



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-

قسم القانون العام

كلية الحقوق والعلوم السياسية

شعبة العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية في:

الإدارة ونظريات التنظيم والتسيير "مقدمة في بعض المفاهيم الأساسية"

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس *L.M.D* علوم سياسية.

من إعداد: د. طارق عاشور

السنة الجامعية: 1445-1446هـ / 2024-2025م

فهرس المحتويات:-

الصفحة	العنوان
أ	فهرس المحتويات.
01	1. ماهية الإدارة: مفهومها، خصائصها، طبيعتها، وظائفها وأنواعها.
02	مقدمة.
03	أولاً/ الإدارة: تطوّر المفهوم وتحليل التعاريف المعمول بها.
04	1-1. تطوّر المفهوم وتأثيرات الثورة الصناعيّة.
8	1-2. تطوّر المفهوم وتحليل التعاريف المعمول بها.
14	ثانياً/ خصائص ونطاق الإدارة Characteristic and Scope of Management
16	ثالثاً/ نطاق ومجال الإدارة Scope of management
17	رابعاً/وظائف الإدارة-عملية الإدارة Management Functions-Management process
21	خامساً/ طبيعة الإدارة Nature of Management
21	1- الإدارة كعلم Management as a Science
22	2-5. الإدارة كفن Management as an Art
23	3-5. الإدارة كمهنة Management as Profession
25	سادساً/ الإدارة والتسيير Administration and Management
29	سابعاً/ الإدارة والقيادة Management and Leadership
29	1-7. تعريف القيادة
31	2-7. الإدارة في مقابل القيادة
35	ثامناً/ المنظمة وأنواعها Organization and Its Types
35	1-8. من حيث التعريف.
36	2-8. المنظمة من حيث النوع.

37	8-2-1. المنظمة الرسمية formal organization.
38	المنظمة البيروقراطية أو الأرثوذكسية Bureaucratic or Orthodox Organization.
39	المنظمة المهنية Professional Organization.
39	المنظمة الديمقراطية التمثيلية Representative Democratic Organization.
40	المنظمة الهجينة أو منظمة ما بعد الحداثة Hybrid or Postmodern Organization.
40	المنظمة الشبكية Network Organization.
41	8-2-2. المنظمة غير الرسمية.
47	تاسعاً/ المنظمة العامة والخاصة: مدى الاختلاف و التشابه.
47	9-1. أهداف المنظمة العامة والخاصة.
47	9-2. السلع والخدمات، وملكية الموارد Goods, Services and Resource :Ownership
48	9-3. الهيكل التنظيمي Organization Structure.
50	9-4. صناعة القرار Decision Making.
52	9-5. ثقافة المنظمة Organization Culture.
53	9-6. القيادة والتسيير Leadership and Managership.
55	أ. نظريات التنظيم والتسيير:-
56	أولاً/ المقاربة الميكانيكية والنفوس-اجتماعية للمنظمات.
56	1-1 المقاربة الكلاسيكية للمنظمات: رؤية ميكانيكية وعلمية لمنظمة العمل.
57	1-1-1. فريدريك وينسلو تايلور (1856-1915): التنظيم العلمي
61	1-1-2. هنري فايول Henri Fayol (1841-1925) "الإدارة الصناعية للمنظمة L'administration industrielle de l'organisation
64	1-1-3. ماكس فيبر Max Weber (1864-1920): الإدارة البيروقراطية.
68	1-2. حركة العلاقات الإنسانية Le mouvement des relation humaines.
73	ثانياً/ نظرية الحاجات والدوافع la théorie des besoins et des motivations.
73	2-1. ماسلو Maslow (1908-1970).
78	2-2. دوغلاس ماكريغور Douglas Mac Gregor (1906-1964).
83	2-3. كريس ارجيريس Chris Argyris: الفرد ومداركه في مركز المنظمة.
84	ثالثاً/ تحليل القيادة والقائد في المنظمة L'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation
84	3-1. كورت ليفين Kurt Lewin (1890-1947) ديناميكية الجماعة والقيادة:

84	2-3. رنسيس ليكرت Rensis Likert (1903-1981): الإدارة التشاركية Le management participatif
84	رابعاً/ مقارنة النظم the System Approach.
86	خامساً/ المقاربة الموقفية Contingency Approach.
90	سادساً/ مقارنة الممارسين للمنظمات L'approche des organisations par les praticiens
91	6-1. سلون (1875-1986).
91	6-2. بيتر دراكر P.F. Drucker (دور المدير le rôle du manager)
91	6-3. أوكتاف جلينيي Octave Gélinier (1916-2004) الإدارة بالأهداف.
91	سابعاً/ هارولد كونتز Harold Koontz: نظرية غابة الإدارة the management jungle theory
94	ثامناً/ الإدارة العامة ومقاربات إصلاحاتها: التسيير العمومي وما بعده
96	8-1. التسيير العمومي الجديد: المفهوم
98	8-3. عناصر التسيير العمومي الجديد ومحدوديته: التحول بعيداً عنه
101	8-4. ما بعد التسيير العمومي الجديد: فهم اختلالات الـ NPM
104	الخاتمة
106	المراجع

I. أهمية الإدارة:

مفهومها

خصائصها

طبيعتها، وظائفها

وأنواعها

مقدمة:

يهدف هذا المخطوط إلى تزويد القراء والطلبة على وجه التحديد بمعرفة المفاهيم والمبادئ والنماذج والنظريات والممارسات الإدارية الأساسية في الفكر والعلوم الإدارية. وقد صُمم هذا العمل ليجمع بين المفاهيم الأساسية للإدارة وكل ما يرتبط بها من مفاهيم المنظّمة وسلوكها وبيئتها وأنواعها، والمعالجة العلمية لمسألة تطوّر الفكر الإداري كما ندركها اليوم، دون إغفال ضرورات التخصص القريبة من الإدارة العامة. لذلك، أفرد العمل جزءاً مهماً لتحليل التغيرات الديناميكية على المسائل النظرية والعملية لها ولمقاربات إصلاحها. فالمأمول من هذا العمل، هو تقديم إطار شامل لهذا المجال من الدراسة ليكون مصدر إلهام للباحث والقارئ على السواء، من خلال تقديم منظور تاريخي ومعاصر لقضايا الفكر الإداري وممارساته. مع ذلك، لا يزعم المخطوط أنّه يضمّ أو يشتمل على كل النظريات الإدارية، أو أنّه يغطّي كل الأطر المفاهيمية والنظرية لمجال الفكري الإداري وتطوّراته، ولكن على الأقلّ يقدّم ساحة شاملة يستطيع من خلالها الدارس تنمية وتطوير مداركه وفهمه للمجال، واستخدامه كبنية تحتية علمية لتطوير هذه المعارف والمدارك.

من هذا الباب، تصبح الإدارة ليست ضرورية للشركات التجارية فحسب، بل إنّها حاضرة لدى البنوك والمدارس والكلّيات والمستشفيات والفنادق والهيئات الدينية وما إلى ذلك، ولكلّ وحدة أعمال أهدافها الخاصة، لذلك تعدّ الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال العمل الجماعي، وهي مطلوبة لتحويل الموارد غير المنظّمة من الرجال والآلات والمواد والأساليب إلى مؤسسة مفيدة وفعّالة. لذلك، فإنّ عمل عدد من الأشخاص يتمّ تنسيقه بشكل صحيح لتحقيق الأهداف من خلال عملية الإدارة هي -كما جادل بذلك ديموك E. Demock- "ليست مسألة ضغط على زرّ أو سحب رافعة أو إصدار أوامر أو مسح بيانات أو صياغة قواعد ولوائح، بل هي القدرة على تحديد ما سيحدث للإنسانية واستبانة سعادة شعوب بأكملها، والقدرة على تشكيل مصير أمة وكل الأمم التي تشكّل العالم".¹ لقد ذكر بيتر دراكر Peter F. Drucker في كتابه الشهير "ممارسة الإدارة The Practice of Management" أنّ "ظهور الإدارة كمؤسسة اجتماعية أساسية و متميزة وقائدة هو حدث محوريّ في التاريخ الاجتماعي".

بناءً عليه، تمّ الاعتراف بأهمية الإدارة في تنمية الاقتصاديات المتخلّفة خلال العقد ونصف العقد الماضيين، وهناك فجوة كبيرة بين فعالية الإدارة في البلدان المتقدّمة والنامية، ومن الصحيح القول إنّ التنمية لا تعتمد على رأس المال والمصادر الماديّة فحسب، بل تتجاوزها إلى الاستخدام الأمثل لها، كما لا تقتصر الإدارة الفعّالة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات باستخدام الموارد المتاحة، بل تتعدّها إلى توسيع نطاقها من خلال الاستخدام الأفضل للعلوم والتكنولوجيا. ولهذا السبب أصبح من المعترف به الآن على نحو متزايد أنّ البلدان المتخلّفة هي في الواقع بلدان تعاني من سوء الإدارة إلى حدّ ما. إنّ إنجازات

¹ Nishikant Jha, "Introduction to Management," Himalaya Publishing House, 2014-2015. accessed on : 10/03/2025. At : <https://drnishikantjha.com/booksCollection/Introduction%20to%20Management%202014-15.pdf>.

الإدارة هي التي تحمل الأمل للجماهير الضخمة في بلدان العالم الثالث في أن يتمكنوا من القضاء على الفقر وتحقيق مستويات معيشية لائقة لأنفسهم.

من جانب آخر، تشكّل النظريات التنظيمية مجموعة معقدة من المعرفة ليس من السهل التعامل معها. في الواقع، فإنّ مصطلح "التنظيم" هو مصطلح عام جدًّا، بينما يشير مصطلح "النظرية" إلى مجموعة من الأفكار المجردة. إلى ذلك، تمّ إنشاء عدد كبير من النظريات التنظيمية منذ بداية القرن العشرين، إنهم يشكّلون كلاً ضخماً وغير متماسك إلى حدٍّ ما، ومن المناسب إذن دراسته من خلال منظور متفتح ونقدي من أجل فهم هذه النظريات واستخدامها لأغراض عملية، أي الإدارة. ونظراً لوجود العديد من المنظورات التي يمكن من خلالها دراسة التنظيم والمنظمات، فإنّ هذا المخطوط، هو في الواقع مجرد مساحة لربط مختلف النظريات المتبعة وفق مقارنة عابرة للتخصّصات، وهو ما يساعدنا على فهم وهيكلية الأسئلة التي سناقشها في نظرية "الإدارة والتنظيم". والهدف إذاً هو تطوير التفكير النقدي؛ فالفكرة ليست أن نقول: هذه طريقة لتحليل المنظمات، بل أن نجادل بأنّ هناك طرقاً عديدة لتحليلها، علاوة على استيعاب أنّ أيّاً منها لا يقدّم إجابة مطلقة عن إشكالات الإدارة والتسيير وتعقيدها، ولكلٍ منها افتراضاتها (النظرية والأيدولوجية وما إلى ذلك). لذلك، عندما نقوم بتحليل منظمة ما، لا بدّ من تحليل القوة والضعف في المقاربات المختلفة ووضع الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها في منظورها العملي كما أسلفنا.

بناءً عليه، تميل معظم الأعمال المتعلقة بالإدارة ونظرية التنظيم إلى التمييز بين مختلف المقاربات المتأثرة بالتحليلات القانونية والتاريخية والاجتماعية، ومجموعة أخرى من المقاربات المستوحاة من عمل الاقتصاد، والتي تؤدي إلى ما يتمّ تجميعه أحياناً اليوم تحت مصطلح المقاربة الاقتصادية للمنظمات. وبالرغم من أنّ هذا التمييز قد يكون محلّ نزاع، فإنّنا سوف نعتمد شكّله العام، لأنّه يتمنّع بميزة السماح بتقديم واضح للنقاط المختلفة التي يتعيّن معالجتها. سنبدأ بفحص ماهية النظريات التنظيمية وتحديد كيف ومن أنشأها، وسنحاول بالتوازي مع ذلك، فهم التيارات الفكرية التي تتشكّل عند إنشائها، وسنقوم بعد ذلك بدراسة قيمة وفائدة هذه النظريات فيما يتعلّق بمعرفة المنظمات وفائدتها العملية للإدارة. ومن خلال القيام بذلك، يُصبح من الممكن تطوير نظرة عامّة متماسكة نسبياً للنظريات التنظيمية، وبالتالي فهمها، وإدراك نطاق عملها. إلى ذلك، تمّ تقسيم هذا المخطوط إلى جزأين رئيسيين، يعالج الأول الإدارة من حيث المفهوم وطبيعتها وخصائصها وأنواعها، فيما يناقش الثاني التطوّر الفكري والإداري للإدارة والتنظيم.

أولاً/ الإدارة: تطوّر المفهوم وتحليل التعاريف المعمول بها:

علم الإدارة هو دراسة حل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات، يمكننا التفكير في الأمر على أنّه تطبيق المنهج العلمي على الإدارة، وتمكين المديرين من اتخاذ القرارات اللازمة لمؤسّساتهم وتحسين أدائها، وهو مجال مهمّ لأنّه يساعد المنظمات على تحديد المشكلات التي يجب حلّها، وتبسيط جهود الأفراد، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتطوير خرائط طريق لتحقيق الأهداف بفعالية. عموماً،

تسعى المحاضرة إلى تعميق فهم الطالب لماهية الإدارة وتحليل تطورها، ومن ثمّ تلمّس الاشكالات المطروحة على مستوى المفهوم وأسبابه. بناء عليه، نضمن للطالب توسيع مداركه لبنية المعرفة المثالية التي تتضمن عمومًا معرفة المجتمع، ومعرفة العلوم الطبيعية، والقيادة والإدارة العلمية... هذه الأخيرة التي ترتبط بجميع المنظّمات حتّى الأسرة والأفراد. لذلك، فهي تظهر كأحد جوانب هيكل المعرفة التي يجب استيعابها وإتقانها. بعد انتهاء المحاضرة سيكون قادرًا على: شرح تاريخ الإدارة، ووصف مساهمات كبار العلماء، واستيعاب آخر التطورات التي شهدتها.

1-1. تطوّر المفهوم وتأثيرات الثورة الصناعية:

منذ زمن، كانت الإدارة هي النشاط الأكثر إلحاحًا، أين اعتمد المجتمع باستمرار على جهود المجموعة. إلى ذلك، كان من الضروري دائمًا ضمان تنسيق الجهود الفرديّة منذ الوقت الذي انخرط فيه الناس اجتماعيًا. تعدّ الجهود المنسّقة جيّدًا أمرًا محوريًا لتحقيق الأهداف والغايات التي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، فالإدارة هي عمل لتحقيق النتائج من خلال تنسيق الجهود الفرديّة. بهذا الصدد، عرّف خبراء الإدارة المختلفون الإدارة بشكل مختلف. فوفقًا لـ تايلور F.W Taylor "الإدارة هي فن معرفة ما تريد القيام به، ثمّ رؤية أنّه يتمّ بأفضل وأرخص طريقة". ويجادل هارولد كونتز Harold Koontz و سيريل اودونيل Cyril O'Donnell بأنّ "الإدارة هي إنشاء وصيانة بيئة داخلية في مؤسسة معيّنة أين يمكن للأفراد الذين يعملون في مجموعات الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المجموعة". توفّر التعريفات المذكورة أعلاه وجهة النظر التقليديّة للإدارة. مع ذلك، فإنّ معنى الإدارة أخذ في التوسّع، ونظرًا لأنّ المجموعات المنظّمة أصبحت هائلة على مرّ السنين، فقد زاد دور الإدارة أيضًا من حيث الأهميّة والتعقيد، إذ أصبحت المنظّمات في الوقت الحاضر أكثر عالميّة، ومجموعات الموظّفين أكثر تنوعًا، والهياكل التنظيميّة لا تحتوي على تسلسلات هرميّة كبيرة، وبدلًا من ذلك تمّ التركيز على مقاربات تعاونيّة، ولمواجهة هذه التحدّيات الجديدة تتبنّى المنظّمات أساليب وفلسفات جديدة للإدارة.¹

وُجدت الإدارة كمفهوم منذ آلاف السنين، إذ يعود تاريخ الأشكال الأولى للإدارة إلى حوالي 3000 أو 5000 عام قبل سنوات من ولادة المسيح، عندما كانت الثورة الزراعية في مرحلتها الأولى، أين بدأ رجال الدين في الشرق الأوسط بالاحتفاظ بسجلات للأنشطة الاقتصاديّة. يمكن أن ندلّل على ذلك -أيضًا- فيما شهدته مصر -على سبيل المثال- عام 2900 ق.م من بناء للأهرامات بطريقة منظّمة ومنسّقة للغاية، وهي التي أصبحت فيما بعد مثالًا كلاسيكيًا للإدارة. علاوة على ذلك، يمكن العثور على المهارات الإداريّة في مدن موهان جو دارو Mohan- jo-Daro في الهند، كما يمكن تلمّسها في تنظيم جيش الاسكندر الأكبر خلال غزواته العسكريّة من 336 ق.م إلى 323 ق.م²

¹ Abuthahir Ali S.M.S, **Management Theory and Practice** (New Delhi: NMIMS Global Access - School for Continuing Education, 2014), p. 3.

² Ibid, pp. 3-4.

في هذا الإطار، وفي حوالي 400 ق.م، أكد سقراط أن الإدارة كانت موهبة متميزة عن المعرفة التقنية والمهارات. ووفقاً للويد وأهو Lloyd and Aho (2020)، فإن الرومان المشهورين بجيوشهم من المقاتلين بقيادة سنتورين Centurions، ضمنوا المساءلة من خلال التسلسل الهرمي للسلطة. كما تم استخدام مجالات محدّدة، وتسلسل قيادي، وتوصيف وظيفي لهيكل الكنيسة الكاثوليكية الرومانية. وهو ما ينسحب على النقابات أو ما سمّيت بـ Guilds، وهي تجمع للعمال والتجار، تنتج سلعة مصنوعة يدوياً تبدأ من الخبز إلى الدروع والسيوف أثناء الحروب الصليبية في العصور الوسطى، تقريباً من 476 م إلى 1450م. كانت السلطة في أيدي السادة وتتدفق إلى الرجال الرحلة journey men والمتدربين، على غرار هيكل الرقابة والسلطة في الكنيسة الكاثوليكية. مع ذلك، كان هؤلاء الحرفيون في جوهرهم عبارة عن مؤسسات صغيرة تصنع سلعة ذات جودة متفاوتة، وإنتاج ضعيف، ولا حاجة إلى إشراف إداري يتجاوز المالك أو الحرفي الرئيسي. بعبارة أخرى، لم تعبّر عن المعنى الأساسي لمفهوم الإدارة كعلم بمعناه الحديث.¹

بناء على ذلك، لم يكن هناك أي "إدارة" على الإطلاق قبل الثورة الصناعية، ممّا يعني أن أنشطة مثل التنسيق والتخطيط والتنظيم والمكافأة وتخصيص الموارد كانت تتم من قبل صاحب العمل لا غير. لم يكن هناك شيء يمكن أن نعتبره ممارسة إدارية خارج أنواع قليلة من المنظّمات، كالكنيسة، والجيش، وعدد من الأنشطة التجارية والبنائية والزراعية (التي كان الكثير منها يعتمد بشكل كبير ومأساوي على عمل العبيد). إلى ذلك، ألهمت الثورة الصناعية قدراً كبيراً من النقاش حول فلسفة الإدارة. كان التصنيع يحدث في كل بلد. جرى ذلك في منتصف القرن الثامن عشر في المملكة المتحدة، ونقل من هاجر منها خبراته معه إلى أستراليا التي خلقت فيها ثورة صناعية مماثلة مكّنت الشركات من التطوّر إلى أحجام غير مسبوقة، ومعها لم تعد الإدارة تتطوي على الإشراف المباشر على بضعة عشرات من الأشخاص. خلال هذا الوقت، نشأت مؤسسات ضخمة تضمّ مئات أو آلاف الموظفين، لقد كانت لحظة فاصلة في تاريخ الإدارة، حيث أنتجت العديد من النظريات التي نستخدمها اليوم. علاوة على ذلك، أدّت الثورة الصناعية إلى تطوير أفكار إدارية جديدة مختلفة.²

بعبارة أخرى، تُنسب الإدارة التي نلاحظها اليوم في المنظّمات إلى الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر، إذ كانت هذه الأخيرة فترة انتقال من طرق الإنتاج اليدوية إلى عمليات التصنيع الجديدة. قبل هذه الفترة كانت الصناعات الصغيرة فحسب هي من تُقدّم لتلبية حاجات العدد الهائل من سكان العالم. بعد الثورة الصناعية بدأ الناس في تحويل قاعدتهم من الأرياف إلى المدن الحضرية، وبينما كانت هذه المدن تشهد ظهور المصانع، كانت فرص العمل بالنسبة لطالبيها تزداد هي الأخرى. خلال هذه الفترة استندت الإدارة على افتراضين رئيسيين: فكان يُنظر إلى العمال على أنهم حزمة من الأفراد الكسالى الذين

¹ David Ebiegbere Amanawa, "An Introduction to Management Concepts," *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, Vol. 6 Issue 6, June - 2022, p.1.

² Idem.

لا يعملون إلاّ مع المراقبة والإشراف، فيما كان العمل هو العامل الوحيد الذي يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج.

هناك العديد من الخصائص التي أنتجت مع الثورة الصناعية أهمّها:

➤ **التخصّص Specialisation**: خلال الثورة الصناعية تمّ إتباع مبدأ تقسيم العمل، أين تمّ تخصيص وظيفة معيّنة لكل عامل بهدف تحقيق التخصّص في تلك الوظيفة. أدّى تخصّص العمالة إلى إنتاج خط التجميع assembly line production.

➤ **التنميط standardisation**: تمّ التركيز بشكل رئيس خلال الثورة الصناعية على التوحيد، حيث تمّ انتاج سلع متطابقة بكميات ضخمة. قاد التنميط إلى نفس المستوى من الجودة عبر المنظّمات، ممّا ساعد المستهلكين في الحصول على نفس النوع من المنتجات ومن أيّ مكان في السوق.

➤ **المزامنة synchronisation**: والتي تشير إلى مزج جميع العناصر المختلفة في مكان واحد، كانت هذه العناصر عبارة عن موادّ أولية، و سلع نصف مصنّعة، وآلات ومعدّات وقوى عاملة. حدثت المزامنة بشكل عام في خط التجميع، أين تمّ إدماج جميع الأجزاء لإنتاج الإخراج النهائي.

➤ **التعظيم Maximisation**: هنا نشير إلى تعظيم الإنتاج، فخلال الثورة الصناعية كان التركيز على زيادة مستوى الإنتاج من خلال تحسين رأس المال والوقت والعمل. عزّز هذا فلسفة البقاء للأصلح، ممّا أدّى إلى عمليات الاندماج والاستحواذ.

➤ **المركزيّة Centralisation**: خلال الثورة الصناعية، كانت كل سلطات الرقابة في يد الإدارة العليا، تمّ اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالسياسات من قبل الادارة العليا، في حين كانت القرارات التشغيليّة لا مركزيّة.

إنّ مفهوم الإدارة ليس جديدًا (كما أسلفنا الذكر) وقد ظهر نتيجة لعملية تطوريّة معقّدة، تمّت ممارستها لسنوات عديدة منذ زمن السومريون والبابليون والرومان. مع ذلك، فقد اكتسبت أهميّتها خلال عصر الثورة الصناعية، وكانت مدعومة من قبل العديد من القوى هي كالآتي:

1. **القوى السياسية Political Forces**: مثل اللوائح الحكومية والمؤسّسات السياسيّة والسياسات التجاريّة في مجالات التحليل البيئي والتصميم والهيكل التنظيمي وحقوق الموظفين، كما أنّ للضغط السياسي تأثير كبير على إدارة المنظّمات على اعتبار أنّ حقوق المستهلكين والموردين والعمالة والدائنين والمالكين والقطاعات الأخرى تتغيّر بتغيّر البيئة السياسية للبلاد.

2. **القوى الاجتماعيّة Social Forces**: يمكن أن تكون هذه القوى في شكل أعراف اجتماعية ناشئة عن قيم ومعتقدات الناس في المجتمع. تساعد هذه القوى في تكوين العقود الاجتماعية أين لا يتمّ فهم مجموعات معيّنة بشكل متشابه، يتفاعل الناس مع بعضهم البعض على أساس هذه المعايير. وبالمثل، يتمّ تشكيل العقود الاجتماعية أيضًا بين المنظّمات وعمّالها والدائنين والمستثمرين والعملاء.

3. القوى الاقتصادية Economic Forces: وهي المسؤولة عن تكوين اقتصاد السوق الأساسي ومفاهيم أخرى مثل الملكية الخاصة للممتلكات، والحرية الاقتصادية والأسواق التنافسية. تؤدي هذه القوى أيضًا دورًا مهمًا في تحديد توزيع السلع والخدمات في المجتمع.

تأسسًا على ما سبق، تظهر الإدارة كعملية تحدث داخل/ أو كجزء من المنظمات، فهي كمصطلح تتأسس على ثلاثة تعاريف مختلفة:

- 1- العملية التي يتبعها المديرون لتحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والأهداف التنظيمية.
- 2- مجموعة محدّدة من المعرفة التي تبحث في الأساليب المختلفة المستخدمة من قبل المديرين والمنظمات.

3- وهي الأفراد داخل المنظمات الذين يرشدون ويوجهون أعمال الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن وصف الإدارة بأنها عملية انجاز المهمة التنظيمية والاستراتيجيات والأهداف من خلال استخدام الأشخاص (الموارد البشرية)، والمال (الموارد المالية)، والأشياء (الموارد المادية)، والبيانات (الموارد المعلوماتية). إلى ذلك، تظهر مهمة المدير/ الميسر في تحقيق أداء عالٍ مقارنة بالنتائج المرجوة من المنظمة، يحقق الميسرون الجيدون النتائج التنظيمية المرغوبة بفعالية وكفاءة، ويُجز المدير/ الميسر الفعّال باستمرار المهمة التنظيمية والاستراتيجيات والأهداف والغايات، ويحقق الميسر/ المدير الفعّال النتائج التنظيمية بأقل قدر من إهدار للموارد البشرية والمالية والمادية، وهو ما يُحقق أفضل استخدام ممكن للمال والوقت والمواد والأشخاص.¹

إلى ذلك، عادة ما يتم تقسيم وظيفة الإدارة إلى أربع وظائف رئيسية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فتتضمن الوظيفة الأولى تحليل الوضع الحالي وتوقع المستقبل، وتحديد الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والأهداف، وتحديد الموارد اللازمة للوصول إلى تلك النتائج المرجوة، وتشتمل أيضًا على اختيار المهام التي يؤديها الموظفون، والإشارة إلى متى وكيف ينبغي القيام بها؟ وتنسيق أنشطة الموظف. وتتضمن الوظيفة التنظيمية تجميع وتنسيق الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية وغيرها من الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة، وتشتمل أنشطة التنظيم على جذب الأشخاص المؤهلين إلى المنظمة، وتحديد مسؤوليات الوظيفة، وإسناد المهام وترتيبها، هي وأنشطة العمل وتنظيمها، وخلق الظروف التي تُسهّل عملية تنسيق جميع الموارد لتحقيق أقصى قدر من النجاح التنظيمي. وتتضمن وظيفة التوجيه التأثير على الموظفین لأداء أفضل ما يمكن، وتضمّ أنشطته القيادة والتحفيز والتواصل مع الموظفین كأفراد، وفي مجموعات، وكمُنظمة ككل. يستوعب التوجيه الفعّال إرشاد وإلهام الموظفین إلى مستويات جديدة عالية من الانجاز أثناء تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها. يمكن أن تحوي أنشطة التوجيه -أيضًا- تقديم مثال يعبر عن سلوك المنظمة المرغوب، وتوضيح طريق النجاح الوظيفي والمهني في المنظمة للآخرين. وتتوفّر أنشطة الرقابة على وضع معايير للأداء، ومراقبة التقدّم

¹ Jeffrey A. Miles, **Management and organization theory** (San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2012), p.8.

الفردى والجماعى والتنظيمى نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتقديم التغذية العكسية [...] وتحديد مجالات المشاكل من خلال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بمعاييرها المحددة مسبقاً.¹

1-2. تطوّر المفهوم وتحليل التعاريف المعمول بها:

يمكن تعريف الإدارة وفقاً لسيمون Simon على أنها "أنشطة المجموعات المتعاونة لتحقيق الأهداف المشتركة". كما يتّضح، يتمّ تعريفها هنا على أنها عمل بشريّ تعاونيّ أو سلوك جماعى تعاونى، فالكلمة الأخيرة هي أولّ عنصر رئيس في هذا التعريف، فالنشاط البشرى يكون تعاونيّاً إذا كان له آثار من شأنها أن تغيب إذا لم يحدث ذلك التعاون. بالتالى، فإنّ جوهر الإدارة هو استخدام العمل التعاونى لتحقيق الأهداف المشتركة. **العنصر الرئيس الثانى** في التعريف أعلاه هو الهدف أو الغرض، إذ تعتبر فكرة الهدف أساسيّة لمفهوم الإدارة. بعبارة أخرى، إذا لم يكن هناك هدف فلن يتجمّع أعضاء المجموعة ويتعاونوا مع بعضهم البعض، فعند تجمّعهم في مكان معيّن فإنّ أولّ ما سوف يسألون عنه هو لماذا تمّ تجميعنا معاً، ما هو الهدف؟ دون صياغة هذا الأخير لن يعرف أيّ شخص داخل المجموعة ما يجب القيام به، ولن يشاركوا في أيّ نشاط، لكن عندما يحدّد شخص ما الهدف، وتكون المجموعة على علم بذلك، سيبدأ الأعضاء في التفكير فيما يمكنهم القيام به لتحقيقه، وسيبادرون في التعاون مع بعضهم البعض. كما يُرى بسهولة، دون غرض أو هدف محدّد من المستحيل حتّى الناس على التعاون مع بعضهم البعض. في هذا المعنى، فإنّ مفهوم الهدف هو العنصر الرئيس الثانى لمفهوم الإدارة.

في سياق آخر، يتمّ تعريف الإدارة على أنها "نشاط أو عملية تهتمّ أساساً بوسائل تنفيذ الأهداف المحددة". هنا، يؤدّي مفهوم انجاز الهدف مرة أخرى دوراً مهمّاً. كما يشير التعريف بوضوح إلى أنّ الإدارة تهتمّ بشكل أساسيّ بالوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وعليه يبدو أنّه تمّ تقديم عنصر جديد وهو مفهوم الوسائل، والذي يعنى الطريقة التي يتمّ بها انجاز شيء ما أو الحصول عليه، فعندما تعمل مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، يكون تقسيم العمل ضروريّاً حتّى يعرف كل فرد ما يجب القيام به، أو هناك حاجة إلى هيكل سلطة للتحكّم في أنشطة الأفراد المعنيين وتنسيقها، فتقسيم هيكل العمل والسلطة وغيرها عبارة عن وسائل، لذلك فإنّ التعاون وأيّ طريقة أخرى من شأنها أن تضمن النشاط التعاونى هي وسيلة أيضاً.

من الممكن التوصل إلى عدد من التعاريف الأخرى التي -بشكل عام- ستكون مشابهة لتلك التي تمّت مناقشتها أعلاه، قد تُعرض بعض العناصر أو المفاهيم الأخرى ولكنّها في الجوهر تهتمّ بالنشاط التعاونى في تحقيق الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، وفقاً لما جادل به والدو Waldo "الإدارة هي نوع من الجهد الإنسانى التعاونى الذي يتمتّع بدرجة عالية من العقلانية". كما نلاحظ، النشاط الإنسانى التعاونى يتمّ التأكيد عليه مرّة أخرى، ويتمّ تقديم مفهوم جديد للعمل العقلانى rational action، الذي يشير هنا إلى الفعل المحسوب بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المرجوة مع الحد الأدنى من الخسارة لتحقيق

¹ Ibid, pp. 8-9.

الأهداف المرغوبة الأخرى. من الواضح أنَّ مفهوم الإدارة يرتبط بشكل وثيق بالنشاط الإنساني التعاوني في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. بناءً عليه، سنحدّد الإدارة بمعناها الواسع على أنّها "أنشطة المجموعات المتعاونة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا".

وللتعمّق في المفهوم، يمكن تعريف الإدارة بطرق مختلفة، بالرغم من أنّ الكتب والمقالات حول الإدارة العمليّة والبحث التجريبي نادرًا ما تعرّف الإدارة بشكلٍ كاملٍ. في المقابل، فإنّ معظم الكتب التدريسيّة في التعليم الإداري تركّز على ذلك. يوفّر الآتي مجموعة من تعاريف الإدارة:

1. "عرّف فن الإدارة بأنّه معرفة بالضبط ما تريد أن يفعله الرجال، ثمّ رؤية أنّهم يقومون بذلك بأفضل طريقة وأرخصها". (Taylor 1911)

2. "الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. فالتنبؤ وتوفير الوسائل لفحص واستنتاج المستقبل ووضع خطة العمل؛ ويعني التنظيم بناء الهيكل المزدوج الماديّ والبشري للمشروع؛ أمّا القيادة فتعني الحفاظ على النشاط بين الأفراد، ويشير التنسيق إلى الربط وتوحيد جميع الأنشطة والجهود معًا؛ أمّا الرقابة فهي أن ترى كلّ شيء يحدث بما يتفق مع القاعدة المعمول بها والأمر المُعبّر عنه". (Fayol 1916)

3. "في الواقع، لا يمكننا سوى الإجابة عن سؤالنا: ماهي الإدارة وماذا تفعل؟ بالقول بأنّها جهاز متعدّد الأغراض يدير المدير والعامل والعمل" (Drucker 1954)

4. "...الإدارة هي فن إنجاز الأشياء من خلال الأفراد ومعهم في مجموعات منظّمة بشكل رسميّ، وهي فن خلق بيئة في مثل هذه المجموعة المنظّمة أين يمكن للناس أن يؤدّوا كأفراد ويتعاونوا لتحقيق أهداف المجموعة، وهي فن إزالة العوائق من أيّ أداء، وفن تحسين الكفاءة في تحقيق الأهداف بفعالية" (Koontz 1961).

5. "...يمكن تعريف الإدارة على أنّها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والماديّة والمعلوماتيّة في السعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية" (Dunham and Pierce 1989)

6. "...تحدّد الإدارة على أنّها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومراقبة الأنشطة في المنظّمة بطريقة منهجيّة من أجل تحقيق هدف مشترك" (Aldag and Stearns 1991)

7. "...يمكن تعريف الإدارة على أنّها عملية تحقيق الأهداف التنظيميّة من خلال تخطيط الموارد البشريّة والماديّة والمالية والمعلوماتيّة وقيادتها ورقابتها بطريقة فعّالة وكفّاءة" (Bovée et al 1993).

8. "الإدارة هي عملية تحقيق النتائج المرجوة من خلال الاستخدام الفعّال للموارد البشريّة والماديّة" (Bedeian 1993).

9. "الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة عمل أعضاء المنظّمة واستخدام جميع الموارد التنظيمية المتاحة للوصول إلى الأهداف التنظيمية المُعلنة" (Stoner et al 1995).

10. "الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الانخراط في الوظائف الرئيسة الأربع للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة" (Bartol and Martin 1998).
11. "الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية، ضمن بيئة متغيرة، من خلال موازنة الكفاءة والفعالية والإنصاف، والحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، والعمل مع وعبر أشخاص آخرين" (Naylor 2004).
12. "...تقوم الإدارة بتنسيق أنشطة العمل حتى يتم الانتهاء منها بكفاءة وفعالية مع وعبر أشخاص آخرين" (Robbins and Coulter 2005).
13. "الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة استخدام الموارد لتحقيق أهداف الأداء" (Schermerhorn 2005).
14. "الإدارة هي مهنة تحقيق النتائج أو الحصول عليها" (Malik 2000).
15. "تعمل الإدارة مع ومن خلال أشخاص آخرين لتحقيق أهداف كل المنظمة وأعضائها" (Montana and Charnov 2008).
16. "تعني الإدارة انجاز الأمور من خلال أشخاص آخرين، سواء كان ذلك على مستوى الأشخاص (القيادة والتواصل)، أو على مستوى المعلومات (الرقابة والتواصل)" (Mintzberg 2009).
17. "في الأساس، تدور الإدارة حول التأثير على العمل، ومساعدة المنظمات والوحدات لانجاز الأمور مما يعني العمل" (Mintzberg 2009).
18. "...الإدارة هي عملية تجميع واستخدام تشكيلة/مجموعة من الموارد بطريقة موجهة نحو الأهداف لإنجاز مهام المنظمة" (Hitt et al. 2012).
19. "الإدارة هي مجموعة من الأنشطة (بما في ذلك التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والرقابة) الموجهة إلى موارد المنظمة (البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية) بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية" (Griffin 2013).
20. "لا يوجد تعريف مقبول عمومًا للإدارة، لكننا نعتبرها أنشطة منسقة (التنبؤ والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والقيادة) لتوجيه المنظمة والتحكم فيها" (Cole and Kelly 2015).
21. "...الإدارة هي عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية من خلال العمل مع وعبر الأفراد والموارد التنظيمية الأخرى" (Certo and Certo 2016).
22. "الإدارة هي تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة وكفاءة من خلال تخطيط الموارد التنظيمية وتنظيمها وقيادتها والتحكم فيها..." (Daft 2016).
23. "الإدارة هي تنسيق أنشطة عمل الآخرين والإشراف عليها حتى تكتمل أنشطتهم بكفاءة وفعالية" (Robbins and Coulter 2016).
24. "الإدارة هي نشاط إنجاز الأمور بمساعدة الأشخاص والموارد الأخرى" (Boddy 2017).

25. "الإدارة هي فعل العمل مع ومن خلال مجموعة من الأفراد لتحقيق الهدف المرغوب بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية" (Gulati et al. 2017)

26. الإدارة هي عملية العمل مع الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمديرون الجيدون يقومون بهذه الأمور بكفاءة وفعالية" (Bateman et al 2017).

27. "الإدارة هي انجاز العمل من خلال الآخرين" (Williams 2018).

28. الإدارة هي تخطيط الموارد البشرية وغيرها وتنظيمها وقيادتها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية" (Jones and George 2018).

29. "...تُعرّف الإدارة بأنها 1. السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال، 2. دمج عمل الأفراد بواسطة، 3. تخطيط موارد المنظمة وتنظيمها وقيادتها والرقابة عليها". (Kinicki and Williams 2018).

في هذه القائمة، تستمر ثلاثة عناصر أساسية في الظهور. الأول، هو فهرس أو بيان المهام/ الوظائف لهنري فايول (1916) للتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة؛ هنا يجادل أحد الكتب التدريسية: "أن بيانه العام حول الإدارة ما يزال من نواحي عديدة ساري المفعول بعد ما يقرب من قرن من الزمان، وقد تمّ تكييفه من قبل الكتاب المعاصرين فحسب". **العنصر الثاني**، هو استخدام الأشخاص أو الموارد بشكل عام، ووفقاً لاقتباس شائع غالباً ما يُنسب إلى ماري باركر فوليت Mary Parker Follett فإنّ الإدارة هي: "فن انجاز الأشياء من خلال الأشخاص" وهو عنصر محدّد تقوم عليه بعض التعاريف اللاحقة بشكل صريح. مع ذلك، فإنّ معظم الكتب التدريسية تتحدث عن الموارد بشكل عام، فلا يذكر أي مصدر من التعاريف المذكورة أعلاه أيّ متغيّر آخر له تأثير إداري من غير الموارد. **العنصر الثالث** المتكرّر، هو أنّ الإدارة تسعى إلى تحقيق النتائج والأهداف، والتي لم يتمّ تحديدها على الإطلاق من قبل كل التعاريف السابقة، بل تمّ ذكرها بشكل عام.

على العموم، تكشف مراجعة الأدبيات عن نقص في جوهر التعاريف، فلا يعرض أيّ منها -تقريباً- الإدارة بشكلٍ محدّد ودقيق. بدلاً من ذلك، فإنّها تتضمن شيئاً من الاختلافات في بعض الخطوط العريضة التي تمّ تقديمها قبل قرن من الزمان لا غير، والتي قد تكون مألوفة. في الوقت نفسه، فإنّها تهمل الخصائص الأساسية لمفهوم الإدارة الضروري لإدراك معناها وصياغتها وتمييزها عن المفاهيم المماثلة كالحكومة وإدارة الموارد البشرية والقيادة.

فعلى سبيل المثال، تعتمد معظم تعاريف الإدارة - وإلى يومنا هذا- على عمل فايول الرائد "الإدارة العامة والصناعية" المنشور عام 1916. بناء عليه، "الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة". للوهلة الأولى، يبدو التعريف كافياً. في الواقع، تعريف فايول له مزايا، إلا أنّ قائمته أو قاموسه للمهام نفسه يثبت أنّه محدود إلى حدّ ما عندما يتعلّق الأمر بوصف دقيق لمفهوم الإدارة. أولاً، تُهم-في بعض الأحيان- مهام الإدارة هذه على أنّها دائرة لا تختلف اختلافاً كبيراً عن ما يُسمّى

ب"دورة/عجلة ديمينج Deming Circle للتحسين المستمر". مع ذلك، فإن الإدارة هي الإدارة حتى ولو تم تنفيذ المهام بترتيب آخر، أو إذا تم التغاضي عن مهام أو وظائف معينة (ولم تُغلق الدائرة أبدًا). على سبيل المثال، فإن الرقابة على نتائج العمل دون تنظيم هذا الأخير يُعدّ في حد ذاته عملاً إدارياً. لوحظ أيضًا من خلال Bovée و Thill و wood و Dovel أن هذه الوظائف متداخلة وذات تأثير متبادل.

للتوضيح هنا يمكن الإشارة إلى عمل إدوارد ديمينج Edwards Deming، أين قام هذا الأخير عام 1993 بتعديل دورة شيوارت Shewhart cycle وأطلق عليها "دورة شيوارت للتعلم والتحسين the Shewhart Cycle for Learning and Improvement" أو في شكلها الأكثر شهرة دورة PDSA و"وصفها بمخطط تدفق لتعلم وتحسين منتج أو عملية"، تضمنت دورة PDSA الخطوات التالية:¹

1. خطط Plan: التخطيط لتغيير أو اختبار يهدف إلى التحسين
 2. نفذ Do: إجراء التغيير أو الاختبار (يفضّل على نطاق واسع).
 3. ادرس Study: افحص النتائج. ماذا تعلمنا؟ وماذا حصل؟
 4. صحّح Act: نبّئ التغيير، أو تخلى عنه، أو قم بالمرور عبر الدورة مرّة أخرى.
- دورة PDSA عبارة عن تراكم للتغييرات في دورة شيوارت الأصلية التي تم تقديمها في عام 1950 والتي تقوم على ثلاث خطوات هي: المواصفة Specification والإنتاج Production والفحص أو الرقابة Inspection، تطوّرت الدورة لاحقًا إلى عجلة ديمينج بالخطوات التالية:²
1. تصميم المنتج (مع الاختبارات المناسبة).
 2. صنع المنتج واختباره في خط الإنتاج والمختبر.
 3. بيع أو اعتماد المنتج.
 4. اختبار المنتج أثناء الخدمة ومن خلال أبحاث السوق، واكتشاف ما يُفكّر فيه المستخدمون بشأنه ولماذا لم يشتره غير المستخدمين.
 5. إعادة تصميم المنتج في ضوء ردود فعل المستهلك للجودة والسعر.

أعاد اليابانيون تأطير عجلة ديمينج في: PDCA (Plan, Do, Check, Act)، تقوم هذه الأخيرة أيضًا على دورة شيوارت، التي اشتهرت على يد إدوارد ديمينج، المُلقّب بأب مراقبة الجودة الحديثة. تواجد هذا النموذج منذ ستين عامًا وهو صالح إلى اليوم، ويقوم على: الخطّة Plan، وفيها يتم تحديد المشكلة والفرضية والأسباب والحلول المحتملة. التنفيذ Do، ويعني تنفيذ الحل. التحقق أو المراجعة Check أين يتم تقييم النتائج. التصحيح Act، وفيها يتم العودة إلى الخطّة إذا كانت النتائج غير مرضية، أو يتم فيها اعتماد الحل وتوحيده standardize إذا كانت النتائج مرضية.³ وفي الآتي رسم توضيحي للدورة:

¹ Abhijit Chakraborty, "Importance of PDCA Cycle for SMEs", SSRG International Journal of Mechanical Engineering (SSRG – IJME), Vol. 3, Issue 5, May 2016, p. 13.

² Ibid, pp. 13-14.

³ Ibid, p. 14.

الشكل 01: دورة ديمينج للتحسين المستمر .



بالرجوع إلى عمل فايول، نجد أنّ هناك مشكلة أخرى في كتالوجه أو قاموسه للمهام، وهو أنّه يستخدم مصطلحات غامضة إلى حدٍّ ما يمكن تفسيرها بطرق مختلفة تجعل من السهل تقديم فهم آخر للمهام أو الوظائف حتّى ولو اختلفت مع تعريفها الأصلي. لحسن الحظ، قدّم فايول نفسه شرحاً لفهمه فيشير التنبؤ عنده إلى توفير الوسائل لفحص المستقبل ووضع خطة العمل، ويعني التنظيم بناء الهيكل المزدوج المادّي والبشري للمشروع، أمّا القيادة فتعني الحفاظ على النشاط بين الأفراد، ويُقصد بالتنسيق ربط وتوحيد جميع الأنشطة والجهود معاً، وتركّز الرقابة على رؤية أنّ كل شيء يحدث وفقاً للقواعد المعمول بها والأوامر المُعبّر عنها. يوضّح هذا التفسير أنّ مجموعة الوظائف الخمس تهدف فعلاً إلى طرح حوالي عشرة (10) مهام وهي: التنبؤ والتخطيط والتصميم التنظيمي والتوظيف وتحديد مهام العمل وتوجيهها ومواءمة أنشطة العمل وبناء الفريق والتغذية العكسية للأداء والامتنال لقواعد الإشراف. من المؤكّد أنّها لا تتوقف عند هذا الحد، أو حتّى عند العشرين (20) مهمّة، لأنّ وظائف الإدارة مثل التحفيز وحل النزاعات وحماية الصّحة، وتأهيل وتطوير الأفراد تُعدّ بلا شك مهام ضروريّة أيضاً لتوجيه عمليات المشاريع، ويمكن بسهولة وضعها ضمن كتالوج فايول. يمكن أن يكون دليل/فهرس المهام بهذا الطول مفيداً بعدّة طرق، لكنّه لا يوفّر وصفاً موجزاً لظاهرة الإدارة في شكل تعريف. بدلاً من ذلك، يمكن طرحها كعوامل توجيهيّة (دليل).

