يلتزموا بمضامين النظرية الادارية بسبب الخوف والاضطراب الذي يسود في منطقة عملهم في ظروف معينة ، وقد يحدث هذا الخوف من التحدث مباشرة مع العاملين كما يحدث هذا الاضطراب نتيجة عدم وجود بيانات دقيقة متصلة بالعرض من اجراء معين ، أو من اجتماع محدد . ويقال أن حالات الخوف والاضطراب قد تكون وهبية لذلك اذا واجهناها قد نستطيع أن نتغلب على اثارها ، وبالتالي نسلك سلوكا أدارياً حسب ما يستدعى الامر في الموقف المعين . كما أن بعض المديرين قد يفشلون في الاتصال مباشرة بأعضاء الجماعة التي تخضع لنطاق سلطاتهم بسبب تعارض المصالح وتضارع الهادفيات . وينشأ ذلك في التنظيمات الصناعية التي توجد فيها نقابات قوية .

وفي جميع الحالات يمكن أن نتفهم بطريقة مرضية دون التأثير بالحساسيات الموجودة ، كما نستطيع حصر النقط التي تثير المشاكل وتعمل على وضع حلول لها على أسس علمية . وعن طريق ممارسة القيادة الحقيقية تمكن من تثريب وجهات النظر ، وبالتالي إيجاد جو يمكن أن يتم فيه التناهم لحل المشكلة والحلول التي يمكن أن تستخدم في توسيعها ، كما أن بعض الإداريين لا يتصرفوا الا اذا كان الامر ملحا ، وبالتالي فانه يتعجل اتخاذ القرار الخاص وخاصة في المسائل التي تحتاج الى الاستماع لثبوء بالمشاكل . أو أن الإداري الذي لا يستطيع تخطيط عمله بطريقة سليمة فانه يواجه مشاكل ناشئة عن عدم الاستعداد لمواجهة الظروف ، وبالتالي فانه يشرع في اصدار القرارات التي قد تحسن من مصالح عدد من العاملين في التنظيم المعين . كذلك نجد أن بعض الإداريين قد يكون بيروقراطى بطبيعته ، أي يلتزم بالأوضاع الرسمية للسلطة والمسئولية والنظام القائم وبالتالي يتجاهل الاعتبارات الانسانية المتصلة بالاعمال كما يؤديها

العاملين . وبالتالي سيحدث صراعا بينه وبينهم . كما وأن الخوف الذى يتسرب الى جميع العاملين يجعلهم يقومون الا بالقدر من العمل الذى لا يعرضهم للعقاب .

### مفهوم التطبيق في مجال الادارة

يقال ان الادارة تمارس في عدة مستويات حيث نجد ان رئيس العمال هو الإدارى فى المستوى الاول للورشة أو القسم الصناعى . وأن مهندس المتابعة هو الإدارى فى الخط الاول للامعال الهندسية ، ويجب أن نتعرف ان هؤلاء الافراد هم من ادارى الخط الاول المسئولين عن تحقيق الاهداف بالعمل مع الاخرين . وبالتالي فالبعض منهم قد يطلب منهم القيام بأعمال هندسية فى الورشة وانهم يختصون اساسا بانتاج الهندسى الذى يستند الى مرؤوسيههم بالرغم من أن جزء كبير من أنشطة العمل اليومى قد تتضمن انتاج الاشياء بدلا من ادارة الافراد . ويلاحظ ان الانشطة الاساسية للادارة (تخطيط - تنظيم - تشغيل العاملين - التوجيه - الرقابة) تنفذ فى هذا المستوى حيث يكون عنصر الزمن قصيرا نسبيا ، ولعل التخطيط فى هذه الحالة ينطوى على الساعات والايام والاسبوع وأحيانا الشهر للجهدة للعمل . كما أن العاملين قد يغيرون يوميا واسبوعيا وشهريا وأن الرقابة تتم يوميا عن طريق المواجهة والمقابلة الشخصية .

لأن المميزات الهامة للادارة فى هذا المستوى هى تضر الفترة الزمنية لأنشطتها وأن التركيز يكون على الأنشطة بدلا من الافراد .