إنّ جميع المهام ضروريّة في المجال التنظيمي الاستراتيجي، وكذلك في الحقل التنظيمي التشغيلي (العملياتي) وتتخذ أشكالاً مختلفة للغاية (شمولية الإدارة)، هناك -على سبيل المثال- "التخطيط" في الحقل الاستراتيجي مرادف "لوضع إستراتيجية" (أو خطة لفترة عمل)، في حين أنّ "التخطيط" في مجال العمليات هو مرادف لوضع أهداف أو تعليمات لعمليات العمل اليومية، أمّا "الرقابة" فهي إمّا إجراء مقاييس إستراتيجية أو تقييم أداء العمل... إلخ. تنطبق هذه المهام أيضاً على الأنشطة الصغيرة المبتدلة التي تحدث داخل المؤسسات وخارجها، مثل طهي وجبة، أو استخدام الحّمّام، التي يجب التخطيط لها أيضاً وتنظيمها ومراقبتها (عادة من قبل الشخص نفسه). في مثل هذه الحالات يفضّل معظمهم التحدّث بعبارات قد تبدو بعيدة عن القاموس الإداري مثل "أراد/اعتزم، تأكّد، فحص/تدارس..." ليس من الخطأ القول إنّ الإدارة تخطط وتنظّم وتوجّه وتنسّق وتراقب العمليات، لكنّها أيضاً واحدة من عدّة أشكال ممكنة

للمفهوم. إنَّ وصف الإدارة بوضوح باعتبارها تأثيرًا توجيهيًا على العمليات يجسّد جوهر مفهوم فايول ويترك مجالاً لمزيد من الاختلافات الجوهرية في التعريف.

بالتأكيد على مسألة التمييز بين الإدارة والقيادة -المشار إليها أعلاه- نجد أنّه في العقود الأخيرة أصبح من المعتاد أن يميّز المؤلّفون ومديرو المشاريع بشكل مصطنعٍ إلى حدّ ما بينهما. هناك مقاربتين للموضوع. تعود الأولى إلى زالزنيك (Zaleznik 1977) وكوتر (Kotter 1990)، ووفقاً لهما تُعهد الإدارة (المدير) للتوجيه، ويُحرّكها الروتين، بينما تكمن القيادة (القائد) في الرؤية visionary، الموجهة للتغيير change-oriented، والملمهة والتطورية progressive. وفي تغيير غريب ولكنّه يحظى بشعبية، يزعم بنيس ونانوس Bennis and Nanus أنّ الإدارة تساوي الكفاءة وأنّ القيادة ترتبط بالفعالية، وهي فكرة غير منطقية تماماً، لأنّ أيّ نشاط بشري يُبنى على كلا الجانبين. في مقابل ذلك، تظهر المقاربة الثانية في معظم الكتب التدريسية من خلال تعريف الإدارة على أنّها "التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، حتمًا هي تصوّر القيادة كفئة فرعية من الإدارة [...] أين تشير التعريفات المعيارية للقيادة بأنّها موجهة نحو التأثير على الأفراد. يحاول كل من هيت Hitt و بورتير Porter و بلاك Black حل المشكلة من خلال تصوّر الإدارة والقيادة كدائرتين متداخلتين مع تقاطع بسيط بينهما.

عمومًا، لا يصنع أيّ منهما معنى على الإطلاق، فكيف لا تشمل القيادة التخطيط والتنظيم والرقابة؟ وكيف لا توجّه الإدارة الهدف للتأثير على الناس أو لا تتضمن اختيار التوجيه الصحيح؟ في الواقع، هذا هو الوصف الأفضل في معظم التعاريف، الإدارة هي تأثير توجيهي موجه نحو الهدف. قلة قليلة لا غير من المؤلّفين ممّن توصّلوا إلى هذا الاستنتاج الواضح. على سبيل المثال، بالنسبة لمنتربرغ Mintzberg، تتعلّق الإدارة أساسًا بالتأثير على العمل. ويلاحظ بودي Boddy أنّ المديرين يؤثرون بشكل مباشر وغير مباشر على أصحاب المصلحة، كالمروّسين مثلاً. فليس من قبيل الصدفة أن يميل هؤلاء المؤلّفون إلى المساواة بين الإدارة والقيادة من منطلق أنّ "الناس يعملون على إحداث التغيير وتوليد النظام بدرجات متفاوتة، لذلك لا توجد قيمة في التمييز الحاد بين الإدارة والقيادة [...] إذ يعتمد كلّ منهما على التأثير في الآخرين لوضعهم في المسعى سواء لتوليد النظام أو للتغيير". استكمالاً لما سبق، "...لا يمكن للقيادة تفويض الإدارة، وبدلاً من التمييز بين المديرين والقادة، يجب أن نرى المدير كقائد، والقيادة كإدارة تُمارس بشكل جيّد". بناء عليه، وبمجرد أن نترك قاموس/كتالوج فايول المبهم، ونحدّد الإدارة بصورة مجرّدة كتأثير توجيهي، يصبح من الواضح أنّ للقيادة والإدارة مفهوم واحد. هذا هو بالضبط ما سيقوله معظم الممارسين وليس ما يُلقّن سابقاً من قبل المدرّسين. في الواقع، يستخدم معظم الناس المصطلحين بالتبادل عندما يُشيرون إلى تشغيل المشاريع [...] على أيّ حال فإنّ ازدواجية الإدارة والقيادة أمر مضلل ويجب التخلي عنه خاصّة عند استحضار المفاهيم الحديثة للتسيير.

ثانيًا/ خصائص ونطاق الإدارة Characteristic and Scope of Management :

يشير تحليل التعاريف المختلفة للإدارة إلى أنّها نشاط متميّز له خصائص معيّنة هي كالتالي:

2-1. الموارد الاقتصادية:

الإدارة هي أحد عوامل الإنتاج إلى جانب الأرض والعمالة ورأس المال. ومع تزايد التصنيع، ازدادت الحاجة إلى المديرين أيضًا؛ إذ تعتبر الإدارة الفعّالة هي المدخل الأكثر أهمية في نجاح أي نشاط جماعي لأنها القوة التي تُدمج عوامل الإنتاج الأخرى وهي: العمالة ورأس المال والموارد. مع ذلك، لا تضمن مدخلات العوامل الثلاثة الأخيرة بحد ذاتها الإنتاج، فهي تتطلب مُحفّز الإدارة لخلق السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع. بالتالي، فإنّ الإدارة هي عنصر أساسي في المنظّمة.

على هذا الأساس، تظهر المهمة الأساسية للمدير في تأمين الأداء الإنتاجي من خلال التخطيط والتوجيه والرقابة، ومن المتوقع من الإدارة تحقيق النتائج المرجوة. إنّ الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتعظيم الربح هو الوظيفة الاقتصادية للمدير، لا يمكن للمدير المحترف أن يثبت موهبته الإدارية إلا من خلال الاقتصاد في الموارد وتعزيز الربح. فوفقًا لكيمبال Kimball "الإدارة هي فن تطبيق المبادئ الاقتصادية التي تكمن وراء السيطرة على الرجال والموارد في المنظّمة قيد النظر".¹

2-2. تتضمن الإدارة أيضًا المهارة والخبرة في إنجاز الأمور من خلال الأشخاص:

تتضمن الإدارة القيام بالمهمة من خلال الناس. لا يمكن أداء الوظيفة الاقتصادية المتمثلة في كسب عائد مريح دون حشد التعاون وتأمين الاستجابة الإيجابية من "الناس". إنّ الحصول على النوع المناسب من الأشخاص لتنفيذ العمليات هو الجانب المهم للإدارة.

2-3. الإدارة نشاط جماعي: لا تظهر الإدارة إلى الوجود إلا عندما يكون هناك نشاط جماعي نحو هدف مشترك، تهتم الإدارة دائمًا بالجهود الجماعية وليس الجهود الفردية، ولتحقيق المنظّمة لأهدافها فإنّها تخطّط وتنظّم وتنسق وتوجّه وتتحكّم في جهود المجموعة.

2-4. موجهة نحو الأهداف:

الإدارة نشاط هادف ينسق جهود العمّال لتحقيق أهداف المنظّمة، يُقاس نجاح الإدارة بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية. بناء عليه، من الضروري أن تكون هذه الأهداف محدّدة بدقّة ومفهومة بشكلٍ صحيح من قبل مختلف مستويات الإدارة.

2-5. عملية مميزة:

الإدارة عملية مميزة تتكوّن من وظائف كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، تتشابك فيما بينها للغاية، بحيث لا يمكن تحديد تسلسلها المختلف بالضبط أو أهميتها النسبية. بناء عليه، فالإدارة عملية أو وظيفة أو نشاط، تستمرّ هذه العملية حتّى تحقيق الأهداف التي حدّتها الإدارة فعليًا، فهي عملية اجتماعية تنطوي على تنسيق الموارد البشرية والمادية من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المعلنة".²

¹ Ullas Chandra Das & Ajit Kumar Mishra, **Management Concepts and Practices** (Odisha-Bhubaneswar : Directorate of Distance & Continuing Education, Utkal University, 2019), p. 9.

² Idem.

2-6. الإدارة علم وفن: فالإدارة (كما رأينا سابقاً) فنٌّ لأنَّ هناك مبادئ محدّدة للإدارة، وهو أيضاً علم لأنّه من خلال تطبيق هذه المبادئ يمكن تحقيق أهداف محدّدة مسبقاً.¹

2-7. الإدارة مهنة: تتحوّل الإدارة تدريجياً إلى مهنة بسبب وجود مبادئ راسخة لها يتمّ تطبيقها عملياً، وهي تنطوي على تدريب متخصص وتحكمها قواعد أخلاقية ناشئة عن التزاماتها الاجتماعية.²

2-8. قوّة تكاملية:

جوهر الإدارة هو تكامل الموارد البشرية وغيرها لتحقيق الأهداف المرجوة، يتمّ توفير كل هذه الموارد لأولئك الذين يسيرون. يُطبّق المدير/المسيّر المعرفة والخبرة ومبادئ الإدارة للحصول على النتائج من العمّال من خلال استخدام الموارد غير البشرية، يسعى المديرون أيضاً إلى مواءمة أهداف الأفراد مع الأهداف التنظيمية لخلق عمل سلسٍ للمنظمة.

2-9. نظام للسلطة:

تمثّل الإدارة كفريق من المديرين نظاماً للسلطة وتسلسلاً هرمياً للقيادة والرقابة. يمتلك المديرون على المستويات المختلفة درجات متفاوتة من السلطة. بشكل عام، عندما نتحرّك إلى أسفل في التسلسل الهرمي الإداري تنخفض درجة السلطة تدريجياً، تمكّن السلطة المديرين من أداء وظائفهم بفعالية.

2-10. تتضمن الإدارة اتخاذ القرار: تتخذ الإدارة القرارات المتعلقة بتنظيم وتشغيل الأعمال بأبعادها المختلفة، يمكن الحكم على نجاح أو فشل أيّ منظمة من خلال جودة القرارات التي يتخذها المديرون. لذلك، فإنّ القرارات هي المفتاح لأداء المدير.

2-9. موضوع متعدّد التخصصات:

نمت الإدارة كمجالٍ للدراسة (أي كتخصص) بمساعدة العديد من التخصصات الأخرى مثل الهندسة والانثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلم النفس. الكثير من أدبيات الإدارة هي نتاج ارتباط هذه التخصصات. على سبيل المثال، استمدّ توجيه الإنتاجية إلهامه من الهندسة الصناعية وتوجيه العلاقات الإنسانية من علم النفس، وبالمثل ساهم علم الاجتماع وبحوث العمليات أيضاً في نظرية علم الإدارة.

2-10. تطبيق عالمي:

الإدارة عالمية في طابعها، فمبادئها وتقنياتها قابلة للتطبيق على قدم المساواة في مجالات الأعمال والتعليم والجيش والحكومة والمستشفيات. في هذا الإطار، جادل هنري فايول أنّ مبادئ الإدارة ستطبّق بشكل أو بآخر في كل موقف؛ تعمل المبادئ كدليل مرّن وقادر على التكيف مع كلّ منظمة أين يتمّ تنسيق جهود البشر.

ثالثاً/ نطاق ومجال الإدارة:³

من الصعب جداً تحديد نطاق الإدارة بدقة. مع ذلك، تشمل الإدارة الجوانب التالية:

¹ Idem.

² Idem.

³ Das & Mishra, pp. 10-11.

• **موضوع الإدارة:** تعتبر الإدارة نشاطاً مستمراً يتكوّن من وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، تشكّل هذه المكونات موضوع الإدارة.

• **المجالات الوظيفية للإدارة:** تغطّي الإدارة المجالات الوظيفية التالية:

❖ **الإدارة المالية:** تشمل الإدارة المالية التنبؤ ومراقبة التكاليف والمحاسبة والإدارية ومراقبة الميزانية والرقابة الإحصائية والتخطيط المالي وما إلى ذلك.

❖ **إدارة الموارد البشرية:** تغطّي إدارة شؤون الموظّفين/ الموارد البشريّة الجوانب المختلفة المتعلقة بموظّفي المنظمة مثل التوظيف والتدريب والتحويلات والترقيات والتقاعد وإنهاء الخدمة والأجور ورعاية العمل والضمان الاجتماعي والعلاقات الصناعية وما إلى ذلك.

❖ **إدارة التسويق:** تتعامل إدارة التسويق مع تسويق السلع وترويج المبيعات والإعلان والدعاية وقنوات التوزيع وأبحاث السوق وما إلى ذلك.

❖ **إدارة الإنتاج:** وتتضمّن تخطيط الإنتاج ومراقبة الجودة والتفتيش وتقنيات الإنتاج وما إلى ذلك.

❖ **إدارة المواد:** وتشمل شراء المواد وإصدارها وتخزينها ومراقبتها وصيانة السجلات وما إلى ذلك.

❖ **إدارة المشتريات:** وتتضمّن طرح المناقصات للمواد الخام وتقديم الطلبات وإبرام العقود وما إلى ذلك.

❖ **إدارة الصيانة:** وتتعلّق بالعناية والصيانة المناسبة للمباني والمنشآت والآلات وما إلى ذلك.

❖ **إدارة المكاتب:** تهتم بتخطيط المكاتب وموظّفيها ومعدّات المكتب.

• **الإدارة هي مقاربة متعدّدة التخصصات:** بالرغم من اعتبار الإدارة تخصّصاً منفصلاً، إلّا أنّه من أجل التطبيق الصحيح لمبادئها، فإنّ دراسة التجارة والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والرياضيات أمر ضروري للغاية، يستمدّ علم الإدارة أفكاراً ومفاهيم من عدد من التخصصات ممّا يجعله موضوعاً متعدد التخصصات.

• **مبادئ الإدارة:** وهي ذات تطبيق عالمي، فهي تنطبق على أيّ نشاط جماعي يتم القيام به لتحقيق "بعض الأهداف المشتركة".

• **الإدارة أداة للتغيير:** يمكن تحسين تقنيات الإدارة من خلال البحث والتطوير المناسبين.

• **أساسيات الإدارة:** وتشمل المنهج العلمي والعلاقات الإنسانية والتقنيات الكميّة.

رابعاً/وظائف الإدارة-عملية الإدارة:

هناك خلاف بين كتّاب الإدارة حول تصنيف الوظائف الإدارية. يعترف نيومان و سما Newman and Summer بأربع وظائف لا غير، وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ويحدّد هنري فايول خمس وظائف للإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، ويذكر لوثر جوليك Luther Gulick سبع وظائف ويختصرها بكلمته الشائعة "POSDCORB" التي تعني التخطيط planning، والتنظيم organizing، والتوظيف staffing، والتوجيه directing، والتنسيق coordinating، وإعداد التقارير

reporting، والميزنة budgeting. في الإطار نفسه، يحصر وارن هاينز Warren Haynes وجوزيف ماسي Joseph Massie وظائف الإدارة في صنع القرار والتنظيم والتوظيف والتخطيط والرقابة والتواصل والتوجيه؛ ويقسم كونتز وأودونيل هذه الوظائف في التخطيط والتوظيف والتوجيه والرقابة.

في الإطار نفسه، يقترح ترومب Tromp مقارنة تعاونية للإدارة قائماً على نموذج التمكين، ويحدد ست (6) وظائف إدارية: القيادة Leading والتنسيق curating والتمهيد facilitating والبناء building والتكامل integrating والتفاعل interfacing. وفي وصفه للقيادة، يمكن تحديد خطوات التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، واتخاذ القرار. ويتعرض التنسيق للرعاية والإشراف، والمُنَاصَحة، والإعلام وتوفير الموارد. فيما يركز التمهيد على أداء المجموعة. ويعني البناء العمل ضمن الفرق، وإدارة الأداء، وأنظمة المكافآت، والتقدير. أمّ التكامل فيشير إلى اندماج الفرد والمجموعات، ويوفر التفاعل صلة الوصل بين المرؤوسين والعالم الخارجي.¹

عموماً، سنقوم هنا بتعيين الوظائف الست التالية كوظائف للمدير: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة.²

1. **التخطيط:** هو الأكثر أساسية وانتشاراً بين جميع الوظائف. فإذا كان على الأشخاص الذين يعملون في مجموعات أن يؤدوا أداءً فعالاً، فعليهم أن يعرفوا مسبقاً ما يجب القيام به، وما هي الأنشطة التي يتعين عليهم القيام بها [...] يُعنى التخطيط بالأداء، في "ماذا" و "متى" و "كيف" يكون ذلك. إنه يُعَرَّر في الوقت الحاضر الأهداف المستقبلية ومسارات العمل لتحقيقها، وبالتالي فهو يشمل:

- ❖ تحديد الأهداف طويلة وقصيرة المدى.

- ❖ تطوير الاستراتيجيات ومسارات العمل التي يجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف.

- ❖ صياغة السياسات والإجراءات والقواعد وما إلى ذلك لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

يتم تحديد الأهداف التنظيمية من قبل الإدارة العليا في سياق هدفها الأساسي ورسالتها والعوامل البيئية وتوقعات الأعمال والموارد المتاحة والمحتملة. قد تكون هذه الأهداف بعيدة أو قصيرة المدى، وهي مقسمة إلى أهداف على مستوى الأقسام والقطاعات أو على المستوى الفردي؛ ويتبع ذلك تطوير الاستراتيجيات ومسارات العمل التي يجب إتباعها على مستويات الإدارة المختلفة وفي عديد وحدات المنظمة؛ توفر السياسات والإجراءات والقواعد إطار عمل صنع القرار، وطريقة وترتيب صنعه وتنفيذه.

يقوم كل مدير بجميع وظائف التخطيط هذه، أو يساهم في أدائها. في بعض المنظمات، لاسيما تلك التي تُدار تقليدياً أو صغيرة الحجم، لا يتم التخطيط فيها في كثير من الأحيان بشكلٍ متعمدٍ ومنهجي، ولكنه يبقى حاضراً كعنصر أساسي. قد تكون الخطط في أذهان المدير بدلاً من توضيحها بدقة، وقد

¹ Johannes Josephus Van Loggerenberg, "A Conceptual Framework for Information Management," PhD. Department of Informatics, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria, 1995, p. 238.

² Karam Pal, " Management Concepts and Organizational Behaviour: Introduction to Management ," p. 12-18, accessed at 27/12/2021, at : <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>

تكون غامضة وليست واضحة، ولكنها موجودة دائماً. بالتالي، فإنّ التخطيط هو الوظيفة الأساسية للإدارة يتم تنفيذها في جميع أنواع المنظّمات من قبل جميع المديرين وعلى جميع مستويات التسلسل الهرمي.

2. التنظيم: يتضمّن التنظيم تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظّمة وتنفيذ الخطط، فتجميع الأنشطة في وظائف، وإسناد هذه الأخيرة إلى الإدارات والأفراد، وتفويض السلطة والمسؤوليّة للأداء، وتوفير التنسيق العمودي والأفقي للأنشطة، كلّها مسائل تتعلّق بالتنظيم، إذ يجب على كلّ مدير أن يقرّر الأنشطة التي من الضروري القيام بها في إدارته أو قسمه لتحقيق الأهداف المؤكّلة إليه. بعد تحديد الأنشطة، يتعيّن عليه تجميع تلك المتطابقة أو المتماثلة منها من أجل خلق الوظائف، وتخصيص هذه الأخيرة إلى رؤوسيه، وتفويض السلطة لهم لتمكينهم من صنع القرارات والشروع في اتخاذ إجراءات للقيام بهذه الوظائف، وتأمين التنسيق بينه وبين رؤوسيه وفيما بينهم. بالتالي، فإنّ التنظيم ينطوي على الوظائف الفرعية التالية:

- ❖ تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط.
- ❖ تجميع الأنشطة لخلق وظائف قائمة بذاتها.
- ❖ إسناد الوظائف للموظّفين.
- ❖ تفويض السلطة لتمكينهم من أداء وظائفهم والتحكّم في الموارد اللازمة لأدائهم.
- ❖ إنشاء شبكة علاقات تنسيقية.

ينتج عن عملية التنظيم هيكل المنظّمة، وهو يتألف من المناصب التنظيميّة، والمهام والمسؤوليات المصاحبة، وشبكة من الأدوار وعلاقات السلطة والمسؤوليّة. بالتالي، فإنّ التنظيم هو العمليّة الأساسية للجمع بين الموارد البشريّة والماديّة والماليّة ودمجها في علاقات متبادلة منتجة لتحقيق أهداف المؤسسة. علاوة على ذلك، يهدف التنظيم إلى الجمع بين الموظّفين والمهام المترابطة بطريقة منظّمة بحيث يتمّ تنفيذ العمل التنظيمي بطريقة منسّقة، كما يدمج جميع الجهود والأنشطة مجتمعة في اتجاه الأهداف التنظيميّة.

3. التوظيف: هو وظيفة مستمرة وحيويّة للإدارة، فبعد تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد لتحقيقها، وتحديد أنشطة تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج وما إلى ذلك وتجميعها في وظائف، فإنّ الخطوة المنطقية التالية في عمليّة الإدارة هي الحصول على موظّفين مناسبين لإدارة الأنشطة. فمنذ أن اعتمدت كفاءة وفعالية المنظّمة بشكل كبير على جودة موظّفيها، وظهرت وظيفة تأمين الأفراد المؤهلين والمدربين لشغل المناصب المختلفة كواحدة من الوظائف الأساسية للإدارة، تمّ الاعتراف بالتوظيف كنشاط مميز للإدارة يتكوّن من عدّة وظائف فرعية هي:

- ❖ تخطيط القوى العاملة، ويشمل تحديد عدد ونوع الموظّفين المطلوبين.
- ❖ التوظيف لاجتذاب عددٍ كافٍ من الموظّفين المُحتملين للمنظّمة.
- ❖ اختيار أنسب الأفراد للوظائف قيد الدراسة.
- ❖ الإسناد والتنصيب والتوجيه.

❖ عمليات النقل والترقيات والإنهاء والتسريح.

❖ تدريب وتطوير الموظفين.

ونظرًا لتزايد الاعتراف بأهمية العامل البشري في الفعالية التنظيمية، فإنَّ التوظيف يكتسب القبول كوظيفة متميزة للإدارة، فهو لا يحتاج إلى أي تأكيد، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تكون أفضل من دون موظفيها. لذا، يجب على المديرين أداء وظيفة التوظيف باهتمام كبير مثل أي وظيفة أخرى.

4. التوجيه: هو وظيفة قيادة الموظفين لأداءٍ فعّالٍ، والمساهمة على النحو الأمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية. من هذا الباب، يجب شرح الوظائف المُخصّصة للمرؤوسين وتوضيحها، كما يجب تزويدهم بالتوجيه أثناء الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى خلق الدافع لديهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية المطلوبة. بالتالي، فإنَّ وظيفة التوجيه تتضمن الوظائف الفرعية المتمثلة في التواصل والتحفيز والقيادة.

5. التنسيق: هو وظيفة إقامة علاقات بين أجزاء مختلفة من المنظمة تتجذب معًا باتجاه الأهداف التنظيمية، وبالتالي فهي عملية ربط جميع القرارات والعمليات والأنشطة والجهود التنظيمية معًا لتحقيق وحدة العمل لبلوغ الأهداف التنظيمية.

أبرزت ماري باركر فوليت أهمية عملية التنسيق بشكل مناسب. في رأيها، يجب على المدير التأكد من أنَّ لديه منظمة "مع تنسيق جميع أجزائها، وبالتالي التحرك معًا بأنشطتها المتناسكة والمعدلة، بحيث يتم الربط والتشبيك والتفاعل بما يحقّ وحدة العمل، وهي ليست تشكيلات من أجزاء منفصلة، ولكن ما أسميته الوظيفية الكاملة functional whole أو الوحدة التكاملية integrative unity". يتضمن التنسيق كوظيفة إدارية الوظائف الفرعية التالية:

❖ تعريف واضح لعلاقات السلطة والمسؤولية

❖ وحدة الاتجاه.

❖ وحدة القيادة.

❖ التواصل الفعّال.

❖ القيادة الفعّالة.

6. الرقابة: هي وظيفة التأكد من أنَّ أداء الأقسام والإدارات والقطاعات والأفراد يتوافق مع الأهداف والغايات المحددة مسبقًا، يجب تحديد الانحرافات عن الأهداف والخطط والتحقق فيها، واتخاذ إجراءات التصحيح. توفر الانحرافات عن الأهداف والخطط ملاحظات للمديرين، وتتم مراجعة وتعديل جميع عمليات الإدارة الأخرى بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق عند الضرورة.

تعني الرقابة أنَّ الأهداف والغايات ومعايير الأداء موجودة ومعروفة للموظفين ورؤسائهم، كما تتضمن أيضًا تنظيمًا مرئيًا وديناميكيًا يسمح بإجراء تغييرات في الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات

والسياسات والتصميم التنظيمي وسياسات وممارسات التوظيف وأسلوب القيادة ونظام الاتصال وما إلى ذلك [...] تتضمن الرقابة العملية التالية:

❖ قياس الأداء مقابل الأهداف المحددة سلفاً

❖ تحديد الانحرافات عن هذه الأهداف.

❖ الفعل التصحيحي لتقويم الانحرافات.

تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من مناقشة وظائف الإدارة في تسلسل معين للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة، فإنه لا يتم تنفيذها بترتيب تسلسلي، فالإدارة عملية متكاملة ومن الصعب وضع وظائفها على نحوٍ مرتَّبٍ في تصنيفات منفصلة. تميل وظائف الإدارة إلى الاندماج، ويُصبح من الصعب أحياناً فصل أحدها عن الآخر. على سبيل المثال، عندما يناقش مدير الإنتاج مشاكل العمل مع أحد رؤوسيه، من الصعب تحديد ما إذا كان يوجّه أو يطور أو يتواصل أو يُفعل كل هذه الوظائف معاً، إذ غالباً ما يؤدي المديرون أكثر من وظيفة واحدة في آن واحد.

خامساً/ طبيعة الإدارة:

تمّ تصوّر الإدارة على أنها العملية الاجتماعية التي يقوم من خلالها مديرو المنظمة بدمج وتنسيق مواردها لتحقيق أهداف مشتركة وواضحة. لقد تطوّرت إلى هيئة معرفية وتخصّص منفصل قائم بذاته خلال العقود الستة الماضية. بالطبع، إنّ ممارسة الإدارة كفن قديمة قدم الجهد البشري المنظم لتحقيق الأهداف المشتركة، اكتسبت الإدارة أيضاً العديد من الخصائص المهنية/ الحرفية في الآونة الأخيرة. تدار الشركات الكبيرة ومتوسطة الحجم في الجزائر وأماكن أخرى من قبل مديرين محترفين، لديهم حصّة صغيرة أو معدومة، وينظرون للإدارة على أنها مهنة. تتم مناقشة الإدارة كعلم وفن وكمهنة أدناه:

5-1. الإدارة كعلم Management as a Science¹:

نشأ تطوير الإدارة كعلم حديثاً على الرغم من أنّ ممارستها كانت قديمة. كان فريدريك تايلور أو مدير منظر ساهم بشكل كبير في تطوير الإدارة كعلم، فاستخدم الأساليب العلمية للتحليل والمراقبة والتجريب في إدارة وظيفة الإنتاج، ولأنّه مديرٌ مميّزٌ، فقد قام بتشريح بعض المبادئ الأساسية وطرح نظرية ومبادئ الإدارة العلمية. تَبَعَ عمله العديد من المؤلّفين بما في ذلك كانت Gant، وإيمرسون Emerson، وفايول Fayol، برنارد Barnard وغيرهم. خلال العقود القليلة الماضية تمّ تحقيق خطوات كبيرة في تطوير الإدارة كبنية منهجية من المعرفة يمكن تعلّمها وتعليمها والبحث فيها، كما أنّها قدّمت أدوات قويّة للتحليل والتنبؤ والرقابة للمديرين الممارسين. تمّ تعزيز الطابع العلمي للإدارة بشكل خاص من قبل علماء الإدارة الذين طوّروا نماذج رياضية لصنع القرار، ومن الخصائص الأخرى لعلمية الإدارة أنّها تستخدم الأساليب العلمية للملاحظة والتجريب والبحث المخبري. تستند مبادئ الإدارة قطعاً على الظواهر المرصودة والتصنيف والتحليل المنهجي للبيانات، تُستخدم هذه التحليلات ودراسة الظواهر المرصودة

¹ Karam Pal, " Management Concepts and Organizational Behaviour: Introduction to Management ", pp. 18-19, accessed at 27/12/2021, at : <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>

لاستنتاج العلاقات بين السبب والنتيجة بين متغيرين أو أكثر، تؤدي التعميمات حول هذه العلاقات إلى فرضيات، وتسمى هذه الأخيرة عند اختبارها وإثباتها بالمبادئ التي تساعد عند تطبيقها على المواقف العملية-الممارسة في وصف المشكلات والتنبؤ بالنتائج.

مع ذلك، وبالرغم من أن الإدارة هي علم حتى الآن لامتلاكها مجموعة منهجية من المعرفة واستخدامها لطرق علمية في البحث، فهي ليست علمًا دقيقًا مثل العلوم الطبيعية، ببساطة لأن الإدارة علم اجتماعي يتعامل مع سلوك الأفراد في المنظمة. يُعتبر سلوك الناس أكثر تعقيدًا وتغيرًا من سلوك الأشياء غير الحية مثل الضوء والحرارة، وهو ما يجعل من الصعب التحكم في التجارب. نتيجة لذلك، تفتقر مبادئ الإدارة إلى الدقة والصحة الموجودة في الفيزياء، والكيمياء. في الواقع، تتعامل العديد من العلوم الطبيعية مع الظواهر الحية مثل النبات وهي أيضًا غير دقيقة. الإدارة هي علم اجتماعي مثل الاقتصاد وعلم النفس، ولها نفس القيود الموجودة في هذه العلوم الأخرى وغيرها من العلوم الاجتماعية، لكن هذا لا يقلل بأي شكل من الأشكال من قيمة الإدارة كمعرفة وكتخصص، لقد وفّرت أدوات قوية للتحليل والتنبؤ والرقابة للمديرين الممارسين، وساعدتهم في أداء مهامهم الأساسية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

5-2. الإدارة كفن Management as an Art:

يعني الفن تطبيق المعرفة والمهارة لمحاولة تحقيق النتائج المرجوة؛ يمكن تعريف الفن على أنه تطبيق شخصي للمبادئ النظرية العامة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. للفن خصائص يمكن إيجازها في الآتي:¹

■ **المعرفة العلمية:** يتطلب كل فن معرفة علمية لذلك فإن تعلم النظرية ليس كافيًا، من المهم جدًا معرفة التطبيق العملي للمبادئ النظرية. على سبيل المثال، لا يمكن للمدير أن يكون ناجحًا أبدًا بمجرد حصوله على درجة أو دبلوم في الإدارة، يجب أن يعرف أيضًا كيفية تطبيق المبادئ المختلفة في المواقف الحقيقية من خلال العمل بصفته مديرًا.

■ **المهارة الشخصية:** بالرغم من أن القاعدة النظرية قد تكون واحدة لكل فنّان، إلا أنه لكل أسلوبه الخاص ومقارنته اتجاه وظيفته، لهذا يختلف مستوى النجاح وجودة الأداء من شخص لآخر. على سبيل المثال، يوجد العديد من الرسّامين الموهوبين، لكن الفنّان الهندي مقبول فدا حسين M. F. Husain معروف بأسلوبه الخاص، وبالمثل أيضًا يتم شخصنة الإدارة كفن، فلكل مدير طريقته الخاصة في إدارة الأشياء بناء على معرفته وخبرته وشخصيته، ولهذا يُوصف بعض المديرين بالجيّدين، بينما يُعرف آخرون بأنهم سيئون.

■ **الإبداع:** لكل فنّان عنصر إبداع في ميدانه، هذا هو السبب في أنه يهدف إلى خلق شيء لم يكن موجودًا من قبل، يتطلب مزيجًا من الذكاء والخيال، الإدارة أيضًا إبداعية بطبيعتها مثل أي فنّ آخر، فهي

¹ Prachi Juneja, "Management Basics," Management Study Guide, accessed at 27/12/2021, at : https://www.managementstudyguide.com/management_profession.htm

تجمع بين الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة مفيدة لتحقيق النتائج المرجوة، فهي تحاول بَعَثَ المَرْجُو بأسلوب جمالي من خلال الجمع بين الخيال بطريقة فعّالة.

■ **الإتقان من خلال الممارسة:** تصقل الممارسة الأفراد بالخبرة، ويصبح كل فنان أكثر كفاءة من خلال الممارسة المستمرة. بناء عليه، فإنّ تطبيق مبادئ الإدارة على مرّ السنين يجعل أكثر ممارسيها مثالين في وظيفتهم.

■ **موجهة نحو الهدف:** كلّ فنّ موجه نحو هدف لأنّه يسعى لتحقيق نتائج ملموسة. بنفس الطريقة، يتم توجيه الإدارة أيضًا نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. في هذا، يستخدم المديرون موارد مختلفة مثل الأفراد والمال والموارد والوسائل والأساليب لتعزيز نمو المنظمة.

تأسيسًا على ما سبق، وفي حين يستخدم المهندس علم الهندسة أثناء بناء الجسور، يوظف المدير المعرفة بنظريات الإدارة أثناء أداء وظائفه الإدارية. الهندسة علم، وتطبيقه على حلّ المشاكل العملية هو الفن. وبالمثل، فإن الإدارة كهيئة للمعرفة والتخصص هي علم، وتطبيقها على حلّ المشاكل التنظيمية هو فن. إنّ ممارسة الإدارة مثل ممارسة الطب، لها أسس راسخة في مجموعة محدّدة من المفاهيم والنظريات والمبادئ. إنّ ممارسة طبّيًا لا يؤسّس تشخيصه على علم الطب يعرّض حياة مريضه للخطر. وبالمثل، فإنّ المدير الذي يدير دون امتلاك معرفة إدارية يخلق الفوضى ويهدّد صالح منظّمته.¹

يستخدم الممارس مبادئ الإدارة مثل مبادئ الطب ليس كقواعد عامّة ولكن كدليل في حلّ المشكلات العملية، غالبًا ما يقال أنّ اتخاذ القرار الإداري ينطوي على عنصر كبير من الاجتهاد والحكم، هذا صحيح أيضًا. لكل هذه الأسباب، يُصبح الجدل المحتدم حول ما إذا كانت الإدارة علمًا أو فنًا غير مثمر، إنّها علم وكذلك فنّ، فالتطوّرات في مجال المعرفة الإدارية تساعد في تحسين ممارستها، والتحسينات في ممارسة الإدارة تحفّز على المزيد من البحث والدراسة، ممّا يؤدّي إلى مزيد من التطوير لعلوم الإدارة.²

3-5. الإدارة كمهنة Management as Profession:

على مدى العقود السابقة، أدّت عوامل مثل الحجم المتزايد لوحدات الأعمال، وفصل الملكية عن الإدارة والمنافسة المتزايدة... إلخ، إلى زيادة الطلب على المديرين المؤهلين مهنيًا [...] يمكن تعريف المهنة على أنّها تلك التي تتطلب معرفة متخصصة واستعدادات أكاديمية مكثّفة يتمّ تنظيم الدخول إليها من قبل هيئة متخصصة. عمومًا، يمكن حصر أساسيات المهنة في الآتي:³

➤ **المعرفة المتخصصة:** يجب أن تتوفّر المهنة على مجموعة منهجية من المعرفة التي يمكن استخدامها لتطوير المهنيين، كما يجب على كلّ محترف/مهنيّ أن يبذل جهودًا مدروسة لاكتساب الخبرة في المبادئ

¹ Karam Pal, " Management Concepts and Organizational Behaviour: Introduction to Management ," p. 20, accessed at 27/12/2021, at : <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>

² Idem.

³ Juneja & Karam Pal, pp. 19-22.

والتقنيات. بهذا المعنى يُصبح من الضروري أن يكون لدى المدير التقاني والانخراط لاكتساب الخبرة في علم الإدارة.

➤ **التعلم الرسمي والتدريب:** لا يمكن لأي فرد ممارسة مهنته دون المرور بدورة دراسية محدّدة. بناء عليه، الإدارة هي مهنة على اعتبار أنّ هناك أساليب التدريب الرسمية لأولئك الذين يرغبون في أن يكونوا مديرين، بهذا الصدد تمّ إنشاء العديد من معاهد الإدارة لنقل التعليم والتدريب، بالإضافة إلى أقسام الجامعات المتخصصة في هذا المجال، كما يتم توفير مرافق التدريب في معظم الشركات من قبل وحدات التدريب الخاصة بها. على سبيل المثال، تقدّم المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر إلى جانب برنامجها الأساسي، دورات للتكوين المتواصل وتحسين المستوى أو التحضير لشغل المناصب لفائدة الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية، وتعرض المدرسة دوراتها بصيغ عديدة، دورات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى... إلخ، كما تكوّن المدرسة في أغلب مجالات الإدارة العمومية وبصفة أخص في: التحرير الإداري، والمالية العمومية، والمهارات الإدارية والإشرافية، والصفقات العمومية، والسياسات العمومية وتقييمها، وتسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والتسيير الميزانياتي... إلخ¹

➤ **الالتزامات الاجتماعية:** المهنة هي مصدر رزق، ولكن الدافع الأساسي للمهنيين هو الرغبة في خدمة المجتمع. تتأثر سلوكيات المديرين وأفعالهم بالقيم والأعراف الاجتماعية، لذلك فهم مسؤولون ليس أمام مُشغليهم فحسب ولكن أيضًا اتجاه المجتمع ككل، بالتالي يُتوقع منهم توفير سلع ذات جودة عالية، علاوة على حلّ مشكلاته.

➤ **تشكيل قواعد أخلاقية لتوجيه السلوك:** يجب على أعضاء المهنة الالتزام بمدونة قواعد السلوك التي تحتوي على أنظمة ومعايير الصدق والنزاهة والأخلاق. يتم فرض مثل هذه المدونات من قبل هيئة تمثيلية لضمان الانضباط الذاتي بين أعضائها، وكل عضو يخالف هذه المدونة يمكن أن يُعاقب كما يمكن سحب عضويته. مع ذلك، تحاول بعض منظمات الأعمال الخاصة (على مستواها الفردي) تطوير مدونة لسلوك مديريها، ذلك لأنّه على المستوى العام لا تتوفّر مثل هذه المدونات بشكلٍ موحّد لجميع المديرين. في الواقع، إنّ رشوة المسؤولين العموميين للحصول على الخدمات، وإفساد وتخريب النقابات العمالية والتلاعب بالأسعار والأسواق تُعدّ من الممارسات الإدارية الشائعة. علاوة على ذلك، يبدو أنّ المديرين -عمومًا- لا يلتزمون بمبدأ "الخدمة أسمى من الذات Service above self"، كما لا يتم إيلاء اعتبار كبير من طرفهم لسمو الخدمة على الرغبة في الحصول على مقابل نقدي من خلال استبدال الوظائف من قبلهم. في الواقع، يُنظر إلى هؤلاء المديرين المتقلّين على أنّهم أكثر تطوّرًا وحادثة من غيرهم.

عمومًا، وبالرغم من أنّ الإدارة ما تزال لا تقي بهذا العنصر بشكل رسميٍّ وشامل، إلّا أنّ المناقشة أعلاه توجي بأنّها تشتمل على العديد من أساسيات المهنة. يمكن الاستنتاج أنّ الإدارة علم وفن وكذلك

¹ انظر موقع المدرسة الوطنية للإدارة، تمّ تصفّحه في: 2021/12/27 في:

<http://www.ena.dz/index.php/ar/2020-10-13-11-47-30/2020-11-17-11-48-21>

مهنة. مع ذلك، فهي كعلم اجتماعي ليست دقيقة مثل العلوم الأخرى، وهي ليست مهنة كاملة مثل الطب والقانون.

سادساً/ الإدارة والتسيير Administration and Management

يجادل Owen G. Hughes في كتابه التسيير العام والإدارة Public Management and Administration أن هذه الأخيرة وظيفة أضعف وأكثر محدودية من التسيير. بالتالي، فإن التغيير من الإدارة العامة إلى التسيير العام يعني تغييراً كبيراً في النظرية والوظيفة. يطرح Owen مجموعة من الحجج لإثبات أن "الإدارة" و"التسيير" يختلفان عن بعضهما البعض، ووفقاً له، فالكلمتين قريبتين من حيث المعنى، ولكن هناك دلالات أخرى تسمح بإثبات أن المصطلحين مختلفان بشكل كبير، وأن المُسَيِّر manager يؤدي دوراً متميزاً عن الإداري administrator. في هذا الإطار، يعرف قاموس أكسفورد الإدارة على أنها "فعل إداري an act administering" فهي إذن "إدارة شؤون" أو "توجيه أو إشراف على تنفيذ أو استخدام أو تدبير"، بينما يعني التسيير "التصرف، للرقابة على مسار أنشطة أو شؤون معينة من خلال عمل فرد، لتولي مسؤولية" [...] يُجادل بأن الإدارة تتضمن بشكل أساسي إتباع التعليمات، كما تشمل الخدمات، بينما يشير التسيير أولاً إلى تحقيق النتائج، وثانياً إلى المسؤولية الشخصية للمُسيِّر عن النتائج التي يتم تحقيقها [...] يشمل التسيير الإدارة، ولكن يتضمن أيضاً المنظمة ويسعى إلى تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة، فضلاً عن المسؤولية الفعلية عن النتائج. لم يكن هذان العنصران موجودان بالضرورة في النظام الإداري التقليدي. بعبارة أخرى، تركز الإدارة العامة على العملية والإجراءات والمطابقة، بينما يتضمن التسيير العام أكثر من ذلك بكثير، فبدلاً من مجرد إتباع التعليمات، يركز المُسيِّر على تحقيق النتائج وتحمل المسؤولية عن القيام بذلك.¹

من الملاحظ أنه يتم استخدام كلمتي "التسيير" و"المُسيِّر" بشكل متزايد داخل القطاع العام، إذ تكتسب الكلمات ذات الصلة أهميتها بناء على درجة توظيفها واستخدامها، فقد يتم توظيف كلمة واحدة بشكل متزايد بينما تفقد الأخرى تفضيلها. كجزء من هذه العملية العامة، من الواضح أن "الإدارة العامة" فقدت تميزها على أنها وصف للعمل المنجز، وبالمثل أصبح مصطلح "المُسيِّر" أكثر شيوعاً واستعمالاً مقارنة بمصطلح "الإداري". في هذا الإطار، يقول بوليت Pollit "كان يُطلق عليهم سابقاً المديرون أو المسؤولون الرئيسيون principal officers أو المسؤولون الماليون finance officers أو المديرون المساعدون assistant directors، الآن هم المُسيِّرون". قد يكون هذا مجرد "موضة fashion"، ولكنه قد يعكس أيضاً تغييراً حقيقياً في توقعات الشخص الذي سيشغل المنصب، مما يشير إلى الاختلاف بين الإدارة والتسيير. هذه التغييرات في العنوان ليست سطحية بالمعنى الضيق، إذ إن كلمتي "إدارة" و"تسيير" هي أوصاف مختصرة لنشاط أو وظيفة، فلا يهم ما يسمى الشخص أو الوظيفة، المهم هنا إذا تم العمل، لكن بالمعنى الواسع، للكلمات قوة words have power، فإذا كان تغيير وصف المنصب من "الإداري"

¹ Owen E. Hughes, **Public management and administration: An Introduction**, 3rd ed (New York: Palgrave Macmillan, 2003), p. 06.

إلى "المسير" يغيّر الطريقة التي يرى بها شاغل المنصب عمله أو نشاطه وطريقة تنفيذه، فإنّ الكلمات المستخدمة بعيدة كل البعد عن كونها تافهة. يتم استخدام مصطلح "المسير" في كثير من الأحيان لأنّه الوصف الأفضل للعمل المُنجز أو المُنفذ الآن. يرى الموظفون العموميون أنفسهم بشكل متزايد كمسيرين بدلاً من إداريين، إنهم يُدركون أنّ وظيفتهم هي التنظيم من أجل تحقيق الأهداف بمسؤوليّة فعلية عن النتائج، وليس مجرد إتّباع للأوامر. نتيجة لذلك، فإنّ استخدام مصطلح التسيير العام يحظى بتأييد متزايد، بينما تبدو الإدارة العامّة الآن من الطراز القديم، إن لم تكن قد عفا عليها الزمن تمامًا.¹

بهذا المعنى، يمتدّ النقاش إلى التسيير العمومي والإدارة العامّة، فنحن نتحدّث عن نفس الموضوع أو نقصد في أحيانٍ أخرى موضوعات مختلفة، فالحجج التي مفادها أنّ التسيير والإدارة تختلف اختلافًا جوهريًا لها تاريخ طويل في الأدبيات الأمريكية على الرغم من أنّ التمييز هنا يبدو تعسفيًا أو مبالغ فيه. في هذا الإطار عرضت العديد من النقاشات المصطلحين إمّا بشكل تبادلي، أو بالنظر للتسيير باعتباره مفهومًا أعم وأشمل. في أوّل كتاب للإدارة العامّة نشر عام 1926 انتقد ليونارد دي وايت Leonard D. White فكرة أنّ القانون العام هو الأساس السليم للإدارة العامّة، ويشير إلى ذلك بأنّه: "...ينبغي أن تبدأ دراسة الإدارة على أساس التسيير لا على أساس القانون..."، ويضيف هنري فايول (1930) "من المهم عدم الخلط بين التسيير والإدارة فإنّ تسيير... هو أن تقود (المنظمة) نحو أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة... (أي) لضمان العمل السلس للوظائف الأساسيّة، وما الإدارة إلّا واحدة من هذه الوظائف لا غير...".