وإذا ما نظرنا الى الطرف الاخر من الهيكل الإدارى فإنا نجد أن المدير العام أو غيره من كبار الإداريين يستغرقون معظم وقتهم لمعالجة عناصر تتصل بمشاكل الافراد بدلا من مشاكل الاشياء . وفى هذه الحالة نجد أن التخطيط والتنظيم والتوزيع يمكن أن يطبق ويجزء لفترة سنوات محدودة فى المستقبل . كما ان التعديلات فى التنظيمات او العاملين تتم على فترات دورية أى سنوية او نصف سنوية كما أن التوجيه الإدارى يتم فى اطار



عام من التعليمات والتوجيهات، بالإضافة الى ان الرقابة تتم على أساس التقارير الاسبوعية والشهرية ، وأنا نحكم على الادارة بالنتائج طويلة الاجل التي تحققها .

ويمكن القول ان جميع مستويات الادارة تتضمن أنشطة يمكن تصنيفها في مجموعتين :

- (أ) المجموعة التخصصية .
- (ب) المجموعة العامة .

#### ١ - المجموعة المتخصصة :

تتاول المهن لكل فرد معين والنواحي الفنية أو الاسائل المتصلة بالوظيفة .

#### ٢ - المجموعة العامة :

هي الأنشطة المشتركة لجميع المستويات في المناطق سواء اكانت مهنية أو فنية أو إنتاجية و... هذه يطلق عليها النشاط الإداري ، اذن النشاط الإداري يتضمن العمليات الأساسية من تخطيط وتنظيم وتعيين الأمراد والرقابة ، وأنا نقوم بدراسة هذه العمليات لثمية نظرية ادارية أساسية نستخدم في القيام بالابحاث لتحسين معرفتنا .

ويقال ان النظرية الادارية تشابه الى حد كبير النظريات العلمية في الرياضيات ، بمعنى ان رجال البحوث لعدة سنين قد إكتشفوا الظاهرة التي تكون نفسها باستمرار . وهذا مما جعل في الامكان استنباط قوانين العمل التي دورها انكر نتميتها في شكل نظرية تطبق على المشاغل التي تواجه الفرد في النشاط المعين . ومعنى ذلك أننا في العمل الاداري نستطيع ان ندرس ونحسن ونصل الى حلول للمشكلة . واذا ما تعمقنا في الدراسة قد نصل الى مشاكل قد تغير من طبيعة الحل العام الذي وصلنا اليه .

ما يستطيع الإدارى أن يتعلمه من النظرية الإدارية

يقال أن المدير الذى يمارس الإدارة يستطيع أن يتعلم من دروس النظرية الإدارية وبحوثها ، ولكن هناك أشياء لا يمكن تعلمها من دراسنا لبحوث النظرية الإدارية . والنظرية الإدارية تقوم على :

١ - **الإمارة المطلقة** : المعروف أن الإمارة المطلقة فى التصرفات مع جميع الأفراد المتضامن من الأشياء التى لا يمكن دراستها أو مناقشتها فى دراسات الإدارة ، على أساس أن الكتاب يفترضون وجود الإمارة فى القيادات الإدارية فى المستويات المختلفة بالإضافة الى أن هناك اتجاه بين الذين يمارسون الإدارة على أن « الشطارة » أهم من الإمارة المطلقة ومعنى ذلك أننا يجب أن نفترض بعض الصفات الإنسانية فى الجماعات الإدارية حتى تمارس الإدارة بطريقة سليمة .

٢ - **الكمال الشخصى** : أن النظرية والبحوث لا تخلق فى الإداء الكمال الشخصى ، وهو من الاصطلاحات التى تفترض فى الفهم ، ولكن ترتبط بالإمارة ، وتعنى استخدام القدرات والكفاءات على أساس أن العمل يتم على أساس المعرفة بطبيعة البيئة القائمة .

ومعنى ذلك أن الأبحاث تدفعنا الى تصحيح الأوضاع الخاطئة ، وبالتالي فإنها تدفعنا الى تصحيح أطل الأخطاء ، ومعنى ذلك اذا ما طبقت هذه الصفة فى المجال الإدارى فإنها تعنى أن الإدارى يجب أن يقوم بحل مشاكل الغميل بدلاً من أن يبيع له فقط منتجاته ، ويلاحظ أن معظم كتاب النظرية الإدارية يفترضون وجود هذه الصفة .