بحلول عام 1940 ساوى روسكو مارتين Rosco C. Martin بين الإدارة والتسيير رغم أنّه أشار إلى أن هناك حديث قليل ونسبيّ حول طبيعة هذه الحرفة (ويقصد بذلك التسيير). وفي تحليله للأعمال السابقة من منتصف إلى أواخر القرن التاسع عشر وحَتّى كتابات وودرو ويلسون عام 1887 يقول بول فان ريبير Paul Van Riper (1990): "ملاحظة... أنّ كلمتي "إدارة" administration و "تسيير" management" عولجتا هنا على أنّها مترادفات". ويعلّق دوايت والدو Dwight Waldo على الإشكال بقوله "ربّما مثل أيّ شيءٍ آخر، فإنّ حركة "التسيير" قد صاغت وجهة نظر أولئك الذين يعتبرون الإدارة العامّة بحثًا مستقلًا أو تخصصًا مُعرّفًا".²

مع ذلك، فقد رأى العديد من علماء الإدارة العامّة أنّ الإدارة هي الأصل والبداية/الأولى، بينما التسيير العمومي هو الجديد والتابع أو المتخصّص، فالتسيير العمومي يركّز على كل ما هو جديد في الإدارة العامّة. يقول بيرري وكرايمر Perry and Kraemer (1983)، وهو رأيٌ ردّده ريني Rainey: "في العقدين الماضيين ظهر موضوع التسيير العمومي بقوة على جدول أعمال المهتمّين بمجال الإدارة الحكوميّة، ربّما أُقترِح بسبب تنامي الاستياء من الحكومة فيما يتعلّق بتسييرها العام. تجادل القراءات

¹ Ibid, p. 07.

² Laurence E. Lynn, Jr., "Public Management," Paper Prepared for the forthcoming *Handbook of Public Administration*, to be published by Sage Publications, Inc. accessed at 12/01/2022, at: http://mh-lectures.co.uk/pub_mgt.htm

الأساسية لـ أوت Ott، وهايد Hyde، وشافريتز Shafritz (1991) بأن "التسيير العام هو جزء رئيس من المجال الأوسع للإدارة العامة...يركّز التسيير العمومي على الإدارة العامة باعتبارها مهنة وعلى المسير العام كممارسة لتلك المهنة...".

يبدو أنّ وجهات النظر هذه تمثّل رد فعل على الانتهازية الكامنة في مصطلح التسيير العمومي في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي من قبل كليات الدراسات العليا للسياسة العامة المُشكلة حديثاً آنذاك في جامعة هارفارد وجامعة كاليفورنيا وبرينستون وأماكن أخرى. ووفقاً لجويل فليشمان Joel Fleishman فإنّ تركيز سياسة المدارس على التسيير العمومي بدأت مع جهود مارك مور Mark Moore الرامية إلى "إعادة التركيز على التحليل السياسي والتنظيمي واعتباره إلزامياً في موضوعاتها". مع وجهة النظر التي هي بالتأكيد إستراتيجية، لاحظ دونالد ستوكس Donald Stokes بأنّ: "التفكير السياسي الإستراتيجي يُطلق على المُسير العمومي ذلك القادر على دفع وتحريك الوكالة، من الذي يؤدي دور الحارس/الوصيّ عليها...حيث يرى المُسير الاستراتيجي أنّ الآفاق الصغيرة التي تقدّمها الوكالة روتينية، ويبحث على التغيير نحو هدفٍ محدّد خطوة بخطوة". يوجز مور الحالة الناشئة في فن التسيير العمومي فيقول: "يُضيف مفهومنا "للتسيير العمومي" مسؤولية تحديد الأهداف والتسيير السياسي للمسؤوليات التقليدية للإدارة العامة...يُضيف مفهومنا للتسيير العمومي بعض الوظائف التنفيذية الجوهرية مثل تحديد الغرض/الهدف، والحفاظ على المصادقية مع المُشرفين، وتنظيم السلطة والموارد، ووضع المؤسسة في بيئة سياسية معيّنة كمكونات مركزية لوظيفة المُسير العام".¹

من وجهة نظر مور فإنّ جوهر التسيير العمومي هو "تصوّر وتنفيذ السياسات العامة التي تدرك إمكانات سياسية ومؤسّساتية معيّنة"، وهي الإمكانيات التي أطلق عليها فيما بعد "القيمة العامة public value". وهكذا عبّرت وجهة نظر مور عن مقاربة جديدة يتمّ فيها الخروج عن المفاهيم التقليدية للإدارة، من حيث أنّه يبدو متّصلاً من الاهتمام بضوابط التسيير العمومي، والتأكيد على جوانبه السلوكية والنفسية.

تميل المقاربة السلوكية الأحدث في التسيير العمومي إلى أن تُصبح أكثر توجّهاً نحو العمل و التوجيه، على هذا فإنّه سواء أخذ التسيير العمومي بالكثير أو القليل من المفاهيم التقليدية، فإنّ الرؤية الأقدم تقول بأنّ التسيير العمومي هو الممارسة **المسؤولة لحرية التصرف الإداري**؛ ويضيف المفهوم الأحدث إلى هذا ما أسماه روسكو مارتن "المنظور الحرفي/المهني the craft perspective"، أي الاهتمام بالقرارات والأعمال والمخرجات والمهارة السياسية اللازمة للأداء الفعّال في أدوار تسييرية محدّدة. مع ذلك، من خلال التأكيد على الدور السياسي الاستراتيجي للمُسيرين العموميين ضمن أُطر سياسية ومؤسّساتية معيّنة، فإنّ المفهوم الأحدث يهتمّ أكثر بالاهتمامات البراغمانية للمُسيرين على المستويات التنفيذية للمنظّمات الحكومية. يشرح روبرت بيهن Robert Behn ذلك بقوله "أي تركيز المُسيرين العموميين من

¹ Idem.

منظور الممارسة سيكون على المدى القصير". يتم إعطاء أولوية لدور المسير في تطوير القدرة المؤسسية والالتزام بالقيم الديمقراطية الدائمة -أي للتسيير العمومي كمؤسسة- وعلى التسيير في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.¹

فالدقة بشأن التمييز بين الإدارة والتسيير تظهر أكثر على أساس تاريخي. ونظرًا لأن مفهوم التسيير العمومي كممارسة مسؤولة لحرية التصرف متضمنة على الأقل من خلال التطور الفكري للإدارة العامة كمال، فإن أدبيات الإدارة العامة هي أيضًا أدبيات التسيير العمومي. توفر الأدبيات القديمة والأكثر حداثة الموجهة نحو الحرف craft-oriented معًا أسسًا للجوانب الهيكلية والمهنية-الحرفية والمؤسسية للموضوع. ولأن هذه الجوانب الثلاثة تؤكد على أن الممارسة يجب أن تتوافق مع الهياكل والقيم الدستورية، فإنها توفر إطارًا تحليليًا لتقييم مقترحات معينة لإصلاح الإدارة العامة، كتلك الخاصة بتقرير براونلو، أو الإدارة العامة الجديدة، أو بيان بلاكسبرج، أو قانون الأداء والنتائج للحكومة الأمريكية، أو مراجعة الأداء الوطني لإدارة كلينتون، أو التسيير العمومي الجديد. فمن بين كل هذه المقترحات، نود أن نفهم آثارها الهيكلية والحرفية والمؤسسية من أجل تحديد ما إذا كانت هذه المقترحات الإصلاحية تتناسب مع المتطلبات الدستورية.²

مع ذلك، فإن إحدى الحجج الخاصة للتمييز بين الإدارة والتسيير تستحق مزيدًا من التمهيد. يجادل ديفيد روزنبوم David Rosenbloom بأن "أولئك الذين يعرفون الإدارة العامة من منظور "تسييري" يميلون إلى تقليل الفروق بين الإدارة العامة والخاصة". في هذه الرؤية، يحيل مصطلح الإدارة إلى الاحترام للأسس الدستورية والسياسية للحكومة/الإدارة بطريقة لا يعبر عنها مصطلح التسيير.³ يبين الجدول التالي أدناه أهم مجالات التمييز بين الإدارة والتسيير:

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

الجدول رقم 1: مجالات التمييز بين الإدارة والتسيير

التسيير Management	الإدارة Administration	مجالات التمييز
تُسمّى الطريقة المنهجية المنظمة لتسيير الموارد والأفراد والتكنولوجيا داخل المنظمة لضمان الاستخدام الفعال للموارد بالتسيير.	تُعرّف عملية إدارة منظمة من قبل مجموعة من الأفراد باسم الإدارة.	التعريف definition
تتعلّق القرارات بالإطار المحدّد من قبل الإدارة	القرارات الرئيسة للمنظمة ككل	المجال scope
نشاط المستوى المتوسط والتنفيذي	نشاط المستوى الأعلى	مستوى السلطة level of authority
مجموعة من الأشخاص المسيّرين الذين يستخدمون مهاراتهم ومعرفتهم المتخصصة لتحقيق أهداف المنظمة	يتكوّن من أصحاب رؤوس الأموال الذين يستثمرون رأس المال في تحقيق أرباح المنظمة	الحالة/الوضع status
تُستخدم في القطاع الخاص، ومؤسسات الأعمال، وفي المنظمات الربحية	شائعة في المنظمات الحكومية، والعسكرية، والتربوية، والاستشفائية، والدينية...	الاستعمال/الاستخدام usage
تتأثّر القرارات بالقيم والآراء والمعتقدات وقرارات المسيّرين	تتأثّر بالرأي العام والسياسات الحكومية والعادات إلخ	التأثير influence
إنفاذ الخطط الإستراتيجية والهياكل التنظيمية والإعلان وتنفيذ السياسات في أفعال.	صياغة الخطط التنظيمية ووضع السياسات العامة وتحديد الأهداف والأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى أيضًا.	المهام الرئيسة main functions
التعامل مع العمل والموظّفين	جعل أفضل تخصيص ممكن للموارد المحدود، ومعالجة الجوانب التجارية مثل التمويل	القدرات abilities
المسيّر manager	الإداري administrator	الشخص المسؤول Key person

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً/ الإدارة والقيادة Management and Leadership:

2-7. تعريف القيادة:

تشير القيادة إلى العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية. يعتقد جراي Grey (2005)، وشايك Shaik (2008) أنّ القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي، أين يكون من الصعب التحرك دون قادة وأتباعهم، الذين ينخرطون في عمل تطوعي -الأتباع- يؤدي في الأخير إلى تغيير في سلوكهم.¹

¹ Alireza Nadrifar, Esmat Bandani & Hakimeh Shahryari, "An Overview of Classical Management Theories: A Review Article," *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Vol.5 Issue 9 (September 2016), p. 83.

القادة هم الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية في بناء الحس السليم للعمل المشترك، وكما يظهر في التعاريف فإنَّ الإدارة والقيادة ليستا متطابقتين ولكنهما قد يتداخلان، وهنا يجادل Hans Werner Franz و Ruggiera Sarcina أنه إذا ما مورست الإدارة بطريقة ميسرة فإنها قد تقترب من هذا التداخل. لا شك أنه يمكن تدريب كل من الإدارة والقيادة، ولكن يجب أن نتقبل أن القيادة لا يمكن تدريسها إلا إلى الحد النسبي، لأنها تتضمن سمات شخصية يمكن للفرد امتلاكها أو لا. مع ذلك، فإنَّ تسهيل العمليات في سياقات الشبكة له علاقة كبيرة بإدارة الاتصالات والعمل، لكن لا علاقة له بالإدارة كوظيفة هرمية رسمية. قبل كل شيء، يعني التسهيل أو التيسير facilitating دعم الأفراد وقيادتهم إلى التفكير المثر والتخطيط والتعاون، ولذلك فإن الميسرين سواء كانوا مديرين أم لا لديهم وظيفة قيادية مؤقتة، حتى وإن كانوا مديرين فإنَّ التيسير يعدّ طريقة مميزة ليكونوا قادة. بناء عليه، فإنَّ المديرين الذين يعتبرون أنفسهم ميسرين جيدين يميلون إلى أن يُصبحوا قادة أيضًا.¹

يتميز بعض المنظرين والأكاديميين بين المديرين والقادة بناء على وجهة النظر القائلة بأنَّ الإدارة هي الرعاية والحفاظ على الوضع الراهن (المعاملات transactional)، في حين أنَّ القيادة أكثر رؤية وديناميكية (تحويلية Transformational). مع ذلك، قد يكون هذا التمييز أكثر أهمية من الناحية التعليمية من التطبيق العملي لاسيما على المستوى التشغيلي للمنظمة. يجب أن يضمن كبار المديرين الأنشطة التنظيمية الفعالة، وأن يتمَّ تصوّر مستقبل المنظمة في نفس الوقت. باستخدام هذه الرؤية يمكن تغيير المنظمة حسب الحاجة. أثناء عملهم على تحقيق الأهداف التنظيمية يستخدم المديرون المهارات الفنية والمفاهيمية واللين شخصية، يتمَّ تطبيق هذه المهارات بنسب مختلفة، اعتماداً على مهمة المدير ومستوى تواجده في التسلسل الهرمي التنظيمي. عادة ما يستفيد كبار المديرين بشكل أكبر من المهارات المفاهيمية، بينما يستخدم مديرو المستوى المتوسط والمبتدئين مزيجاً أكثر تكافؤاً من المهارات الثلاث، وفيما يلي عرض لها:²

- المهارات التقنية: وهي قدرة المديرين على استخدام أساليب وعمليات وتقنيات الإدارة (مثل إعداد ميزانية أو تخطيط عملية جديدة أو إعادة تنظيم مجموعة عمل). تميل المهارات الفنية إلى الانخفاض في الأهمية أين يصبح المديرون أكثر رتبة.
- المهارات المفاهيمية: وهي القدرة العقلية على رؤية كيف تتلاءم العوامل المختلفة في موقف معين وتتفاعل معاً [...] تزداد الحاجة إلى استخدام المهارات المفاهيمية بشكل كبير حيثُ يصبح المديرون أكثر رتبة.
- تشمل المهارات البين شخصية Interpersonal التعاون مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم وقيادتهم في مكان العمل، وتميل مهارات العلاقات الإنسانية إلى أن تصبح أقلَّ أهمية مع تزايد رتبة المُدراء.

¹ Hans-Werner Franz & Ruggiera Sarcina, **Building Leadership in Project and Network Management** (Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009), p. 45.

² Kurt Darr, "Introduction to Management and Leadership Concepts, Principles, and Practices," 2010. . accessed at 12/03/2024, at: https://samples.jbpub.com/9780763742911/42910_CH02_007_024.pdf

استكمالاً لما سبق، تظهر القيادة كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، وقد تمّ تعريفها على أنّها سلوك وموضحة ومهارة وعملية ومسؤولية وخبرة ووظيفة إدارية، وموقع في السلطة وعلاقة مؤثرة...عرّف جون ماكسويل John Maxwell القيادة من خلال التأثير، فيما جادل كوتر Kotter (1990) أنّ القيادة هي القدرة على العمل الجماعي لتحقيق الحيوية، وعرّف روبرت جرينليف القيادة الفعّالة بأنّها الأشخاص الذين يخدمون الآخرين ممّن يتبعونهم [...] وذكر دراكر بأنّ القائد هو الشخص الذي لديه أتباع. مع ذلك، يعتقد بعض المنظرين أنّ القيادة شكل من أشكال عمليات التأثير الاجتماعي. وبالرغم من تنوّع تعاريف القيادة إلّا أنّ غالبيتها ركّزت على عنصرين أساسيين هما: عملية التأثير على مجموعة من الأفراد للحصول على هدف مشترك، وتطوير الرؤية.

بعبارة أخرى، يركّز القادة على التحفيز والإلهام، ويهدفون إلى خلق الشغف لمتابعة رؤيتهم والوصول إلى أهداف طويلة المدى، بل والمجازفة لتحقيقها وتحديّ الوضع الراهن، ويراقب القائد منافع أتباعه، فيتبع الناس القائد طواعية، كما يقوم بتوجيه التابع باستخدام الأسلوب التحويلي transformational style، يجب أن يتمتع القائد ببعض الصفات المهمّة مثل النزاهة والرؤية والجديّة والحسم والثقة والالتزام ونكران الذات والإبداع والمخاطرة والقدرة على الاتصال...علاوة على ذلك، يجب أن يتمتع بالكاريزما والشعور بالمهمّة والقدرة على التأثير في الناس في بيئة ايجابية، إضافة إلى التمكن من حل المشاكل. تُظهر الأبحاث أنّ القائد الفعّال يعتمد على سلوكيات وخصائص مشتركة مثل: الثقة وثقافة الخدمة ومهارات التدريب الجيدة والمصادقية والخبرة والمسؤولية ومهارات الاستماع الجيدة، وأن يكون صاحب رؤية، وشعور جيّد بالأولويات، وبالأمانة والرغبة في المشاركة واحترام الذات...وهي خصائص قد تميّزه عن المديرين، وهو ما سيتم مناقشته في الآتي.

3-7. الإدارة في مقابل القيادة:

يتداخل مصطلحي الإدارة والقيادة ويربكان الكثير من الدارسين والممارسين، ويكمّلان بعضهما البعض في الوقت نفسه، فهما يتفقان ولكن مع بعض الاختلافات. يمكن إظهار الفرق بينهما على النحو التالي: فتشير الإدارة إلى التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة وتنسيق المهام الإدارية، ويقوم المديرين بهذه المهام باعتبارهم شاغلي مناصب رسمية في المنظمة. من ناحية أخرى، تعتبر القيادة مسؤولية عن إلهام وتحفيز الآخرين، فليس بالضرورة أن يشغل القائد منصباً رسمياً، وقد يكون المدير قائداً مناسباً وقد لا يكون. يعتقد ويرش وكونتز (1993) وموراوي (2011) أنّ المديرين هم في الأساس تنفيذيون، فهم يضعون الخطط والميزانية ويراقبون التقدّم. من ناحية أخرى، يقوم القادة بتغيير الأفراد والمنظمة. كما تشير الإدارة إلى الأداء (التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والقيادة والإشراف والتوظيف وتنسيق الاتصالات وما إلى ذلك) للقيام بأيّ نشاط، في حين تركّز القيادة على العلاقات (اختيار المواهب، والتحفيز والتدريب وبناء الثقة وما إلى ذلك) بين القائد وأتباعه. قدّم -في هذا الإطار- وارن بينيس Warren Bennis قائمة بهذه الاختلافات في كتاب بعنوان "كيف تصبح قائداً" عام 1989 جادل

فيه أن: (أ) المديرون هم التنفيذيون بينما القادة هم المبادرون، (ب) يقوم المديرون بنسخ القواعد واللوائح بينما يقوم القادة بتطويرها (ج) يحافظ المديرون على النظام والبيئة بينما يقوم القادة بتطويرهما. تسلط هذه العناصر الثلاثة الضوء بوضوح على الفرق بين الإدارة والقيادة، فهذه الأخيرة أوسع من الأولى، إذ يؤثر القادة على الآخرين من خلال المهارات القيادية من أجل تحقيق الأهداف، فيما يستفيد المديرون من صلاحياتهم للقيام بالمهام باستخدام المرؤوسين.¹

توضيحاً لما سبق، تتشابه الإدارة والقيادة ولكنهما ليستا متماثلتين، فتتضمن كل من القيادة والإدارة التأثير والعمل مع الناس والاجتهاد في تحقيق الأهداف المشتركة. مع ذلك، تعتبر مجالات القيادة والإدارة مختلفين تماماً، فيؤكد كاتز Katz أن القيادة هي علاقة تأثير متعدد الاتجاهات، في حين أن الإدارة هي علاقة سلطة أحادية الاتجاه. في عام 1977، كتب أبراهام زلزنك Abraham zaleznik مقالاً علمياً مرجعياً حول الفرق بين القادة والمديرين، ذكر زلزنك أن المنظمة تحتاج إلى مديرين وقادة فاعلين من أجل الوصول إلى أهدافها، لكن لكل منهما مساهمات مختلفة. ففي حين يشجع القادة على التغيير بالأساليب الجديدة والعمل على فهم معتقدات الناس لكسب التزامهم، فإن المديرين يعززون الاستقرار وممارسة السلطة والعمل على تنفيذ المهام، لذلك تحتاج الإدارة والقيادة إلى أنواع مختلفة من الأشخاص.

في الإطار نفسه، ذكر واتسون Watson عام 1983 أن المديرين يهتمون بالهيكل والنظام، ولكن القادة يركزون على التواصل والتحفيز والأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، جادل واتسون بأن إستراتيجية S7 والتي تتضمن: الإستراتيجية Strategy، والبنية/ الهيكل Structure، والأنظمة Systems، والقيم المشتركة Shared Values، والمهارات Skills، والأسلوب Style أكثر فاعلية للقادة مقارنة بالمديرين. وأضاف برايمان Bryman أن القيادة تدور حول الدافع الاستراتيجي، ويصف بينيس ونانوس Bennis and Nannus بإيجاز الاختلافات بين القادة والمديرين في جملة واحدة: "القادة يفعلون الأشياء الصحيحة والمديرون يفعلون الأشياء بشكل صحيح". ويضيف بينيس عام 1989 أنه "البقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين سنحتاج إلى جيل جديد من القادة". في عام 1987، جادل جون كوتر Kotter -الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال- أن القيادة تتجاوز المهام الروتينية للتعامل مع التغيير، في حين أن الإدارة هي مسؤولية رسمية منتظمة للتعامل مع التعقيد الروتيني. يؤكد كوتر أن القيادة هي عملية تهدف إلى تطوير رؤية للمنظمة، ومواءمة الناس مع تلك الرؤية، وتحفيزهم على العمل من خلال تلبية احتياجاتهم الأساسية.

في الإطار نفسه، يقول برنارد باس Bernard Bass (1990) في كتابه "دليل القيادة لباس" أن القادة يديرون والمديرون يقودون، لكن النشاطين ليسا مترادفين، يمكن أن توفر وظائف الإدارة القيادة، ويمكن أن تساهم أنشطة القيادة في الإدارة. مع ذلك، فإن بعض المديرين لا يقودون كما أن بعض القادة لا يديرون". ويذكر آخرون أن القائد ملهم ومبتكر ومرن وشجاع ومستقل، ويحتكم على الروح "المحرّكة"

¹ Nadrifar & Hakimeh Shahryari, p. 84.

والعاطفة والإبداع والخلق. أمّا المدير فهو تداولي وسلطوي واستشاري وتحليلي ويميل إلى الاستقرار. في السياق نفسه، يضيف كوفي Covey (2003) أنّ القائد يؤمن بالرؤية والأهداف، ويمتلك قيمًا قويّة، ويعمل على التأكّد من أنّ مرافقيه يسيرون في الاتجاه الصحيح. علاوة على ذلك، قال يليتالو Ylitalo (2004) أنّ المديرين يركّزون على العمليات الهيكلية والأدوات والعمليات المتعلقة بالعمل. مع ذلك، فإنّ القادة يشاركون في العمل المهني والجوانب الاجتماعية والتواصلية. كما نظر هال Hull و أوزيروف Ozeroff إلى القادة على أنّهم متواصلون Communicators جيّدون لأنّهم يقضون وقتًا أطول مع أتباعهم. بالإضافة إلى ذلك، يدرك القادة نقاط القوّة المهنية ونقاط الضعف والمواقف العاطفية لأعضاء فريقهم ومكانتهم في المنظّمة ممّا يسمح لهم بمعرفة كيفية تحفيزهم، ويرى جوسلينج ومورفي Gosling and Murphy (2004) أنّ القادة يعملون على جعل المنظّمة مستعدة لمواجهة أيّ تغيير جديد، وضمان تنمية الشعور بالأمان.

عمومًا، وفي حين تشترك الإدارة والقيادة في ادوار مماثلة، فمن المهمّ التمييز بين هاتين الوظيفتين، المهمة الأساسية لكلّ من القادة والمديرين هي السيطرة والتحكّم في الآخرين والتأثير عليهم، والفرق الأكثر أهميّة بينهما هو أسلوبهما في تحقيق الأهداف؛ فيمارس المديرين سيطرتهم من خلال السلطة الرسمية، فيما يستخدم القادة رؤيتهم وإلهامهم وتحفيزهم لاصطفاف ومواءمة أتباعهم. إنّ تحقيق التوازن بين كلّ من الإدارة والقيادة أمر بالغ الأهميّة لنجاح المنظّمة. علاوة على ذلك، يكون من الضروري في بعض الأحيان نجاح المديرين في العمل كقادة. إنّ الفرق بين القيادة والإدارة؟ سؤال تمّ طرحه أكثر من مرّة، وتمتّ الإجابة عليه بطرق مختلفة. الفرق الأكبر بين المديرين والقادة هو الطريقة التي يحفّزون بها الأشخاص الذين يعملون معهم أو يتبعونهم، وهو ما يحدّد أسلوب معظم الجوانب الأخرى المرتبطة بعملهم. بالمناسبة، الكثير من الفاعلين من كليهما لديهم وظائف إدارية، لكنّهم يدركون أنّهم لا يمكنهم شراء الميولات خاصّة بالنسبة لمسألة الإخضاع/ الإذعان فالمسألة صعبة إذا ما ارتبطت بالتصرّف كقادة. عمومًا، يمكن تحديد بعض المتغيّرات الأساسية التي يمكن من خلالها رسم صورة للاختلافات القائمة بين المدير والقائد:

- للمديرين رؤوسين/ وللقيادة أتباع: للمديرين والقادة رؤوسين، فلكثير من القادة التنظيميين رؤوسين، ولكن فقط لأنّهم مديرين أيضًا، أمّا عندمّا ينتقلون إلى القيادة عليهم أن يتخلوا عن السيطرة الرسمية السلطوية، لأنّ القيادة تعني أن يكون لديك أتباع، والمتابعة دائمًا نشاط تطوّعي.
- بناء العلاقات: الأسلوب السلطوي في مقابل الأسلوب الكاريزمي التحويلي: يتمتّع المديرين بمكانة من خلال السلطة الممنوحة لهم من قبل المنظّمة، ويعمل رؤوسهم لصالحهم ويقومون بما يُطلب منهم إلى حدّ كبير. أسلوب الإدارة هو أسلوب تعامل، أين يُخبر المدير رؤوسيه بما يجب عليهم فعله، ويقومون بذلك ليسو لأنّهم ربوت أعمى، ولكن لأنّهم حصلوا على وعود بالمكافأة (على الأقل كراتب) للقيام بذلك. في المقابل، فإنّ اخبار الناس بما يجب عليهم فعله لا يلهمهم باتباعك، عليك مناشدتهم موضّحًا أنّ

إتباعك سيقودهم إلى ما يطمحون به، فيجب أن يرغبوا في الإذعان لك بما يكفي لوقف ما يفعلونه وربما التعرض للخطر والمواقف التي لا يفكرون عادة في المخاطرة بها. يجد القادة الذين يتمتعون بكاريزما أقوى أنه من السهل جذب الناس إلى قضيتهم، وكجزء من إقناعهم، فإنه عادة يعدون بفوائد تحويلية، بحيث لن يحصل أتباعهم على مكافآت عرضية فحسب، بل سيصبحون بطريقة ما أشخاصًا أفضل.

■ أساس التركيز، العمل في مقابل الأشخاص: يُدفع للمديرين مقابل انجازهم للعمل (وهم مرؤوسون أيضًا)، وغالبًا ما يكون ذلك ضمن قيود صارمة من الوقت والمال. من ثم، فمن الطبيعي أن ينقلوا تركيز العمل هذا إلى مرؤوسيتهم. في المقابل، وبالرغم من أن العديد من القادة يتمتعون بأسلوب كاريزمي إلى حد ما، إلا أن ذلك لا يتطلب شخصية قوية، فهم دائمًا ما يرتبطون بعلاقات جيدة مع الآخرين، فالأساليب الهادئة التي تمنح الفضل للآخرين وتحمل المسؤولية -وفي بعض الأحيان اللوم- للقادة فعالة جدًا في خلق الولاء الذي يولده القادة العظماء. مع ذلك، لا يعني هذا أنهم ودودون بشكل مطلق، ومن أجل الحفاظ على غموض القيادة فإنهم يلتزمون بدرجة من الانفصال والعزلة، وهو لا يعني أن القادة لا يعيرون اهتمامًا للمهام. في الواقع، غالبًا ما يركزون بشكل كبير على الانجاز، لكن ما يدركونه هو أهمية تحفيز الآخرين للعمل على تحقيق رؤيتهم.

■ الميل، السعي نحو الراحة في مقابل البحث عن المخاطرة: إحدى النتائج البحثية المثيرة للاهتمام حول المديرين هي أنهم يميلون إلى أن يأتوا من خلفيات مستقرة ويعيشون حياة طبيعية مريحة نسبيًا، وهو ما يقودهم إلى تجنب المخاطرة نسبيًا، لذلك يحاولون تجنب الصراع ما أمكن. فهم عمومًا يميلون إلى إدارة "السفينة السعيدة/ الهادئة Happy Ship". في المقابل، وفي نفس الدراسة التي أظهرت أن المديرين يكرهون المخاطرة، برز القادة كباحثين عنها، بالرغم من أنهم ليسوا بباحثين غمّي عن الإثارة. عند متابعة رؤيتهم، فإنهم يعتبرون أنه من الطبيعي مواجهة المشاكل والعقبات التي يجب التغلب عليها على طول الطريق، بالتالي، فهم مرتاحون للمخاطرة ويرون أن الطريق التي يتجنبها الآخرون فرص محتملة لتحقيق ميزة تفضيلية، وسيسعدهم كسر القواعد من أجل انجاز الأهداف. كان لدى عدد مدهش من هؤلاء القادة شكل من أشكال المعوقات في حياتهم وكان عليهم التغلب عليها. فكان البعض يعاني من طفولة مؤلمة، فيما قاسى الآخرون من مشاكل كعسر القراءة وقصر الطول...ربما علمهم هذا استقلالية العمل اللازمة للمخاطرة وعدم القلق بشأن ما يفكر فيه الآخرون عنهم.

يبقى ن الصحيح القول، إنه لا يمكن تحقيق الفعالية المثلى للمنظمة إلا إذا كانت تتمتع بقيادة وإدارة قوية، ففي مكان العمل الديناميكي اليومي، تحتاج المؤسسات إلى قادة للتعامل مع التحديات الجديدة وتحويل المؤسسات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق. علاوة على ذلك، تحتاج المنظمات إلى مديرين للحفاظ على بيئة عمل سلسة واستخدام كفاء للموارد. بناء عليه، يُشترط للتوازن التنظيمي حضور كل من القادة والمديرين لضمان نجاح المنظمة.

ثامناً/ المنظمة وأنواعها Organization and Its Types:

المنظمات هي اللبنة الأساسية للمجتمعات الصناعية وما بعد الصناعية، وهي الأداة الأساسية التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات الجماعية، وهي من تمكّن الأشخاص من انجاز المهام بخلاف كفاءاتهم الفردية؛ إنها الأساس الذي يُبنى عليه الهيكل الكامل لأيّ إدارة. بناء عليه، يُصبح من الضروري فهم نطاقها من حيث التعريف والأنواع والخصائص والأهمية.

8-1. من حيث التعريف:

من الأمور المركزية لفهمنا للمنظمات الاجتماعية الحاجة الضمنية لتوضيح وتعريف مصطلح "المنظمة organization". إنّ الغرض من تعريف المصطلح ليس تحديد أو تقييد أفكارنا، بل تعزيز وتقدير المعاني المتنوعة التي افترضها العديد من العلماء في تعريفهم لها. توضّح مراجعة الأدبيات تنوّع الآراء حول ماهية المنظمات وكيف يمكن عرضها. على سبيل المثال، يقترح برنارد (Barnard 1938) أنّ المنظمة عبارة عن نظام من الأنشطة والقوى المنسقة لأكثر من شخص واحد؛ بينما يعرفها كوهين وآخرون (Cohen et al 1972) بأنّها تجميع للأفراد معاً سعياً لتحقيق أهداف محدّدة. وبالمقارنة، فإنّ النموذج النظري للباحثين كاتز وخان (Katz and Khan 1978) لفهم المنظمات ينظر إليها كنظام نشط من المدخلات والمخرجات يعيد فيه العائد النشط من المخرجات تنشيط النظام. علاوة على ذلك، يقترحان أنّ المنظمات الاجتماعية هي أنظمة مفتوحة بشكل كبير تتألف من معاملات بين المنظمات وبيئاتها. ويفترض الباحثان أنّ جميع النظم الاجتماعية، بما في ذلك المنظمات، تتكوّن من أنشطة نمطية تتأتّى من عدد من الأفراد، وأنّ هذه الأنشطة مكّلة ومترابطة فيما يتعلّق ببعض النتائج المشتركة. كذلك، فإنّ الأنشطة دائمة نسبياً، ويحدّدها المكان والزمان. في الإطار نفسه، يُعرّف سلزنيك (Selznick 1984) المنظمة على أنّها "تعبير هيكلي عن الفعل العقلاني"، ويصفها والدو (Waldo 1955) بأنّها "[...] كهيكل للعلاقات الشخصية الرسمية المعتادة في نظام إداري". في المقابل، يجادل فيبر (Weber) بأنّها "[...] دائرة من الأشخاص الذين اعتادوا طاعة أوامر القادة ممّن لديهم مصلحة شخصية في استمرار الهيمنة بحكم انخراطهم الشخصي والفوائد الناتجة عنه، كما قسّموا فيما بينهم تلك الوظائف، التي سيكونون جاهزين لممارستها. وعلى عكس العلماء الآخرين، يستخدم ويك (Weick 1979) مصطلح التنظيم organizing الذي يعرفه على أنّه "[...] قواعد تمّ التحقق من صحتها بشكل توافقيّ للتقليل من الغموض عن طريق السلوكيات المترابطة الرشيدة".¹

استكمالاً لما سبق، ينظر جيفري مايلز Jeffrey A. Miles في كتابه "نظرية الإدارة والتنظيم Management and organization theory" للمنظمات بأنّها ترتيبات مقصودة وتنسيقات واعية من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة أهداف. للمنظمة غرض مميز وهيكل مدروس يحقق أهدافاً محدّدة من خلال عمل وسلوك الناس، فالمنظمة ليست مجموعة عشوائية من الأفراد الذين يجتمعون عن

¹ Rocky J. Dwyer, "Formal organizations in contemporary society: The relevance of historical perspectives," *Management Decision*, Vol. 43, No. 9, 2005, p. 1233.

طريق الصدفة، بل هو كيان تمّ إنشاؤه بوعي رسميٍّ، وهو مصمّم لتحقيق أهداف معيّنة لن يتمكّن أعضاؤها من تحقيقها بأنفسهم، إنّه نظام مُدارّ تمّ تصميمه وتشغيله لتحقيق مهام ورؤى واستراتيجيات وأهداف.¹

عندما يتمّ تقييم التعاريف المذكورة أعلاه بعناية، فمن الواضح أنّ هناك بعض العناصر المشتركة في إسهامات مختلف العلماء فيما يتعلّق بمفهوم المنظّمة، تظهر في صفة التجميع بالنسبة للأفراد، والتأسيس أو البناء المتعمّد، وتحقيق الأهداف. بالتأكيد يمكن دمج كل هذه التعاريف في وصف واحد. مع ذلك، فإنّ مثل هذا الجهد قد يقيّد قدرة المرء على فهم وجهات النظر المختلفة.² بالإشارة إلى العناصر المشتركة أعلاه، يتمّ تعريف المنظّمة بأنّها "وحدات اجتماعيّة أو تجميع بشريّ أنشئ عمداً لتحقيق أهدافٍ محدّدة"، فالوزارات والشركات والجامعات والمستشفيات والمدارس والأحزاب السياسية والجمعيات وغيرها هي منظّمات بهذا المعنى.

من جانب آخر، يمكن تصنيف المنظّمات من حيث أنّها رسميّة وغير رسميّة [...] يتمّ تعريف المنظّمة الرسميّة على أنّها تلك الكيانات التي يتمّ إنشاؤها عن قصد ووعي لتحقيق أهداف محدّدة، في حين يتمّ تصنيف المنظّمة غير الرسميّة على أنّها كيان ينشأ للتعامل مع القضايا والأزمات التي تُترك دون حل من قبل المنظّمة الرسميّة.³ وفيما يلي نشير إلى كلا النوعين:

8-2. المنظّمة من حيث النوع:

بالنسبة لمعظم جوانب دراسات الإدارة والتنظيم، تمّ تفسير "التسلسل-التدرّج الهرمي/ الهيراريكيّة hierarchy" إلى حدّ كبير على أنّه تسلسل هرمي رسميٍّ، كما تمّ توظيفه بشكل مرادف تقريباً للمنظّمة؛ فتعني هذه الأخيرة الهيراريكيّة، التي تشير بدورها إلى المنظّمة. وفقاً لفيبر Weber، يمكن فهم "الهيراريكيّة" على أنّها تكامل رسميٍّ رأسيٍّ/ عموديٍّ للمناصب الرسميّة داخل هيكل تنظيميٍّ واضحٍ، فيكون كل منصب أو رتبة تحت رقابة وإشراف المنصب الأعلى منه. بالتّباع هذا التقليد، يمكن تعريف الترتيب الهرمي الرسمي على أنّه نظام رسميٍّ للأدوار والمناصب غير المتكافئة، والتي ترتبط عبر خطوط من أعلى إلى أسفل من القيادة والرقابة. في التسلسل الهرمي الرسمي، تكون الأدوار والمناصب الرسميّة لجميع أعضاء النظام واضحة ومحدّدة عن بعضها البعض، يتمّ مأسسة وشرعنة العلاقات الاجتماعيّة داخل المنظّمات أولاً وقبل كل شيء -إن لم يكن كليّاً- كعلاقات هرميّة.

مع ذلك، يمكن للأفراد أن يكونوا في علاقات اجتماعيّة عموديّة ليس عبر أنظمة قواعد رسميّة فحسب، ولكن عبر آليات غير رسميّة، يمكن العثور على هذه الآليات بشكل خاص في مجال التوجيه الاجتماعي والتفاعل (مثل القواعد والقيم والمواقف والسلوكيات اللفظية وغير اللفظية والتواصل والخطابات..)، بالتالي فهي عمليات تعتمد بشكل كبير على الفرد. وفقاً لهذا الفهم، يمكن تعريف التسلسل

¹ Miles, p. 08.

² Rocky J. Dwyer, p. 1233.

³ Ibid, p. 1234.

الهرمي غير الرسمي informal hierarchy (وتحديده) على أنه علاقات اجتماعية من الهيمنة والتبعية تعتمد على الفرد وتتبع من التفاعل الاجتماعي، وتصبح ثابتة بمرور الوقت من خلال العمليات الاجتماعية المتكررة (خاصة السلوك الروتيني).¹

1-2-8 المنظمة الرسمية formal organization:

تتكون المنظمة الرسمية عادة من هيكل هرمي كلاسيكي يتم فيه تحديد وإنشاء المواقف والمسؤوليات والسلطة والمساءلة وتسلسل القيادة بشكل واضح، إنه نظام وظائف معرف جيداً بنمط محدد من الاتصال والتنسيق وتفويض السلطة، إنه نظام لوظائف تعكس كل منها درجة معينة من السلطة والمسؤولية والمساءلة. يجب أن تكون المنظمة الرسمية مرنة، يتم فيها تعيين الواجبات لكل فرد، ومنحه القدر المطلوب من السلطة والمسؤولية لتنفيذ المهمة. يُخلق التنسيق بين العمال لتحقيق الهدف المشترك. عمومًا، يُعرف ماير و روان Meyer and Rowan (1997) التنظيم الرسمي بأنه "أنظمة الأنشطة المنسقة والخاضعة للرقابة التي تنشأ عندما يكون العمل جزءاً لا يتجزأ من شبكات معقدة من العلاقات التقنية والتبادلات عبر الحدود الإدارية. يمكن تحديد خصائص التنظيم الرسمي كالآتي:²

- إنه مرن ومخطط بشكل صحيح.
- يقوم على مبدأ تقسيم العمل والكفاءة في العمليات.
- يركز بشكل أكبر على أداء الوظائف وليس على الأفراد الذين يؤدونها.
- عادة ما يتم رسم المخططات الهيكلية فيه.
- يتم تحديد التنسيق بين الأعضاء ومراقبتهم بشكل جيد من خلال العمليات والإجراءات والقواعد وما إلى ذلك.

لقد نال التنظيم الرسمي حيزاً كبيراً في نظريات الإدارة باعتباره الأساس الذي يميز النسق التنظيمي عن باقي الأنساق الاجتماعية الأخرى، علاوة على كونه الرابط بين البناء المادي والبشري وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وعرف الموضوع العديد من الإسهامات النظرية لعل أهمها ما قدمه ماكس فيبر من خلال النظرية البيروقراطية التي كانت الأساس الأول للتنظيم البيروقراطي وذلك من خلال تحليله للأسس التي تقوم عليها السلطة، فتوصل إلى أن السلطة العقلانية المبنية على الرشد والعقلنة من خلال نسق من القواعد واللوائح التي تحكم وتتظم قرارات الأفراد وأعمالهم هي الأداة التي تحقق أعلى درجات الترشيح الإنساني بناء على أساليب موضوعية لا شخصية وغير عاطفية في علاقاتها، حيث ترجع طاعة

¹ Thomas Diefenbach & John A.A. Sillince, "Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization," **Organization Studies**, Vol. 32, Issue. 11, 2011, p. 1517.

² Qasim Joya, "Formal and Informal Organizations and their intellectual differences," **International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field**, Vol. 6, Issue. 10, October 2020, p. 117.

الأفراد إلى القانون بعيداً عن الاعتبارات الموجودة في السلطة التقليدية الكاريزمية، ويسود الاعتقاد الرسمي بتقوّ القانون وآليات الضبط الرسميّة.¹

لقد قدّم فيبر من خلال نظريته مجموعة من المحدّدات للتنظيم الرسمي المتمثلة أساساً في إبعاد كل العلاقات القائمة على العوامل الشخصية والعاطفية لأنها تتعارض مع معايير الرشد والعقلانية كالمحسوبية والمحابة وتعويضها بالعلاقات الرسميّة، وتطرّق أيضاً إلى عمليتي التوظيف والترقية باعتبارهما إحدى أهم العمليات التنظيميّة، فأكد في دراسته على أنّها تتم وفق معيار القدرة الفنيّة والأداء، بعيداً عن أي اعتبارات أخرى غير عقلانيّة، وهذا ما يمنح المسؤول أو الموظّف في أي مستوى من المستويات التنظيميّة الشرعية المطلقة في تأديته لأدواره، وأكد أيضاً على أنّه يجب وضع نظام دقيق ومرتبّ لكل القواعد والإجراءات التي تنظّم أداء العمل بغرض ضمان المساواة في المعاملة بين كل الفاعلين في التنظيم. علاوة على ذلك، تناول ماكس فيبر الهيراريكية أو مبدأ التدرّج/ التسلسل الهرمي وفق هيكل تنظيمي رسمي (كما وضّحنا أعلاه) مُقرّراً بناءً على معايير عقلانيّة رشيدة، إذ يحضّ كل منصب أدنى إلى مسؤوليّة وإشراف المنصب الأعلى منه. كذلك يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصّة بالتنظيم والممتلكات الخاصّة بشاغل المنصب، بحيث لا يكون هناك أيّ حق لشاغل أن يمتلك المنصب وما يتبعه من وسائل وأن يستخدمها لأغراضه الشخصية، بل يجب استخدامها للأغراض التنظيميّة لا غير، كما يجب أن تكون كل العمليات التنظيمية خاضعة لقواعد عامّة ثابتة وصارمة لا شخصيّة، ويتمّ تعلّمها واستيعابها من طرف كل الفاعلين في التنظيم، ويجب تدوين كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسميّة. إنّ كل هذه القواعد العامّة والمجرّدة التي حدّدها ماكس فيبر تعتبر النواة الأولى للتنظيم الرسمي، بحيث يرى أنّ هذه القواعد هي من ستوجّه الفعل التنظيمي نحو تحقيق الفاعليّة التنظيمية.²

مع ذلك، لا يمكن أن يقتصر التنظيم الرسمي اليوم على المنظّمة البيروقراطية فحسب، بل يمكن العثور على خصائصه (وخاصّة فيما يتعلّق بالتسلسل الهرمي) اليوم في جميع أنواع المنظّمات الشائعة، على اعتبار أنّ الهيراريكية هي أحد الأبنية الأساسيّة التي تقوم عليها المنظّمة الرسمية إن لم نقل أنّها تقترب منها من حيث المعنى (كما رأينا أعلاه)، فتظهر الأنواع الرئيسة للمنظّمة/ التنظيم الهرمي كما يلي:³

أ. المنظّمة البيروقراطية أو الأرثوذكسيّة Bureaucratic or Orthodox Organization:

إنّ المنظّمة البيروقراطيّة الأرثوذكسيّة هي -إن لم تكن مرادفة- التسلسل الهرمي الرسمي formal hierarchy للتخصّص القائم على القواعد والتمايز تحت سلطة واحدة، والتي تفرض وضع جميع المناصب على طول الخطوط الرسميّة للقيادة والرقابة من أعلى إلى أسفل، أي نقل الأوامر إلى أسفل ونقل

¹ كمال بوقرة، بسام وزناجي، "فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العموميّة الجزائريّة: دراسة في أثر المعوقات الثقافية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018، ص. 137.

² المرجع نفسه، ص. 138.

³ Diefenbach & Sillince, pp. 1517-1519.

المعلومات إلى الأعلى. وفقًا لذلك، ترتبط السلطة الرسمية ارتباطًا وثيقًا بترتيب ومكانة المناصب، وهي مستقلة عن صاحب المنصب. مع ذلك، لا يتم تنظيم الجوانب الوظيفية والعمليات والمهام بشكل هرمي فحسب، ولكن أيضًا، وربما في المقام الأول، العلاقات الاجتماعية؛ فيتم وضع الأفراد في علاقات غير متكافئة مع بعضهم البعض من خلال ترتيب مجرّد. تُنشئ القواعد المستقلة عن الأشخاص نظامًا طبقيًا للمواقف الاجتماعية للأفراد. في المقابل، يتم إقرار العلاقات الاجتماعية العمودية وغير المتكافئة رسميًا وإضفاء الشرعية عليها وجعلها دائمة بموجب القواعد والأنظمة السائدة بالإضافة إلى الإجراءات الاجتماعية (الروتينية إلى حدٍ كبير ولكن حتى عن طريق المقاومة والانحراف). في تمثيل الهيراريكية الرسمية المجردة لمجالات المسؤوليات والمساءلة المحددة بوضوح والمميّزة، تضمن المنظمة البيروقراطية أو الأرثوذكسية استمرار تنفيذ الواجبات الرسمية ملزمة بقواعد. في دراسات المنظمة، يعود مخطّط النوع الحديث من التنظيم البيروقراطي إلى المقاربات الوظيفية.