٣ - **المبادئ الموروثة** : أتضح من مناقشات عدد من الأفراد فى المستويات الإدارية المختلفة أن الصفة الهامة التى يجب أن تتوافر فى الفرد حتى ينجح فى عمله ، هى التجربة الجيدة فى مجال العمل .

ولكن يجب أن نلاحظ أن هناك صفة هامة وهي المبادرة الموروثة للفرد والتي تتضمن أن يقوم الفرد بتزويد نفسه بالتعليم المطلوب والمعرفة المتخصصة والتجربة اللازمة حتى يزدى العمل المطلوب ، أى أن المبادرة الموروثة ستزود الدافع لتنمية الصفات والتغلب على الضف كما أن المعرفة المتخصصة أو المهنية قد تكون غير ضرورية لنجاح الإدارى ولكن بعض الميزات الفنية كالحاسبة والهندسة قد تضيف الى تفهم الفرد للحالات الادارية المعقدة .

وبالرغم من القول بأن الفهم العميق للنظرية الادارية يتطلب الاهتمام المستمر بالتطورات الحديثة فيها ، الا أننا نجد فى بعض الشركات حسنة التنظيم أنها قد تعجز أو تفشل أو تصل الى نتائج غير ملائمة وفى هذه الحالة يجب ان نتساءل ما هى المكونات الضرورية فى الشركات حسنة التنظيم وما التكوين من الناحية العمالية حتى تستطيع أن تنجح فى أعمالها؟

إذا ما تمنا باستعراض الشركات القيادية فى مجال النشاط نجد ان هناك عددا من الافراد مثقفون مهنيا وعلميا ولكن هناك ظروف تدفع التنظيم أن يتعرض لصعوبات تؤثر فى النتائج النهائية :

ومعنى ذلك أن التنظيم لكى يعمل بفعالية لابد أن تتوافر فيه تنظيمات اساسية أهمها :

١ - اهداف واضحة حتى يمكن للنشاط الإدارى أن يوجه بطريقة يوصل الى هذه الاهداف . ومن ناحية أخرى أن مجرد معرفة الهدف لا يكون العناصر الضرورية لان القيادة القوية ضرورية لخلق الاطار الفكرى للتنظيم .

٢ - ان القيادة القوية قد تتصرف فى بعض الاحيان بحيث يمكن ان توجه التنظيم بنجاح وتقوده الى اهدافه عن طريق الجهود التى أجهها فى الاوقات الصعبة والامكانيات غير الملائمة .

## المراجع العربية

١ — دراسات في الإدارة العامة  
الاستاذ عبد الغفور يونس  
المكتب المصرى الحديث

## المراجع الاجنبية

- 1 — Administrative Behavior, by Herbert A. Simon, The Free Press/Collier MacMillan, 1935.
- 2 -- Administrative Organization, by John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Prentice-Hall Inc. 1961.
- 3 — Changing Organizations, by Warren G. Bennis, Mac-Graw-Hill Book Co., 1966.
- 4 — Classics in Management, edited by American Management Association, 1960.
- 5 — Essays in Sociology, by Max Weber, translated by H.H. Gerth & C.W. Mills. Oxford University Press, 1946.
- 6 — Formal Organizations, by Peter M. Blau & W. Richard Scott, Routledge & Kegan Paul, 1963.
- 7 — Human Relations in Administration, by Robert Dubin, Prentice - Hall Inc., 1961.
- 8 — Human Relations in Management, by William Scott, Richard Irwin Inc. 1962.
- 9 — Industrial Sociology, by Deibert C. Miller & William H. Form, Harper & Row, New York, 1964.
- 10 — Leadership in Administration, by Philip Selznick, Harper & Row, New York, 1957.