ب. المنظمة المهنية Professional Organization:

يمكن تصنيف مؤسسات القطاع العام أو الخاص حيث يدير أفراد من نفس المهن أو المهن الكاملة بشكل مشترك أجزاء كبيرة من الشؤون التنظيمية تحت فكرة المنظمة المهنية، ومن الأمثلة على ذلك، مكاتب المحامين ومؤسسات الرعاية الصحية ومؤسسات التعليم العالي وشركات الاستشارات أو المحاسبة، يمكن أن تختلف هذه المنظمات بشكل كبير. مع ذلك، فإن إحدى السمات الأكثر شيوعًا هي أنّ المعرفة المهنية يتم تنظيمها بشكل هرمي وكذلك المهنة، إنّ فكرة المهنة هي تحديد مجالات معرفة الخبراء وتحديد حدودها بأكبر قدر ممكن من الدقة والتمييز بين حاملي هذه المعرفة والمهنيين بوضوح فيما بينهم وكذلك مع الآخرين. يُعرّف "المهني Professional" -ويجب ذلك- من خلال المكانة الأعلى مقارنة بأي شخص آخر. تمّ تصميم المنظمة المهنية لهذا الغرض، فهي مبنية لأهداف مجموعة من المهنيين. بهذا المعنى، ربما تكون المنظمة المهنية هي المحاولة الأكثر وضوحًا وتطورًا ونجاحًا لمأسسة الهرمية على مصالح المجموعة، فهي واحدة من أكثر المحاولات تطرّفًا وتفكيرًا ومصممة خصيصًا لتأسيس اختلافات عمودية/ رأسيّة بين مجموعات مختلفة من الناس وتأمين الهيمنة الاجتماعية بمجموعة معيّنة من الناس الآخرين، سواء بين المهنيين وفي علاقاتهم مع غيرهم، إنّ مبادئ التسلسل الهرمي الرسمي والتفوق والتبعية لها وجود وأهمية قصوى ومتأصلة في فكرة المهنة Profession والتنظيم المهني Professional Organization.

ج. المنظمة الديمقراطية التمثيلية Representative Democratic Organization:

منذ ظهور المنظمات البيروقراطية الحديثة في أوائل القرن 19 كان الناس غير راضين عن سلبياتها ويبحثون عن بدائل أكثر جوهرية وبعيدة المدى. أحد المفاهيم التي تمّ تطويرها ووضعها في العديد من الأشكال والصور هي التنظيم الديمقراطي، تأخذ هذه المنظمات أفكار التمكين empowerment والديمقراطية في مكان العمل على محمل الجد، فهي تتبنّى أفكارًا مثل المشاركة الحقيقية للعمال،

ومجموعات العمل المستقلة، وتقاسم الأرباح، والشراكة والملكية المشتركة. تكون المنظمة الديمقراطية جادة بشأن المشاركة إذا ما قورنت بمنظمات أخرى أبقت هذه المسألة على مستوى خطابها لا غير. على المستوى العام، يمكن للمرء أن يفرق بين نوعين رئيسيين من التنظيم الديمقراطي، المنظمة الديمقراطية التمثيلية والمنظمة المشاركة (كليا fully) أو (المساواتية egalitarian)، تمثل الأولى مزيجاً من مشاركة الموظفين المباشرة في صنع القرار التشغيلي والمشاركة غير المباشرة في صنع القرار الاستراتيجي من خلال الممثلين، فيما تمثل الثانية أشكالا راديكالية أين يحاول العاملون (بنجاح أو دون جدوى) التغلب على الهياكل والعمليات الهرمية [...] ينصب التركيز هنا على المنظمات الديمقراطية التمثيلية لأنّ التفاعل الديناميكي بين الهيراريكية الرسمية وغير الرسمية يكون هنا أكثر وضوحاً. من الأمثلة على المنظمات الديمقراطية التمثيلية نجد التعاونيات، والاتحادات الائتمانية، والعديد من الجمعيات الزراعية وجمعيات البناء..

د. المنظمة الهجينة أو منظمة ما بعد الحداثة Hybrid or Postmodern Organization:

منذ أوائل التسعينات كانت هناك آمال في أنّ الأشكال "الهجينة Hybrid" أو "ما بعد الحداثة postmodern" من التنظيم يمكنها إصلاح النماذج التقليدية (البيروقراطية) السائدة آنذاك، إن لم يكن استبدالها. أثارت مفاهيم الإدارة الجديدة مثل "الإدارة الرشيقة lean management"، أو "إعادة هندسة العمليات التجارية business process re-engineering" و "منظمة التعلم learning organization" أو "إدارة المعرفة knowledge management" آمالاً كبيرة في أنّه حتّى المنظمات الكبيرة يمكن أن تعمل بطرق غير بيروقراطية أو غير هرمية. وفقاً لمؤيدي منظمات ما بعد الحداثة، يمكن لمفاهيم الفرق الشبه المستقلة quasi autonomous teams، والمشاريع المسيّرة ذاتياً self-managing projects، ووحدات العمل اللامركزية decentralized work units، أن تحلّ محلّ الأشكال القديمة للسلطة الهرمية والرقابة. فبالإضافة إلى دمجهم في هياكل هيراريكية رسمية، ينخرط العديد من الموظفين في المنظمات الهجينة في فرق أو مشاريع مؤقتة أو دائمة، وعلى الرغم من موقعها "الخارجي outside" أو "عبر across" خط الإدارة، يتمّ تنظيم العديد من الفرق والمشاريع وفقاً للمبادئ التقليدية، أي بطرق وظيفية وهيراريكية، ومن ثمّ، يوجد في المنظمات الهجينة هيراريكية رسمية على خط الإدارة المباشرة، وفي المجموعات المرنة وغير المنتظمة من المشروع الرسمي والفرق الهيراركي.

هـ. المنظمة الشبكية Network Organization:

في نفس الوقت تقريباً مع ظهور الأشكال الهجينة، تمّ تحديد تنظيم الشبكة كنوع جديد من التنظيم. مع ذلك، فإنّ مصطلح "شبكة Network" يُستخدم لمجموعة من المنظمات، بحيث يمكن أن تكون هناك شبكات تنظيمية داخلية وخارجية بيروقراطية إلى حدّ ما تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على المبادئ الوظيفية الإدارية، وحتّى البحث في هياكلها وعملياتها يُضفي إلى أساسها الوظيفي، يتمّ تنظيم هذا النوع من الشبكات بشكلٍ هرميٍّ، ويتمّ تقسيم أعضائها إلى طبقات بسبب "الضرورات الوظيفية". ففي الغالب ما يزال هناك مركز

مسؤولٌ عن أهم القضايا مثل القرارات الإستراتيجية أو تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة أو تخصيص الموارد، ويَحْتَقِظُ بالسيطرة عليها. في المقابل، يتم تجزئة الأعضاء الآخرين في الشبكة إلى مجموعات فرعية. مرة أخرى، و"الأسباب وظيفية"، سَيَتَمَوَّقُونَ في المحيط/ الأطراف، وستُوكَلُ لهم المزيد من المسؤولية عن القضايا التشغيلية والتقنية، وسيُستَثْنَوْنَ من عملية صنع القرار الرئيسة، كما أنّ عليهم إبلاغ المركز ورفع تقاريرهم إليه. بناء عليه، سنلمس الهيراركية الرسمية حتى في المنظمات الشبكية.

2-2-8. المنظمة غير الرسمية:

تم اقتراح مفهوم التنظيم غير الرسمي لأول مرة عام 1934 من قبل روثليسبيرجر F. J. Rothlisberger مساعد مايو Mayo ومشارك في تجربة Hawthorne، وتم تنقيحه في عام 1939، بعد ذلك، حدّدت جماهير علماء الإدارة المجموعات غير الرسمية من وجهات نظر مختلفة، والتي تم تلخيصها في الجدول أدناه. حتى الآن، على الرغم من وجود تعريفات مختلفة، فقد توصّل العلماء بشكلٍ أساسيٍّ إلى توافقٍ في الآراء حول فهم أنّ المجموعات غير الرسمية تتضمن تفاعلات شخصية غير رسمية موجودة داخل المجموعات الرسمية.¹

المنظمة غير الرسمية هي البنية الاجتماعية المتشابكة التي تحكم كيفية عمل الناس معًا في الممارسة العملية، إنّها مجموع السلوكيات والتفاعلات والأعراف والاتصالات الشخصية والمهنية التي يتم من خلالها إنجاز العمل وبناء العلاقات بين الأشخاص الذين يشتركون في انتماء تنظيمي معين أو مجموعة. عادة ما يتم تشكيل التنظيم غير الرسمي ضمن التنظيم الرسمي، إنّهُ نظام من العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما والتي تتشكّل نتيجة لاجتماع الأشخاص وتفاعلهم وارتباطهم ببعضهم البعض. يتم إنشاء المنظمة من قبل الأعضاء بشكل عفوي، أي تمّ إنشاؤها بسبب الاحتياجات الاجتماعية والنفسية وحثّ الناس على الشعور بالانتماء، ويتميّز هذا النوع من المنظمات بالمساعدة المتبادلة والتعاون والرفقة بين الأعضاء. تتطوّر المنظمة غير الرسمية عضوياً وعضوياً استجابة للتغيرات في بيئة العمل، وتدفّق الناس عبر حدودها النّفوذة، والديناميات الاجتماعية المعقّدة لأعضائها.²

بشكل عام، ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد [...] خارج نظام السلطة الرسمية، ويشير إلى نمط الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الإنسانية التي تظهر تلقائياً بسبب القوى الاجتماعية والنفسية العامة في مكان العمل، فينشأ بشكلٍ طبيعيٍّ على أساس صداقة بعض المصالح المشتركة، والتي قد تكون مرتبطة أو لا بالعمل، إنّها شبكة غير مقصودة وغير مخطّطة من الأنماط غير الرسمية والاجتماعية للعلاقات الإنسانية. تمثّل المنظمة غير الرسمية نمط العلاقات بين الأفراد والمجموعات التي تتطوّر داخل المنظمة الرسمية. على سبيل المثال، قد يشكّل العاملون على الآلات

¹ Yuan Fu (et al), "Theoretical Framework for Informal Groups of Construction Workers: A Grounded Theory Study," *Sustainability*, No. 23, Vol. 11, (28 November 2019), p. 05.

² Toyin Bawalla, "Formal Organisation (Course)," Ago-Iwoye- Nigeria, Olabisi Onabanjo University, Faculty of Social Sciences, Department of Sociology, p.8. accessed on 19/02/2024, at: http://staff.oouagoiwoye.edu.ng/uploads/1689_COURSES_Formal_Organisation_25504.pdf.

الطابعة في أقسام مختلفة مجموعة غير رسمية بسبب تشابه العمل. قد تؤدي اللغة والعادات والهويات المشتركة أيضًا إلى مجموعات غير رسمية، إنه نمط غير رسمي واجتماعي للتفاعلات البشرية.¹

الجدول رقم 2: تعريف المجموعات غير الرسمية.

المنظور	التعريف	عالم الإدارة
التفاعل بين شخصي Interpersonal interaction (طبيعة المنظمات غير الرسمية)	المنظمات غير الرسمية هي تلك التفاعلات الشخصية التي لا ينظمها النظام الرسمي، أو تُعوض فعليًا عن عدم وجود معايير رسمية بين أعضاء المنظمة.	ف. ج. روتليسبرجر F. J. Roethlisberger
	المجموعات غير الرسمية هي تلك التحالفات التي لم يتم تنظيمها رسميًا أو تحديدها من قبل المنظمة والتي يتم تشكيلها بشكل طبيعي في مكان العمل لتلبية متطلبات التفاعل الاجتماعي.	روبينز S. P. Robbins
	لا يتم إنشاء المنظمات غير الرسمية أو طلبها من قبل المنظمات الرسمية عن قصد، ولكنها بالأحرى شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتشكل تلقائيًا من خلال اتصال الناس ببعضهم البعض.	نيوستروم J. W. Newstrom
العلاقة مع المنظمة الرسمية	تظهر المنظمات غير الرسمية في كل منظمة رسمية، وتتغذى عملياتها المحددة من خلال الوضع الطبيعي للنظام التنظيمي الرسمي. ولأنهما يعيشان ويعملان معًا، يشكل أعضاؤهما اتفاقياتهم ومعاييرهم وقيمهم وعلاقاتهم الاجتماعية.	بلو P. M. Blau
	المنظمة غير الرسمية هي علاقات بين شخصية في المنظمة، وتؤثر على صنع القرار التنظيمي، لكنها إما غير متوافقة مع البرنامج الرسمي أو يتم تجاهلها.	سايمون H. A. Simon
التحليل من ثلاثة جوانب: النشاط، والتأثير المتبادل، والعاطفة	التنظيم غير الرسمي هو نوع من "مجال القوة" الذي هو مزيج من قوى مختلفة في حالة توازن، بما فيها البيئة التي تعمل فيها الجماعة، بالإضافة إلى الشخصيات والمشاعر والآراء المشتركة لأعضائها.	كورت لوين K. Lewin
	المنظمات غير الرسمية هي نتيجة العمليات الاجتماعية غير المقصودة، وهي مجموع الاتصال البشري والتفاعل والتجميع.	برنارد C. I. Barnard

¹ Joya, p. 118.

Source: Fu (et al), p. 03.

استكمالاً لما سبق، يمكن أن نرى من التعاريف أنّ المجموعات غير الرسمية لها خصائص مختلفة عن المجموعات الرسمية. أشار برنارد إلى أنّ المجموعات غير الرسمية تتميز بعدم اليقين uncertainty (وضعية وانتماء أعضائها غير مؤكدة وغير واضحة)، ولا وجود لهيكل ثابت، ولا توجد فروع أو حدود إدارية متميزة، كما أنّها تتّصف بتغيرات متكررة في الكتلة البشرية. أشار لوين أيضاً إلى أنّ لديهم معايير جماعة خاصّة وحدود غامضة من حيث الهيكل التنظيمي، وليس من السهل تحديدها. لخص العلماء السمات الأخرى: كالعفوية، والتماسك، والآثار البارزة للقائد، والعلاقات البين شخصية الجيدة، وعدم وجود أهداف تنظيمية واضحة. في الإطار نفسه، قام كراكهارت D. Krackhardt بتحليل أربع خصائص للمجموعات غير الرسمية: (أ) يمكن ربط أيّ فاعل بفواعل أخرى، (ب) تنتقل علاقات القوة من الأقوى إلى الأقل نفوذاً، (ج) كلّما زادت كفاءة الاتصال كان التأثير التنظيمي أفضل، (د) يصعب حل النزاعات إذا لم يكن للفواعل في الشبكة رئيس واحد مشترك للإبلاغ أو لتقديم تقرير بشأن الصراع الذي يواجهونه.¹

عموماً، يمكن إجمال خصائص التنظيم غير الرسمي كالآتي:²

- ينشأ دون أيّ سبب خارجي، أي طوعية، فهو نتيجة طبيعية لمكان العمل.
- ليس له مكان في المخطّط الهيكلي.
- ليس هناك هيكل ووضوح بالنسبة للمنظمة غير الرسمية.
- قواعد وتقاليد التنظيم غير الرسمي ليست مكتوبة، ولكن يتم إتباعها بشكلٍ شائع.
- إنّها إحدى قنوات الاتصال المفيدة.

بالنسبة لوظائف التنظيمات غير الرسمية، نجد أنّ كيث ديفيس Keith Davis يجادل بأنّ المجموعات غير الرسمية تخدم أربع وظائف رئيسة على الأقل ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي. أولاً، إدامة القيم الثقافية والاجتماعية: وهي استمرارية القيم الثقافية والاجتماعية التي تعترّ بها المجموعة، فعادة ما تكون هناك قيم معينة مشتركة بين أعضاء المجموعة غير الرسمية. يعزّز التفاعل اليومي هذه القيم التي تُديم نمط حياة معين وتحافظ على وحدة المجموعة ونزاهتها. على سبيل المثال، قد يحتوي فصل إدارة الكلية المكوّن من 50 طالباً على عدّة مجموعات غير رسمية تشكّل التنظيم غير الرسمي داخل الهيكل الرسمي للفصل. قد تتطوّر هذه المجموعات من علاقات رجالية أو نسائية، أو الإقامة في السكن الجامعي، أو فرق عمل المشروع، أو ترتيبات الجلوس، كما يتمّ تعزيز قواعد اللباس وتسريحات الشعر والمشاركة في الأحزاب السياسية بين أعضاء المجموعة. ثانياً، توفير المكانة الاجتماعية والرضا: فهي توفرّ الوضع الاجتماعي والرضا الذي قد لا يتمّ الحصول عليه من التنظيم الرسمي. قد يشعر العامل (أو الطالب) في منظمة كبيرة (أو فصل دراسي) وكأنّه رقم مجهول بدلا من كونه فرد مميز. مع ذلك، فإنّ أعضاء المجموعات غير الرسمية يتشاركون النكت والشكاوى، ويأكلون معاً، ويلعبون ويعملون معاً،

¹ Fu (et al), p. 05.

² Joya, p. 118.

ويكونون أصدقاء، مما يساهم في الاحترام الشخصي والرضا والشعور بالقيمة/ الأهمية. ثالثاً، تعزز التواصل بين الأعضاء: إذ تقوم المجموعة غير الرسمية بتطوير قناة أو نظام اتصال (كمصدر سرّي للمعلومة) لإبقاء أعضائها على علم بإجراءات الإدارة التي ستؤثر عليهم بطرق مختلفة. يستخدم العديد من المديرين الأذكاء هذه الطريقة لنقل معلومات معينة "بشكل غير رسمي" حول إجراءات الشركة والشائعات. رابعاً، توفير الرقابة الاجتماعية: من خلال التأثير وتنظيم السلوك داخل المجموعة وخارجها، فتعمل الرقابة الداخلية على إقناع أعضاء المجموعة بالتوافق مع أسلوب حياتهم. على سبيل المثال، إذا بدأ الطالب في ارتداء معطف وربطة عنق في الفصل فقد يقوم أعضاء المجموعة غير الرسمية بإقناع الطالب بأن مثل هذه الملابس غير مقبولة وبالتالي العودة إلى الجينز والقمصان. أما الرقابة الخارجية فتعني توجيه أي مجموعة مثل الإدارة والقيادة النقابية والمجموعات غير الرسمية الأخرى.¹

إلى جانب ذلك، تم الاعتراف على نطاق واسع من قبل المجتمع الأكاديمي أنّ المجموعات غير الرسمية لها تأثير إيجابي وسلبي على المنظّمات (أنظر الجدول أدناه). بشكل عام، تحتوي المجموعات غير الرسمية على تأثيرين إيجابيين: تلبية الاحتياجات التي لا يمكن لأعضاء المجموعة توفيرها في المنظّمات الرسمية، والحفاظ على توازن النظام التنظيمي. على العكس من ذلك، عندما لا يتم توجيه المجموعات غير الرسمية وإدارتها بشكلٍ فعّال، سيتمّ تقويض أهداف المنظّمة. لذلك، يجب ألاّ تقاوم وظائفهم السلبية بشكل فضّ منهوّر لتجنّب التأثير المعاكس. بدلاً من ذلك، يجب علينا تعزيز التوجيه وإفساح المجال كاملاً لتأثيراته الإيجابية.²

الجدول رقم 3: وظائف المجموعات غير الرسمية.

الوظائف السلبية	الوظائف الإيجابية
• إضعاف العلاقة الهيكلية للمجموعة الرسمية. • تشويه سياسات المنظّمة. • التأثير على تضامن المنظّمة. • التدخل في التحقيق السلس للأهداف التنظيمية. • نشر الأخبار غير الدقيقة.	• توفير الفرص للتعبير عن المشاعر. • تقوية الرضا الوظيفي والهوية الاجتماعية واحترام الذات. • تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمي. • تحسين كفاءة تبادل المعلومات بشكلٍ فعّال. • تحسين كفاءة الإنتاج.

Source: Yuan Fu (et al), p. 06.

علاوة على ذلك، تظهر بعض المشاكل المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي بالرغم من فوائده. يمكن حصر بعضها في النقاط التالية:³

- مقاومة التغيير، إذ يؤدي إدامة القيم وأسلوب الحياة إلى قيام المجموعات غير الرسمية بحماية "ثقافتها" بشكل مفرط وبالتالي مقاومة التغيير.

¹ Bawalla, p. 08.

² Fu (et al), p. 06.

³ Bawalla, p. 10.

■ صراع الأدوار: قد يؤدي السعي للحصول على رضا المجموعة غير الرسمية إلى ابتعاد الأعضاء عن الأهداف التنظيمية الرسمية. إنَّ ما هو جيّد ومرغوب من قبل أعضاء المجموعة غير الرسمية ليس دائماً مفيد للمنظمة. قد يكون مضاعفة عدد استراحات تناول القهوة وطول فترة الغذاء أمراً مرغوباً فيه لأعضاء المجموعة، ولكنّه مكلف وغير مربح للمؤسسة. إنَّ رغبة الموظّفين في تلبية متطلّبات وخدمات كل من المجموعة غير الرسمية والإدارة تؤدي إلى تضارب الأدوار. يمكن تقليل هذه الأخيرة من خلال المحاولة الدقيقة لدمج المصالح والأهداف والأساليب وأنظمة التقييم لكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي ممّا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا نيابة عن الجميع.

■ الإشاعة: ينقل الموظّفون غير المطّلعين معلومات غير مؤكّدة وغير صحيحة يمكن أن يكون لها تأثير مدمر على الموظّفين، وهو ما يمكن أن يقوّض الروح المعنوية، ويؤسّس لمواقف سيّئة، وغالباً ما يؤدي إلى سلوك منحرف أو حتّى عنيف. على سبيل المثال، يمكن للطالب الذي يفشل في الامتحان أن يطلق إشاعة مفادها أن الأستاذ ورّع المحاضرات دون شرحها أو غير ذلك. يمكن أن يخلق هذا كل أنواع المشاعر السيّئة تجاه الأستاذ وقد يؤدي حتّى إلى أعمال انتقامية كتفجير عجلات سيارته أو ضربه...

■ المسايرة: تعمل الرقابة الاجتماعية على تعزيز وتشجيع المسايرة بين أعضاء المجموعة غير الرسمية ممّا يجعلهم متردّدين في التصرف بقوة أو الأداء بمستوى عالٍ، وهو ما يمكن أن يضر بالتنظيم الرسمي من خلال خلق المبادرة والإبداع والتنوّع في الأداء.

■ تقويض الانضباط: تعارض المجموعات غير الرسمية قواعد سياسات الإدارة والإجراءات التي تهدف إلى هيكلة وانضباط سلوك العمل وأداء الموظّفين، فيضطرّ المديرون إلى أن يُصبحوا متساهلين في تطبيق القواعد واللوائح وبالتالي تقبل الانحرافات عن السلوك المطلوب، فتميل شخصية وكفاءة الإدارة إلى المعاناة. قد يسخر التنظيم غير الرسمي، بل ويخرّب عملية وممارسات وثقافة التنظيم الرسمي.

■ سياسات القوة: غالباً ما تكون التنظيمات غير الرسمية مليئة بالتلفيق وسياسات القوة. يحوّل الأعضاء طاقتهم ووقتهم من القيام بوظائفهم إلى إثارة العُصب والسياسات التافهة، فقد يتلاعب القائد غير الرسمي بالمجموعة لتحقيق أهداف أنانية أو غير مرغوب فيها.

■ الصراعات بين الأشخاص وبين المجموعات: تعمل المنظّمات غير الرسمية أيضاً على تطوير الصراعات بين الأشخاص والجماعات الداخلية التي يمكن أن تلحق الضرر بالمنظمة، فعندما يعطي الموظّفون المزيد من أفكارهم وطاقتهم لمعارضة بعضهم البعض فمن المرجّح أن يُقدّموا أقلّ لصاحب العمل. بناء عليه، يمكن أن تصبح الصراعات والمصالح الذاتية قوية جدّاً في التنظيمات غير الرسمية ممّا يؤدي إلى تقليل تحفيز الموظّفين ورضاهم.

وفي إطار التمييز بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يمكن أن نحدّد المجالات الآتية:¹

¹ Ibid, p. 11.

1. في المعنى: المنظمة الرسمية لها قواعدها وأنظمتها الخاصة، أين يجب أن يتبع الأعضاء (الموظفون والمديرون) هذه القواعد، فللمنظمة الرسمية نظام للتنسيق، كما أن لديها نظام للسلطة، وعلاقات واضحة بين الرئيس والمرؤوس، وبموجب هذه السلطة والقواعد يتم إسناد واجبات ومسؤوليات محددة لجميع الأعضاء، وفيها تكون الأهداف معروفة ومصممة بدقة. في المقابل، لا تعتمد المنظمة غير الرسمية على قواعد أو لوائح خاصة، كما لا تحتكم على نظام للسلطة والتنسيق. بناء عليه، لا تتضح علاقة الرئيس بالمرؤوس بشكل محدد وهو ما ينطبق على أهدافها، فيما يتم التواصل في التنظيم غير الرسمي من خلال الإشاعة أو المصادر السرية.
2. في تشكيلها: يتم تشكيل التنظيم الرسمي من قبل الإدارة العليا، فيما يؤسس التنظيم غير الرسمي من قبل القوى الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي.
3. القواعد واللوائح: يجب على أعضاء المنظمة الرسمية إتباع قواعد ولوائح معينة، والتي تكون متوفرة كتابياً (موثقة)، وهي مصممة من قبل سلطة رسمية (الرؤساء)، فإذا خضع الأعضاء لهذه القواعد بشكل صحيح فسيتم مكافأتهم، وإذا حدث العكس فسيخضعون للمعاقبة. في المقابل، لا يتعين على أعضاء التنظيم غير الرسمي إتباع أي من القواعد واللوائح.
4. الواجبات والمسؤوليات: في المنظمة الرسمية تكون واجبات ومسؤوليات وسلطة ومساءلة كل عضو محددة بشكل جيد، أما في المنظمة غير الرسمية، فلا تظهر هذه المعايير بشكل ثابت وحدد للأعضاء.
5. الأهداف والغايات: في المنظمة الرسمية، تكون الأهداف محددة بشكل جيد، وتقوم الأساسية منها على الإنتاج والنمو والتوسع. أما في المنظمة غير الرسمية فلا تتحدد بشكل دقيق، وتبنى الأساسية منها على الصداقة والأمن والمصلحة المشتركة والرضا الفردي والجماعي وما إلى ذلك.
6. الاستقرار: تكون المنظمة الرسمية مستقرة، وهو ما لا يتوفر للمنظمة غير الرسمية.
7. قنوات الاتصال: تستخدم المنظمة الرسمية قنوات اتصال رسمية، فيما تجنّب المنظمة غير الرسمية قنوات غير رسمية (أي الإشاعة والمصادر السرية للمعلومة grapevine).
8. المخطط التنظيمي: يتم عرض التنظيم الرسمي على المخطط التنظيمي، فيما لا يظهر التنظيم غير الرسمي عليه.
9. العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: توجد علاقة بين الطرفين في المنظمة الرسمية، فيما تتعدى في المنظمة غير الرسمية.
10. فوائد للأعضاء: يحصل أعضاء المنظمة الرسمية على مزايا وامتيازات مالية مثل الأجور أو الرواتب والمكافآت وحوافز السفر والتأمين الصحي... فيما يحصل أعضاء التنظيم غير الرسمي على فوائد اجتماعية وشخصية مثل دائرة الأصدقاء والمجتمع والمجموعات...

تاسعاً/ المنظمة العامة والخاصة: مدى الاختلاف و التشابه.

تمّ رسم أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمتين وتحليلهما بناء على بعض المفاهيم الأساسية للمنظمة والتي تشمل الأهداف والسلع والخدمات وملكية الموارد والهيكل التنظيمي والتصميم والقيادة والإدارة واتخاذ القرار وثقافة المنظمة. والسبب في تطبيق هذه المفاهيم واستبعاد أخرى، هو أنها أساسية جداً في تحليل المنظمة ولديها قابلية أكبر للتطبيق على المفاهيم الأخرى سعياً وراء فهم ميزات المنظمات العامة والخاصة بطريقة منهجية.¹

9-1. أهداف المنظمة العامة والخاصة:

تجدّد كل منظمة نظامها الساعي لتحقيق أهداف معينة، يقترح العلماء أنّ المنظمات الخاصة والعامة تختلف اختلافاً كبيراً من حيث الأهداف وتحقيقها. يقال أنّ للهيئات العامة أهدافاً مميزة مثل العدالة والمساءلة وهي غائبة في القطاع الخاص، كما تخضع مؤسسات القطاع العام في الغالب لسيطرة القوى السياسية وليس لقوى السوق، وتعتبر اختلافات الأهداف بين هاتين المنظمتين ظاهرة واضحة، ربّما يكون من الصعب قليلاً اكتشاف أوجه التشابه في هذا الصدد لأنّ كلا المنظمتين تحملان أيديولوجيتين مختلفتين وتخضعان لسيطرة تلك الأيديولوجيات. تتحكّم العوامل السياسية في أهداف المؤسسة العامة، بينما تهيمن قوى السوق على أهداف المؤسسة الخاصة. من الأمور الشاذة المثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالمقارنة بين المنظمات العامة والخاصة هو تعقيد الهدف وغموضه، فتسعى المنظمات الخاصة لتحقيق هدف واحدٍ هو الربح. من ناحية أخرى، تمتلك المنظمات العامة أهدافاً غامضة وغير ملموسة ومتعدّدة نسبياً، تتعرّض المؤسسات العامة لمزيد من الرقابة والمساءلة الخارجيتين، وغالباً ما تكون أهدافها متصارعة أو متعارضة.

مع ذلك، هناك بعض المجالات الواضحة حيث يمكن أن تتوافق أهداف المؤسسات العامة والخاصة معاً. على سبيل المثال، تمّ تصميم العديد من الشركات/ الصناعات العامة لتحقيق الربح والمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد. يمكن أن تتناسب أنشطة المؤسسات العامة والخاصة الهادفة أو الموجهة للربح مع "نظرية الاعتماد على الموارد Resource dependence theory" على اعتبار أنّها تعتمد على البيئة في الموارد الخارجية وتتبنّى استراتيجيات الإدارة الملائمة مع مراعاة الأهمية والندرة. تعدّ بنوك القطاعين العام والخاص والصناعات وشركات الطيران بعض الأمثلة الجيدة التي تحتاج إلى موارد من البيئة وتتنافس مع المنظمات الأخرى على الموارد.

9-2. السلع والخدمات، وملكية الموارد Goods, Services and Resource Ownership:

تختلف سلع وخدمات المؤسسة العامة عن تلك التي في الخاصة، فتعتمد سلع وخدمات هذه الأخيرة على وضع السوق وتتبع آلية العرض والطلب، وهي عالية التنافسية بطبيعتها، بينما تواجه المنظمات

¹ Anisur Rahman Khan and Shahriar Khandaker, "Public and Private Organizations: How Different or Similar are They," *Journal of Siberian Federal University, Humanities & Social Sciences*, Vol. 12, No. 9, 2016, p. 2874.

العامّة الحد الأدنى من التهديد من منافسيها في توفير سلعها وخدماتها، فهي لا تعمل في سوقٍ تنافسيّة، وحتّى في حالة وجود منافسة، غالبًا ما تتمتع المنظّمات العامّة بمكانة مهيمنة. قد تؤدّي خصائص عدم التنافس للسلع والخدمات العامّة إلى مشكلة/ معضلة الراكب المجاني/ الحر free-riders*، ومن المفهوم أنّ هذه المشكلة هي معضلة خطيرة بالنسبة للمنظمة العامّة، ولكن طبيعة المؤسسة الخاصّة لا تسمح أبدًا بظهورها.

بالنسبة لبعض العلماء، فإنّ التمييز التقليدي الرئيس بين المؤسسات العامّة والخاصّة هو ملكيتها للموارد. تحتفظ المنظّمات الخاصّة بملكية مميّزة، ولكن يصعب على المؤسسات العامّة تحديد مالكي الموارد، فلا يمكن تحويل الملكية العامّة إلى أفراد. على العكس من ذلك، يمكن بسهولة تحويل الملكية الخاصّة إلى أفراد، فالشركات الخاصّة المملوكة لأصحاب المشاريع أو المساهمين يملكون الممتلكات والموارد ويتلقّون مزايا نقدية مباشرة. الجدير بالذكر أنّ هيمنة مؤسسات القطاع العام على توفير السلع والخدمات العامّة لا تعني بالضرورة أنّها تستطيع التغاضي عن نظيراتها أو التقليل من شأنها. يقوم القطاع الخاص أيضًا بتسليم العديد من السلع والخدمات التي يتمّ تقديمها تقليديًا من قبل القطاع العام مثل النقل والاتّصالات. والصّحة والتعليم وما إلى ذلك.

أصبحت الشراكة بين "القطاعين العام والخاص" و"التعاقد مع القطاع الخاص" ظاهرة في الآونة الأخيرة فيما يتعلّق بتقديم الخدمات العامّة، إنّ إشراك القطاع الخاص في ملكيّة الدولة أو تقديم الخدمات العامّة هو اتّجاه عالمي الآن. على سبيل المثال، في بنغلاديش، وإدراكًا لأهميّة الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل التنمية. تمّ تشكيل وكالة جديدة تسمّى "الهيئة/ السلطة العامّة الخاصّة Public-Private Authority (PPA) عام 2010 من أجل تعزيز الأنشطة المشتركة وتصميم الملكية من خلال شراكة القطاعين العام والخاص في مختلف القطاعات، ويراقب مكتب رئيس الوزراء في بنغلاديش مباشرة أنشطة هذه الهيئة. غالبًا ما يكون من الصعب تحديد ملكية الموارد للمنظّمات العامّة. مع ذلك، وفي بعض الحالات، تشبه ملكية المؤسسات العامّة للمنظّمات الخاصّة. فمثلاً، تمتلك العديد من المؤسسات العامّة الكبيرة مثل الخطوط الجوية البريطانيّة والخطوط الجوية التايلانديّة حصصًا في السوق. في بنغلاديش، تمتلك الشركات العامّة التي تعمل في قطاعات مختلفة مثل البنوك والمنسوجات والأسمدة والسكر وما إلى ذلك حصصًا في السوق، وتبقى هذه الوكالات العامّة المحدودة في منافسة مستمرة مع وكالات القطاع الخاص من أجل بقائها.

3-9. الهيكل التنظيمي Organization Structure:

* معضلة الراكب المجاني، وتسمّى أيضًا "معضلة الراكب الحر" وهو مصطلح يشير إلى العبء الذي يُخلّفه بعض الأفراد على الموارد العامّة التي تنتجها الحكومة لخدمة جميع السكّان سواء كانت منتجات أو خدمات، ويتشكّل ذلك العبء جراء الاستغلال المفرط لها الذي يؤدي بدوره إلى فشل كامل المنظومة التي تهدف إلى مساعدة أفراد المجتمع. تظهر هذه المعضلة في المجالات التي يكثر فيها الطلب ولا يمكن تنظيم عملية الاستهلاك فيها، حيث يكون التوزيع العادل للسلع والخدمات المجانيّة صعبًا جدًّا، ويتفاقم عندما يقوم بعض الأفراد باستهلاك أكثر من حصّتهم العادلة من الموارد العامّة، أو دفع أقلّ ممّا يتوجّب عليهم من التكاليف. من مظاهر هذه المعضلة عدم دفع الضرائب الضروريّة لاستخدام الموارد.

يركّز الهيكل التنظيمي على تقسيم عمل أعضاء المنظمة إلى عدد من المهام المتميّزة، يساعد الهيكل على تنسيق جميع المهام لإنجاز مهمّة وأهداف تلك المنظمة بطريقة موحّدة. حاول منظّرو التنظيم الكلاسيكي مثل ماكس فيبر وهنري فايول وفريدريك تايلور ولوثر جولييك تصميم الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق مهمّة المنظمة وأهدافها من خلال الترتيبات الهيكلية للأفراد والمواقف ووحدات العمل. فالوصفات المضمّنة في النظريات الكلاسيكية ذات صلة وتُمارس على نطاق واسع من قبل العديد من المنظمات الخاصة والعامة. لا توجد البيروقراطية الفيدرالية مثل تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة والقواعد والإجراءات الرسمية في معظم الحكومات فحسب، بل تحضر حتّى في المؤسسات الخاصة الكبيرة. ادّعى فيبر نفسه أنّ تحليله يمكن تطبيقه بالتساوي على كلّ من الوكالات الحكومية وشركات الأعمال الخاصة. في هذا الإطار، تُعدّ الخدمة المدنية/ العامة في جميع أنحاء العالم هي المثال الأكثر صلة الذي يتبع مبادئ فيبر للبيروقراطية. من ناحية أخرى، يرى مورغان (1997) أنّ بعض المنظمات (الخاصة) قد حقّقت نجاحًا هائلًا باستخدام النموذج الميكانيكي the mechanistic model للتنظيم الذي اقترحه المنظّرون الكلاسيكي. في هذا الصدد، يُستشهد بأمثلة لماكدونالدز وشركات أخرى مماثلة في صناعة الوجبات السريعة تتبع المبادئ التaylorية للإدارة العلمية في هيكلة المنظمات وتصميمها. في الوقت نفسه، دعا جولييك للإدارة العلمية [POSDCORB] وهو مجال مشترك بين المنظمات العامة والخاصة، فلدى كلا المنظمتين آلياتها الخاصة لممارسة الـ POSDCORB من خلال التفكير في الهيكل والتصميم. هنا جادل فايول بأنّ هذه المبادئ لا تنطبق على المنظمات العامة فحسب، ولكن يمكن أيضًا أن تقوم بها الوكالات الخاصة على قدم المساواة.

من ناحية أخرى، فإنّ أحد الانتقادات الرئيسة للنظريات الكلاسيكية هو أنّ هذه المنظمات المصمّمة ميكانيكيًا تواجه صعوبة في تغيير الظروف لأنّها مصمّمة لتحقيق أهداف محدّدة مسبقًا لا غير، وتركّز بشكلٍ أقل على الابتكار. ضمن هذه الخلفية، ومنذ الستينيات، تطوّرت النظريات الحديثة للتنظيم مع فكرة أنّ المنظمة قابلة للمقارنة مع الكائنات الحيّة living organism وتقدّم الموازنة بين الضغوط الداخلية والخارجية (نظام الخلية)، وتطوير الكفاءات الأساسية والسعي لتحقيق أقصى قدر منها في البيئة المتغيرة. يهتمّ مثل هذا المنظور العضوي بالبقاء، ويربط البيئة بالمنظمة، وبالفعلية التنظيمية. في هذا الصدد، يشير بيرنز وستولكر Burns and Stalker (1961) إلى أنّ التصميم التنظيمي الفعّال يعتمد على ملاءمة الهيكل التنظيمي الداخلي لمتطلّبات البيئة. تجادل لورنس ولورش Lawrence and Lorsch (1967) كذلك بأنّ المنظمات الناجحة تلبيّ متطلّبات البيئة من خلال درجة التمايز/ الاختلاف ووسائل التكامل والتواصل. وتتمثّل الفروق بين الهيكل الميكانيكي/ الكلاسيكي والعضوي الحديث في: أنّ الهيكل الميكانيكي يعتبر أسلوبًا قديمًا ومهيمنًا في التنظيم العام، بينما يرتبط الهيكل العضوي في الغالب بالمنظمة الخاصة. تميل المنظمات الميكانيكية إلى الأداء بشكلٍ أفضل في بيئة مستقرّة، بينما تتّجه المنظمات العضوية إلى الأداء بشكلٍ أحسن في البيئة غير المستقرّة. تعمل معظم المؤسسات العامة في بيئة مستقرّة،

بينما تنشط المنظّمات الخاصّة في بيئة السوق التنافسية غير المستقرّة. مع ذلك، لا يعني هذا بالضرورة أنّ المؤسّسات العامّة يمكنها الاعتماد على المبادئ والتصميم الميكانيكي فحسب، إنّما تخضع في جميع أنحاء العالم لإصلاحات هيكلية كبيرة أو ثانوية باستمرار، وتتبنّى مبادئ حاكمة لتلك التي نراها في القطاع الخاص. فمثلاً، التسيير العمومي الجديد (NPM) New Public Management، وهو شكل عام لإصلاح المؤسّسات العامّة، يتبنّى نسخ أو اعتماد الممارسات الإدارية للقطاع الخاص في إدارة القطاع العام لأنّها تحمل قواسم مشتركة في كثير من النواحي.

تجدر الإشارة إلى أنّه منذ الستينيات ركّزت العديد من الدراسات على التنقيب عن خصائص الهياكل التنظيمية والتصاميم. دراسة مهمّة أجراها هنري ميتزبرج Mitzberg (1980) يقسّم فيها المنظّمة إلى خمسة أجزاء أساسية: نواة التشغيل، والقمة الإستراتيجية، والخط الأوسط، والهيكل الفني/ التقني، وموظّفي الدعم. يتبع الشكل الهيكلي لمثل هذه المنظّمة بعض العناصر الأساسية مثل البيروقراطية البسيطة الميكانيكية، والبيروقراطية المهنية، والشكل التقسيمي، والأدهقراطية (الهيكل التنظيمي البسيط غير المركزي والخالي من تعقيدات البيروقراطية). وفقاً لبعض العلماء، فإنّ جميع عناصر هذا التصميم ذات صلة بالقطاعين العام والخاص. على سبيل المثال، يناسب الهيكل البسيط الشركات العامّة الصغيرة والإدارات الحكومية الجديدة، وتناسب البيروقراطية الميكانيكية الشركات التي تعمل مع الإنتاج الضخم والمنظّمات الحكومية الكبيرة وحتّى الشركات الخاصّة التي تعمل في بيئة مستقرّة، وتلائم البيروقراطية المهنية الشركات الخاصّة أو المنظّمات العامّة التي تعمل في بيئة معقّدة ومستقرّة، أمّا الشركات التي تعمل في بيئة معقّدة وغير مستقرّة فيؤايمها الشكل التقسيمي (المُجرّأ)، فيما تنسجم الاددهقراطية مع الشركات التي تعمل في موقف مضطرب. يشير التصنيف الهيكلي المؤثّر لميتزبرج بوضوح إلى أنّ المؤسّسات العامّة والخاصّة تشترك في كثير من الأحيان في الأشكال الهيكلية نفسها في عملياتها اليومية.

الشكل رقم 4: الهيكل الميكانيكي والعضوي للتنظيم.

الهيكل العضوي	الهيكل الميكانيكي
تكامّل أفقي وعمودي معقّد للغاية	تمايز/ اختلاف أفقي عمودي مرتفع
رسمية منخفضة	رسمية عالية
اللامركزية	المركزية
حل المشكلات المشتركة والتفاعل	التنميط standardization
الخبرة الشخصية والإبداع دون إشراف	إشراف دقيق
الاتصال الأفقي	الاتصال العمودي

Source: Ibid, p. 2877.

4-9. صناعة القرار Decision Making:

يتم تعريف صنع القرار في المنظمة بشكلٍ أساسيٍّ على أنه تحديد المشكلات وحلّها من مجموعة متنوّعة من البدائل. يمكن أن يحدث استجابة لمشكلة ما، أو قد تتعلّق بالرغبة في زيادة الفعاليّة أو الابتكار. يعرف اتزيوني Etzioni (1967) اتّخاذ القرار كعنصر اختيار، وعلى أنّه الجانب الأكثر تداوليّة deliberate في السلوك الاجتماعي؛ إنّها مجموعة من الالتزامات المحدّدة لواحِدٍ أو أكثر من مسارات العمل المحدّدة. هناك العديد من مقاربات اتّخاذ القرار في المنظّمات، فنجد أنّ النموذج العقلاني لديه مفهوم واسع الانتشار في عملية صنعه. في هذا النموذج، يُصبح صانع القرار على دراية بالمشكلة، ويضع هدفًا، ويقيّم بعناية احتمالات جميع العواقب ويدرس كل مجموعة من النتائج، ويختار من بينها وفقًا لتقديراته لمزايا كلّ منها، مع الإشارة إلى الحالة التي يفضّلها.

بدلًا من ذلك تصف العقلانية المحدودة طريقة اتّخاذ القرار التي يجب إتّباعها في ظل قيود شديدة على الوقت والموارد؛ بينما يعتمد النموذج التدريجي incremental model على تغيير هامشيٍّ وتدرجيٍّ، فيركّز صانع القرار هنا على تلك السياسات التي تختلف بشكل تدريجي عن السياسات الحالية فحسب، وفي هذا النموذج يتمّ النظر في عدد صغير من بدائل السياسة، ويتمّ تقييم عدد قليل من النتائج "المهمّة" لا غير، كما يُعاد تعريف المشكلة باستمرار، ولا يوجد حلٌّ أفضل، إنّهُ علاج في الغالب لعرض خلل اجتماعي. في نموذج صندوق القمامة garbage can model بحسب Pastor يتمّ تحضير القرار دون نيّة محدّدة مسبقًا، وإنّما هي الصدفة والأحداث من تخلق الفرصة، ويتمّ اتّخاذ القرارات وفق هذا المدخل نتيجة لتفاعل حشد عشوائي من الفواعل والمشاكل والفرص والاختيار. أُستعملت صورة صندوق القمامة للتعبير عن ما يتمّ رميه فيه دون أن نشعر، وأنّه يتجمّع صدفة في صندوق القمامة أشياء متنوّعة، وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تتكوّن فيما بينها علاقة ترابطيّة عن طريق الصدفة. يرى أصحاب هذه المقاربة أنّ طريقة تشغيل المؤسسات هي الفوضى المنظمة.¹ (وفي هذه الحالة من عدم وجود عمليّة تنظيميّة لحل المشكلات، يتمّ إيجاد الحل نتيجة لتفاعل أربعة مسارات تنظيميّة مستقلة وهي: المشاكل والحلول والمشاركين وفرص الاختيار).

من هذا المنطلق، نجد أنّ التدريجية هي الأنسب لمنظمة تعمل في بيئة مستقرّة حيث يكون الروتين هو أفضل سياسة. بناء عليه، عادة ما تؤدّي المنظّمات العامّة أنشطة تقوم على الروتين [...] والموازنة الحكومية هي أفضل مثال على ذلك، إذ تعتمد في الغالب على إضافة أو خصم على الميزانية السابقة. في المقابل، تعمل معظم المنظّمات الخاصّة في بيئة غير مستقرّة وتنافسيّة ومضطربة. لذلك، غالبًا ما تستند القرارات في المؤسسات الخاصّة على التفكير العقلاني المحدود لأنّها تحتاج إلى النظر في جميع القيود والفرص بطريقة منطقيّة في إدارة الأعمال ومعالجة قوى السوق. يستند نموذج صندوق القمامة في صنع القرار على فكرة الفوضى المنظمة، تصف هذه الأخيرة المنظمة التي تتميز بالتغيّر السريع والبيئة

¹ عبد النور دحّاك، "تحليل الأسس النظرية لمدخل اتّخاذ القرارات الإستراتيجيّة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 14، مارس 2018، ص ص. 252-253.