- 11 — Managerial Behavior, by Leonard R. Sayles, McGraw-Hill Book Co., 1964.
- 12 — Modern Organization Theory, by Mason Haire, John Wiley & Sons Inc. 1959.
- 13 — New Patterns in Management, by Rensis Likert, McGraw-Hill Book Co., 1961.
- 14 — Organizations, by James G. March and Herbert A. Simon, John Wiley & Sons Inc. 1959.
- 15 — Organization Structure & Behavior, by Joseph A. Litterer, John Wiley & Sons Inc. 1963.
- 16 — Organization. The Framework of Management, by E.F.L. Brech. Langmans, Green & Co. Ltd, 1966.
- 17 — Organization Theory & Policy, by Edmund P. Learned and Andrey T. Sproat, Richard D. Irwin Inc., 1966.
- 18 — Organization Theory in Industrial Practice, by Mason Haire, John Wiley & Sons Inc., 1962.
- 19 — People and Productivity, by Robert A. Sutermeister McGraw-Hill Book Co., 1963.
- 20 — Personality and Organization, by Argyris Chris, Harper and Row. 1957.
- 21 — Reader in Bureaucracy, edited by Robert K. Merton and Others. The Free Press, 1952.

- 22 — Some Theories of Organization, by Albert H. Rubenstein & Chadwick Haberstroh, Richard Irwin Inc. 1960.
- 23 — The Functions of the Executive, by Chester I. Barnard, Harvard University Press, 1958.
- 24 — The Human Side of Enterprise, by Douglas McGregor, McGraw-Hill Book Co., 1960.
- 25 — Toward a Unified Theory of Management, edited by Harold Koontz. McGraw-Hill Book Co., 1964.
- 26 — Understanding Organization Behavior, by Argyris Chris, Dorsey & Co., 1960.
- 27 — Work & Authority in Industry, by Reinhard Bendie, John Wiley and Sons Inc., 1956.

## فهرس

ص الى ص  
٣٢ — ٧

مقدمة . . . . .  
تمهيد : في تطور الفكر التنظيمي . . . . .  
المذهب الكلاسيكي — تقسيم العمل — العمليات الادارية  
والوظيفية — الهيكل الادارى — مدى الاشراف — المذهب  
النيوكلاسيكي — وجهة النظر في التنظيم غير الرسمى —  
التداخل في التنظيم الرسمى وغير الرسمى — النظرية  
الحديثة للتنظيم — عمليات الربط — اهداف التنظيم  
الاجتماعى — نظرية التنظيم . . . . .

### الجزء الاول

#### في التنظيم الرسمى

٣٨ — ٣٣

مقدمة . . . . .

#### الفصل الاول

٦٢ — ٣٩

#### النظريات الكلاسيكية للتنظيم

نظرية الادارة العلمية لفرديريك تيلر — طبيعة الاعمال في  
النظرية الفسيولوجية للتنظيم — خصائص الجسم الادمى —  
المقدرة — السرعة — التحمل — التكلفة — المفاهيم  
الاساسية في النظرية الفسيولوجية للتنظيم — نظرية التكوين  
الادارى — التكوين الادارى ومشكلة التحديد — مشكلة  
التنسيق — الرقابة على افراد التنظيم . . . . .

#### الفصل الثانى

#### اسهامات مونى ورايلى

٧٨ — ٦٣

#### في التنظيم الرسمى

مبادئ التنظيم — نظرية التكوين الادارى — مبدأ التنسيق —  
التسلسل الادارى — الفنيون والاداريون — مبدأ الوظيفة  
— نموذج الكنيسة — النموذج العسكرى — نموذج الادارة  
العامة — نطاق الرقابة — التنسيق في الادارة العامة —  
الهيئات السياسية للتنسيق والرقابة — التكوين الادارى

ص الى ص

للهدف العام — الفصل بين السياسة والادارة . . . . .  
انواع التنظيمات الرسمية — طبقية المهام المحددة —  
فكرة التخطيط التنظيمي — طبقية الرتب — طبقية المهارات  
— طبقية الاجر . . . . .

### الفصل الثالث

٧٩ — ٩٥

#### البيروقراطية

أركان البيروقراطية : مبدأ الهراركية المكتبية — مبدأ الكفاية  
في الاختصاص — وجود مكتب رسمى للعمل — الفصل بين  
العمل الرسمى والعمل الخاص — مركز الادارى فى  
البيروقراطية — اسباب نشأة البيروقراطية . . . . .

#### الجزء الثانى

فى التنظيم غير الرسمى

#### الفصل الاول

١٠٣ — ١٠٧

#### خصائص التنظيم غير الرسمى

المستويات — علاقات القائد والتابع — الاتصال —  
القيم — المركز الرسمى . . . . .