غير البيروقراطية. في مثل هذه الظروف، يبدو أنّ هذا النموذج هو الأنسب للمؤسسات الخاصة، فعندما يكون الابتكار مصدر قلق لمنظمة ما، وعندما تتطلب التكيف مع الظروف المتغيرة، فإنّ نموذج صندوق القمامة في صنع القرار في هذه الحالات يقدّم الحلول المناسبة. مع ذلك، من الصعب استنتاج أنواع القرارات التي يجب على المنظمة إتباعها. وفقاً لبعض العلماء، ونظراً لأنّه من الصعب أن تكون القرارات عقلانية تماماً، فإنّ صانعيها يتبعون مبادئ العقلانية المحدودة. في سياق المواقف المعقّدة الخطيرة، تتبع المنظمات العامة بالتأكيد النموذج العقلاني [...] من ناحية أخرى، يمكن ممارسة التدريجية بسهولة من قبل كلا النوعين من المنظمات عندما لا تتطلب نقطة القرار تحليلاً نقدياً.

5-9. ثقافة المنظمة Organization Culture:

الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات التوجيهية والتفاهات وطرق التفكير التي يُشاركها أعضاء المنظمة ويتمّ تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير والشعور والتصرّف، تزود الثقافة الأعضاء بشعور الهوية التنظيمية وتولّد التزاماً بالمعتقدات والقيم، عندما تؤدي هذه المثل والقيم إلى النجاح فإنّها تُصبح مُؤسّسة institutionalized [...] تؤدي الثقافة وظيفتين هامتين. الأولى، تُدمج الأعضاء حتّى يعرفوا كيفية الارتباط ببعضهم البعض. والثانية، أنّها تساعد المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية. تؤثر المنظمات على الثقافات المحلية والإقليمية والوطنية التي تساهم فيها، وفي بعض الأحيان تتعارض الثقافة التنظيمية مع ثقافة المكان التي تتواجد فيه.

الصورة الأكثر تميّزاً لأيّ منظمة ناجحة هي ثقافتها، ولهذا قد تتميّز بميزة تنافسية على المنظمات الأخرى. في هذا الصدد، طوّرت شركات مثل Coca-Cola و Disney و General Electric و Intel و McDonald و Toyota ثقافة مميّزة ومؤثّرة. في العديد من البلدان، غيّرت شركة Coca-Cola عادات الشرب لدى الناس، وبالمثل فعلت McDonald بالنسبة لعادة الأكل. يصعب إنشاء أو إعادة توجيه مثل هذا النوع من التغييرات للمؤسسات العامة نظراً لأنّها لا تستطيع تغيير قواعدها التشغيلية بسهولة، ممّا قد يؤدي إلى تشكيل أو إعادة تشكيل سلوك الناس أو أنماط الاستهلاك. لسوء الحظ، من المرجّح أن تعيق الثقافات التنظيمية التقليدية في القطاع العام تحديث الخدمة العامة والابتكار.

اضطّرت مؤسسات القطاع العام المعاصرة إلى تغيير ثقافات مؤسساتها، يمكن الاستشهاد بالعديد من الأمثلة من بنغلاديش، أحد الأمثلة على ذلك هو أنّه في الخدمة المدنية الهندية غير المقسّمة سابقاً (بنغلاديش والهند وباكستان) كان المعيار التشغيلي الرئيس (على الرغم من أنّه غير مكتوب، ولكنّه ممارسة مهيمنة) لموظفي الخدمة المدنية هو اعتبار أنفسهم سادة الشعب فضلاً عن الحفاظ على مسافة من الجمهور، ولكن الخدمة المدنية في بنغلاديش اليوم حوّلت تركيزها من الجمود إلى المرونة، ويتمّ تدريب أعضاء الخدمة بطريقة تجعلهم يتفاعلون بشكلٍ أفضل مع المواطنين. في الواقع، هناك تغيير ثقافي في الخدمة المدنية البنغلاديشية بسبب متطلبات البيئة الخارجية.

يعمل موظفو الخدمة المدنية الآن أيضًا في شراكة مع القطاع الخاص في العديد من مجالات التنمية، ومن المفهوم أنه عندما يعمل أعضاء القطاعين العام والخاص معًا، فإنهم يشاركون ويمارسون ثقافة بعضهم البعض. في السياق نفسه، أدت حركة خدمة العملاء the customer service في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي إلى ضخ دافع التغيير الثقافي في إدارة المنظمات العامة. على هذا النحو، يمكن القول إنه على الرغم من وجود اختلافات في الثقافات التنظيمية بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، يمكن لهما أيضًا مشاركة ثقافات تنظيمية مماثلة ببعض الطرق والآليات الواضحة. بعبارة أخرى، تُصبح الثقافة هي ساحة المعركة الرئيسية في سياق الإصلاح الإداري للخدمة العامة. لذلك، اقترحت بعض المقاربات تفكيك الثقافة البيروقراطية القديمة للخدمة العامة واستبدالها بثقافة القطاع الخاص مثل ثقافة المقاولاتية.

9-6. القيادة والتسيير Leadership and Managership:

تم تعريف القيادة كموضوع بعدة طرق مختلفة ومن وجهات نظر متعددة. يمكن تعريف القيادة كعملية مميزة، إنها عملية من حيث تنسيق الأنشطة، وباعتبارها ميزة فهي مجموعة من صفات القائد مثل الشخصية والخصائص والدوافع والمهارات والقدرات. من ناحية أخرى، تميز المقاربة السلوكية للقيادة الفاعلين بسلوكياتهم في حال تفاعلهم مع التابعين، وتعتمد الرؤية الموقفية Contingency View للقيادة إلى حد كبير على المواقف، فتهتم بتحديد الظروف والمواقف التي تكون فيها بعض سمات وسلوكيات القيادة فعالة. مع ذلك، لا توجد طريقة أفضل في قيادة الناس. يواجه القادة في المنظمات الخاصة العديد من المواقف البيئية غير المستقرة والمضطربة، فهم بحاجة إلى ما يسميه يوكل (Yukl) (1994) "القيادة الإستراتيجية"؛ يمكن أن يظهر قادة في القطاع الخاص استجابة للموقف/ البيئة، ولكن يصعب ذلك على القادة في القطاع العام. تأخذ القوانين والقواعد وأنشطة الرقابة مزيدًا من السلطة التقديرية (حرية التصرف) من القادة في القطاع العام مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص. في واقع الأمر، يتمتع قادة القطاع العام باستقلالية أقل في ممارسة القيادة من مسيري القطاع الخاص.

فالمسيرون/ القادة العامون تملّهم الضرورات السياسية وغالبًا ما يسعون إلى التوسط في اتخاذ القرارات استجابة لمجموعة متنوعة من الضغوط وتشكيل تحالفات من داخل وخارج الجماعات من أجل البقاء، وهم يخضعون للرقابة والتدقيق التشريعي والقضائي الذي يقف بدوره عائقًا أمام مهامهم التنفيذية والإدارية بحرية تامة. علاوة على ذلك، لديهم استقلالية محدودة في صنع القرار، ومزيدًا من التردد في التفويض، وسلطة مجزأة على المرؤوسين. وبالرغم من الجدل حول أن المسيرين/ القادة العامون لديهم رغبة قوية في خدمة الناس، وأنهم أقل مادية من المسيرين في القطاع الخاص، إلا أنه نادرًا ما يكون هناك أي هدف نهائي لهم. على العكس من ذلك، يأخذ المسيرون في القطاع الخاص منظورًا أطول في المنصب وغالبًا ما يطوّرون من خلفهم، يُقاس فعالية المسيرين/ القادة في القطاع الخاص بالأداء ولهم سلطة أكبر بكثير في إدارة مرؤوسهم، كما لا يتم تقييدهم من قبل السلطة التقديرية التشريعية أو

القضائية، الهدف النهائي هو الربح وأداء السوق والبقاء، وهم أكثر مادية، وموجهين نحو الأداء ومدفوعين برغبة شركاتهم في تلبية متطلبات العملاء.

هناك اختلافات جوهرية بين القيادة والتسيير، فيهتم المسيرون بطريقة انجاز الأمور، ويهتم القادة بما تعنيه الأشياء للناس، كما يحاولون إقناعهم بالاتفاق حول أهم الأشياء التي يجب القيام بها. تنشأ الأهداف التسييرية من الضرورات بدلاً من الرغبات، وهي متأصلة بعمق في الثقافة التنظيمية، ويتبنى المسيرون العمل كعملية، إنهم يتفاوضون ويُفاوضون ويستخدمون المكافآت والعقوبات وغيرها من أشكال الإكراه.

بالنسبة لأوجه التشابه، يحتاج كلا النوعين من المنظمات إلى المسيّر والقائد أو الشخص الذي يتمتع بمهارات قيادية وتسييرية، تتمايز/ تختلف القيادة والتسيير، ولكنهما مكملان للعمل، وهما إلزاميان لنجاح أي منظمة، فبينما يقوم المسيرون بوظائف مستقرة وقائمة على القواعد، يؤدي القادة وظائف غير روتينية وقابلة للتكيف وإبداعية وصعبة. مع ذلك، فإن مسيري القطاع الخاص مدفوعون -وعلى نطاق واسع- بأهداف الربح، في حين أن مسيري القطاع العام مسؤولون -وبشكل كبير- أمام الرأي العام، كما يواجهون العديد من القيود القانونية والسياسية لانجاز مهامهم. يتضمن نجاح المسيّر في المنظمات الحديثة بالضرورة روح القيادة. بناء عليه، يظهر العديد من أعضاء المنظمات الخاصة كقادة عالميين بسبب القدرات القيادية والإدارية عالية المستوى للمديرين التنفيذيين، والتي من غير المرجح أن تحدث في المنظمات العامة، فندرة القادة الفاعلين مشكلة حرجة بالنسبة لهذه المنظمات، إذ يميل المدراء التنفيذيون إلى أن يكونوا مسيرين أكثر من كونهم قادة، وإدراكاً للحاجة إلى قائد ومدير مثالي، فقد تبنت العديد من الشركات/ الوكالات المالية والخدمية التي تقدم الخدمات سياسات للسماح بالدخول أو التوظيف المباشر في المناصب العليا من القطاعات الخاصة، ومن أسباب تبني هذه السياسات هو معالجة أزمة القيادة والتسيير في القطاع العام.

تشير المناقشة أعلاه حول القيادة والتسيير بوضوح إلى أنه من الأسهل نسبياً على المسيرين التنفيذيين العاملين كمدربين مقارنة بالقيادة. مرة أخرى، تتجلى القيادة في المنظمات الخاصة بشكل أكبر لأن لديها نطاق أوسع في ممارستها. مع ذلك، ومن أجل إدارة منظمة وناجحة وفعالة فإن متطلبات كل من القيادة والتسيير أمر حتمي لمنظمات اليوم.

II. نظريات التنظيم

والتحصيل

أولاً/ المقاربة الميكانيكية والنفوس-اجتماعية للمنظمات:

1-1. المقاربة الكلاسيكية للمنظمات: رؤية ميكانيكية وعلمية لمنظمة العمل.

طوّرت الأفكار الرئيسة الأولى حول المنظمات في أوائل القرن العشرين مع تسارع عمليات التصنيع وظهور الشركات التجارية الكبرى التي كان رأسمالها في يد مالكيها فيما يُعهد تسييرها للقادة والمديرين. تعتبر هذه الأفكار عن "المقاربة التجريبية أو الملاحظاتية للصناعيين والمهندسين أمثال (تايلور Taylor، فايول Fayol)، التي تعمل على تحليل معيارية المنظمة وترشيد الوظيفة. أضفت المبادئ المُقترحة الطابع الرسمي على الأفكار التي تمّ تطويرها من قبل الاقتصاديين الكلاسيك في أوائل القرن التاسع عشر وخاصة أفكار آدم سميث (تقسيم العمل) وديفيد ريكاردو (التخصّص في العمل)¹. تمّ تطوير نظريات المقاربة الكلاسيكية للتنبؤ بالسلوكيات والتحكّم فيها داخل المنظمات. وتتلخّص الافتراضات الرئيسة لهذه المقاربة في الآتي:²

أ. سلسلة القيادة Chain of command: على أساسها تنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

• الإدارة العليا Top-level management: هي بشكل عام الجهة التنفيذية التي تتضمّن مجلس الإدارة، والمسيّر (المدير) العام في مؤسسات الأعمال، والرئيس والمديرون ونوابهم...إلخ. يتحمّل مديرو المستوى الأعلى مسؤولية تطوير الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية، والتخطيط والتنظيم والتوجيه هي المسؤوليات الرئيسة لمديري المستوى الأعلى.

• الإدارة الوسطى Middle-level management: وهي التي تتوسّط المستوى الأعلى والأدنى، فمديرو المستوى المتوسط مسؤولون عن تنسيق أنشطة المشرفين، وتطوير وإضفاء الطابع الرسمي على السياسات والخطط التي ترتبط بالسياسات الإستراتيجية رفيعة المستوى. يمكن أن نشير هنا إلى مديري الإنتاج والمدراء الإداريون والماليون...إلخ.

• إدارة المستوى الأول First-level Management: وتشمل المشرفين الذين يُطلق عليهم أيضًا إدارة الإشراف supervision management. يتمّ في هذه المرحلة تنفيذ السياسات والخطط، كما يتمّ مراقبة الأنشطة يوميًا بيوم. ينتمي المعلمون إلى مدرّاء المستوى الأول في قسم التعليم، كما يُعتبر رئيس أو كبير العمّال Foreman، والمشرفون والمناوبون وما إلى ذلك من مديري المستوى الأول.

ب. تقسيم العمل Division of labor: وهي السمة الثانية الرئيسة للمقاربة الكلاسيكية. بناء عليه، تنقسم المهام المعقّدة إلى مهام أكثر بساطة يمكن للعاملين التعامل والقيام بها بسهولة.

ت. التأثير أحادي الجانب من أعلى إلى أسفل: هناك مسار واحد للاتصالات في النظرية الكلاسيكية يتمّ بموجبه اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى ودفعها إلى المستويات الأدنى.

¹ Une approche théorique des organisations : (5/5/2022), p. 3.

https://docplayer.fr/storage/24/2378940/1651778668/z_eyngDIlkD3AMWogXAr7g/2378940.pdf.

² Alireza Nadrifar, et al, "An Overview of Classical Management Theories: A Review Article," International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 5, Issue. 9, September 2016, p. 84.

ث. أساليب القيادة الاستبدادية: يعدّ هذا النوع من أساليب القيادة سمّة أخرى للمقاربة الكلاسيكية التي تأثرت بالإدارة الكنسية، إذ كان النمط الاستبدادي هو السائد في ثقافة ذلك العصر. بعبارة أخرى، يتخذ المديرون القرارات ويوجهون (قيادة وتنظيمًا) نظم الإدارة بأكملها، فكان يُعتقد أنّه يجب معاملة العمال كآلات من أجل زيادة الكفاءة، لذلك كان يخضع العمال لرقابة صارمة.

عمومًا، تستند هذه المقاربة على نموذج مثاليّ للتنظيم تعتمد فعاليته على تقسيم المهام (العمل في أجزاء "تقتيت العمل") والذي يجب تنظيمه، خاصّة وأنّ الفرد في العمل لا يستجيب إلّا لمهام التنفيذ، كما أنّه لا يستطيع إظهار المبادرة. سترى هذه المنظّمة عملها منظّمًا ومنسقًا من خلال التسلسل الهرمي.¹ يمكن دراسة المقاربة الكلاسيكية لإدارة المنظّمات من خلال ثلاث مساهمات رئيسة كالآتي:

1-1-1. فريدريك وينسلو تايلور (1856-1915): التنظيم العلمي للعمل L'Organisation Scientifique du Travail.

تمّ تطوير مقاربة الإدارة العلمية من قبل تايلور المهندس الميكانيكي الأمريكي عام 1911 [...] كانت دراسته أعظم حدث وقع في القرن التاسع عشر، تهدف هذه النظرية -التي تسمّى أيضًا بالتيلورية- بشكل أساسي إلى تعظيم الإنتاجية، وهي تقدّم حلاً مناسباً لمشاكل وتحديات الصناعيين، لذلك يعتقد تايلور أنّ الإدارة العلمية هي الحل الأنسب لمشاكل العمل. ناقش نظريته في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية Principles of Scientific Management"، وذكر أنّ جهودًا معيّنة تعمل على تغيير نظام الإدارة في بعض الحالات، بحيث تتحوّل مصالح العمال إلى مصالح الإدارة [...] لقد أحدث ثورة في فن قطع المعادن وسرعان ما ضاعف من سرعتها. في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين عمل تايلور على زيادة الكفاءة باستخدام الأساليب العلمية، والقضاء على الحركات الزائدة في مكان العمل؛ أراد تدريب العمال على وظائف أفضل، وتقسيم المهام بين الإدارة والعمال، وتنفيذ أسلوب الإدارة العلمية فيما يتعلّق بالعمالين والممارسات المختلفة في مكان العمل.²

قدّم تايلور أربعة مبادئ في نظرية الإدارة العلمية لزيادة الإنتاجية، كما توقع أنّ هذه المبادئ مناسبة لجميع الأنشطة البشرية، من المهمة الفردية البسيطة إلى الأنشطة التنظيمية المعقّدة. في الأربعة مبادئ من الضروري تطوير علم العمل the science of working. بعبارة أخرى، يجب البحث في الوظيفة علميًا للعثور على أفضل طريقة (one best way) للقيام بالمهمة. يمكن دراسة مساهمته في الإدارة العلمية تحت الفئات التالية:³

❖ **دراسة الوقت والحركة:** هي تقنية للإدارة العلمية تمّ تطويرها لتحديد معايير إنتاجية العامل. في هذه التقنية، يتمّ أولاً تقسيم المهمة المعقّدة إلى سلسلة من المهام البسيطة، بعد ذلك تتمّ ملاحظة الطريقة التي يتمّ بها تنفيذ هذه المهام لتحديد الوقت الدقيق الذي يستغرقه إكمال الوظيفة، ممّا يساعد بشكل أكبر في

¹ Une approche théorique des organisations, p. 3.

² Nadrifar, (et al), p. 84.

³ Abuthahir Ali, **Management Theory and Practice** (New Delhi: NMIMS Global Access – School of Continuing Education, 2014), pp.7-8.

تطوير جداول التسليم وخطط الحوافز. تعتبر دراسة الوقت والحركة الطريقة الأنسب للوظائف المتكررة (الروتينية).

❖ **خطة سعر القطعة التفاضلية:** تم تطوير هذه الخطة من قبل تايلور على افتراض أن للعمال قدرات مختلفة ويجب الدفع لهم وفقاً لذلك. تستند هذه الخطة أيضاً على افتراض أن نظام الإنتاج يعتمد على معدلات إنتاج القطع. بموجب الخطة، يتم استخدام دراسة الوقت والحركة لتقدير الوقت القياسي لإكمال العمل، واستناداً إلى الوقت القياسي، يتم وضع معدلات لإنتاج القطع، أي الأعلى والأقل، فالعمال الذين يتجاوزون الوقت القياسي يُمنحون معدلات أعلى للقطعة كأجور، فيما يتم إعطاء معدلات أقل للقطعة لأولئك العمال الذين لا يستوفون هذا المعيار.

❖ **الإشراف:** اقترح تايلور أن العمل في منظمة ما يجب أن يتم تخطيطه وتحديد للعمال من قبل رؤساء العمال، كما يجب على هؤلاء (رؤساء العمال) تحديد العمل على أساس تخصص العمال والإشراف على أدائهم. لذلك، يجب على المنظمة توظيف عدد كافٍ من رؤساء العمال.

❖ **التوظيف والتدريب العلمي:** ركز تايلور على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم حتى يتمكنوا من أداء أكثر من نوع واحد من الأعمال بكفاءة.

❖ **التعاون الودي بين الإدارة والعاملين:** يعتقد تايلور أن لكلٍ من الإدارة والعاملين هدفاً واحداً مشتركاً، أي زيادة الإنتاجية. لذلك، يجب على كلٍ منهما العمل معاً في وئام لتحقيق الهدف المشترك.

عموماً، طور تايلور مفهوماً ميكانيكياً لتنظيم العمل يقوم على:¹

- التقسيم الرأسي/ العمودي للعمل: يُمَيِّزُ فيه بين المصممين/ المخططين والمنفذين له.
- التقسيم الأفقي للعمل: المهام متخصصة والعمل مُجزأ لتحقيق «أفضل طريقة one best way» من حيث أساليب العمل.

• مراقبة العمل: عن طريق تعيين رؤساء العمال

• أجر قائم على الأداء: لتحفيز العامل وضمان الإنتاجية.

كان عمل تايلور موضع تقدير من قبل الصناعيين في ذلك الوقت، كما أن مبادئه ما تزال تمارس في معظم أنحاء العالم. على سبيل المثال، يتم دفع أجور العمال وفقاً لإنتاجيتهم، ويتبع منظرو الإدارة الحديثة مثل إدوارد ديمينج Edward Deming و جوران Juran أيضاً مبادئ تقسيم العمل التي قدمها تايلور. علاوة على ذلك، طور عمل تايلور من قبل فرانك و ليليان جيلبيرت Frank and Lillian Gilbreth اللذان درسوا الوقت والحركة، وقسما المهام إلى مكونات صغيرة من خلال إيجاد طرق أفضل للقيام بكل مكون وإعادة تنظيم كل عنصر من مكونات العمل العلمي.²

يمكن الإشارة هنا إلى مساهمة هنري فورد Henri Ford (1947-1963) التي تظهر في خط التجميع وتوحيد الإنتاج Le travail à la chaîne et la standardisation de la production. كصناعي، قدم

¹ Une approche théorique des organisations, p. 3.

² Nadrifar (et al), p. 84.

مبدأً خط التجميع وطبق مبادئ التنظيم العلمي للعمل الذي سنّه تايلور، ستقدّم هذه المقاربة ميزة أخرى للبعد الميكانيكي في أساليب العمل التي لا يبدو فيه العامل سوى امتداد بسيط للآلة. اعتبر هنري فورد أجريه/ عمّاله كأول زبائنه المحتملين، ومن خلال مضاعفة الأجور عن طريق خلق مكافأة من خمسة دولارات في اليوم، جعل نموذج الإنتاج الخاص به يتماشى مع ظهور الاستهلاك الشامل.¹

من عام 1908 إلى عام 1914، ومن خلال التجربة والخطأ، كان فريق هنري فورد الموهوب من مديري الإنتاج رائدين في تطوير نظام خط التجميع الذي غيّر من خلاله ممارسات التصنيع إلى الأبد، وعلى الرغم من أن الجوانب الفنية للانتقال إلى الإنتاج الضخم كانت بمثابة نجاح مالي كبير لفورد وللملايين من الأمريكيين الذين تمكنوا بعد ذلك من شراء سيارات، فإنّه نتج عن ذلك العديد من المشاكل الإنسانية والاجتماعية بالنسبة للعمال الذين أنتجوا هذه السيارات. مع تبسيط عملية العمل، نما العمّال ليكرهوا انضباطيّة خط التجميع. بحلول عام 1914، كانت مصانع سيارات فورد تعاني من معدل دوران هائل للموظفين - غالبًا ما وصل إلى مستويات ما بين 300 إلى 400 في المائة سنويًا - سببه مغادرة العمّال لأنهم لم يتمكنوا من التعامل مع الإجهاد الناجم عن العمل، ومنذ ذلك الوقت، أدرك هنري فورد المشكلات التي تواجه عمله وأصدر إعلانًا لتحفيز القوى العاملة لديه. بناءً عليه، قلّل من ساعات العمل في اليوم، من تسع ساعات إلى ثماني ساعات، كما قامت الشركة بمضاعفة الأجر الأساسي من 2.50 دولارًا أمريكيًا إلى 5.00 دولارات أمريكية لكل يوم. كانت هذه زيادة دراماتيكية، شبيهة بإعلان اليوم عن مضاعفة الحد الأدنى للأجور بين عشية وضحاها. أصبح فورد شخصية مشهورة عالميًا، وسمّيّت مقاربته الجديدة "بالفوردية Fordism".²

مع ذلك، فإنّ كرم فورد الواضح قابله جهد مكثف للسيطرة على الموارد - البشرية والمادية - التي بنيت بها إمبراطوريته، إذ قام بتوظيف مئات المفتشين لمراقبة الموظفين داخل وخارج المصنع. ففي هذا الأخير، كان الإشراف وثيقًا ومحدّدًا، إذ لا يُسمح للموظفين بمغادرة أماكنهم عند خط الإنتاج، كما لا يُرخص لهم بالتحدّث مع بعضهم البعض، كانت مهمتهم هي التركيز بشكل كامل على المهمة المطروحة. لقد تمكّن عدد قليل من الموظفين من التكيف مع هذا النظام، وطوّروا طرقًا للتحدّث من جوانب أفواههم، مثل المتكلمين من بطنهم، واخترعوا شكلًا من أشكال الكلام أصبح يُعرف باسم "التلعثم الفوردي Ford Lisp". أدى هوس فورد بالرقابة إلى دخوله في صراع أكبر فأكبر مع المديرين، الذين غالبًا ما طردوا عندما اختلفوا معه. نتيجة لذلك، غادر العديد من الأشخاص الموهوبين شركة فورد للانضمام إلى منافسيه المتزايدين.

خارج مكان العمل، ذهب فورد إلى حد إنشاء ما أسماه "قسم علم الاجتماع Sociological Department" للتحقّق من كيفية عيش موظفيه والطرق التي يقضون بها أوقاتهم، فقام مفتشون من هذا القسم بزيارة منازل الموظفين والتحقيق في عاداتهم ومشاكلهم، فالموظفون الذين أظهروا سلوكيات مخالفة

¹ Une approche théorique des organisations, pp. 3-4.

² The Evolution of Management Theory, p. 39.

لمعايير شركة فورد (على سبيل المثال، إذا شربوا كثيرًا أو كانوا دائماً مدينين) من المحتمل أن يتم طردهم. من الواضح أن جهود فورد للسيطرة على موظفيه دفعته ومديره إلى التصرف بطرق تعتبر اليوم غير مقبولة وغير أخلاقية، وعلى المدى الطويل ستضعف من قدرة المؤسسة على التطور.

مع ذلك، وبالرغم من مشاكل دوران العمّال والتغيّب والاستياء في شركة Ford Motor Company، شاهد مديرو شركات السيارات الأخرى شركة فورد وهي تجني مكاسب ضخمة لكفّاتها نظرًا لتطبيقها مبادئ الإدارة الجديدة، لقد اعتقدوا أن شركاتهم ستضطر إلى تقليد شركة فورد إذا ما أرادوا البقاء في السوق، لقد اتّبّعوا تاييلور واستخدموا العديد من أتباعه كمستشارين لتعليمهم كيفية تبني تقنيات الإدارة العلمية. بالإضافة إلى ذلك، وضع تاييلور مبادئه في العديد من الكتب، بما في ذلك إدارة المتجر Shop Management (1903)، ومبادئ الإدارة العلمية (1911)، التي تشرح بالتفصيل كيفية تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لإعادة تنظيم نظام العمل، كان لعمل تاييلور تأثير دائم على إدارة أنظمة الإنتاج، لذلك يقوم المديرون في كل مؤسسة، سواء كانت تنتج سلعة أو خدمات الآن بتحليل المهام الأساسية التي يجب القيام بها بعناية ومحاولة ابتكار أنظمة العمل التي تسمح لمنظمتهم بالعمل بكفاءة أكبر.

ضمن هذا السياق، ظهر اثنان من أتباع تاييلور البارزين هما فرانك جيلبريث Frank Gilbreth (1868-1924) وليليان جيلبرث Lillian Gilbreth (1878-1972)، اللذان صقلا تحليل تاييلور لحركات العمل وقَدّموا العديد من المساهمات في دراسة الوقت والحركة. بناءً عليه، هدفاً إلى 1. تقسيم كل عنصر من عناصر العمل أو الأنشطة وتحليل كل عمل فردي ضروري لأداء مهمة معيّنة 2. البحث عن أفضل الطرق لأداء كل مكون من عناصر العمل 3. إعادة تنظيم كل من الأعمال المكوّنة للمهمة بحيث يمكن تنفيذها ككل بشكل أكثر كفاءة (بتكلفة أقل للجهد والوقت). غالبًا ما كان الزوجان جيلبريث يقومان بتصوير العمّال وهم يؤدّون مهام معيّنة، ومن ثم تُفصّل إجراءات المهمة، إطارًا بإطار في حركاتهم المركّبة، كان هدفهم هو زيادة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ كل مهمة على حدة بحيث تُضاف المكاسب عبر المهام إلى الوفرة الهائلة في الوقت والجهد. تم تسجيل محاولاتهم لتطوير مبادئ الإدارة المحسّنة - في بعض الأحيان بطريقة فكاهية في فيلم أرخص بالدزينة Cheaper by the Dozen، الذي يصوّر كيف حاول الزوجان جيلبرث (مع أطفالهم الاثني عشر) أن يعيشوا حياتهم وفقًا لمبادئ الكفاءة هذه وتطبيقها يوميًا في أعمال مثل الحلاقة والطبخ وحتى تربية الأسرة. في النهاية، أصبحت مهتمّين بشكل متزايد بدراسة التعب، لقد درسوا كيف تساهم الخصائص الفيزيائية لمكان العمل في ضغوط العمل التي غالبًا ما تؤدي إلى التعب وبالتالي ضعف الأداء. لقد عزلوا العوامل -مثل الإضاءة والتدفئة ولون الجدران وتصميم الأدوات والآلات- التي تؤدي إلى إجهاد العمال، أين مهّدت دراساتهم الرائدة الطريق لتقدّم جديد في نظرية الإدارة. في ورش العمل والمصانع، كان لعمل الزوجان جيلبرث وتاييلور وآخرين تأثير كبير على ممارسة الإدارة، فبالمقارنة مع نظام العمل القديم، كانت الوظائف في النظام الجديد أكثر تكرارًا ومملّة وروتينية نتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وأصبح فيها العمّال غير راضين بشكل متزايد. ففي

كثير من الأحيان، أصبحت إدارة أوضاع العمل لعبة بين العمال والمديرين: حاول المديرون تحسين ممارسات العمل لزيادة الأداء، وحاول العمال إخفاء الكفاءة المحتملة/ الحقيقية لأوضاع العمل من أجل حماية رفايتهم (راحتهم).¹

1-1-2. هنري فايول Henri Fayol (1841-1925) "الإدارة الصناعية للمنظمة L'administration industrielle de l'organisation".

مهندس فرنسي، ومدير لشركة تعدين، وهو من الأوائل الذين وضعوا نظريات عن أساليب إدارة الشركة من خلال تحليل طبيعة ووظيفة الإدارة على وجه الخصوص، في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة Administration industrielle et générale 1916"، قدم ستة مبادئ عالمية يجب أن تستند إليها إدارة وتشغيل المنظمة، كما يمكن تطبيقها على كل المستويات الإدارية العامة والعليا: التنبؤ والتخطيط، وتنظيم وتوزيع الموارد، والقيادة، والتنسيق، والرقابة. بناء عليه، روج لمفهوم التنظيم الإداري administrative management، الذي سيصاحبه "دليل عام d'un guide général" لإدارة شؤون العاملين يتم شرحه أدناه:²

(1) **تقسيم العمل Division of work**: وفق هذا المبدأ يقسم العمل بين الأفراد والجماعات حسب مهاراتهم ومعرفتهم، وهو ما يساعد على استكمال العمل بكفاءة أكبر.

(2) **السلطة والمسؤولية Authority and responsipility**: السلطة حق للفرد في إعطاء الأوامر والتعليمات. ينشأ حق السلطة من منصب المدير وذكائه وخبرته ومهاراته. من ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي حالة المساءلة عن عواقب القرارات التي يتخذها الفرد، إذ يجب على المديرين أن يكونوا مسؤولين عن الإجراءات التي يتخذونها.

(3) **الانضباط Discipline**: يشير الانضباط في المنظمة إلى طاعة السلطة، فيجب على العاملين الانصياع واحترام السياسات والقواعد الحاكمة، ومن أجل الحفاظ على الانضباط الجيد هناك حاجة للإشراف الجيد على جميع المستويات، وضرورة للفهم الواضح بين الإدارة والعاملين، وللاستخدام العقلاني للعقوبات.

(4) **وحدة القيادة Unity of command**: وفقاً لهذا المبدأ، يجب على العاملين المرتبطين بنوع معين من العمل تقديم تقرير إلى رئيس واحد لا غير، يساعد هذا في تجنب الالتباس في أدوار العاملين. بناء عليه، ومن أجل الكفاءة، يجب أن تحترم سلسلة الإنتاج مبدأً أساسياً "وحدة القيادة"، قائد واحد لكل مجموعة من الموظفين.

ففتص وحدة القيادة على أن كل موظف مسؤول أمام مشرف أو مدير واحد يتلقى منه الأوامر المتعلقة بالواجبات التي يتعين عليه القيام بها، وتتجاهل وحدة القيادة التبعية المزدوجة حيث لا يمكن للموظف الواحد أن يقدم تقاريره إلى أكثر من مشرف واحد، ويشار إلى الشخص الذي يكون الموظف مسؤولاً عنه ويقدم تقاريره إليه مباشرة باسم "المشرف المباشر" أو "الرئيس المباشر". وحدة القيادة هي

¹The Evolution of Management Theory, P. 40

² Une approche théorique des organisations, p.4.

طريقة فعّالة للغاية للسيطرة على المرؤوسين وتؤدّي إلى تقليل الارتباك والتعقيد، كما يسهل تقييم أداء المرؤوسين من خلال وحدة القيادة. مع ذلك، فإنّ وحدة القيادة لا تنطبق إلّا على المنظّمات ذات التسلسل الهرمي التقليدي، فهيكّل المصفوفة -على سبيل المثال- هو نوع من الهياكل التنظيميّة حيث يتمّ تجميع الموظّفين في وقت واحد حسب بعدين تشغيليين مختلفين؛ وهذا يعني أنّ هيكّل المصفوفة يجمع بين هيكّلين تنظيميين، وهما في الغالب هيكّل وظيفي وهيكّل إداري/ قسمي، ويؤدّي هذا النوع من الهياكل التنظيميّة إلى التبعية المزدوجة حيث يكون المرؤوسون مسؤولين أمام مديرين. على سبيل المثال، الشركة (X) وهي شركة هندسية تنتج أجهزة إلكترونية، ولديها وظيفة البحث والتطوير، أين يقمّ الموظّفون تقاريرهم إلى مدير البحث والتطوير. قرّرت (X) القيام بمشروع مع شركة هندسيّة أخرى بالتعاون لتصميم نموذج أولي جديد، سيتطلّب هذا من بعض الموظّفين تقديم تقاريرهم إلى مدير المشروع بالإضافة إلى مدير البحث والتطوير.¹

(5) **وحدة التوجيه Unity of direction**: تعني أنّه يجب أن يكون هناك توجيه واحد يتحرّك وفقه العاملون لتحقيق هدف معيّن. إذا انجذب العاملون إلى توجيهات مختلفة فقد يكون من الصعب عليهم تحقيق هذا الهدف. تشرح وحدة التوجيه أنّه يجب تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف وفقًا لخطة واحدة وتحت إشراف مدير واحد، ويتمّ ذلك لضمان وجود تطابق مناسب للأهداف ورؤية واحدة حيث سيعمل جميع الموظّفين تحت إشراف مدير واحد. يعدّ التنسيق المناسب للأنشطة والوقت المناسب أمرًا ضروريًا هنا، والانحرافات عن الخطة (ما لم تكن بسبب تغييرات مفاجئة في طلب العملاء أو ظروف غير متوقّعة) غير مقبولة. غالبًا ما يعتمد نجاح وحدة والتوجيه على الفهم الصحيح للعلاقات المتبادلة بين الأنشطة وإدارتها بطريقة فعّالة.²

(6) **تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامّة**: في هذا المبدأ، ركّز فايول على مواءمة الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيميّة.

(7) **المكافأة Remuneration**: يجب توفير أجور عادلة للعمّال، يجب أن يتمّ حساب الأجور من خلال النظر في عوامل مختلفة مثل بيئة العمل، وتكلفة المعيشة، وقدرة المنظّمة على الدفع وإنتاجية العاملين.

(8) **المركزيّة Centralisation**: وفقًا لفايول، يجب تحديد درجة المركزيّة لتحقيق الاستخدام الأمثل لمهارات العاملين.

(9) **التسلسل الرئاسي Scalar chain**: ويشير إلى التسلسل الهرمي المتّبع في المنظّمة من كبار المديرين إلى العاملين في المستويات الأدنى. وفقًا لهذا المبدأ، يجب أن تمرّ جميع الاتّصالات عبر قنوات التسلسل الهرمي المناسبة. مع ذلك، في حالة وجود أيّ تأخير في الاتّصال بسبب الهرمية، يجب أن يكون هناك

¹ D.author, Difference Between Unity of Command and Unity of Direction, 1/2/2025.

<https://www.differencebetween.com/wp-content/uploads/2017/06/Difference-Between-Unity-of-Command-and-Unity-of-Direction.pdf>.

² Idem.

توفير للاتصال البيني cross communication. وفقًا لفايول، يعد التسلسل الرئاسي أمرًا حيويًا لنجاح المنظمات.

10) **النظام Order**: النظام مطلوب للتنسيق الفعال لجميع العناصر في المنظمة، يجب أن تتبع الإدارة مبدأ المكان المناسب لكل شيء ولكل فرد.

11) **الإنصاف Equity**: يعني مبدأ الإنصاف المعاملة العادلة لجميع العاملين، إذ يجب أن تعاملهم الإدارة على قدم المساواة، كما يجب أن تكون خالية من التحيزات والأحكام المسبقة.

12) **استقرار مناصب الموظفين Stability of tenure of personnel**: يجب على الإدارة أن تسعى جاهدة لتحقيق الاستقرار في مدة خدمة الموظفين من خلال توفير الأمن الوظيفي لهم. تؤدي زيادة معدلات الدوران دائمًا إلى إنتاج غير فعال. لذلك، يجب على المنظمات محاولة تقليلها من خلال تحسين معنويات العاملين وتحفيزهم.

13) **المبادرة Initiative**: يجب أن توفر الإدارة الحرية للعاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ الأوامر بشكل فعال، يجب تشجيع العاملين على اتخاذ المبادرات في مجالات تخصصهم من أجل أداء وظائفهم بكفاءة.

14) **روح الفريق Esprit de corps**: يجب أن تتبنى الإدارة طرُقًا جديدة لتحسين روح الفريق بين العاملين إذ يساعدهم هذا على العمل بانسجام.

قام فايول بتحديث ممارسات الإدارة في ذلك الوقت من خلال تقديم مقاربة تسييرية تكمل الثقافة الصناعية للقادة (الذين يأتون في الغالب من كليات الهندسة الكبرى) والبعد التقني للمنظمة العلمية للعمل لتاييلور. تحظى هذه النظرية برواج كبير ويتم تنفيذها حاليًا في المؤسسات الكبرى، كما إنها فعالة بالنسبة للمؤسسات العسكرية. يتم استخدام الوظائف التي طورها فايول في جميع المنظمات حتى وإن تم تقليص الست وظائف إلى أربع ما تزال قيد العمل وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، كما يبقى إسناد السلطة والمسؤولية المناسبتين يمارس أيضًا في العالم بأسره، حتى وإن تجاهلت مصفوفة الإدارة اليوم مبدئي وحدة القيادة والتوجيه.

في السياق نفسه، قدم الباحثان "كوليك واريك Gulick and Urwick" من الولايات المتحدة مساهمتهما في إثراء الفكر الإداري من خلال تطويرهما لمقاربة التنظيم الإداري بطرح عدة مبادئ تعدّ أساسية يمكن إجمالها في التخصص والتنسيق وتحديد نطاق الإشراف والتطابق بين السلطة والمسؤولية والتوازن والاستمرارية والسلطة. فالباحث كوليك قدم مبادئ إدارة لا تختلف كثيرًا عن المبادئ التي قدمها فايول وتم التعبير عنها بمصطلح P.O.S.D.C.O.R.B، وتتمثل في التخطيط والتنظيم وسياسة الأفراد، وإصدار الأوامر والتنسيق وإعداد التقارير وإعداد الميزانيات. وإذا كان فايول يفضل مبدأ سلمية السلطة (تسلسل السلطة)، فإن الباحثان "كوليك واريك" يقدمان ثلاث أنماط لعلاقات التنظيم، علاقات رأسية،

علاقات وظيفية وعلاقات رأسية استشارية. ميّز الباحثان أيضًا بين أربعة أنواع من الهياكل، هياكل على أساس الأهداف، والعمليات، والعملاء، والمناطق الجغرافية.¹

1-1-3. ماكس فيبر Max Weber (1864-1920): الإدارة البيروقراطية.

يعدّ عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من أوائل المفكرين الذين ناقشوا مقارنة تحليلية في تفسير الظاهرة البيروقراطية انطلاقًا من الاعتبارات الاجتماعية. فهو يرى البيروقراطية جهازًا إداريًا مبسّطًا. واستنادًا إلى تحليل تاريخي شامل (لمصر القديمة، والمملكة الرومانية، والإمبراطورية البيزنطية، والصين، والكنيسة الكاثوليكية في القرن الثالث عشر)، يجادل فيبر بأنّ هذا النوع من السلطة البيروقراطية يظهر بالتزامن مع الاقتصاد النقدي. يؤدّي تحليل الأنواع الثلاثة للسلطة دورًا رئيسًا في نظريته البيروقراطية: الكاريزمية والتقليدية والعقلانية القانونية. فالنوع الأخير من السلطة، الذي يُشرعُ بقبول السلطة المبنية على العقلانية وعلى أساس قواعد غير شخصية وعالمية، يستبعد النوعين الآخرين اللذين هما غير عقلانيين بطبيعتهما وغير منطقيين، ويرجع ذلك إلى إيمانها بقسوة العادات والتقاليد والمعتقدات (السلطة التقليدية) أو بالشخصية البطولية والزعيم المقدس الأصلي (السلطة الكاريزمية). إنّ السلطة القانونية الخاصة بالمجتمع الغربي الحديث لا تستطيع ممارسة وظائف إدارية إلا باستخدام نوع واحد من الأجهزة وهو البيروقراطية. يرى فيبر أنّ توسّع هذه الأخيرة أمرٌ لا مفرّ منه حديثًا، والسلطة البيروقراطية هي السبيل الوحيد لمواءمة المتطلبات الإدارية للمنظمات إلى حد كبير. بتحليل البيروقراطيات القائمة في مختلف العصور التاريخية، يُعرّف فيبر نموذجًا مثاليًا للبيروقراطية يجمع في شكله المجرد بين خصائص مختلف السلطات الإدارية، والتي تشمل:²

- نظام من الصفات المقبولة من قبل جميع أعضاء المجتمع، أو المتطلبات أو القواعد التي تمّ إنشاؤها بالاتفاق أو بإفاد القانون على أساس الفعالية أو القيم العقلانية.
- يتكوّن جسم القانون من مجموعة من القواعد المجردة والسلطة العالمية غير المُشخصنة المستمدة من القانون واللوائح التي وضعت بموجب القوانين.
- صياغة القواعد والقوانين كتابة، ويتمّ إدارة المنظمات على أساس وثائق مكتوبة تحكم سلوك جميع المسؤولين.
- التنظيم الهرمي للمناصب ودرجات السلطة، فالمستويات الهرمية العليا هي تلك التي تُشرف على المستويات الهرمية الدنيا.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، "نظريات الفكر الإداري تطوّر وتباين أم تتوحد وتكامل"، ورقة بحث قُدّمت في المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص. 5.

² Floare Chișea & Viorica Banciu, "Bureaucracy Versus New Administrative Management," **Annals of the University of Oradea : Sociology- Social Work- Philosophy Fascicle**, vol. 10 (2011), pp. 6-7.

➤ الطبيعة غير الشخصية للواجبات والمناصب الرسمية ودرجات السلطة. بمعنى أن النظام البيروقراطي يحتّم على موظفي المكاتب فصل مجال الشأن العام عن الحياة الخاصة، بحيث يتم فصل الأموال العامة بشكل صارم عن الموارد المالية الخاصة للمسؤولين، كما يتم التفريق بين مكان العمل و الحياة العائلية.

➤ التخصص، الذي يتمثل في إسناد كل وظيفة لمجال اختصاص معين ومحدد بدقة.

➤ شغل المناصب على أساس الكفاءة والجدارة، والمستمدّة من حيابة القواعد والإجراءات البيروقراطية المؤسسة جيّداً، والأكثر أو الأقل شمولاً، والتي يمكن تعلّمها.

➤ يفنقر أعضاء البيروقراطيات إلى وسائل الإنتاج أو الإدارة، ويرى فيبر أن تطوّر بيروقراطية العمال يُفرّق بين وسائل الإنتاج. فإذا كانت المجتمعات التقليدية، كالمزارعين والحرفيين هي مالكة الأدوات المستخدمة، فإنّ المسؤولين لا يملكون اللوجستيات أو المكاتب التي يستخدمونها. في الأخير، يُعبّر هذا النوع من الإدارة عن التنظيم المثالي، ولا يوجد وصف فعلي لمنظمة بيروقراطية حقيقية.

بهذا المعنى، يجب تقسيم العمل داخل البيروقراطية بشكل منطقي إلى وحدات يمكن للأفراد أو مجموعات الأفراد القيام بها بدقة وعناية. يُعدّ الترتيب الهرمي ضرورياً لفصل الرؤساء عن المرؤوسين، بينما تهدف القواعد غير الشخصية إلى ضمان حصر البيروقراطيين في أنماط سلوك أو أداءات محدّدة تفرضها القواعد القانونية. تهدف القواعد إلى تسهيل الرقابة المنهجية على المرؤوسين من قبل رؤسائهم. بالتالي، الحد من فرص التعسف والمحسوبية الشخصية". تستبعد عمليات البيروقراطية "المشاعر والعواطف غير العقلانية لصالح الخبير المحترف المحايد". لذلك، يمكن الاستنتاج ممّا سبق أن فيبر يعتقد أنّ أهداف المنظمة يمكن تحقيقها بوجود علم إدارة يفصل الحقائق عن القيم. بناء عليه، يعتقد فيبر أنّ البيروقراطية هي أكثر أشكال التنظيم التي ابتكرها الإنسان عقلانية وكفاءة، وتتمتّع "بالعقلانية لأنها تتضمّن تحكّماً بالمعرفة، ولها مجالات اختصاص محدّدة بوضوح، وتعمل وفقاً لقواعد قابلة للتحليل الفكري، وتتميّز بالقدرة على الحساب في عملياتها". وعلى نفس المنوال، فإنّ "البيروقراطية عند فيبر تتسم بالكفاءة بفضل دقّتها وسرعتها واتّساقها وتوافر السجّلات واستمراريّتها وإمكانية السريّة ووحدها وتنسيقها الدقيق وتقليل الاحتكاك بين الأفراد والتكاليف الشخصية والمادية".¹

الهيمنة هي جوهر مفهوم فيبر للبيروقراطية، ووفقاً لبرايان ر. فراي Brian R. Fry (1998) في كتابه "إتقان الإدارة العامة، هي هيمنة "تُمارس من خلال الإدارة" و "أنّ الهيمنة القانونية تتطلب البيروقراطية لممارستها". ويؤكد فراي أنّ البيروقراطية هي أداة فيبر للتعبير عن أكثر أشكال التنظيم كفاءة وعقلانية. وفي جوهرها، تتضمّن البيروقراطية عنصر التحكّم القائم على اكتساب أنواع محدّدة من المعرفة، إنّ الطريقة الفعّالة التي تتحكّم بها البيروقراطية في هذه المعرفة هي سمتها المميّزة. إنّ اتخاذ القرارات العقلانية هو أساس نجاح البيروقراطية. فالنموذج المثالي للبيروقراطية -وفقاً لفيبر- يمتلك أسساً منطقية قابلة للنقاش لكل إجراء إداري. علاوة على ذلك، فهو يُرسي مبدأ المساواة في المفهوم والتطبيق، ويؤسّس

¹ Wasim Al-Habil, "Criticism for Max Weber's Bureaucracy," accessed on 30/12/2012, at: <https://core.ac.uk/download/287983267.pdf>

علاقات قائمة على مبدأ الديمومة، كما تعمل المنظّمات البيروقراطية وفقه "دون تحيز أو محاباة sine ira ac studio"، معتمدة على صانع القرار المحترف لا غير. ومع هذا التركيز على الاحترافية، يُضمن أنّ الموضوعية العقلانية هي السائدة، وليست الخيارات الشخصية لسلطة تعسّفية وفقاً دائماً لفيبر.¹

مع ذلك، ينطوي هذا الشكل من الواقعية على بعض التناقضات في هذا النموذج تحديداً. على سبيل المثال، تُعتبر البيروقراطية مرضاً تنظيمياً يُصيب المنظّمات الكبرى، والتي يُمكن وصفها بالقدر الهائل من الأعمال الورقية. إنّ هشاشة مفهوم البيروقراطية في صيغته العملية لا تقلّ من مزاياه، رؤيتنا لهذا المفهوم هي الخاطئة. يذكر فيبر أنّ المجتمع الرأسمالي يحتضن شكلاً من أشكال البيروقراطية، ويُطلق على مفهومه للرأسمالية والبيروقراطية اسم "بنية الدعم المتبادل Mutual Supporting Structure"، فالرأسمالية والروتين يحتجان إلى اتّصالات لا شخصية يمكن إيجادها من خلال الالتزام بالقواعد واللوائح والسلوك الأخلاقي للوصول إلى النجاح. تبدأ عملية البناء النقدي لنظرية البيروقراطية والتنظيم بفهم حقيقة مفادها أنّ واقع الذات البشرية له آثاره أكثر ممّا يوحي به النمط الاقتصادي والعقلاني. جمعت هذه النظرية مقاربات مختلفة للتنظيم والبيروقراطية معاً: القدرة على تعزيز إمكانيات حل المشكلات في المنظّمات مع الحد الأدنى من التكلفة الماديّة البشرية، لكن اختلافها الرئيس عن المقاربات الأخرى يكمن في إدراك الجوانب المختلفة للنفسية البشرية التي لا تنتمي إلى المنظّمة. من هذا الباب، ومن أكبر مشكلات فلسفة ماكس فيبر الاجتماعية تركيزه على العقلانية الأداةية instrumental rationality، على الرغم من أنّ نظرية العقلانية التي وضعها هيوم وفيبر Hume and Weber أثّرت على الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة وأساليب صنع القرار، إلّا أنّ العديد من المفكرين العظماء أقرّوا بعيوبها حتّى من قبل فلاسفة تلك المدرسة الفكرية. ويرى روبرت ميرتون، أحد منتقدي البيروقراطية الفيبيرية أنّ ملاحظة خصائصها التي يرى فيبر أنّها تؤدّي إلى تحسين العقلانية والكفاءة، يمكن أن تعبّر عن العلاقة بين اللاعقلانية وعدم الكفاءة. يخلص ميرتون إلى أنّ البيروقراطية تزرع بذور دمارها.²

من هذا الباب، تعرّضت البيروقراطية الفيبيرية لانتقادات من جهات متعدّدة، إلّا أنّ هذه الانتقادات تدور حول نموذج فيبر ومفهومه العقلاني وكفاءته الإداريّة وشكليته وارتباطه بالظروف المتغيّرة، وقد انقلبت بعض مزايا البيروقراطية التي ادّعى فيبر أنّها ميزة لتفوّق نموذجه. من هذا المنطلق، شكّك روبرت ميرتون وعلماء اجتماع آخرون في منطقية نموذج فيبر قائلين إنّّه يؤدّي إلى عواقب اختلال وظيفي، ويرى ميرتون أنّ هيكل البيروقراطية، وخاصّة هرميتها وقواعدها يمكن أن تؤدّي بسهولة إلى عواقب تضرّ بتحقيق أهداف المنظّمة، ويؤكّد ميرتون أنّ البيروقراطية تعني انعدام الكفاءة. هنا، يشير فيليب سيلزنيك إلى تقسيم الوظائف في المنظّمة، وكيف تُحدّد الوحدات الفرعية أهدافاً خاصّة بها تتعارض أحياناً مع

¹ Ibid, p.5

² Karamollah Daneshfard & Fatemeh Sadat Aboalmaali, "Max Weber's Philosophy of Bureaucracy and Its Criticism," **International Journal of Scientific Management and Development**, vol.4, no.6 (June 2016), pp. 217-218.

أهداف المنظمة ككل، وقد أوضح كلٌّ من ميرتون وسيلزنيك أنّ هيكل المنظمات الرسميّة الذي وصفه فيبر غير كاف، إذ إنّ وصف سلوك البيروقراطيين يُبرز بوضوح هذا القصور في بيروقراطية فيبر.¹

في الإطار نفسه، شكّك تالكوت بارسونز Talcott Parsons في الاتّساق الداخلي لبيروقراطية فيبر أين توفّق هذا الأخير أن يكون الموظّفون الإداريون متفوّقين تقنيّاً، وبالتالي سيتمتّعون بحق إصدار الأوامر، واعتقد بارسونز أنّ هذا بحد ذاته لا يضمن دائماً أن يتمتّع المستوى الأعلى من السلطة بمهارات مهنيّة مكافئة. بناءً عليه، أنكر النقاد ادّعاء فيبر بشأن الاتّساق الداخلي للبيروقراطية وقدرتها على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة. وقد وجد غولدنر Gouldner، الذي اختبر نموذج فيبر المثالي تجريبياً، أنّ هذا النموذج ينطوي على تناقضات داخلية، مثل التناقض بين ادّعاءات الخبرة أو المهنيّة والطاعة القائمة على الانضباط. وأثار ألفين غولدنر وآخرون مشكلة امتثال أعضاء المنظمة للقواعد، ليس بسبب العمليات غير الرسمية الناشئة داخل الهيكل الإداري، ولكن بسبب المتغيّرات الخارجيّة التي توجّه سلوك الأعضاء تجاه القواعد. يُسلّط هذا النقد الضوء على تأثير العوامل البيئيّة على سلوك المسؤولين، وهو ما أهمله نموذج فيبر. من هذا الباب، جادل بنديكس Bendix، كاتب سيرة فيبر، ضد الاعتقاد بإمكانية الالتزام بقاعدة دون تأثير القيم الاجتماعيّة والسياسية. وارتاب نقاداً آخرون مثل بيتر بلاو Peter Blau في إمكانية تطبيق نموذج فيبر على مختلف الأماكن والأزمنة، إذ لا يمكن تحقيق إدارة فعّالة إلّا عندما يُتاح للفرد التماهي مع هدف المنظمة وتبنّي سلوكه بما يتناسب مع الظروف المتغيّرة. قد لا تكون بيروقراطية فيبر وافترضايتها حول السلوك البشري صالحة في البيئات غير الغربية. هنا، يعتقد جوزيف لابلومبارا Joseph La Palombara أنّ المجتمعات الناميّة قد تجد نموذج الإدارة الروسي أو الصيني أكثر فعالية من نموذج فيبر. وطعن كرييل H.C.Creel في فكرة أنّ البيروقراطية العقلانية ظاهرة حديثة، وأشار إلى أنّ جميع خصائص نموذج فيبر تقريباً كانت موجودة في الصين بحلول عام 200 قبل الميلاد.²

استكمالاً لما سبق، اعترض رودولف Rudolf على جوهر مفهوم نموذج فيبر القائل بأنّ الإدارة آلة عقلانيّة، وأنّ المسؤولين مجرد موظّفين فنيين. وأثبت سيمون و برنارد Simon and Barnard أنّ الكفاءة الإدارية ستتنخفض بإتّباع مقارنة فيبر الهيكلية، فمن الممكن زيادة الكفاءة في المنظمات من خلال العلاقات غير الرسميّة بدلاً من الممارسات الرسميّة. فيما رأى سيمون ومارتش Simon and March اللذان أدجرا فيبر ضمن المفكرين الكلاسيكيين أمثال جوليك و أورويك، أنّه أهمل أيضاً السلوك البشري في المنظمة، فلا يمكن تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في المنظمة بالتركيز على هيكل البيروقراطية وحده دون مراعاة سلوكها. ووجّهت انتقادات إلى فيبر لتجاهله السلطة التي يكتسبها البيروقراطي، ورأى فيليب سيلزنيك وآخرون أنّ البيروقراطي ينشغل بشكل متزايد بمكانته الاجتماعيّة متجاهلاً أهداف المنظمة ذاتها. إضافة إلى ذلك، يُطرح نموذج فيبر على أنّه غير مناسب أيضاً في سياق إدارة التطوير، فالالتزام الصارم

¹ Max Weber's Theory of bureaucracy, p. 13. accessed on: 15/4/2025, at : <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/25435/1/Unit-6.pdf>

² Ibid, p. 14.

بالقواعد يؤدي إلى تأخير وضعف في الإدارة، فيما يؤدي التقيد بالتسلسل الهرمي إلى الاستبداد في السلطة، ويقود الإصرار على السجلات إلى الإفراط في الشكليات الإدارية.¹

1-2. حركة العلاقات الإنسانية Le mouvement des relation humaines :

• إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949): النظر في ظروف العمل

ولد جورج إلتون مايو في 26 ديسمبر عام 1880، وتوفي في 7 سبتمبر 1949، كان عالم نفس واجتماع ومنظر تنظيم أمريكي من أصل استرالي متخصص في علم الاجتماع الصناعي، درس الطب وعلم النفس في اسكتلندا وانجلترا، وعمل في مجال الطب النفسي أثناء الحرب العالمية الأولى (كان يعالج الجنود المصابين بالصدمة). في عام 1919، تم تعيينه في كرسي الفلسفة الذي تم إنشاؤه حديثاً في جامعة كوينزلاند Queensland. في عام 1922، مكّنه المال الأمريكي من القدوم إلى الولايات المتحدة وتمويل أول أبحاثه حول العلاقات الإنسانية الصناعية، عمل في جامعة بنسلفانيا. مع ذلك، أمضى معظم حياته المهنية في كلية هارفارد للأعمال Harvard Business School من عام 1926 إلى عام 1947، أين عمل أستاذاً للبحوث الصناعية، كان مشاركاً في عدد من بحوث علم النفس المرضي psychopathology الذي أدى فيه دوراً مهماً من مدخل الأبحاث الصناعية. يعتبر إلتون مايو أب نظرية العلاقات الإنسانية، ومن أهم أعماله في عام 1933 "المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية The Human Problems of an Industrial Civilization"؛ وفي عام 1945 "المشاكل الاجتماعية للحضارة الصناعية The Social Problems of an Industrial Civilization"؛ وفي عام 1947 "المشاكل السياسية للحضارة الصناعية The Political Problem of Industrials Civilization". كما عُرف بأبحاثه التي تضمنت دراسات الهاوثورن. انضم في عام 1926 إلى جامعة هارفارد (كما أسلفنا الذكر)، وبعد عامين انضم إلى الفريق الذي كان يجري منذ عام 1924 تجارب "هاوثورن" الشهيرة (التي سميت على اسم المصنع الذي أجريت فيه) على إنتاجية العاملات؛ توقفت هذه التجارب عام 1932 بسبب الأزمة الاقتصادية.²

يُقَدَّم مايو عادةً باعتباره النقيض لـ"الاستغلال" التaylorي، ويُنسب له ولزملائه "اكتشاف" الشخص الاجتماعي ومركزيته في مكان العمل، فالبشر ليسوا مجرد حيوان اقتصادي أناني نفعي للاقتصاد السائد mainstream economics والإدارة العلمية، ولكن لديهم احتياجات نفسو-اجتماعية (عالية المستوى) وتؤدي علاقاتهم الاجتماعية في العمل دوراً مهماً في إنتاجيتهم. يُزعم أنّ الانجاز الرئيس الذي حققه مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية كان تسليط الضوء على الاحتياجات الاجتماعية للناس وبالتالي زيادة قدرتهم على التعاون في العمل. علاوة على ذلك، اكتسب الموظفون الهوية والاستقرار والرضا، مما جعلهم أكثر استعداداً للتعاون والمساهمة بجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. كان الدافع أقل ارتباطاً بالحوافز المالية

¹ Ibid, pp. 14-15.

² Frédéric Teulon, "Elton Mayo, l'école des relations humaines et les expériences "Hawthorne".", 2024. hal-04784706. accessed on: 5/2/2025, at: <https://hal.science/hal-04784706v1/document>.

"المنطقية"، التي أكدت عليها الإدارة العلمية والاقتصاد الارثودوكسي التقليدي، وأكثر ارتباطاً بالإدارة "المستتيرة" التي تلبي الاحتياجات الاجتماعية "غير المنطقية" أو حاجات "الانتماء" (مثل الحاجات النفسية كالحاجة إلى الألفة والعلاقة الحميمة أو الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في عائلة أو جماعة منظمة...). باختصار، كان يُنظر لمدرسة العلاقات الإنسانية باعتبارها بديلاً قابلاً للتطبيق أو في أفضل الأحوال مكملاً لنظام تاييلور، لأنها كان تستهدف بشكل مباشر مخاوف المديرين بشأن "كيفية تهدئة عقل العامل غير العقلاني والمعرض للانفعال وكيفية تطوير منهج لتدريب المسيرين والمنفذين على القيام بذلك".¹

إن حقيقة أن العديد من المفكرين سبقوا مايو وآخرين في مناقشة "المشاكل البشرية في الصناعة"، وحقيقة أن ليس كل المؤيدين أو الكتاب في مجال الإدارة تجاهلوا العنصر البشري، أمر مفهوم للغاية بالطبع في تاريخ الفكر الإداري حتى وإن لم يكن الأمر كذلك تماماً في كتب التدريس. من المؤكد أن مصطلح "العلاقات الإنسانية" كان يُستخدم بشكل متكرر قبل تحقیقات هوثورن بوقت طويل. في هذا السياق، يُخصّص رين Wren (2005) فصلاً كاملاً من كتابه عن تاريخ الإدارة لمساهمات التيلوريين مثل أوردواي تيد Ordway Tead، وماري فوليت Mary Follett، وماري فان كليك Mary Van Kleeck، وويتنج ويليامز وآخرون Whiting Williams and others، في تمهيد الطريق لنموذج العلاقات الإنسانية. في الواقع، زعم كل من بودوين Boddewyn (1961) ولوك Locke (1982) أن الكثير من استنتاجات هوثورن فيما يتصل بالمعايير غير الرسمية وتقييد الإنتاج تمّ تحديدها من قبل تاييلور قبل عدة عقود من دراسات هوثورن. وعلى نحو مماثل، لاحظ دنكان Duncan (1970) أن العديد من مهندسي الإدارة العلمية الأوائل كانوا يقدّرون العناصر البشرية والاجتماعية في الصناعة. وهذا منطقي، لأن تاييلور نفسه، كما زعم رين وجرينوود Wren and Greenwood (1998)، لم يقدّم الحوافز الاقتصادية فحسب، بل أتاح مساهمات مهمّة في التفكير الحديث حول الدوافع البشرية وألهم هوجو مونستربرج Hugo Munsterberg لتأسيس علم النفس الصناعي.²

علاوة على ذلك، فإنّ مكانة مايو في تطوّر فكر العلاقات الإنسانية تشكّل في حد ذاتها موضوعاً للنقاش الكبير، فقد تمّ تصوّر الدور الدقيق الذي أداه مايو في تحقیقات هوثورن بشكل مختلف، مع وجود خلافات جوهرية حول وظيفته ومصاديقته العلمية. هناك بعض الشكوك، على سبيل المثال، فيما يتعلّق بما إذا كان تفسير مايو لتجارب هوثورن يعكس وجهات نظره الشخصية المتكوّنة مسبقاً أكثر من النتائج التجريبية الفعلية، وربما ألقى هذا بظلاله على رواية روثليسبيرجر وديكسون Roethlisberger and Dickson "الرسمية" لعام 1939. في هذا السياق، تمّ تصوّر مساهمة مايو الشخصية في دراسات هوثورن على أنها ليست أكثر من مجرد وسيلة لترويج العلوم لشركة وسترن إلكتریک، خاصّة وأنّ السلسلة الرئيسة

¹ Kyle Bruce & Chris Nyland, "Elton Mayo and the Deification of Human Relations," **Organization Studies**, vol. 32, Issue. 3 (March 2011), pp. 384-385.

² Ibid, p. 385.

من التجارب كانت في طريقها إلى النهاية عندما وصل مايو إلى الساحة في عام 1928. في الواقع، يؤكد ريتشارد تراهير Richard Trahair أن مايو لم يكن مسؤولاً على الإطلاق عن إجراء أي بحث على هذا النحو في مصانع ويسترن إلكتريك، كل ما فعله هو إجراء العمل السحري، بينما قام آخرون بالعمل الفعلي". وقد أكد سوفير Sofer (1973) أن المساهمة الرئيسة التي قدّمها مايو كانت التعامل مع العلاقات بين فريق البحث والشركة، والمساعدة في تصميم مشاريع البحث. في حين زعم أوكونور O'Connor (1999) أن وظيفته الرئيسة في التحقيقات كانت إضفاء الشرعية على الصرامة الأكاديمية فضلاً عن الأهمية العملية للصناعة في كلية هارفارد للأعمال. وفوق كل شيء، كانت نظرية مايو للعلاقات الإنسانية مبنية بالكامل تقريباً على تفسيره السياسي لدوافع العمال، وقد شكل هذا نتائج التحقيقات، ويمكن النظر إلى حياته المهنية باعتبارها صعود المعرفة السببية فوق الحقائق الإحصائية، والظهور القوي للنظرية المتخفية في هيئة أدلة واقعية.¹

أخيراً، يمكننا أن نقول إن الدافع الحقيقي وراء نظرية مايو كان السيطرة النفسية على العمال. ففي حين كان تايلور يدعم تحسين أجور العمال وظروفهم، وعد مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية بالقضاء على مثل هذه الدعوات تماماً. والواقع أن تصوّر مايو للمديرين باعتبارهم نخبة طبيعية تمتلك القدرة، وبالتالي الحق، في حكم أماكن العمل والأمة يشكّل إشكالية خاصة. أولاً، وكما أبرز ديتز Deetz (2003)، لا يوجد شيء "طبيعي" في المكانة المتميزة التي تتمتع بها الملكية الرأسمالية والسلطة الإدارية المرافقة لها، بل إن هذه المكانة تنتج ويعاد إنتاجها من خلال ممارسات خطابية تتراوح بين اختيار المفردات، وإنتاج الأشخاص والأحداث بطرق محدّدة، وسرد القصص وإعطاء التعليمات والأوامر. ثانياً، منح مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية هذه النخبة الإدارية إمكانات أكبر بكثير للاستبداد "الفاشية المؤسسية/الشركاتية ذات الوجه الإنساني" من أي أفكار أو تدابير تايلورية، وهي النقطة التي يبدو أن العديد من منتقدي الإدارة العلمية في الماضي والحاضر قد غفلوا عليها. ففي حين قدّمت نظرية تايلور (على الرغم من تحذيرات تايلور نفسه من "ثورة عقلية" عظيمة) للمديرين القدرة على ممارسة السلطة جسدياً على الجسم البشري مكانياً وزمانياً، قدّمت "المايوية" وسيلة أكثر دقة وكفاءة لممارسة هذه السلطة عقلياً، من خلال إدراك وفهم العمال وعواطفهم. كانت طريقة جديدة للسيطرة على العمال، أين زعمت أن العمال يحتاجون إلى استشارة نفسية حول علاقاتهم في العمل والتي لا تستطيع تسييرها إلا الإدارة.²

¹ Idem.

² وكما لاحظ تاونلي Townley: "تقليدياً، كان مفهوم الموظّفين يُنظر إليه باعتباره يؤكّد على حقوق العمال وأهمية الجانب الإنساني للمنظمة، ولكن خطاب الرعاية الاجتماعية ومدرسة العلاقات الإنسانية يحجب دور إدارة الموارد البشرية في توفير رابط بين الممارسات التأديبية التي تهدف إلى جعل سلوك الموظّفين وأدائهم قابلاً للتنبؤ والحساب. بعبارة أخرى، قابلاً للإدارة". يجادل ديتز Deetz بأن "شرعية الغدرة وحيادها لا تعتمدان على أساسها في الخبرة العملية فحسب، بل وأيضاً على المعرفة العلمية التي من شأنها أن تضع هذه الخبرة في إطار العقلانية التقنية... إن لغة وتقنيات العلاقات الإنسانية سمحت للإدارة بالتوفيق بين الحقائق المتعارضة ظاهرياً بين ضرورة الكفاءة التي يفرضها الرؤساء وبين قابلية مقاومة

مع ذلك، نجد في كثير من المراجع أنّ مايو يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية التي ألهمت معظم نظريات الإدارة المعاصرة. ففي ثلاثينيات القرن الماضي، وفي إطار الهاوثورن - حاول أن يبين أنّه من المهمّ مراعاة الاحتياجات النفسية للأفراد في الشركة. فأجرى البحث وكشف عن أهميّة المجموعات في التأثير على سلوك الأشخاص في العمل. لقد دعم العديد من الأبحاث لفهم واكتشاف طرق زيادة الإنتاجية - على سبيل المثال التغيير في حالة الإضاءة في مكان العمل - وكان ما وجده هو أنّ الرضا عن العمل يركز إلى حدّ كبير على النمط الاجتماعي غير الرسمي لمجموعة العمل.¹

في هذا الإطار، نفّذ مايو العديد من البحوث حول سلوك العاملين داخل وظائفهم، وتعدّ الدراسة التي قام بها ما بين 1927 و 1932 في ورشات عمل الهاوثورن Hawthorne في شركة واسترن إلكتريك Western Electric Company في شيكاغو من بين أعماله الأكثر شهرة والتي قدّمت رؤية جديدة للسلوك الفردي والجماعي، والتي تعرّضت منهجيتها لاحقاً لانتقادات شديدة ولكنّها كانت نقطة البداية لدراسة المجموعات في علم النفس الاجتماعي. وقد تمّ طرح هذه التجربة نظرياً في عام 1939 من قبل ف. روثليسبيرجر و دبليو ديكسون F. Roethlisberger et W. Dickson في كتاب بعنوان الإدارة والعمل.²

تفصيلاً لما سبق، أجرى مايو سلسلة من التجارب في متاجر تصنيع كابلات الهاتف وعلبها في شركة ويسترن إلكتريك في شيكاغو - من أواخر العشرينيات إلى أوائل الثلاثينيات - والتي تميل إلى إظهار أهميّة تأثيرات المجموعة والحاجة التي قد تشعر بها العاملات للمشاركة في العمل الجماعي. تتكوّن التجارب التي تمّ إجراؤها - المعروفة باسم غرفة اختبار جميع التتابع - من تعديل ظروف العمل في ورشة التحكم (تحسين الإضاءة، وزيادة فترات الراحة، وما إلى ذلك)، أين كانت دهشة الباحثين كبيرة، إذ ظلّت الزيادة في الغلّة التي تمّ الحصول عليها من خلال تحسين ظروف العمل قائمة حتّى عند استعادة الوضع الأولي (خفض الإضاءة وتقليل فترات الراحة). وعلى النقيض من افتراضات تايلور، فإن العلاقات الإنسانية تؤدّي دوراً أساسياً في مكان العمل، فلم يتأثّر سلوك العاملات في شركة ويسترن إلكتريك بالمتغيّرات الاقتصادية فحسب، فهنّ شعرنّ بتحفيز أكبر عندما تلقين اعتباراً معيّناً داخل الشركة أو عندما بدت بيئة العمل أكثر متعة لهنّ؛ فهذه الدوافع غير الاقتصادية هي تلك التي تتعلق بالعلاقات البين شخصية وديناميكيات المجموعة.³

فبعد الاعتقاد بأنّ زيادة إنتاجيّة العاملين مرتبطة بتحسين ظروف الإضاءة في مكان العمل، لاحظت هذه الشركة أنّ هناك عوامل أخرى تقسّر تحسّن أداء هؤلاء العاملين. رافقت هذه العملية مقابلات أجريت بواسطة مصاحبة 1600 عامل في المصنع، والتي كشفت بأنّ المنظّمة لا تؤسّس على مستوى

العمال لها للفهم، والمطالبة بالقدرة على تحويل ذاتية العامل من عقبة إلى حليف في السعي إلى الإنتاجية والربح" انظر:

Ibid, pp. 386-387.

¹ Acharya Nagarjuna University, "HUMAN RELATION THEORY - ELTON MAYO: Lesson 1," p. 2. accessed on: 25/02/2023, at: <http://anucde.info/Contemporary%20Administrative%20Theory.pdf>.

² Teulon.

³ Idem.

رسمي موصوف في مخطّط التنظيم الهرمي وشبكة المؤهلات، ولكن أيضًا بواسطة نظام غير رسمي يحدّد السلوكيات داخل العمل: المشاعر والعلاقات (التفاعلات) المتبادلة بين الأفراد، حيث أظهر هذا التوجّه الشبه انثربولوجي "تأثيرات الهاوثرن" وجود علاقة مؤكّدة في مراعاة العوامل النفسية المرتبطة بظروف العمل وتأثيرها الايجابي على الإنتاجية، كما قادت هذه الدراسات والتجارب اللاحقة العلماء إلى استنتاج مفاده أنّ العنصر البشري مهمّ جدًا في مكان العمل. كانت المساهمة الأساسية لمايو هو إضفاء الطابع الرسمي للقطيعة مع المقاربة الميكانيكية وعلمية العمل خاصّة بإدماج بُعد العلاقات البينية بين الأفراد.¹

بالتركيز على نظرية العلاقات الإنسانية نجد أنّها توفّر غلبةً للجانب الإنساني على عناصر المؤسسات كما تروّج له المدارس الإدارية المألوفة آنذاك [...] فهي تنظر للمنظمة في المقام الأول كنظام اجتماعي من خلال رفع مستوى السلوك البشري كمكوّن أساسي للدراسة. في هذه النظرية، يُنظر للموظّفين على أنّهم بشر بدلاً من كونهم مكملًا هزيلًا للآلات، أو هم عبارة عن أيّدٍ للعمل لا غير. تمّ تأسيسها بشكل رئيس على مبدأ متواضع مفاده أنّ "المشكلة الإنسانية تتطلب حلًا بشريًا". بالتالي، فإنّ العمّال المرتاحون أو السعداء هم سرّ أيّ مؤسسة مزدهرة [...] تؤكد هذه النظرية على أربعة جوانب مهمّة للمنظمة، يبدو أنّ المنظرين الكلاسيك لم يُعيروها اهتمامهم: (أ) يجب النظر إلى المنظمة على أنّها نظام اجتماعي؛ (ب) العمّال بشر بكل صفاتهم الإنسانية؛ (ج) تؤدي العناصر غير الرسمية أيضًا دورًا مهمًا في الناتج التنظيمي العام؛ (د) للمنظمة أخلاقيات جماعية بدلاً من الأخلاق الفردية.²

تعدّ مدرسة العلاقات الإنسانية من نواح عديدة ردًا على النظريات الكلاسيكية، ويُعزى إنشاؤها أساسًا إلى إيلاء النظريات الكلاسيكية أهميّة للهيكل الرسمي والرقابة والكفاءة والاقتصاد والسلطة الهرمية. تأخذ المدرسة مظهرها بشكل أساس من ديناميكيات الجماعة، والتدريب المشاعري والنمو المؤسسي، من الواضح أنّ التأكيد على هذه الملامح يكرّر المعايير الأساسية للمدرسة مثل: رضا العامل في تحقيق الذات، وانخفاض التغيب والمنافسة الشخصية وما إلى ذلك. الرأي المهم هو أنّ إجابات المدرسة تستند عمومًا إلى الاختبارات والتقييمات [...] إنّها تقترح أنّ المعايير التي تأسست عليها المدرسة غير مادية، وهي بذلك تجادل أنّ هذه المعايير قد تكون في صراع مع نظيرتها التي بُنيت عليها النماذج الكلاسيكية والكلاسيكية الجديدة. إنّ طريقة العلاقة الإنسانية في الإدارة تُبنى على وجود المنظمة غير الرسمية جنبًا إلى جنب مع المنظمة الرسمية للنهوض بالكفاءة الإنتاجية. من الضروري معرفة العلاقة المتبادلة في كل من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، من الواضح أنّ الوجود الفعلي للمنظمة غير الرسمية يحدّد المعركة بين أهداف الأشخاص والمنظمة. إنّ الخطوط العريضة لمدرسة العلاقات الإنسانية هي في الواقع محاولة لمزامنة أهداف الأشخاص مع المنظمة، وهذا يحتاج إلى مزيد من التفاني وثقة هؤلاء العاملين في أداء

¹ Une approche théorique des organisations, pp. 5-6. And, Md. Sadrul Islam Sarker & Mohammad Rafiul Azam Khan, "Classical and neoclassical approaches of management: An overview." **Journal of Business and Management**, Vol. 14, Issue 6 (Nov- Dec 2013), pp. 3.

² Acharya Nagarjuna University, p. 4.

المؤسسة لتحقيق إنتاجية الأفراد ورضاهم. إنَّ المقاربة الكلاسيكية تفيد في التعرّف على عمل المنظّمة الرسمي القابل للملاحظة. مع ذلك، هي لا تضمن فهم الأداء الكلي لها.¹

تمّ تجسيد مدرسة العلاقات الإنسانية في أعمال كريس ارجريس، وماكجرجور وليكرت وماسلو وهيرزبرج وغيرهم ممّن طوّروا الدراسات التي أجراها إلتون مايو و روثليسبرجر F.J. Roethlisberger وديكسون W.J. Dickson والرؤى التي قدّمها تشيستر برنارد. كشف هؤلاء العلماء أنّ نظرية التنظيم الكلاسيكي من خلال استنثارها بالهيكل التنظيمي الرسمي كوحدة للتحليل وتركيزها على الحوافز الاقتصادية، تجاهلت بذلك المحدّدات الحقيقية لسلوك الفرد.²

2. نظرية الحاجات والدوافع la théorie des besoins et des motivations:

2-1. ماسلو Maslow (1908-1970): الحاجات الثانوية للعاملين Les besoins secondaires des salariés

نفساني ركّز تحليله حول مسألة الدافعية في العمل "التحفيز والشخصية Motivation and personality" (1934)، ويقترح على وجه الخصوص سلّمه الشهير للحاجات الذي يميّز فيه بين الحاجات الأولية/ الأساسية والحاجات الثانوية، فدوافع الفرد وخاصّة في العمل مشروطة بالبحث عن إشباعه لحاجاته.

صرّح ماسلو بأنّ هناك العديد من الاحتياجات يمكن تلبيتها من خلال سلوك محفّز، وأكّد أنّه قد يكون هناك أكثر من دافع واحد للفعل. تساعد نظرية تحفيز الموظّفين التي طوّرها ماسلو الأفراد على فهم أنشطتهم أو سلوكياتهم في العمل، كما تكشف عن كيفية تحفيز الموظّفين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. تطرح نظرية التحفيز تصوّرًا لاحتياجات الموظّفين في المنظّمات، يقول ماسلو إنّّه إذا نشأ الأفراد في بيئة لا يتمّ فيها تلبية احتياجاتهم فمن غير المرجّح أن يكونوا أفرادًا أصحاء ومتناغمين. ذكر كذلك، أنّه كلّما تعلّمنا المزيد عن الميول الطبيعيّة للأفراد من الممكن أن نجعل منهم أشخاصًا جيّدين، وسعداء، ومنتجين، ومحترمين، ومحبين، وذوي إمكانات قصوى. يكشف هذا الموقف عن أهميّة آليّة الإدارة في المنظّمات التي تأخذ بعين الاعتبار الموظّفين والقيم والإنسانيّة من وجهة نظر ماسلو والإدارة.³ بناء عليه، فإنّ تلبية احتياجات الموظّفين بشكل صحيّ من قبل المنظّمات يساهم في تكوين الدافعية العالية في فيها. في أبحاث ماسلو والإدارة يمكن توضيح المفاهيم الفعّالة في الأنشطة التنظيميّة للموظّفين لتوجيه السياسات التنظيميّة. تأسيسًا عليه، صرّح ماسلو أنّ الاحتياجات لها ترتيب يتراوح من الأدنى إلى الأعلى، ويؤكد أنّ الاحتياجات الأعلى تنشأ فقط عند تلبية الاحتياجات الأدنى. بعبارة أخرى، ينصّ على أنّ فئة الاحتياجات الأساسيّة التالية تتشكّل مع إشباع الحاجة ولها تأثير أقوى على السلوك المحفّز للفرد. وفي الدراسات، ورد أنّه قد تكون هناك حاجة إلى فترة عمرية معيّنة حتّى يتمكّن الأفراد من

¹Ibid, pp. 4-5.

² Ibid, p.5.

³ İbrahim DURMUŞ, "Organizational Overview of Maslow and Management Research, "Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal, Vol. 14, no. 72 (2024), pp. 138-139.

تكوين تسلسل هرمي للاحتياجات. في هذا الصدد، ينضج تشكيل الاحتياجات من خلال المنظمة التي يعمل فيها الفرد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون العوامل المتعلقة بآماكن معيشة الأفراد ومعاييرهم وتوقعاتهم وبيئاتهم الخارجية فعالة أيضاً في تكوين احتياجاتهم. يُبين الظهور التدريجي للاحتياجات أنّ المشاعر مثل الموقف والرضا والسعادة والتوقعات لدى الأفراد يمكن أن تكون فعالة بهذا الشأن. فوق ذلك، قد تكون القدرة على الاستجابة لاحتياجات الموظفين في المنظمات أيضاً شرطاً أساسياً لتلبية توقعات المستهلكين.¹

إلى ذلك، فإنّ الدافعية في المنظمات -من جهة- مشتقة من كلمة دافع، والدافع هو حالة داخلية للعقل تنشّط سلوك الفرد وتوجّهه، وهو يُنشّط الأفراد ويتجلّى خارجياً من خلال السلوك. والدافعية من جهة أخرى، هي رغبة الفرد في بذل الجهد للوصول إلى هدفه. غالباً ما تستند الدوافع إلى الاحتياجات. في هذا الصدد، يكون الدافع نتيجة للاحتياجات والرغبات والتوقعات التي تنشّط السلوكيات، وتتوسّع الدوافع باستمرار ولا يمكن إشباعها بالكامل، فبعد أن يشبع الأفراد حاجة منخفضة المستوى، يكون لديهم الرغبة في الوصول إلى حاجة ذات مستوى أعلى. قد تساهم هذه الرغبة في نجاح الموظفين، وخاصة في المنظمات. إنّ أنشطة الموظفين داخل الهيكل الهرمي قد تؤدي إلى الرغبة (الدافع) في اكتساب المكانة أو السلطة في الحياة العملية. وفي المنظمات، يُصبح إساءة استخدام المكانة أو السلطة ضاراً. في المقابل، فإنّ تجنيدها -السلطة- للخير يدفعها لأن تكون سمة مساهمة، وهذا يوضّح أنّ التحفيز والحافز يشكّلان مواقع العمل ومجالات الحركة للموظفين.²

في سياق متّصل، يُلفت ماسلو الانتباه للمنظرين الذين يقومون بالبحوث السلوكية على الحيوانات، ويجادل بأنّ أنشطة هؤلاء ستكون عديمة الفائدة في تعلّم خصائص البشرية، وذكر أنّهم أهملوا القدرات البشرية مثل التضحية بالنفس، والخجل، والحب، والفن، والفكاهة. وأكّد أنّه في هرمية الاحتياجات، من الاحتياجات الأساسية للأفراد إلى أعلى إنجاز شخصي في حياتهم هي نتيجة لبيئة تعليمية. في هذه الحالة، من المفهوم أنّ الفرد الذي لديه قيم مختلفة عن الكائنات الحيّة الأخرى، يكتسب العديد من الخبرات من بيئته ويشكّل مستقبله من خلالها. بهذا الصدد، يمكن للأفراد العاملين في المنظمات أن يجلبوا العديد من النجاحات المبتكرة والجديدة لأنشطتهم، فضلاً عن العديد من الخبرات، ومن المرجّح أن تكون المشاعر الإنسانية للموظفين فعالة في هذه الأنشطة التنظيمية. قد يحتاج الموظفون إلى امتلاك العديد من القدرات الشخصية لتحقيق الذات من منظور ماسلو في ممارساتهم المرتبطة بالعمل، ولكي يعكس الأفراد مواهبهم فإنّ لآلية الإدارة واجبات عظيمة، إذ يجب أن تساهم السياسات التنظيمية في التنمية الشخصية والتنظيمية للموظفين. علاوة على ذلك، قد يكون من الفعّال أن يتبنّى الموظفون أهدافاً تنظيمية بالإضافة إلى أهدافهم الفردية، وعندما يتمّ تقييم هذا الموقف من حيث هرم ماسلو للاحتياجات، فإنّه يُظهر أنّ الاحتياجات لا يمكن تقييمها على مستوى الأفراد فحسب، ولكن أيضاً من حيث احتياجات

¹ Ibid, p. 139.

² Idem.

وتوقعات المجتمع ومجموعات العمل والمنظمات بشكل عام. تتشكل احتياجات أو توقعات المنظمات بشكل خاص من خلال تطبيقات آلية الإدارة. وفي الأدبيات ذكر ماسلو أن تحقيق الفرد لذاته، وإمكاناته الشخصية، وامتلاك سلوكيات كفؤة واستخدامها بشكل كامل يرتبط بالإدارة الجيدة.¹

عمومًا، ينصب التركيز الرئيس لسلم الحاجات لأبراهام ماسلو على استكشاف كيفية تحفيز سلوك الأفراد من خلال الرغبة البشرية في تلبية احتياجات معينة [...] يجادل مولوا Mulwa (2008) أن نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو مبنية على وجه التحديد على فكرة أن السلوك البشري مدفوع حقًا بالرغبة البسيطة في تلبية احتياجات إنسانية محددة [...] تؤكد طريقة التسلسل الهرمي للاحتياجات التي طورها ماسلو على أن هناك احتياجات أساسية معينة يجب تليبيتها قبل النظر في الاحتياجات الأخرى. يؤكد كل من Anyanwu و Omolewa و Adeyeri و Okanlawon و Siddiqui بوضوح أنه عند تقييم الاحتياجات البشرية، هناك احتياجات ومتطلبات أساسية معينة يجب تليبيتها حقًا قبل أن يتم أخذ الاحتياجات الأخرى في الاعتبار داخل المنظمة. يمكن شرح هذه الاحتياجات كالآتي:²

• **الاحتياجات الفسيولوجية Physiological Needs:** هي الاحتياجات الأساسية لاستدامة حياة الإنسان. وتشمل هذه الاحتياجات الطعام والماء والملبس والمأوى (الإقامة أو السكن) والراحة والنوم وكذلك الرضا الجنسي، تكمن هذه الاحتياجات البشرية الأساسية (وتسمى أيضًا الاحتياجات البيولوجية) في أدنى مستوى من السلم الهرمي للاحتياجات لأن لها الأولوية على جميع الاحتياجات الأخرى، لا يمكن تأجيلها لفترة طويلة، فما لم يتم تليبيتها إلى الحد المطلوب، فإن الاحتياجات الأخرى لن تحفز الموظف، فالشخص الجائع -على سبيل المثال- ليس في وضع يسمح له بالتفكير في أي شيء آخر سوى الجوع والطعام. وفقًا لماسلو، "يعيش الإنسان بالخبز وحده عندما لا يوجد خبز، ولكن ماذا يحدث لرغبات الإنسان عندما يكون هناك الكثير من الخبز، وعندما يمتلئ البطن بشكل مزمن؟" تحاول الإدارة تلبية هذه الاحتياجات الفسيولوجية من خلال الأجور العادلة.

• **احتياجات الأمن والسلامة Security/Safety Needs:** وهي الاحتياجات المرتبطة بالخوف النفسي من فقدان الوظيفة أو الممتلكات أو الكوارث الطبيعية والأخطار إلخ. يريد الموظف الحماية من مثل هذه الأنواع من الخوف، ويفضل السلامة والأمن المناسبين في هذا الصدد، أي الحماية من الخطر الجسدي، وأمن الوظيفة، ومعاش الشيخوخة، والتغطية الأمنية على الحياة، وما إلى ذلك. تأتي احتياجات السلامة بعد تلبية الاحتياجات الفسيولوجية، وتفقد هذه الأخيرة إمكاناتها التحفيزية عند تليبيتها. نتيجة لذلك، تحل محلها احتياجات السلامة، عندها تبدأ بإظهار نفسها والهيمنة على السلوك البشري. تعمل احتياجات السلامة كقوى تحفيزية فقط إذا كانت غير مُلبّاه.

¹ Ibid, pp. 139-140.

² Anjanaben J. Trivedi & Amit Mehta, "Maslow's Hierarchy of Needs - Theory of Human Motivation," **International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages**, Vol. 7, Issue: 6, (June 2019), pp. 39-40.

• **الحاجات الاجتماعية Social Needs:** الموظف إنسان يُعامل بحق كحيوان اجتماعي، يرغب بالبقاء في المجموعة، ويشعر بأنه يجب أن ينتمي إلى واحدة أو لأخرى، وأنها يجب أن تتقبله بحب وعاطفة. كل شخص يرغب في الانتماء إلى مجموعة معينة، يتم التعامل مع هذا على أنه حاجة اجتماعية أساسية للفرد. بالإضافة إلى ذلك، يشعر بأنه يجب أن يُحبّه الأعضاء الآخرون، فهو يحتاج إلى أصدقاء يتفاعل معهم في المجموعة على غرار رؤسائه أو زملائه الموظفين. تحتلّ الاحتياجات الاجتماعية المركز الثالث في السلم الهرمي للحاجات.

• **الحاجة للتقدير Esteem Needs:** تشمل هذه الفئة من الاحتياجات الحاجة إلى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين، وإلى القوة، وأخيراً الحاجة إلى المكانة المرموقة. فبمجرد تلبية الاحتياجات السابقة يشعر الفرد بأنه يحظى باحترام سواء من نفسه أو غيره. بالتالي، فإنّ الحاجة إلى التقدير ذات شقين بطبيعتها، فهي تشمل احتياجات احترام الذات، تلك الخاصة بالثقة بالنفس واحترام الذات والكفاءة. المجموعة الثانية من الحاجة للتقدير، هي تلك المتعلقة بمكانة الفرد وسمعته واحترامه وتقديره من قبل الآخرين، وهو نوع من الأنا الشخصية التي يجب إرضاؤها. يمكن للمنظمة تلبية هذه الحاجة (الأنا) من خلال الاعتراف بالعمل الجيد للموظفين. لا تُفترض الحاجة للتقدير كخصائص تحفيزية ما لم يتم تلبية الاحتياجات السابقة.

• **الحاجة لتحقيق الذات Self-actualisation Needs:** وهو الاحتياج الأعلى في السلم الهرمي الذي دعا إليه ماسلو. تحقيق الذات هو الرغبة في أن يصبح الفرد قادراً، إنها الحاجة للـ"نمو"، لذا يجب أن يعمل الفرد بكفاءة حتّى يكون سعيداً في النهاية، وهو أن يشعر الفرد بأنه يجب أن ينجز شيئاً، ويرغب في أن يستغل إمكاناته إلى أقصى حدّ يريده، ويسعى في أن يكون ما أمكن له أن يصبح. يعمل الإنسان على مواجهة التحديات، ويحقّق شيئاً مميزاً في حياته أو في مجال تخصصه، وبالرغم من أنّ كل شخص قادر على تحقيق الذات، إلّا أنّ الكثيرين لا يصلون إلى هذه المرحلة، فنادرًا ما يتمّ إشباع هذه الحاجة تمامًا.

تكمّن القيمة الأعظم لنظرية ماسلو للاحتياجات على مستوى التطبيقات التنظيمية/ الإدارية في التداعيات العملية التي تحملها على كل إدارة من المنظمات، ويتجلّى الأساس المنطقي وراء النظرية في حقيقة أنّها قادرة على اقتراح كيفية تمكين المديرين من تحقيق ذاتهم من قبل موظفيهم أو مرؤوسيهـم. يرجع هذا إلى أنّ الموظفين الذين يحققون ذاتهم من المرجّح أن يعملوا بأقصى قدراتهم الإبداعية، لذلك من المهمّ جعل الموظفين يصلون إلى هذه المرحلة من خلال المساعدة في تلبية احتياجاتهم.¹

في حيّز هذا الفهم، يمكن للمنظمات إتّباع الاستراتيجيات التالية للوصول إلى هذه المرحلة. أولاً، الاعتراف بإنجازات الموظفين: إذ أنّ الاعتراف بإنجازات الموظفين يعدّ وسيلة مهمّة لجعلهم يلبّون احتياجاتهم من التقدير، وقد يكون ذلك في شكل جوائز أو أوسمة وما إلى ذلك. وفقًا لبحث تمّ إجراؤه من قبل غرينبيرج وبارون (Greenberg & Baron (2003) بشركة GTE Data services المختصة في مجال

¹ Avneet Kaur, "Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms," Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, no. 10 (2013), pp. 1062-1063.