#### الفصل الثانى

#### التنظيمات غير الرسمية

١٠٩ — ١١٦

#### وعلاقتها بالتنظيمات الرسمية

#### الفصل الثالث

#### مبادئ الادارة

١١٧ — ١٣٤

#### آراء هربرت سيمون

مبدأ هيراركية السلطة — مبدأ وحدة القيادة — مبدأ نطاق  
الرقابة — مبدأ التنظيم الادارى — اتخاذ القرارات  
والتنظيم الادارى . . . . .

#### الفصل الرابع

١٣٥ — ١٥٧

#### نظرية التنظيم الادارى

وحدة التوجيه — مدى الرقابة — اتجاهات الادارة واثرها  
على العاملين — اساليب الرقابة واثرها على العاملين . . . . .



ص الى ص

### الجزء الثالث

#### بعض المفاهيم السلوكية في التنظيم

##### الدرج الأول

١٦٦—١٧٤

##### الاتجاهات الاجتماعية في التنظيم

مشاكل الاتصال والقطاعية — الانتقادات التنظيمية —  
التعارضات الأيدولوجية

##### الفصل الثاني

##### القيادة في الإدارة

١٧٥—١٩٨

التنظيمات والمعاهد الاجتماعية — التكوين الهيكلي للقيم  
الاجتماعية — دعائم القيادة — عجز القيادة — وظائف  
الإداري — وضع مشروع التنظيم — النظريات الإدارية  
غير الرسمية

##### الفصل الثالث

##### المفاهيم الأساسية للاتصال

١٩٩—٢٢٢

تعريف الاتصال — العوامل الداخلة في عملية الاتصال —  
نظام الاتصال — الأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي  
للاتصال — الأبعاد الإدارية للاتصال — الأبعاد الرسمية  
للاتصال — غايلية الاتصال — رموز الاتصال

##### الفصل الرابع

##### المركز والدور

٢٢٢—٢٤١

المكونات الذاتية للمركز — المعايير المحددة للحكم على المركز  
— رموز المركز — نماذج العلاقات بين المراكز — العلاقات  
الإدارية للمركز — أهمية مفهوم المركز في التنظيم العملي  
— المنجزات

##### الفصل الخامس

##### الهائيات

٢٤٢—٢٥٤

الجانب الإنساني في المشروع — مهمة الإدارة — السلامة  
والإحتياجات الفسيولوجية — الإحتياجات الاجتماعية —  
إحتياجات الأنا — حاجات الإنجاز الذاتي — مدخل العزم مع  
العدل — بعض الصعوبات

## الجزء الرابع

### الفصل الاول

٢٥٧—٢٩٦

#### تطور علم الادارة

تقديم — روبرت أوين — تشارلز بابيدج — هنرى متكاف —  
هنرى تاون — فردريك وينسلوتيلر — هنرى لورنس —  
واسل روب — هارنجتون ايرسون — ليون برات الفورد —  
الكسندر هاملتون — هنرى فايول — المبادئ العامة  
للادارة — تقسيم العمل — السلطة والمسئولية — الامتثال  
للنظام — وحدة القيادة — وحدة التوجيه — اخضاع  
المصلحة الشخصية للمصلحة العامة — مكافأة الافراد —  
العدالة — استقرار عمالة الافراد — السلم الادارى —  
مبدأ النظام — روح الجماعة . . . . .

### الفصل الثانى

٢٩٧—٣٠٤

#### المدخل العلمية للادارة

مدرسة العملية الادارية — المدرسة التجريبية — مدرسة  
السلوك الانسانى — مدرسة النظام الاجتماعى — مدرسة  
نظرية اتخاذ القرارات — المدرسة الرياضية . . . . .

٣٠٤—٣١٥

#### الانتقادات التى توجه الى نظريات الادارة

المدخل التشفيلى — مدخل العلاقات الانسانية — مدخل  
علم الادارة . . . . .

### الفصل الثالث

#### اسهامات العلوم السلوكية

٣١٦—٣٢٩

#### في تكوين نظرية عامة للادارة

دور التطبيق من حيث النظرية الادارية — الاتصال الامر —  
اسباب الاختلافات بين النظرية والتطبيق في مجال الادارة —  
مفهوم التطبيق في مجال الادارة — ما يستطيع الادارى ان  
يتعلمه من النظرية الادارية . . . . .