الخدمات والاستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في تمبل ترانس بولاية فلوريدا، يُظهر أنّ الجوائز تُمنح للموظفين الذين يطورون طرقاً لتحسين رضا العملاء أو أداء الأعمال. ولكن تجدر الإشارة إلى أنّه وفقاً للباحثين، فإنّ الجوائز لا تكون فعالة في تعزيز التقدير إلّا عندما تكون مرتبطة بشكل واضح بالسلوكيات المرغوبة، أمّا الجوائز العامة للغاية فإنّها تفشل في تلبية هذه المواصفات. **ثانياً**، توفير الأمن المالي: الذي يعتبر أحد أنواع احتياجات الأمان المهمة. لذا، تحتاج المنظمات إلى توفيره لموظفيها من خلال إشراكهم في تقاسم أرباح المنظمة. بهذا الصدد، أظهرت دراسة بحثية أجريت بالتعاون مع شركة AT&T و Wang أن 50% من موظفي الشركة حصلوا على خدمات إعادة التوظيف المالي لمساعدة الموظفين المسرحين في تأمين وظائف جديدة. **ثالثاً**، توفير فرص للتواصل الاجتماعي، الذي يعدّ أحد العوامل التي تجعل الموظفين يشعرون بروح العمل كفريق واحد، حينها يميلون إلى زيادة أدائهم، وتُظهر الأبحاث التي أجرت على شركة International Business Machines Corporation (IBM) الملقبة بـ "Big Blue" بأنها تقيم نزهة "يوم عائلي family day" كل ربيع بالقرب من مقرها الرئيس في أرمونك Armonk بنيويورك. **رابعاً**، تعزيز قوة العمل الصحيّة، بحيث يمكن للشركات المساعدة في الحفاظ على الاحتياجات الفسيولوجيّة لموظفيها من خلال توفير الحوافز للحفاظ على صحتهم سواء من الناحية الصحيّة أو العقليّة. في بحث تمّ إجراؤه في شركتي Hershey Foods Corporation و Southern California Edison Company أظهر أنّ الموظفين يحصلون على خصومات تأمينيّة مع إتباع أنماط للحياة الصحيّة، في حين يتمّ منح أقساط إضافيّة لأولئك الذين لديهم عادات محفوفة بالمخاطر مثل التدخين.¹

في سياق النقد، أجرى كل من وهبة وبريدويل Wahba and Bridwell (1976) مراجعة متعمّقة للنظام الهرمي للاحتياجات البشريّة، وخلصا إلى أنّ الأدلّة على الترتيب الهرمي للاحتياجات الذي اقترحه ماسلو قليلة، ورغم الاعتراف بأنّ البشر لديهم احتياجات يجب تلبيتها، فإنّ وجود نظام صارم للاحتياجات بهذا الشكل لكل فرد هو موضع تساؤل. وقد بنى هوفستيد Hofstede (1984) على هذه الفرضية، مؤكّداً أنّ التسلسل الهرمي كان مشبعاً بالنزعة العرقية المركزية ويستند إلى أيديولوجية غربية، ويمضي هوفستيد فيقول إنّ التسلسل الهرمي وحده لا يفسّر الاختلافات في الاحتياجات الثقافيّة للمجتمعات واحتياجاتها الاجتماعيّة والفكرية الفريدة. ويستخدم هوفستيد مثال المجتمعات الجماعية والفردانيّة لتوضيح تأكيده، حيث ينصّ على أنّ احتياجات المجتمعات الفردانيّة تعكس احتياجات تحقيق الذات وإشباع الرغبات، في حين تركز المجتمعات الجماعية على المجتمع والقبول والانتماء داخل هذا البناء. وقد انتقد سيانسي وجامبرل Cianci and Gambrel (2003) مقياس الاحتياجات الاجتماعيّة باعتباره مفرط التبسيط، وأشارا إلى أنّه لا يأخذ في الاعتبار الاحتياجات المجتمعية في وقت معيّن، مثل الركود والحرب، كما أظهرت

¹ Ibid, p. 1063.

دراسات مثل التي أجراها تاي ودينر Tay and Diener (2011) أن ترتيب الاحتياجات يختلف باختلاف العمر ولا يبدو أنه متماثل في جميع الفئات العمرية.¹

عمومًا، تحظى نظرية التحفيز لماسلو (سلم ماسلو للحاجات) بشعبية كبيرة في جميع أنحاء العالم، إذ توفر إرشادات للمديرين و الإدارات لتحفيز العاملين. مع ذلك، نجد للنظرية العديد من الحدود منها:²

1. نظرية ماسلو مبسطة للغاية وتستند إلى الاحتياجات البشرية فحسب، هناك نقص في علاقة السبب والنتيجة المباشرة بين الحاجة والسلوك.

2. على النظرية أن تشير إلى عوامل محفزة أخرى مثل التوقعات والخبرة والإدراك.

3. احتياجات جميع الموظفين ليست موحدة، فكثير منهم يتوقفون عند الاحتياجات الفسيولوجية والأمن الوظيفي، وليست لديهم الرغبة في التطلع إلى غيرها.

4. قد لا يكون نمط التسلسل الهرمي للاحتياجات كما اقترحه ماسلو قابلاً للتطبيق بشكل موحد على جميع فئات الموظفين.

5. لا يصلح افتراض ماسلو "لتسلسل الحاجات" في العصر الحالي، حيث أن كل فرد لديه الكثير من الاحتياجات التي يجب إشباعها، والتي قد لا تتبع بالضرورة التسلسل الهرمي لاحتياجات ماسلو.

6. نظرية ماسلو مقبولة على نطاق واسع، ولكن هناك القليل من الأدلة التجريبية لدعمها، إنها مؤقتة إلى حد كبير ولم يتم اختبارها، وكتابات فلسفية أكثر منها علمية.

مع ذلك، ما تزال النظرية تحمل العديد من المزايا، فهي تساعد المديرين على فهم سلوك موظفيهم، كما تساعدهم على توفير الحافز المالي وغير المالي المناسب لهم، وهو ما يساعد بشكل عام على زيادة كفاءة وإنتاجية وربحية المنظمة.³

2-2. دوغلاس ماكجريغور Douglas Mac Gregor (1906-1964):

التكامل بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية La mise en phase des besoins individuels et organisationnels

واحدة من أكثر النظريات المعروفة والمفسرة لسلوكيات الموظفين -وعلى نطاق واسع- هي نظرية ماكجريجور التي تعود إلى عام 1957. تتعامل نظريته مع العوامل التحفيزية التي لها تأثير على سلوكيات الموظفين. افترض دوغلاس ماكجريجور (مفكر وقائد ومنظر إدارة وقيادة لما يزيد عن ثلاثة عقود) أن لكل مدير نظريته الخاصة أو "علم كونيته cosmology" الخاص به حول الطبيعة البشرية ودوافع الموظفين، والتي تعكس بشكل جوهري وجهات نظرهم حول البشر بشكل عام. اعتقد ماكجريجور أن القيم الأساسية للمدراء كان لها تأثير قوي على كيفية عمل المنظمات، وتعتبر معتقدات المديرين حول سلوك الناس أمراً بالغ الأهمية لتحقيق ذلك. تُعد آراء ماكجريجور حول القيادة مهمة لأنه كان أول من طبق نتائج العلوم السلوكية على عالم الأعمال والقيادة، لقد قدم افتراضات القيادة الأساسية (نظرية X

¹ King-Hill Sophie, "Critical analysis of Maslow's hierarchy of need," **The STeP Journal Student Teacher Perspectives**, vol. 2, no. 4 (2015), p. 55.

² Ibid, p. 40.

³ Idem.

ونظرية y) لمساعدة القادة على التشكيك في افتراضاتهم وتصوراتهم الأساسية حول الناس. وفقًا لماجرجور، تنقسم هذه الافتراضات إلى فئتين رئيسيتين: النظرية x والنظرية y، وقد تمّ توثيق هذه الاكتشافات في كتاب "الجانب الإنساني من المؤسسة The Human Side of Enterprise" عام 1960. تعتبر النظرية x والنظرية y عن تقنيتين متعارضتين للإدارة من خلال وصف منظورين حول الأفراد في العمل.¹

يعتقد دوكلاس أنّه كلما أصبحت المنظّمات أكثر قدرة على المنافسة نتيجة للتقدّم التكنولوجي، فإنّ نجاح المنظّمات سيكون أكثر اعتمادًا على ديناميكيات الأفراد. كان ماكجرجور يرى أنّه بالنسبة لمعظم الناس يجب أن يُعاملوا كبشر، لكلّ منهم مجموعة من القيم والدوافع الخاصّة بهم، وأشار إلى أنّه لا يجب معاملة الناس كآلات ولكن كأفراد أحياء يمكن تطويرهم للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيميّة، وشدّد على أهميّة اهتمام القادة بمواقفهم تجاه الناس لأنّ ذلك يحتمل أن يملّي الاستجابة التي يتلقونها من أولئك الذين يقودونهم.²

اعتقد دوكلاس (1967) أنّ الاهتمام بالجانب الإنساني للإدارة والقيادة هو مطلب أساسيّ لنجاح المنظّمات. كان لديه رأي قويّ بأنّ القادة يمكن أن يتصرّفوا بطرق من شأنها أن تؤدّي إلى التزام تنظيمي عالٍ من مرؤوسيه. قدّم ماكجرجور هذه الآراء في وقت كانت فيه المنظّمات المشاركة في الإنتاج الضخم تعامل العمّال في كثير من الأحيان كأجزاء قابلة للتبديل، يتخلّصون منهم متى أرادوا ذلك، كان أحد أسباب هذه القسوة هو توفّر الأشخاص ممّن ينتظرون أخذ أماكن أولئك الذين يتمّ تسريحهم. توفّع ماكجرجور أنّه مع تزايد تعقيد عالم التكنولوجيا، ستظهر أهميّة إطلاق الإمكانيات البشريّة في كل مستوى من مستويات المنظّمة كأنسب نموذج للعمل. شدّد دوكلاس على الأهميّة الأساسيّة للتعامل مع الجانب الإنساني للمؤسسة، وأشار إلى أنّ القادة يجب أن يسعوا لمعاملة مرؤوسيهم باحترام وككائنات حيّة ذات أهداف فردية، كان ماكجرجور يرى أنّه عندما يتمّ تنظيم العمّال بشكل صحيح وتشجيعهم على العمل معًا كمجموعة، يمكن تحقيق المزيد ممّا يمكن تخيله من حيث تطّاعات الأفراد والمنظّمات. بناء عليه، فالقادة الذين يتحلّون بالجرأة على اتخاذ مثل هذه الخيارات ويرون أن الفرص التي تأتي مع إدراك إمكانيات العمّال كأفراد وجماعات، سينجحون أكثر من القادة ذوي العقليات الأكثر تقليديّة الذين يعاملون العمّال كأجزاء قابلة للتبديل.³

عمومًا، قدّم ماكجرجور (1960) ثلاث أفكار. الأولى، أنّ لدى جميع المديرين نظرية لتحفيز العمل البشري، ويشير أنّه ليس من المهم شرح المدير لنظريته (المواقف)، إذ يمكن الاستدلال عليها من

¹ Anastasia Galani & Michael Galanakis, "Organizational Psychology on the Rise-McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review," **Psychology**, Vol. 13, no. 5 (May 2022), p. 783.

² Kwasi Dartey-Baah, "Douglas McGregor's Theoretical Models: Their Application in assessing Leadership Styles," **Academic Leadership: The Online Journal**, Vol. 7 Issue 4 (Fall 2009), p. 2.

³ Idem.

سلوكيات العمل التي سنّها. بالتالي، فإنّ سلوكيات (أو ممارسات) العمل الإداري تعكس في النهاية الافتراضات الأساسية للمدير حول الأشخاص والتي أشار إليها ماكجريجور باسم علم الكون cosmology. ثانياً، أكد ماجريجور أنّ هناك رأيين مختلفين تماماً حول طبيعة الأشخاص في العمل، والتي أطلق عليها تسميات theory x و theory y، وهما تسميتان تمّ اختيارهما عمداً ليكونا مختلفتين عن أيّ مفاهيم أو نظريات سابقة. ووفقاً لماكجريجور، فإنّ النظرة الأكثر تشاؤماً للطبيعة البشرية هي -النظرية x- التي ادّعى أنّها كانت المنظور السائد في الخمسينيات من القرن الماضي، والتي كانت تستند إلى ثلاث افتراضات هي: أنّ (أ) الناس كسالى بطبيعتهم ويحاولون تجنبّ العمل كلّما أمكن ذلك؛ و(ب) يكون الأشخاص بطبيعتهم غير مسؤولين. وبالتالي، من الضروري مراقبة سلوك العمل عن كثب؛ (ج) ليس لدى معظم العمال سوى القليل ممّا يساهمون به فكرياً في تشغيل المنظمة. يستلزم هذا العجز تقديم تعليمات مفصلة وتقليص نطاق العمل لمطابقة القدرات المحدودة لـ"الأيدي العاملة". ثالثاً، جادل ماكجريجور بأنّ النظرة الأكثر ايجابية للطبيعة البشرية كانت بشكل عام هي الأكثر دقة إذ: (أ) يمكن للناس أن يجدوا العمل ممتعاً، وفي ظروف مناسبة، يختبرون الدافع والانجاز؛ (ب) الناس ليسوا بطبيعتهم غير مسؤولين، بل هم قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية؛ و(ج) يمتلك الناس القدرة على تقديم مساهمات فكرية مهمّة للعمل الذي يؤدونه.¹

استناداً إلى نظرية ماكجريجور، فإنّ المديرين الذين يمتلكون مواقف تسييرية من النوع y سوف يستوّون المزيد من السلوكيات الإدارية من هذا النوع. وبشكل أكثر تحديداً، سيتصرّف المديرون ذوو النظرة الايجابية للطبيعة البشرية وفقاً لهذه المعتقدات، وسيظهرون مستويات أعلى من السلوكيات من النوع y، ممّا يوفّر مستويات أعلى من التشجيع والتفويض والاستقلالية والمسؤولية، والمزيد من الإشراف العام بدلاً من الإشراف الدقيق.²

من هذا الباب، تصف نظرية ماجريجور نموذجين متباينين لتحفيز القوى العاملة يطبّقها المديرون في إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والتواصل والتطوير التنظيميين. ووفقاً لهذا النموذج، تشكّل المجموعتان المتعارضتان من الافتراضات العامة لكيفية تحفيز العمال الأساس لأسلوبين إداريين مختلفين. تستند النظرية x على افتراضات متشائمة (كما هو موضح أعلاه) للعامل العادي، هذا يفترض أنّ الموظّف يكره العمل ويتجنّب إن أمكن، ويفتقر إلى المسؤولية، ويسعى إلى الأمن قبل كل شيء، ولديه طموح ضئيل أو معدوم، ويتباعد عن العمل أو المسؤوليات، وهو موجّه نحو الهدف الفردي. بشكل عام، يعتقد مديرو أسلوب نظرية x أنّ موظّفيهم أقلّ نكاه منهم، أو أكثر كسلاً من مديريهم، أو يعملون من أجل دخل مستدام لا غير. بسبب هذه الافتراضات، تخلص النظرية x إلى أنّ متوسطّ القوة العاملة الأكثر كفاءة تكون تحت إشراف صارم ومقاربة سلطوية للإدارة. وفقاً لذلك، تعتقد النظرية x أنّه يجب تتبّع جميع

¹ Leanna Lawter, Richard E. Kopelman & David J. Protas, "McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis," **Journal of Management Issues**, Vol. XXVII, no. 1-4 (2005), p. 86.

² Idem.

الإجراءات، وأن يتم منح الفرد المسؤول مكافأة مباشرة أو توبيخاً وفقاً لمخرجات العمل، يكون هذا الأسلوب الإداري أكثر فاعلية عند استخدامه لتحفيز قوى عاملة ليست لديها دوافع متأصلة للأداء.¹

من جانب آخر، تنص النظرية y على أن العمل الطبيعي مثل اللعب والراحة، فالناس ليسوا كسالى بطبيعتهم، لقد أصبحوا بهذه الطريقة نتيجة للتجربة، سوف يمارس الناس التوجيه والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزمون بها. لدى الناس إمكانيات، وفي ظل الظروف المناسبة، يتعلمون قبول المسؤولية والسعي إليها، لديهم خيال وبراعة وإبداع يمكن تطبيقه على العمل، كما أن هناك "مخزون من المعرفة un stock de savoirs" بالنسبة للعامل غير مُستغل أو قليل التوظيف. مع هذه الافتراضات، يتمثل الدور الإداري في تطوير الإمكانيات لدى الموظفين ومساعدتهم على إطلاقها نحو الأهداف المشتركة. تفترض النظرية y أن الأشخاص في القوى العاملة لديهم دوافع داخلية، ويستمتعون بعملهم في المنظمة، ويعملون على تحسين أنفسهم دون مكافأة مباشرة في المقابل. يُعتبر موظفو النظرية y أحد أكثر الأصول قيمة للمنظمة، ويقودون الأعمال الداخلية للمنظمة بشكل فعال. أيضاً، تنص النظرية y على أن هؤلاء الموظفين المعيّنين ينجحون في مواجهة التحديات التي قد يواجهونها، ويستمتعون بتحسين أدائهم الشخصي. علاوة على ذلك، يميل العمال إلى تحمل المسؤولية الكاملة عن عملهم ولا يحتاجون إلى إشراف مستمر من أجل إنشاء منتج بنوعية ومستوى عالٍ.²

إن افتراضات نظرية x ونظرية y وأساليب الإدارة واضحة نسبياً، إلا أن الأبحاث التجريبية لم تثبت بوضوح أن العلاقة بين هذه الافتراضات وأساليب المديرين في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة تتفق مع أفكار ماكجريجور. كان هدف المديرين الذين يستخدمون أساليب إدارة نظرية x هو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الموارد البشرية للمنظمة. أشارت أبحاث ماكجريجور إلى أنه عندما يتمشى العمل بشكل أفضل مع الاحتياجات والدوافع البشرية، فإن إنتاجية الموظفين ستزداد. ونتيجة لذلك، اقترح بعض النقاد أنه بدلاً من الاهتمام بالموظفين، كان المديرون من نمط y منخرطين ببساطة في شكل مغرٍ من التلاعب، فعلى الرغم من أنهم نجحوا في التوفيق بين مهام العمل والاحتياجات التحفيزية الإنسانية الأساسية من خلال الإدارة التشاركية، وتدوير الوظائف job rotation، وتوسيع الوظائف job enlargement، وغيرها من البرامج التي نشأت على الأقل جزئياً من عمل ماكجريجور، فإن المديرين مازالوا يركزون على مقاييس الإنتاجية بدلاً من مقاييس رفاهية الموظفين. في الجوهر، يتهم المنتقدون نظرية y بأنها مخطئ متعالي لحث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم، وما لم يشارك الموظفون في الفوائد

¹ Aithal Sreeramana & Kumar Suresh, "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance," June 2016, Srinivas Institute of Management Studies, Pandeshwar, Mangalore - 575 001, INDIA, p. 3. accessed on 18/03/2023, at: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/72974/1/MPRA_paper_72974.pdf

² Idem.

الاقتصادية المترتبة على زيادة إنتاجيتهم، فإنهم ببساطة قد تمّ خداعهم للعمل بجديّة أكبر مقابل نفس الأجر.¹

من حيث أهمية النظرية اليوم، فقد كان لعمل ماكجريجور على نظريتي x و y تأثير كبير على فكر الإدارة وممارساتها في السنوات التي مرّت منذ أن صاغ هذه المفاهيم لأوّل مرّة. وفيما يتعلّق بدراسة الإدارة، فإنّ مفاهيم ماكجريجور مُدرجة في الغالبية العظمى من الكتب التدريسيّة الأساسيّة للإدارة، وما تزال تُعرض بشكل روتيني على طلابها، وتناقش معظم الكتب التدريسيّة النظريتين في سياق نظرية التحفيز، وتضع كتب أخرى النظريتين ضمن تاريخ حركة الإنسانيّة التنظيميّة the organizational humanism movement. وغالبًا ما تتم دراسة نظريتي x و y كمقدّمة لتطوير إدراك أكبر لمفاهيم الإدارة الحديثة، مثل إثراء الوظيفة، ونموذج خصائص الوظيفة، وفرق العمل ذاتية التسيير. وبالرغم من أنّ المصطلحات ربّما تكون قد تغيّرت منذ الخمسينيات، إلّا أنّ أفكار ماكجريجور كان لها تأثير هائل على دراسة الإدارة. من حيث الممارسة، فإنّ مكان العمل في أوائل القرن الحادي والعشرين، مع التركيز على فرق العمل ذاتية التسيير وغيرها من أشكال برامج إشراك العمّال، يتوافق بشكل عام مع مبادئ نظرية y. لقد وضع ماكجريجور افتراضات نظريتي x و y، وتتنبأ بالتغيرات التي ستحدث بعد عقود من الزمان للإدارة، وقد شهد تقدّم التكنولوجيا وصعود شركات الانترنت عودة أفكار ماكجريجور، حيث حدثت بعض التغيرات التي تتنبأ بها كعمل الناس من المنزل الذي تطلّب قدرًا أكبر من المرونة والفهم من المديرين للإبداع من أجل إنتاج منتجات عالية الجودة.²

مع هذا التغيير، يبدو أنّ العديد من المنظّمات قد تبنّت مقاربة نظرية y بدلاً من x. ومن بين هذه المؤسّسات شركات البرمجيات والانترنت التي تؤكّد على الإبداع لحل المشكلات التجاريّة والأكاديميّة ومشكلات التحكّم في المعلومات المختلفة. مع ذلك، يجادل بوبيك و ديفيس Bobic and Davis أيضًا أنّ مقاربة الإدارة القائمة على نظرية y تتطوي على مشاكل، إذ يميل العمّال الذين يعملون في مثل هذه البيئة إلى الشكوى من عدم وجود اتّجاه واضح للإدارة، وعلى الرغم من أنّ كل ذلك كان مبنياً على افتراضات كانت غير صالحة ولم يتم استخدامها بشكل جيّد مثل نظرية y في الإدارة، إلّا أنّ نظرية x ما يزال لها مكان في الإدارة اليوم. إنّ الافتراضات التي تؤكّد أنّ نظرية x تدعم بعض الصناعات التي تتطوي على مستوى عالٍ من المخاطرة تجد حضورًا لها في صناعة الطاقة النووية -على سبيل المثال- حيث وجد بوبيك وديفيس أنّ نظرية y أدّت إلى انخفاض الكفاءة وزيادة الخطر على عامّة الناس، وأنّ الرقابة والإكراه أو الإلزام من جانب المديرين كانت ضروريّة. وبالرغم من محدوديتها، فما تزال نظرية x موجودة حيث يرى بعض العمّال أنّ هذه المقاربة تناسب أسلوب عملهم بشكل أكبر.³

¹ L.K.Singh, "A Critical Analysis of Theory X & Theory Y in the 21st Century," **EPRA International Journal of Economic and Business Review**, Vol. 7, Issue. 9 (September 2019), p. 44.

² Idem.

³ Ibid, pp. 44-45.

ولد عام 1923 وهو أستاذ الإدارة في هارفارد، وضع الفرد في مركز الكفاءة التنظيمية: يجب تلبية الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال إشراك العاملين في عملية صناعة القرار وتصميم العمل. بهذا المعنى، يجب على المديرين تطوير إدارة تشاركية (...) "الشخصية والمنظمة Personality and organization".

إنّ ترافق وملازمة تحقيق الذات للعاملين هو عمل يخدم الديناميكية التنظيمية، ففعالية المنظمات قائمة على قدرتها في تقبل التغيير والتعلم التنظيمي l'apprentissage organisationnels لتحويل الهيكل إلى منظمة تعليمية (1992). وللقيام بذلك، يجب على العاملين أن لا يكونوا قادرين على حل المشاكل الكلاسيكية فحسب، بما في ذلك مهارات الحل ضمن التعلم في الحلقة البسيطة «simple boucle»، أي التعلم الفردي، والتي بواسطتها يُصحح العامل الخطأ أو يحل المشكلة باستخدام الحكم، ولكن أبعد من ذلك، فهو يحتاج للتغلب على القواعد والروتين للتعامل مع المشاكل المعقدة والتي تتطلب التعلم في الحلقة المزدوجة «en double boucle»، أي التفاعل مع الآخرين أو التعلم التنظيمي. يعدّل هذا الشكل الأخير من التعلم القواعد واستخدامات "الروتين"، ويسمح بكل شيء للتعلم الفردي والتنظيمي، لكن ينبغي أن يقترن هذا النمط من التعلم بإطار يتيح تبادل ونشر و"نضج" المعارف.

فبالنسبة لأرجيريس وشون (1978)، فإنّ التعلم يتضمّن اكتشاف الخطأ وتصحيحه، فعندما يحدث خطأ ما، يبحث الناس عن إستراتيجية عمل أخرى. بعبارة أخرى، تظلّ أهدافنا وقيمنا وخططنا وقواعدنا بلا شك، ويطلق أرجيريس وشون على هذا التعلم أحادي الحلقة. وهناك استجابة بديلة تتمثّل في التشكيك في افتراضاتنا والمتغيّرات الحاكمة، ويصف أرجيريس هذا بالتعلم ثنائي الحلقة، وهذه هي الطريقة التي وصفا بها العملية في سياق التعلم التنظيمي. يشبه التعلم أحادي الحلقة منظم الحرارة الذي يتعلم متى يكون الجو حاراً جداً أو بارداً جداً ويقوم بتشغيل الحرارة وإيقافها، يمكن لمنظم الحرارة القيام بهذه المهمة لأنّه يمكنه تلقّي المعلومات (درجة حرارة الغرفة) واتخاذ إجراء تصحيحي. ويحدث التعلم المزدوج عندما يتمّ اكتشاف الخطأ وتصحيحه بطرق تتضمّن تعديل المعايير والسياسات والأهداف الأساسية للمنظمة. في كثير من النواحي، فإنّ التمييز هنا هو الذي استخدمه أرسطو عند استكشاف الفكر التقني والعملية. يتضمّن الأول إتباع الروتين ونوع من الخطّة المعدّة مسبقاً، وهو أقلّ خطورة على الفرد والمنظمة، ويوفّر سيطرة أكبر. فيما يعدّ الأخير أكثر إبداعاً والتأمّل هنا أكثر جوهريّة، أين يتمّ مواجهة الافتراضات الأساسية وراء الأفكار أو السياسات. تركّزت أغلب أبحاث أرجيريس على استكشاف الكيفية التي قد تزيد بها المنظمات من قدرتها على التعلم المزدوج، ويعدّ هذا الأخير ضرورياً إذا كان الممارسون والمنظمات سيتخذون القرارات في سياقات سريعة التغيّر وغير مؤكّدة.¹

¹ Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, 01/03/2025.
<https://zeno-organisatieontwikkeling.nl/zeno/wp-content/uploads/2020/09/Argyris-C.-Theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning-revised-20-9-2011.pdf>.

3-1. كورت لفين Kurt Lewin: (1890-1947) ديناميكية الجماعة والقيادة:

ولد في ألمانيا، دكتور في الفلسفة، أشرف على مجموعة بحوث في علم النفس بجامعة برلين قبل أن يُهاجر إلى الولايات المتحدة، تخصصت أعماله أساساً في تحليل الظواهر الاجتماعية على مستوى المجموعات الإنسانية الصغيرة "النظرية الديناميكية للشخصية A dynamic theory of personality" (1953) واهتم بشكل خاص بأنماط التعبير عن السلطة والقيادة وتفاعلها مع "ديناميكية الجماعة dynamique de groupe" (تعبير مدينون به لكورت لفين). من أهم أبحاثه هي تلك التي أجريت على مجموعات من الأطفال يتولون تصميم أفنعة من الجبس، خضعت كل مجموعة لنمط قيادي محدد: القيادة التسلطية التي توجه الأنشطة (الأعمال) عن طريق الأوامر وتراقب عن بعد. القيادة الديمقراطية، التي تقدم اقتراحات وتشجع الأطفال وتشارك في حياة الجماعة. القيادة الحرة (اللاتدخلية laissez-faire)، التي لا تشارك إلا في الحد الأدنى من الأعمال الأساسية، وغير ملزمة بأية علاقة عاطفية مع الجماعة. من حيث النتائج، فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر كفاءة، لكن لفين يؤكد في المقابل على أهمية ديناميكية الجماعة التي تقوم على أساس الثقة والحوار والمسؤولية.

3-2. رنسيس ليكرت Rensis Likert (1903-1981): الإدارة التشاركية Le management participatif

أستاذ علم النفس الصناعي في جامعة متشغن في الولايات المتحدة. توافقا مع مايو و لفين أجرى ليكرت مجموعة من البحوث حول السلوكيات داخل العمل وبشكل خاص النظر في أثر الأنماط (الأساليب) العلائقية الهرمية (التسلسل الهرمي) للمنظمة على أداء الشركة "الحكومة التشاركية للمؤسسة le gouvernement participatif de l'entreprise" (1961). ومن خلال الدراسات المسحية التي أجريت في شركات التأمين الكبرى، فإنه سيتم تسليط الضوء على أهمية تلبية الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام. بهذا المعنى، فإن أسلوب الإدارة ضروري، ومنه ميّز بين: النمط التسلطي الذي يتسم بمركزية شديدة، وبأساليب عمل تقوم على القواعد والمراقبة. النمط الاستشاري الذي يُبيّن العمل الجماعي والعلاقات بين الأشخاص، ولكن المشاركة في صناعة القرار تبقى محدودة. النمط التشاركي، أين يكون للفرد والجماعة الحق في المشاركة في صناعة القرار وفي تعريف وتحديد الأهداف. ويبدو أن هذا الأخير هو الأكثر فاعلية.

رابعاً/ مقارنة النظم the System Approach:

اهتمت المقاربة الكلاسيكية بالتنظيم والهيكل والإنتاجية، وركزت مقارنة العلاقات الإنسانية على الأفراد والرضا والعلاقات. وإذ تحاول مقارنة النظم تحقيق توازن بين هذين الاتجاهين السابقين، فهي تحت المديرين على رؤية المنظمة كنظام مترابط وموحد يتكوّن من أنظمة فرعية أو أجزاء مترابطة بدلاً من كيانات منفصلة. ووفقاً لمولينز Mullins (2011)، تم استخدام نظرية النظم لأول مرة في العلوم الفيزيائية والطبيعية من قبل عالم الأحياء لودفيج فون برتالانفي Ludwig Von Bertalanffy، أين تم تطويرها

واستحضارها لميادين أخرى من قبل مساهمين آخرين وخاصة تشيستر بارنارد وماري باركر فوليت Chester Barnard and Mary Parker Follet. يتم تعريف النظام بأنه ترتيب ثابت للأجزاء المترابطة والمتوافقة لغرض تحقيق أهداف معينة أو محددة مسبقاً. عادة ما تُعرف المنظمة كنظام بأنظمة فرعية (أقسام) مثل قسم الإنتاج والتسويق والمبيعات والحسابات والعمليات أو خدمة العملاء،¹ أو قسم البحث والتطوير.

بهذا المعنى، تتقل المنظمة وجهة نظر متعددة التخصصات من عدة سياقات بما في ذلك الاقتصادية، والاجتماعية، والطبيعية، وتكنولوجيا المعلومات، والمؤسسات. يتم هنا التعامل مع مشاكل الإدارة من خلال مقارنة متكاملة، حيث يظل التركيز على الأنظمة التي تخدم الناس. أبرز مساهمي هذه المقاربة بالإضافة إلى تشيستر بارنارد هم جورج هومانز George Homans وفيليب سيلزنيك Philip Selznick وهربرت سايمون Herbert Simon [...] في الواقع، يُنظر إلى المنظمة على أنها جسم بشري تشغل فيه جميع الأجزاء معاً لتعمل بشكل صحيح. بموجب هذا، تعتبر الأجزاء المترابطة مهمة جداً وتشير إلى أن تركيز المديرين أو المشرفين يجب ألا يقتصر على سبب واحدٍ محدّدٍ، ولكن يجب مراعاة وجهة النظر الشاملة حيث أن العوامل المختلفة تُجمع لتكون سبباً للمشكلة. هناك نوعان من الأنظمة مفتوحة ومغلقة. وفقاً لسريدهار Sridhar (2017)، "يتفاعل النظام المفتوح مع بيئته مثل جميع النظم البيولوجية والبشرية والاجتماعية، في حين أن العديد من النظم الميكانيكية والفيزيائية تعتبر أنظمة مغلقة". ومن المثير للاهتمام أن المنظمة كنظام مغلق تشير إلى وجهة نظر المنظرين الكلاسيك، في حين تعبر المنظمة التي يُعامل معها كنظام مفتوح على وجهة نظر المنظرين المعاصرين؛ إنها تعكس أن المنظمات الحديثة تتفاعل باستمرار مع بيئتها على أساس منتظم. بعبارة أخرى، "المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل بانتظام مع القوى الخارجية مثل الوكالات الحكومية والموردين والعملاء"، فيؤثر أصحاب المصلحة هؤلاء على اختلافهم على ممارسات المنظمة.²

يجادل ميلي وآخرون Mele et al (2010) بأن تطبيقات نظرية النظم في الإدارة يمكن العثور عليها في عدة أبعاد مثل أنها تركز على التعقيد والتكيف والعلاقات والبيئة والجودة والقيمة والمعرفة. إن المنظمة التي يُنظر إليها على أنها نظام تعليمي تعكس رؤية المعرفة التي يتم إنتاجها من خلال مجموعة من المهارات والكفاءات. "المعرفة هي جوهر التكوين أو الخلق الذاتي autopoietic لتوليد الموارد، وإنشاء دورات مورد-سلوك-مورد resource-behaviour-resource cycles حيث تسمح المخططات المعرفية للنظام بأكمله بالعمل". وبالنظر إلى مقارنة القيمة value approach، يُنظر للمنظمة على أنها نظام شامل

¹ Adeniyi Damilola OLAREWAJU & Olusoji James GEORGE, "Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience," paper presented at the the British Academy of Management (BAM) 2014 Conference, pp. 9-10. accessed on 15/5/2022, at:

<https://www.bl.uk/britishlibrary/~media/bl/global/business-and-management/pdfs/non-secure/m/a/n/management-theories-and-its-application-in-organisations-the-nigerian-experience.pdf>.

² Nadeem Hussain, Adnan ul Haque & Akhtar Baloch, "Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges," **Journal of Yasar University**, Vol. 14, Special Issue, 2019, p. 162.

بدرجة أعلى من التكامل بين العوامل التي تتدخل في عملية إنشاء القيمة". يشير إلى أن الأنظمة الفرعية مثل أنشطة البحث والتطوير، والبحث الروتيني، والتغذية العكسية، وإدارة الجودة هي نتائج لشبكة ناتجة عن مساهمة مختلف الفاعلين في النظام (من أصحاب المصلحة)، فتركيز المنظمة على الجودة يربط تفكير النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز على الجودة يُقوّي العلاقة بين أجزاء مختلفة من النظام وهو ما يُعزّز الميل لتحقيق الأهداف. وإذا كانت المنظمة عبارة عن نظام على المستوى الجزئي، فإن البيئة على المستوى الكلي هي نظام كذلك. يتوسّع عمل الموظفين من أجل البقاء عند العمل على المستوى الجزئي والكلي. في مقارنة الأنظمة القابلة للبقاء، تحتاج منظمة العملية الديناميكية المستمرة، إلى التكيف مع المتغيرات الداخلية (بُعد التكيف)، يعكس هذا أن المنظمات الحديثة إلى حد كبير ما تزال تتبع فكرة المنظرين السابقين بالتركيز على "مجموعة من المهارات والكفاءات" و"الجودة" و"التخصص" لضمان تنفيذ المهام بطريقة فعّالة وكفّاءة.¹

عموماً، تركّز مقارنة النظم على النقاط التالية:²

- ✓ يتكوّن النظام من وحدات Units، ووحدات فرعية Sub-Units.
- ✓ الحاجة إلى فهم كل جزء من النظام تمامًا من أجل تحليله.
- ✓ دائماً ما يكون للنظام حدود لتحديد بدايته ونهايته.
- ✓ تمّ تطوير كل نظام لتحقيق هدف محدّد.
- ✓ لا يوجد نظام يمكن أن يشتغل بمعزل عن غيره.

تعترف هذه المقاربة إذن بأهميّة العلاقة بين المنظمة وبيئتها وتأخذ في الاعتبار حتّى إمكانية تأثيرها على البيئة الخارجيّة. كانت هذه النظريّة الأساس الذي أدّى إلى ظهور المقاربة الموقفيّة في الفكر الإداري. ظهرت هذه الأخيرة في فترة بدأت فيها البيئة تخرج عن الإطار المألوف متّجهة نحو حالة من عدم الاستقرار والتقلّب، بالتالي أصبحت المقاربات السابقة في دراسة المنظمات غير كافية، بل وكانت مقارنة النظم أساساً لبناء نظريّات فكريّة جديدة في تسيير المنظمات. إنّ مقارنة النظم تنثير انتقاداً أساسياً وهو التركيز على دراسة التوازن والتوافق وإهمال مفهوم الصراع الاجتماعي.³

خامساً/ المقاربة الموقفيّة Contingency Approach:

افتترضت نظريات ومقاربات الإدارة السابقة أن مبادئها أو عملياتها قابلة للتطبيق عالمياً في إدارة المنظمات، أكتشف لاحقاً أن العكس هو الصحيح تماماً. على سبيل المثال، ستتطلب منظمة صغيرة مقارنة مختلفة مقارنة بالمنظمة الكبيرة المعقّدة. نشأت المقاربة الموقفيّة والتي يُطلق عليها أحياناً المقاربة الظرفيّة situational approach نتيجة لهذا، ويؤكد أولئك الذين يجادلون لصالحها أنه لا توجد مقارنة إدارية مُثلى، بل يعتمد ذلك على الظرف والموقف، إذ يجب على المديرين أن يأخذوا العديد من عوامل

¹ Ibid, pp. 162-163.

² Abuthahir Ali, p. 11.

³ بوخمخ عبد الفتاح، ص. 11.

الموقف في الاعتبار قبل اتخاذ القرار، كما يجب أن يتصرّفوا وفقًا لذلك الموقف. وبحسب روبينز وكولتر Robbins and Coulter (2009) فإنّ متغيّرات الموقف الشائعة التي يجب مراعاتها عند مواجهة مواقف مختلفة هي عدم اليقين البيئي، وحجم المنظّمة، وروتيّنة البيئة التكنولوجية، والاختلافات الفرديّة.¹ وفقًا لهذه المقاربة، لا توجد مجموعة واحدة من القواعد القابلة للتطبيق في حلّ جميع أنواع المشكلات في المنظّمات. لذلك، يحتاج المديرون إلى تحليل كل مشكلة والجوانب المختلفة المرتبطة بها، وتحديد طرق متعدّدة لحلّها.²

تتمّ دراسة السلوك التنظيمي وفقًا لمقاربة النظرية الموقفية من خلال توضيح العوامل الطارئة وهي الثقافة والتكنولوجيا والبيئة الخارجية التي تؤثر على وظائف تصميم المنظّمة. جادل سريدهار (2017) بأنّ المنظّمات الحديثة أكثر تعقيدًا وبالتالي لا يمكن تطبيق إستراتيجية إدارية محدّدة على جميع أنواع المواقف. ومن ثمّ، فإنّ التركيز على مقاربة الموقف هو تكييف للاستراتيجيات الإدارية حسب حاجة الموقف. بعبارة أخرى، يجب النظر إلى كلّ موقف على حدة، ويجب وضع الخطط مع مراعاة مجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية لإدارة السياق، وترابط وتعقيدات البيئة الديناميكية. بناء على هذا الساريو، يجب تنفيذ أفضل مقاربة تسييرية للموقف. تقوم هذه المقاربة على افتراض أنّ النتائج التنظيمية هي نتيجة التوافق بين عاملين أو عدّة عوامل. مع ذلك، يظلّ تركيز هذه النظرية على التصميم التنظيمي.³

من المثير للاهتمام، يوضّح سريدهار (2017) أنّه ووفقًا لهذه المقاربة، حاول المنظرّون استيعاب وفهم العديد من أفكار مدارس الإدارة السابقة، لأنّه كان من الواضح أنّ هذه المفاهيم والمبادئ وحدها لن تكون قابلة للتطبيق عالميًا في جميع المواقف. بالتالي، يمكن القول إنّّه بالنظر إلى المقاربة الموقفية، فإنّ ممارسة المنظّمات الحديثة لها جذور من مدارس الإدارة السابقة التي يتمّ دمجها وتكاملها -على اختلافها- لتمكين المديرين من الممارسات الإدارية الفعّالة في المواقف المميّزة. نتيجة لذلك، أكّدت هذه المقاربة أيضًا على أهميّة تطوير المهارات الإدارية للتعامل مع العوامل القائمة على الموقف situational factors. أحد الأعمال البارزة في هذا الشأن هو كتاب هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard "نظرية دورة الحياة للقيادة Life Cycle Theory of Leadership" (1969) اللذان جادلا بأنّ دور المدير/ المشرف يقل مع زيادة قدرات التعلّم وكفاءة الموظّفين. بعبارة أخرى، مع اختلاف الموقف، يتغيّر دور المدير أيضًا بسبب نضج الموظّفين والتغيير في الديناميكيات التنظيمية. أي، يجب تطوير الانتقائية العملية والحساسية الموقفية من قبل المديرين. في الوقت الحاضر، يتم ممارسة المقاربة الموقفية لضمان وجود تنظيم هيكلي أثناء قيادة القوى العاملة من خلال تحفيزهم. من ناحية أخرى، فإنّ تخطيط أنظمة قرارات المعلومات وأنظمة الرقابة وتطوير قنوات الاتصال واتخاذ القرارات المركزية وتدريب الموظّفين وتطويرهم هي بعض

¹ OLAREWAJU & GEORGE, p. 10.

² Abuthahir Ali, p. 11.

³ Nadeem Hussain (et al), p. 163.

المجالات المحتملة التي يتم فيها توظيف المقاربة الموقفية، وبالتالي فهما يشيران إلى أن المقاربة تركز على الدافع السلوكي، وهو محور المدرسة النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الجديدة)، وأن نتائج هذا الدافع مدفوعة من التفاعلات مع العوامل البيئية المختلفة. تؤدي هذه العوامل دورها في تحفيز الموظفين على إظهار التميز الفردي بحيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية بطرق كفأة وفعالة، مما يشير إلى التركيز على توجيه المهام (وهو ما يعكس فكر المدرسة التقليدية).¹

يمكن الإشارة هنا كذلك إلى دراسات بيرنز وستولكر T. Burns and G. M. Stalker: "من التنظيم الميكانيكي إلى الهيكل العضوي"، اللذان قاما منذ 1963 بإجراء بحوث لتحليل تأثير البيئة على وظيفة وأداء عشرين شركة (20) في المملكة البريطانية، والتي سوف تظهر بأن هيكل أي منظمة يعتمد على درجة التعقيد والاستقرار في محيطها المباشر القائم «إدارة الابتكار» The management of innovation (1966)، وهنا ميّزا بين: الهيكل الميكانيكي la structure mécaniste، الذي يتكيف مع بيئة مستقرة تتميز على وجه الخصوص بإجراءات موحدة ونظام مركزي في اتخاذ القرارات في إطار تسلسل هرمي. والهيكل العضوي la structure organique، الذي يتكيف مع البيئات الأكثر اضطراباً مع تطورات غير مؤكدة. يعتمد هذا الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتكيف على انخفاض في التخصص وفي تنميط العمل، عملية صنع القرار فيه لا مركزية، وغالباً ما يتم تنفيذ أساليب التنسيق من خلال تعديلات متبادلة (مشتركة). ستقوم المنظمة بتكييف أوضاعها الهيكلية وفقاً لدرجة استقرار بيئتها. لذلك يتطور الهيكل، وتتميز هذه الديناميكية الهيكلية قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئتها.²

في دراسة أخرى لـ "لاورانس ولورش Lawrence et Lorsch -الموقفية الهيكلية والديناميكية التنظيمية (...)" "تكييف هياكل المؤسسة adapter les structures de l'entreprise" (1967...) - وهما أستاذان التنظيم في جامعة هارفارد، قاما بتحليل عشر (10) شركات من قطاعات مختلفة من النشاط، ومن خلال التمييز بين الأشكال المختلفة للضغوط البيئية (التكنولوجية، والتجارية، والتنافسية، وما إلى ذلك)، أثبتا التالي: تميز الشركة أساليب عملها بقدر أهمية درجة عدم استقرار البيئة، ويمكن بعد ذلك تقسيم المنظمة إلى أنظمة فرعية تعمل بشكل مستقل. وبمجرد أن تميز الشركة أساليب عملها، فمن الضروري عندئذ توفير آليات التكامل، أي إجراءات تنسيق العمل. لذلك، لم تعد المنظمة تظهر كنظام عالمي متجانس. واعتماداً على درجة اضطراب بيئتها، يتكيف ويتطور (كل أو جزء) من الأنماط الهيكلية للمنظمة "الديناميكية التنظيمية".³

في السياق نفسه، قامت أستاذة علم الاجتماع الصناعي بكلية امبريال للعلوم والتكنولوجيا بجامعة لندن، جوان وودوارد Joan Woodward (1916-1971) -تفاعلات الهيكل/ تكنولوجيا- بدراسة أجرتها على 100 شركة صناعية تم تأسيسها في إيسكس Essex، ميّزت من خلالها درجة العلاقة بين أداء

¹ Idem.

² Une approche théorique des organisations, p. 10.

³ Idem.

الشركات وتطبيقها للمبادئ التقليدية للتنظيم العلمي للعمل. تُظهر نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه المبادئ ومخرجات الشركة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أنّ الشركات ذات التكوينات الهيكلية المختلفة للغاية لا يتماشى معها التنظيم المثالي و"الطريقة المثلى للتسيير one best way". ثم قامت بتحليل هذه الشركات من خلال تمييزها بداية بنظام إنتاجها، ولاحظت أنّ العوامل التفسيرية للتحليل التنظيمي تأتي من الاختلافات التكنولوجية وليس من الجانب الصناعي أو حجم أو تاريخ الشركة. وهكذا ميّزت بين:

- إنتاج الوحدة أو السلسلة الصغيرة: حيث يكون الخط الهرمي منخفضاً جداً، وتكون طرق الاتصال غير رسمية. في هذا النوع من الإنتاج، فإنّ **وظيفة التسويق** هي المهمة.
- الإنتاج الضخم: فمؤسسة تتبع الأساليب الفوردية fordiste وبهيكل هرمي وعمل مراقب، تصبح فيها **وظيفة الإنتاج** هي المركزية.

- الإنتاج/ المعالجة المستمرة : يستخدم هذا النوع من الشركات مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات للأنشطة التي تتم في أغلب الأحيان في مراكز متعددة الأغراض (إنتاج المواد الكيميائية في مصنع متعدد الأغراض، المعالجة المستمرة لتدفق السوائل والغازات والمواد البلورية). يتم تنفيذ هذا النوع من الإنتاج الآن في المنظمات التي تشغل من خلال المشاريع والعمليات. يظهر نظام الإنتاج أو النظام التقني لـ وودوارد Woodward على أنّه الموقف الأول للمنظمة. كانت وودوارد من أوائل من شكك في الشمولية الكلاسيكية برفضها فكرة وجود نمط مثالي للتنظيم.¹

في الإطار نفسه يظهر مجهود كل من تريست و إمري E.L Trist F.E Emery، وهما عالمي نفس ومؤسسي معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية Tavistock Institut of Human Relations، وهو هيكّل تمّ إنشاؤه في عام 1964 في لندن للتفكير في طرق تحسين منظمات العمل على الصعيدين الاجتماعي والتقني وتحليل أداء المجموعات الصغيرة من الأشخاص. كانت إحدى أشهر دراساتها هي تحليل الأنماط التنظيمية لشركات تعدين الكربون في إنجلترا. صراعات كبيرة عارضت أرباب العمل والموظفين عند إنشاء آلات جديدة لزيادة الإنتاجية، ومن المفارقات أنّ إدخال هذه الآلات الجديدة رافقه انخفاض في الإنتاج. سيقوم هذان الباحثان بعد ذلك بتمييز **الفريق الأول**، الذي سيعمل مع الآلات الجديدة مع الحفاظ على نفس أنماط التنظيم التaylorية كما كان من قبل، و**الثاني** الذي يُعدّل تنظيمه من خلال مرافقة تنفيذ تقنيات جديدة من خلال قدر أكبر من الاستقلالية والتمكين الذي يقود الموظفين للتحكم بشكل أفضل في عملية الإنتاج الشاملة والعمل كفريق. يتم تنظيم النظام من خلال نمط أهداف الإنتاج المراد تحقيقها، فبينما كانت النزاعات والتغيب عالية في الفريق الأول، تحسّنت ظروف الإنتاجية ومناخ العمل بشكل كبير في الفريق الثاني. ثم لاحظوا أنّ لمعايير التشغيل لمجموعة العمل -في المقام الأول-، ومفاهيم الفريق والمساعدة المتبادلة التي تُمارس تأثيراً حاسماً على الموظفين. بالنسبة لتكنولوجيا معينة، هناك العديد من

¹ Ibid, p. 11.

أنماط الإنتاج الممكنة (وليست طريقة واحدة كما جادل بذلك تايلور وفورد)، وتظهر المنظمة كنظام مفتوح حيث يتعايش ويتفاعل نظام تقني ونظام اجتماعي، يمكن أن تؤدي مجموعات متعددة بين هذه الأنظمة إلى عدة أنماط من التنظيم.¹

في النهاية، جادلت المقاربة الموقفية بأن المرونة في أسلوب القيادة والعمل وفقاً لحاجة الموقف يؤدي إلى التأثير على الموظفين الذين يقومون بعمل جيد في مكان العمل، إنها تشير إلى العامل التحفيزي لنظرية هيرزبرج القائلة بأن العلاقة الشخصية تؤدي إلى قوة عاملة منتجة. لذلك، يرتبط أصل هذه المقاربة بالفكر الإداري للمدرسة السابقة. يجادل هنا سريدهار (2017) أن رواد هذه المقاربة أكدوا أن البيئة معقدة وديناميكية، الأمر الذي يتطلب مرونة في التصميم والهيكل التنظيمي. بالتالي، لا يمكن للبيئة البيروقراطية أن تكون فعالة في مثل هذه الحالة.²

إلى ذلك، قدمت المقاربة الموقفية تحليلاً لجوانب تسييرية في المنظمة أصبحت مكتملة لفلسفة الفكر الإداري الكلاسيكي ومبادئ حركة العلاقات الإنسانية، فتشير المقاربة إلى بعض العوامل ذات العلاقة بتصميم الهياكل التنظيمية، وتؤكد على أن النمطية في التسيير لا يمكن أن تطبق إلا في المواقف المتماثلة (الروتينية). بناء عليه، أحدثت المقاربة الموقفية قطيعة مع المدخل الكلاسيكي في التسيير الذي يقوم على مبدأ "الطريقة الوحيدة المثلى one best way". بالتالي، لا يمكن للمنظمات اليوم أن تُسيّر وفقاً للنماذج الدولية أو النماذج المحلية، وإنما ضرورة دراسة المواقف المختلفة ونماذج وطرق التسيير يجب أن تصمم انطلاقاً من البيئة الخاصة بكل منظمة، فتأثيرات ظاهرة العولمة إذن في تسيير المنظمات لا تكمن في تهميط (توحيد) النماذج، وإنما تكمن في الاستجابة للاختلافات لضمان الفعالية.³

وبالرغم من أن هذه المقاربة قد وسّعت نطاق ممارسات القيادة، إلا أنها تعرّضت لانتقادات مفادها أنه وفي حين وضوح المقاربة، قد تكون المواقف خادعة، أين يمكن أن تظهر عدد من العوامل في منتصف العملية، وفي البحث عن حلّ مثالي، قد يكون هناك هدر للموارد المكلفة مثل الوقت والمال. في بعض الأحيان، يمكن أن تكون هناك قرارات سطحية بسبب محدودية الوقت بدلاً من التعمق في الموقف، ولأنه يأخذ سياقاً ظرفياً/ موقفياً، فهناك مشكلة تتمثل في أن ما يفعله القادة يعتمد على الموقف نفسه. ومن ثم، وبعد فوات الأوان، فإن ما قد يبدو قابلاً للتطبيق في موقف معين، قد لا يكون الأفضل للمنظمة على المدى الطويل بسبب التغيير في المواقف. بالتالي، فإن هذه المقاربة غير ممكنة التنفيذ في جميع الظروف.⁴

سادساً/ مقارنة الممارسين للمنظمات L'approche des organisations par les praticiens⁵

¹ Idem.

² Hussain (et al), p. 163.

³ بوخمم، ص. 13.

⁴ Nadeem Hussain (et al), p. 163.

⁵ Une approche théorique des organisations, pp. 16-17.

تمّ تطوير هذه المقاربة من قبل العديد من الممارسين (قادة أعمال ومستشارين)، وتتعامل مع المنظّمة ببرامجاتية من خلال اقتراح أساليب إدارة جديدة (الإدارة بالأهداف، واللامركزية، والتقسيم الهيكلي...)، ويعتبر كل من سلون A.P Sloan، و دراكر P.F. Drucker، جيليني O. Gélilier، الأكثر شهرة ممّن يمثلون هذا التوجّه.

6-1. سلون (1875-1986): تجاوز (45) سنة في شركة جنرال موتورز، (23) عامًا كمدير عام، و(10) سنوات كرئيس لمجلس الإدارة، وتحت قيادته تجاوزت الشركة مرحلة بناء السيارات من الحجم المتوسط إلى مصاف الشركات الأولى عالميًا. وبإحداث قطيعة مع النموذج الفوردي الذي طبّق في ذلك الوقت تعاليم التنظيم العلمي للعمل (OST)، بحث سلون عن لا مركزية الفعل في اتخاذ القرار بغرض تقوية وتعزيز اتخاذ المبادرة والمسؤولية، وبالتالي، يجب تحديد كل قرار تتّخذه الشركة بشكل مستقلّ ولكن في نفس الوقت، تبقى بعض الوظائف ممرّكة (كالمالية والإعلان..)، ويجب ألا تتركز الإدارة المركزية تفكيرها على تشغيل الأقسام بقدر تأكيدها على تطوير مقاربات للسياسة العامة. في المقابل، تعزّز آليات التنسيق التماسك العام لنشاط المنظّمة بمساعدة التدفّق الآلي للمعلومات وإنشاء مراكز الربح.

6-2. بيتر دراكر P.F. Drucker (دور المدير le rôle du manager): اهتمّ بأدوار وأهميّة المدير في نجاح الشركة، فيجب على القائد الفعّال: تحديد الأهداف، وتنظيم العمل، والتحفيز والمشاركة، ووضع معايير الأداء، وتدريب العاملين. انتقد التكتّلات بشدّة ونصح الشركات بالتركيز على خبرتها. بالنسبة لدراكر، لا ينبغي أن يكون السعي وراء الربح هو هدف الشركة ولكن وسيلة لاستدامتها. سيصرّ أيضًا على مقارنة الزبون وعلى وظيفة التسويق أثناء تطوير تحليل عالمي ومنهجي للمؤسسة التي يجب أن تضع هيكل الإستراتيجية والنشاط في تماسك.

6-3. أوكتاف جيليني Octave Gélilier (1916-2004) الإدارة بالأهداف: شغل منصب العضو المنتدب لشركة CEGOS، يعتبر من رواد الفكر الإداري في فرنسا، عمل بشكل ملحوظ على الإدارة بالأهداف (la Direction Par Objectifs (DPO). إلى جانب البعد المهني لمقاربتّه تجاه المنظّمات، كان رائدًا في دعوة القادة إلى الانضباط الذاتي «autodiscipline» على وجه الخصوص من حيث المكافآت ومن خلال تطوير تحليل للإدارة الأخلاقية. (... «أخلاق الشركة ومصير الأمة Morale de l'entreprise et destin de la nation 1965...» أخلاقيات العمل: إيقاف الانجراف L'éthique des affaires: halte à la dérive (1991). سيصرّ أيضًا على الدور الأساسي للابتكار كعامل نجاح رئيس.

➤ **هارولد كونتز Harold Koontz: نظرية غابة الإدارة the management jungle theory**

في العشرين عامًا الماضية، فيما يتعلّق بالغابة، نشر كونتز بالفعل ورقة بحثية عام 1961. في ذلك الوقت، أدرك كونتز أنّ هناك مشكلة في دراسة الإدارة بالإضافة إلى غياب الكتابة الأكاديمية والبحث في نظرية الإدارة الحديثة. مع ذلك، فإنّ العديد من العلماء من مختلف المجالات كانوا مهتمّين بدراستها. كانت المدرسة الرئيسة لنظرية الإدارة التي حدّدها كونتز هي: مدرسة عملية الإدارة التي نظّرت إلى الإدارة

على أنها عملية إنجاز الأشياء من خلال الأشخاص الذين يعملون في مجموعات منظّمة، وكانت المقاربة الأساسية هو النظر إلى وظائف المدير. علاوة إلى المدرسة التجريبية التي حدّدت الإدارة كدراسة للخبرة؛ ومدرسة السلوك الإنساني (العلاقات الإنسانية، القيادة، علم السلوك) التي استندت إلى الأطروحة المركزية التي مفادها أنّه بما أنّ الإدارة تتطوي على إنجاز الأمور مع الناس ومن خلالهم، فإنّ دراسة الإدارة يجب أن تركز على العلاقات الشخصية. كذلك، مدرسة النظام الاجتماعي، التي نظرت إلى الإدارة كنظام اجتماعي، أي نظام من العلاقات البين ثقافية. نجد أيضًا، مدرسة نظرية القرار، التي ركّزت على المقاربة العقلانية في اتخاذ القرار، الاختيار من بين البدائل الممكنة لمسار العمل أو الفكرة، ومعالجة القرار نفسه، أو الشخص أو مجموعة المنظّمة التي اتخذت القرار، أو تحليل عملية اتخاذ القرار. وكانت المدرسة الرياضية ذات المقاربة المركزية هي النموذج، حيث تمّ التعبير عن هذه المشكلة في علاقتها الأساسية ومن حيث الأهداف والغايات المختارة.¹

لقد تجاهل تطوّر نظريات الإدارة تأثير الثقافة والبيئة، وركز على إدارة البشر لا غير باعتبارها الحل الأمثل لزيادة الإنتاجية. لذا في عام 1961، كتب كونتز في "مجلة أكاديمية الإدارة" الصادرة في ديسمبر 1961، أين طوّر مصطلحًا سُمّي بـ"نظرية غابة الإدارة management theory jungle". في هذا العمل، افترض وجود آراء مختلفة حول نظرية الإدارة ما تزال غير ناضجة، ويقسم كونتز نظريات الإدارة المختلفة إلى ست مدارس (كما أسلفنا الذكر): مدرسة علمية الإدارة، ومدرسة الخبرة أو مدرسة دراسة الحالة، ومدرسة السلوك البشري، ومدرسة النظام الاجتماعي، ومدرسة نظرية القرار، ومدرسة الرياضيات. في ملاحظاته، لاحظ أنّ هذه المدارس لا تتفق على أسلوب الإدارة الواجب إتباعه، ورأى أنّه ينبغي على الناس الخروج من غابة نظريات الإدارة. لقد قدّمت مقالة "غابة نظرية الإدارة" الملاحظات التالية حول البيئة التي كُتبت فيها: كان الفحص المنهجي للإدارة نتاجًا لفترة العقدين السابقين لكتابة المقال؛ قبل ذلك، لم يُكتب إلّا القليل عن موضوع نظرية الإدارة، قبل ذلك، كانت نظرية الإدارة تستند إلى ملاحظة الممارسين ذوي الخبرة، وقد ظهرت مجموعة كبيرة من النظريات خلال فترة العشرين عامًا، وقد جلبت هذه المجموعة الكبيرة من النظريات معها "موجة من الاختلافات الكبيرة والارتباك الواضح". اعتبر كونتز "مأزق/غابة نظرية الإدارة" دليلاً على "مرحلة المراهقة غير المتطورة" التي اتّسمت بها نظرية الإدارة آنذاك. كما عزا ظهور هذه "الغابة jungle" إلى الاهتمام الحديث بهذا الموضوع من قبل مجموعة واسعة من العلماء والباحثين، وخاصّة مديري المؤسسات. اقترح أنّ هذا أدّى إلى ظهور وتطوير نظرية إدارة تتسم بالتحدي والربحية في آن واحد. ولاحظ كونتز أنّ من أكثر الجوانب سلبية للغابة هو أنّ الإمكانيات

¹ Willson Gustiawan, "The jungle of Management Theory : A Journal Review," **Menara Ekonomi**, Vol. IV, No. 2 (April 2018), p. 116.

الاجتماعية الهائلة لتحسين الإدارة قد أُحببت بسبب "...حرب الغابة المضطربة والمدمرة". وقد أدى ذلك إلى تنافس المنظورات المختلفة على قبول نظرياتها باعتبارها فريدة و"أصلية".¹

لقد ازدهرت "نظرية غابة الإدارة" في بيئة من التخصصات الأكاديمية الحديثة آنذاك مع وفرة من النظريات ذات الصلة وغير ذات الصلة المتاحة لتغذية الارتباك والصراع. أوضح تشاو تشو Zhaochun (2011) أنّ الاضطراب النظري ينبع من اضطراب التفكير الإداري، وأشار إلى أنّ الغرب، وخاصة أمريكا، غنية بأفكار ونظريات الإدارة، إلّا أنّ هذه الأخيرة تفتقر في الوقت نفسه إلى جذور ثقافية عميقة تغذيها، فعندما تتطوّر هذه الأفكار والنظريات إلى ما يتجاوز مجرد مهارة، فإنّ جذورها الثقافية لا تعود قادرة على تغذيتها. هذا الجذر الثقافي الذي تستند إليه أفكار ونظريات الإدارة، يُشير إلى روح وطنيّة، وقد أدى غياب هذه الروح إلى فوضى عارمة في نظريات الإدارة والأزمة المالية العالميّة. أثر تنوّع مدارس الإدارة على تناسق نظرياتها، فالعديد من النظريات الحالية لا تتفق، ولذلك افترض كونتز أنّ نظرية الإدارة غابة تفتقر إلى الوضوح.²

بالتركيز على القضايا والاتجاهات في الإدارة الحاليّة، نجد أنّ نظرياتها تبدو موضوعية إلى حدّ كبير نظراً لتضارب الحجج المؤيدة والمعارضة لجميع المدارس الفكرية، وهو ما يؤدي إلى اختلاف في المقاربة التي ينبغي على الممارسين إتباعها في بيئة العمل المهنيّة. الأكيد أنّه لا توجد نظرية إدارة موحّدة، وهذا ما دفع كونتز Koontz (1961) إلى طرح "نظرية غابة الإدارة the management jungle theory". إلى ذلك، سعى منظرو الإدارة المعاصرة إلى مقاربة أكثر شموليّة ومرونة، ولذلك تتعارض هذه النظريّات في بعض الأحيان، بينما تنسجم في أحيان أخرى مع الحركة العلميّة والإنسانيّة للإدارة. بالتالي، من غير المرجّح أن يتفقوا على توحيد مختلف مدارس الإدارة الفكرية نظراً لاختلاف منظوراتها. في هذا الإطار، يخلص سريدهار Sridhar (2017) إلى أنّ "المشكلة تكمن في الدلالات (حيث يقول الجميع الشيء نفسه ولكن باستخدام مصطلحات مختلفة)، وضيق الأفق بين المنظورات المختلفة، علاوة على اختلاف تعاريف الإدارة نفسها".³

في السياق نفسه، أدرك الممارسون أنّ استخدام المقاربة والأسلوب المُحدّد لا يعتمد على العقلانية وحدها، فالسياق هو أهمّ سمة لاختيار المنظور المناسب لتوظيف المعرفة في مجالات محدّدة وفقاً لمتطلّبات واحتياجات الموقف. مع ظهور العولمة، شهدنا نمواً سريعاً في التقنيات ومسائل الترابط interconnectedness، ممّا طرح تحدّيات متعدّدة أمام المُدراء في التعامل مع القوى العاملة المتنوّعة ثقافيّاً. إضافة إلى ذلك، وفي ظل التوجّهات الحديثة، يُقيّم المُدراء أنفسهم والبيئة المحيطة لاختيار الأسلوب والمقاربة المناسبة. مع ذلك، من الضروري أن يتعلّم هؤلاء تنويع أساليبهم أو مقارباتهم، فمع

¹ Jasmine Okponanabofa Tamunosiki-amadi & Basuo Bio Kuroakegha, "Management Theory Jungle and Functionality of Management Thoughts: a Theoretical Review," **Online Journal of Arts, Management and Social Sciences (OJAMSS)**, Vol.2 No.3 (October 2017), pp. 197-198

² Ibid, p. 198.

³ Hussain, ul Haque & Baloch, p. 166.

تغيّر الديناميكيات، من الضروري إتباع مقارنة متعدّدة. بعبارة أخرى، تُعدّ القدرة على التكيف عاملاً مهماً في الإدارة الحديثة. ومن التحدّيات الأحدث التي تواجه المُدراء أيضًا القدرة على تحديد ما يُناسب الموظفين، لأنّ التركيز على ما يُناسبهم (المُدراء) سيحدّ من أداء هؤلاء في عالم التسيير المعقّد.¹

في الباب نفسه، جادل جانسون (2013) بأنّ الاحتفاظ بالمواهب وبقاء الأعمال (استمرار المنظّمة) يمثلان تحدّيين مهمّين يواجههما المديرون في الآونة الأخيرة. بالنظر إلى هذين التحدّيين، من الضروري أن يركّز المديرون على مقارنة متوازنة عند التعامل مع العاملين في بيئة عمل ديناميكيّة وتنافسيّة للغاية. في الوقت الحاضر، أصبح المديرون والممارسون أقلّ قلقًا بشأن تصنيف الإدارة إلى مدارس، بينما يركّزون بشكل أكبر على التحدّيات الناشئة في مواقف مختلفة ومتميّزة. مع ذلك، ومع أنّ هناك انتقالاً من المدرسة التقليديّة إلى الحديثة، إلّا أنّ مبادئ الأولى ومدرسة العلاقات الإنسانيّة ما تزال تُشكّل الأساس للتعامل مع تحدّيات التعقيدات والسياق والترابط. تواجه نظريات الإدارة مُشكلة في تقديم تفسير سليم، بالإضافة إلى التنبؤات في مواضيع من المُرجّح أن تتغيّر جذريًا في مواقف الحياة الواقعيّة. في العصر الحديث، تتحدّ التغيّرات والتعدّيات في الديناميكيات ممّا يخلق تحدّيًا لمنظري الإدارة للتعامل مع المفاهيم والموضوعات الناشئة التي لها تأثير فردي وجماعي على العمل والعامل ومكان العمل. إنّ التحدّي المُتأصل الآخر هو أنّ طبيعة العلوم التطبيقية للإدارة لا يمكن فصلها عند اختيار التأثيرات الإداريّة لأنّ جميع الجوانب بما في ذلك تصميم المنظّمة وبنيتها وشخصياتها وديناميكيات المجموعة وقدرات التعلّم تختلف. لذا، يُشكّل إتباع مقارنة متوازنة وفعّالة في أنّ واحد تحدّيًا للمديرين، إذ لا يمكن تطبيق جميع نظريات الإدارة على جميع أنواع المؤسّسات والأفراد في جميع الظروف. استكمالاً لما سبق، أدّت اتّجاهات العصر الحديث إلى التركيز على نظريّة الإدارة المقارنة التي ركّزت على الدراسات عبر الثقافيّة cross-cultural studies و الاختلافات الفرعيّة داخل الثقافات sub-variations within the cultures مثل "عبر الحدود بين الدول أو التجمّعات الثقافيّة للدول، وكذلك في السياق التنظيمي المختلف".²

ثامناً/ الإدارة العامّة ومقاربات إصلاحها: التسيير العمومي الجديد وما بعده.

يمكن القول إنّ الإدارة العامّة بوصفها مجالاً بحثيّاً ذا حدود صريحة، وإن كانت مختلفاً عليها، هي الأطول عمراً مقارنة بحقل السياسات العامّة، حيث يوجد ما يشبه الاتّفاق على إمكانية الحديث عن البدايات المعاصرة لدراسة الإدارة العامّة في أواخر القرن التاسع عشر، خاصّة مع صدور دراسة وودرو ويلسون Woodrow Wilson (1856-1924) الشهيرة عام 1887 التي دعا فيها إلى الفصل بين السياسة والإدارة، وإنشاء حقل علمي مستقل لدراسة الإدارة العامّة باعتبارها فرعاً لحقل إدارة الأعمال في مجال عمل أجهزة الدولة، بينما يرجعها آخرون إلى النصف الأوّل من القرن الثامن عشر في بروسيا.³

¹ Idem.

² Idem

³ محمد علاء عبد المنعم، "أبحاث الإدارة العامّة وعلاقتها بالسياسات العامّة في الوطن العربي: رؤية نقدية"، سياسات عربية، العدد 42 (كانون الثاني/يناير 2020)، ص 8.

ووفقاً لودرو ويلسون، الإدارة العامة هي التطبيق الدقيق والمُمنهج للقانون، فكل تطبيق محدّد بالقانون هو عمل إداري". وتُعرّف الموسوعة البريطانية الإدارة العامة بأنها "تطبيق سياسة الدولة من خلال حكومتها. بالتالي، تُشير إلى ذلك الجانب من الإدارة الذي يتعلّق بالأنشطة الإدارية الحكوميّة. ويضيف وايت L.D. White بأنها "تتكوّن من جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو إنفاذ السياسة العامّة، وتتضمّن الشؤون العسكرية والمدنيّة، ومعظم أعمال المحاكم، وجميع مجالات النشاط الحكومي. وقد عرّفها لوثر جوليك Luther Gulick بأنها ذلك الجزء من علم الإدارة الذي يتعلّق بالحكومة، فهي تهتمّ في المقام الأوّل بالسلطة التنفيذية، أين يتمّ تنفيذ عمل الحكومة على الرغم من وجود مشاكل إدارية واضحة أيضاً فيما يتّصل بالسلطتين التشريعية والتنفيذية. إنّ الإدارة العامّة، كما يجادل بذلك رايت والدو Wright Waldo، هي فن وعلم الإدارة كما يتمّ تطبيقها على شؤون الدولة". وهي في رأي ديموك M.E. Dimock "تُعنى بـ "ماهية" الحكومة و "كيفية"ها how". فالماهية هي الموضوع، أي المعرفة التقنية في مجال معيّن، والتي تمكّن الإداري من أداء مهامه. و"الكيف" هي الأسلوب، والمبادئ التي تُطبّق بموجبها البرامج التعاونيّة لتحقيق النجاح، وكلّ منهما لا غنى عنه، فهما معاً يشكّلان التوليفة التي تُسمّى بالإدارة. تعكس التعريفات التقليدية للإدارة العامة وجهة النظر التقليدية القائلة بأنّ دورها يقتصر على تنفيذ سياسات وبرامج الحكومة دون أيّ دور في صنعها، كما أنّها تُحدّد موقعها ضمن السلطة التنفيذية لا غير. أمّا اليوم، فهي تُستخدم بالمعنى الواسع، فهي لا تقتصر على تنفيذ برامج الحكومة فحسب، بل تؤدّي دوراً هاماً في صياغة السياسات، وتغطي فروع الحكومة الثلاثة.¹

من هذا الباب، يمكننا أن نحدّد بعض مراحل تطوّر القطاع العام، والتي بدأت أولى مراحلها في أواخر القرن الثامن عشر، وتُسمّى بمرحلة "سيادة القانون". في ذلك الوقت، كان القانون الإداري أداة مهمّة (إن لم تكن جوهرية)، ممّا يعني أنّ المؤسسات العامّة (والإدارة العامّة بالمعنى الدقيق للكلمة) كانت تُعامل كأداة لضبط القانون وتطبيقه، وقد تغيّر هذا الوضع قليلاً في منتصف القرن التاسع عشر، فمنذ ذلك الوقت لم تعد الإدارة مجرد أداة لممارسة القانون. عند النظر إلى تاريخ تلك الفترة [...] نجد تفسيراً لهذا التغيير، إذ كانت الإدارة العامّة ما تزال تُشكّل جزءاً كبيراً من نشاط الدولة، وكان لها تأثير كبير على أنشطتها. مع ذلك، اختلف هدف هذا التأثير، إذ أصبحت الإدارة العامّة منذ ذلك الحين آلية مستقلة، ولم تعد أداة مُنشأة لتطبيق القانون فحسب، بل كانت أساساً لتطبيق القرارات السياسية التي كانت لها تأثير على تسويات القوانين، والتي كانت تُحدّد قواعد تطبيقها. يعود ذلك إلى الفترة التي بدأت فيها تلك المرحلة التي سمّيت في الأدبيات بمرحلة الإدارة العامّة، والتي كانت في وقت عصيب بالنسبة لمعظم البلدان، فالتقسيمات والنضال من أجل الاستقلال، والحكومات غير المُستقرّة، وبداية الحرب العالمية الأولى، كل

¹ Ramakrishnan.T.K & Dr. Raimol Ravi.K," Theories and Concepts of Public Administratio: Core Course," University of Calicut, School of Distance Education, 2017, pp. 6-7.

ذلك أدى إلى أن تكون جميع أنشطة الدولة تقريباً سياسية، وأن تُدار من قبل الحكّام والحكومة. بناءً على الأدبيات، يمكننا أن نُطلق على تلك الفترة بمرحلة النموذج التقليدي للإدارة العامة.¹ إلى ذلك، نستطيع أن نميّز المرحلة اللاحقة في أوروبا الغربية بدايةً من ثمانينيات القرن العشرين، والتي سمّيت بـ "التسيير العمومي الجديد" New Public Management. لقد حلّت هذه الإدارة الجديدة محلّ نموذج الإدارة التقليدي المركزي الهرمي البيروقراطي، لقد تبين أنّ هذه الأخيرة غير مجدية وغير قادرة على تحقيق أهداف المجتمع "الحديث" الذي يسعى إلى استقراره والتخلص من آثار الحرب العالمية الثانية. ومع تزايد توجّه الدول وحكوماتها نحو خدمة العملاء، وبدء تحديث القطاع العام، تبع ذلك نموذج الحوكمة العامة Public Governance في أواخر التسعينات، الذي كان "يعامل القطاع العام وخاصّة الإدارة العامة كعنصر مهم في الشبكة الاجتماعية المدنيّة (بالمعنى الواسع)، مع تضمين أعضاء المجتمع المدني (أفراد ومجموعات) من خلال الإجراءات التشاركيّة المناسبة والتشاور مع أصحاب المصلحة. ثمّ الخدمة العامة الجديدة New Public Service كنقطة لبديل التسيير العمومي الجديد (الحوكمة العامة). كما نرى، فإنّ جميع هذه النماذج انبثقت من احتياجات المجتمع الناتجة عن تطوّره وديناميكيات الأنظمة والحكومات والسياسات وغيرها في بعض البلدان. مع ذلك، فإنّ معظم النماذج الحديثة ركّزت على أهداف مماثلة: فعالية النشاط التنظيمي في القطاعات العامة، والنشاط التنظيمي في الإدارة العامة، والتوازن بين فعالية المنظّمة وحالة العلاقات الشخصية، والقيم وبيئة مكان العمل، ومستوى المشاركة في المبادرات وعمليات صنع القرار.² من هذا المنطلق، سنركّز في الآتي على الديناميات النظرية والممارساتية التي تلت النموذج التقليدي للإدارة العامة.

8-1. التسيير العمومي الجديد:

التسيير العمومي الجديد مقارنة إدارية وتسييرية ظهرت في أواخر القرن العشرين، ويسعى إلى إصلاح وتحديث منظّمات القطاع العام من خلال تبني مبادئ وممارسات القطاع الخاص. صاغ هود Hood مصطلح "التسيير العمومي الجديد" New Public Management لأول مرة في مقالته المؤثرة، حيث دعا إلى التحوّل بعيداً عن النماذج البيروقراطية التقليدية نحو مقارنة أكثر توجّهاً نحو السوق وقائمة على الأداء في القطاع العام. يركّز التسيير العمومي الجديد على الكفاءة والفعالية والاستجابة في تقديم الخدمات العامة، بالاعتماد على اللامركزيّة وقياس الأداء والمنافسة والتوجّه نحو العملاء. أحد المبادئ الأساسية للتسيير العمومي الجديد هو تطبيق التقنيات الشبيهة بالأعمال/القطاع الخاص على الإدارة العامة، مع التركيز على النتائج والمساءلة والفعالية من حيث التكلفة. تتضمّن هذه المقاربة إدخال آليات السوق، مثل المنافسة والتعاقد الخارجي لتعزيز تقديم الخدمات العامة. أشار العلماء إلى أنّ التسيير

¹ Joanna Kłopotek, "Contemporary concepts of public management: From traditional model to public governance," pp. 238-239 accessed on: 22/4/2025 at: http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/92958/PDF/04_03_J_Kłopotek_Contemporary_Concepts_of_Public_Management.pdf

² Ibid, p. 239.

العمومي الجديد يمثل تحولاً نموذجياً في فلسفة الإدارة العامة، مؤكّدين على أهمية التسييرية وثقافة التوجّه نحو النتائج. وعلى الرغم من اعتماده على نطاق واسع وتأثيره في العديد من البلدان، واجه التسيير العمومي الجديد انتقادات بسبب قدرته على تفويض القيم الديمقراطية، وزيادة عدم المساواة، وإهمال الأبعاد الاجتماعية في تقديم الخدمات العامة. مع ذلك، ما يزال التسيير العمومي الجديد يساهم في تشكيل إصلاحات القطاع العام على مستوى العالم، مع وجود اختلافات في تنفيذه وتكييفه عبر السياقات السياسية والثقافية المختلفة.¹

يدعو المبدأ الجديد إلى اللامركزية في سلطة اتخاذ القرار، ممّا يمنح الوكالات أو الوحدات الفردية المزيد من الاستقلالية. يُعتقد أنّ هذا يُعزّز الاستجابة والكفاءة من خلال تمكين المؤسسات من تكييف مقارباتها مع الاحتياجات المحلية، ومن المبادئ الأساسية للـ NPM التركيز على قياس الأداء وتقييمه. بناءً عليه، تُوضع مقاييس ومعايير واضحة لتقييم كفاءة وفعالية الخدمات العامة، مع التركيز على تحقيق نتائج ملموسة، ويُعزّز برنامج الـ NPM المرونة والابتكار التنظيمي. تُشجّع الوكالات العامة على تبني ممارسات مقاولانية، والسعي المستمر لتحسين الأداء والتكيف مع البيئة والظروف المتغيرة. ويركّز نظام الـ NPM بشكل كبير على المساءلة، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وقياس الأداء مقارنة بالأهداف المحددة، ومحاسبة موظفي القطاع العام على النتائج. ويمكن حصر المبادئ والقيم الأساسية للتسيير العمومي الجديد في الآتي:²

1. موجه نحو النتائج Results-Oriented: يركز الـ NPM على تحقيق نتائج محدّدة، ويشدّد على قياس الأداء وتقييمه، وهو ما يُعزّز فرص المواطنين المقيمين في البلد الذي
2. اللامركزية Decentralization: من المبادئ الأساسية للـ NPM اللامركزية، التي تتضمن تفويض سلطة اتخاذ القرار والمسؤوليات من الهيئات الحكومية المركزية إلى مستويات حكومية أدنى أو هيئات مستقلة، ويهدف هذا التحول إلى جعل الإدارة العامة أكثر استجابة للاحتياجات والتفضيلات المحلية، وتتيح اللامركزية مرونةً وقدر أكبر على التكيف في مواجهة التحديات الخاصة بمختلف المناطق والمجتمعات.
3. التوجّه نحو العميل Customer Orientation: يؤكّد مبدأ الـ NPM على أهمية تقديم خدمات تركز على العميل، ومعاملة المواطنين كعملاء ذوي احتياجات وتوقعات محدّدة. يشجّع هذا التحول في المنظور الجهات الحكومية على تبسيط الإجراءات، والحد من البيروقراطية، وتحسين جودة الخدمات بشكل عام، ليُصبح تحسين رضا العملاء مقياساً رئيساً للأداء، ممّا يعكس نجاح تطبيق الـ NPM.
4. الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة Efficiency and Cost-Effectiveness: تهدف الـ NPM إلى تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين تخصيص الموارد من خلال المنافسة وآليات السوق.

¹ Farah Mohamed Abdullahi, "Introduction to New Public Management (NPM)," **Global Scientific Journals**, Vol. 12, Issue 5 (May 2024), p. 1406.

² Ibid, p. 1406 and 1409.

5. بناء على السمات والمبادئ المذكورة أعلاه، ترك التسيير العمومي الجديد بلا شك أثرًا لا يُحصى على مشهد الإدارة العامة، فبينما عززت هذه السمات الكفاءة والمساءلة، أثارت جدلاً حول التوازن المناسب بين مبادئ السوق والصالح العام. وفي ظل سعي الحكومات لمواجهة التحديات والفرص التي يطرحها الـ NPM، فإنه يظل نموذجًا ديناميكيًا ومتطورًا سيشكل مستقبل الحوكمة المشتركة، وسيكون التوازن الصحيح بين الكفاءة والإنصاف أمرًا أساسيًا لضمان مساهمة خصائص الـ NPM بشكل إيجابي في رفاهية المواطنين في القرن الحادي والعشرين.

3-8. عناصر التسيير العمومي الجديد ومحدوديته: التحول بعيدًا عنه.

يُشار إلى التسيير العمومي الجديد بأنه تحوّل براديغمي عندما يتم استبدال نمط الإدارة العامة التقليدي القائم على توجيه السياسات والبيروقراطية الشديدة بعملية جديدة تتبنى فلسفة مقاولاتية في تقديم الخدمات العامة من أجل زيادة كفاءة وفعالية مؤسسات القطاع العام. إنه مصطلح شامل يشمل المنافسة والعقود والرقابة. هنا، تشير "المنافسة" إلى فلسفة العمل المتمثلة في خفض تكاليف الخدمات، بينما تتضمن "العقود" توفير خدمات تنافسية وسريعة قائمة على السوق، فيما توضّح "الرقابة" التغييرات الضرورية في المؤسسات لتحقيق معايير الخدمات العامة. يتعرّف الباحثون على ثمانية عناصر رئيسة للتسيير العمومي الجديد: فعالية التكلفة، وشفافية أكبر في تخصيص الموارد، ولا مركزية المؤسسات البيروقراطية التقليدية، وكفاءة التسيير داخل الوكالات العامة، وفصل وظائف الخدمة العامة عن مشتريها وإدخال مقاربات أصحاب المصلحة، والتسيير القائم على الأداء والخدمات التعاقدية. في ثمانينيات القرن الماضي، برز التسيير العمومي الجديد كحلٍّ شاملٍ لإدارة الخدمة العامة لثلاثة أسباب رئيسة. أولاً، "الداء/المرض البيروقراطي Bureaucratic Malady"، الذي يشدّد على الحاجة إلى أنظمة بيروقراطية أكثر كفاءة، وقدرات إدارية مُحسّنة، وخدمات في وقتها، وتكاليف مناسبة. ثانيًا، "اللعبة السياسية Political Game"، حيث يستخدم السياسيون البيروقراطية العامة ككبش فداء لاستعادة قبولهم من قبل الشعب من خلال خفض التكاليف والروتين في البيروقراطية. من هذا الباب، أدّى تجدد السياسات الليبرالية الجديدة - على سبيل المثال - "الريغينية Reganomics" أو "التاتشرية Thatcherism" في ثمانينات القرن العشرين إلى خلق ساحة لعب للسياسيين لإلقاء اللوم على البيروقراطيين في العجز المالي، ممّا أدّى إلى تعزيز التسيير العمومي الجديد بسرعة في الاقتصادات المتقدمة. ثالثًا، ظهور مبدأ "القيمة العامة"، حيث يُعتبر المواطنون عملاء للخدمات العامة؛ فبينما كان يُنظر إلى الناس في البيروقراطية التقليدية كرعايا أو مُتلقيين سلبيين، غيّر التسيير العمومي الجديد هذه النظرة باعتبار المواطنين عملاء يتفاوضون للحصول على خدمات أفضل.¹

¹ Wahed Waheduzzaman, "Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context," **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 32 No. 7 (2019), pp. 690-691.

مع ذلك، كشفت بعض الدراسات أنّ جميع عناصر الـ NPM ليست فعّالة بنفس القدر عبر الحكومات وعبر مختلف القطاعات داخل الحكومة. على سبيل المثال، اعتمدت معظم الدول الأوروبية ميزات مختارة من آليات الـ NPM مثل المشتريات القائمة على السوق. بناءً على هذه النتائج، أعرب الباحثون والقادة السياسيون عن آراء مناهضة لتطبيق الـ NPM في تقديم الخدمات العامّة. في هذا الإطار يرى دنليفي وآخرون (Dunleavy et al 2006) أنّه نظراً لتطوّر طبيعة الـ NPM بمرور الوقت واعتمادها على التنسيق العمودي (من أعلى إلى أسفل)، فقد أصبحت الآن "ميّنة dead". وبدلاً من ذلك، انتشرت الإدارة العامة التعاونية متعدّدة الفواعل، والتي تركز على المواطن وتتّجه من القاعدة إلى القمة في جميع مؤسسات الخدمة العامّة. يُطلق على نموذج الحوكمة الذي يركز على المواطن اسم الحوكمة العامّة Public Governance أو الحوكمة العامّة الجديدة (NPG) New Public Governance، والذي يتفوّق على الـ NPM. من خلال الدراسات السابقة، يمكن تحديد ثلاثة أسباب لعدم فعالية التسيير العمومي الجديد وظهور الحوكمة. أولاً، التحوّل من الإدارة العامّة إلى الحوكمة العامّة، أين تُشير الفلسفة الجديدة لإدارة الخدمة العامّة إلى أنّ المواطنين لم يعودوا عملاء أو متلقين للخدمات العامّة من أعلى إلى أسفل كما هو منصوص عليه في مبادئ التسيير العمومي الجديد، بل أصبحوا شركاء في عملية الحوكمة، وعليهم المشاركة في بفعالية في الوظائف العامّة. ثانياً، فصل التمويل عن الإدارة، فالمقاربة التنافسية المالية/التمويلية والقائمة على السوق الذي تمّ اعتمادها في التسيير العمومي الجديد تجد مصدرها من نظريات إدارة التمويل والتي لا تنطبق بشكل متساوٍ في الخدمات العامّة. على سبيل المثال، لا يُهدف بالضرورة من بناء مكتبة عامّة أو حديقة عامّة تحقيق أرباح. ثالثاً، طبيعة الوظيفة والهيكل التنظيمي: تختلف طبيعة الوظيفة في القطاع العام بشكل أساسي عن طبيعة الوظيفة في القطاع الخاص. بالتالي، فإنّ تبني مواقف ونظريات القطاع الخاص في الـ NPM لتقديم الخدمات العامّة أمر غريب. إنّ أداء وظيفة القطاع العام اليوم يعتمد على العديد من الإدارات وأصحاب المصلحة الآخرين، وهناك حاجة إلى تقاسم السلطة مع الآخرين، بما في ذلك المواطنين. في بحث أجراه أندرسون وليف (Andersson and Liff 2012) حول نظام الرعاية الصحيّة في السويد، وجد أنّ التعاون بين مختلف المهن ضروري لتنفيذ الـ NPG في قطاع الرعاية الصحيّة، وهو الأمر غير الممكن من خلال الـ NPM التقليديّة؛ ففي حين أنّ تقاسم المسؤولية مطلوب بين السلطات المختلفة في نظام الرعاية الصحيّة، يمكن للمسيرين أو المديرين تجاهل هذه المسؤولية أو تجنبها في الـ NPM، والتركيز على المسؤولية العموديّة (من أعلى إلى أسفل).¹

وبسبب أوجه القصور المذكورة أعلاه، والتي تمّ التعبير عنها في إطار الـ NPM حظيت مبادرة الـ NPG بدعم سريع في العالم المتقدّم، أين يمكن وصف هذا المسار الكامل لنظام الإدارة العامّة قبل وبعد تطبيق الـ NPM كما هو موضّح في الجدول أدناه. في هذا الإطار، يوضح الجدول أنّ الـ NPG هي أحدث محاور التركيز في إدارة الخدمات العامّة. وهنا، يؤكّد أوزبورن (Osborne 2006) أنّ الـ NPG هي

¹ Ibid, p. 691.

مرحلة انتقالية بين الإدارة العامة التقليدية والحوكمة العامة. هناك حاجة إلى إصلاح بعض عناصر الـ NPM بشكلٍ فعّالٍ لخلق الظروف المناسبة لاعتماد الـ NPG، وقد تمّ إدراج هذه العناصر، من بين أمور أخرى، على أنها اللامركزية، والخدمات القائمة على السوق والكفاءة والمساءلة. إذ تتضمن اللامركزية إنشاء وحدات إدارية أكثر تفكّكاً واستقلالية داخل الحكومة وخارجها لزيادة الاستجابة المحلية وتوفير حلول على المقاس، وتؤكد على نقل عملية صنع القرار من المستويات المركزية إلى المستويات الدنيا في القطاع العام. كما يدعو تقديم الخدمات القائمة على السوق إلى التحوّل من التسلسل الهرمي للقرارات والأوامر عمودياً إلى آليات صنع القرار المحلية لتقديم الخدمات التعاقدية. إنّ ضمان تقديم خدمات عامة أكثر تنافسية وأقل تكلفة للمواطنين أمر ضروري -بحسب الـ NPM- من خلال عمليات تقديم العطاءات (المنافسات) التنافسية التي تشبه العمليات التجارية. وفي السياق نفسه، تتحقّق الكفاءة بتقليل المدخلات وتعظيم المخرجات، إذ ينبغي على مديري الخدمات العامة اعتماد أساليب إدارة منخفضة التكلفة، من خلال خفض تكاليف الوحدة/ الوكالة، وتقليل عدد الموظفين عند الاقتضاء. ولضمان الكفاءة، يتعيّن على المديرين التركيز على سلطتهم التقديرية في الاستجابة لاحتياجات المواطنين بدلاً من التركيز على إجراءات ومخرجات خدماتهم فحسب، يُعرّف هذا النوع من الاحترافية "بالمناجيرية أو النزعة الإدارية managerialism". في السياق نفسه، سعت هذه النظرية إلى تقليص دور الدولة، والحد من السلطة التقديرية للسياسيين، وكبح وظائف الحكومة المركزية في خدمة المواطنين على المستويات المحلية. واستكمالاً لذلك، تحدّد المساءلة محاسبة المسؤولين الحكوميين على قراراتهم وأفعالهم في تقديم الخدمات العامة، وكما هو الحال في قطاع الأعمال، يُقاس أداء مقدّمي الخدمات من خلال أفعالهم وأداءاتهم في تقديم الخدمات العامة، ويشمل ذلك أيضاً جعل الوظائف العامة أكثر شفافية حتّى يتمكّن متلقّي الخدمات من مراقبة مقدّمي الخدمات ومحاسبتهم على أدائهم.¹

¹ Ibid, pp. 691-692.

الجدول رقم 5: ديناميكية التغيير في الإدارة العامة في الدول المتقدمة.

المعايير	1930s-1940s	1950s-1960s	1970s-1980s	1990s إلى اليوم
أسلوب الإدارة العامة	البيروقراطية الفيدرالية	البيروقراطية الإدارية	التسيير العمومي الجديد (NPM)	الحكومة العامة الجديدة (NPG)
عناصر الإدارة العامة	تصمم الإدارة العامة وتنفذ من خلال البيروقراط	البيروقراطية السياسية: يصمم السياسيون والبيروقراط معاً، ويتم التنفيذ من قبل البيروقراط.	لا مركزة إدارة الخدمات العامة وتوجيهها من خلال فعالية السوق.	مركزية المواطن في إدارة الخدمات العامة.
الموظف العام	البيروقراطي	الإداري العام	المسير العام	ميسر / منظم المعرفة Knowledge facilitator /organiser
التركيز التنظيمي	المكتب/ المدخلات	البرامج/ المدخلات	مجموعات المخرجات/ الشبكات/ النتائج	المخرجات
التخصص/ المجال	العلم السياسي/ القانون	دراسات السياسات	التسيير والاقتصاد	الحكومة/ الشراكة/ الشبكية/ القيمة العامة
الأدوات الوظيفية	التنظيم والميزانية	التخطيط، والتسيير	التنافسية، والإنتاجية	الاستدامة والتداول
اعتبارات المواطن	رعية/تابع Subject	رعية- متلقي سلبي	عميل- متلقي نشط، يمكنه المساومة معاً للحصول على خدمات عالية الجودة	شريك- المشارك والعمل

Source: Waheduzzaman, p. 692.

8-4. ما بعد التسيير العمومي الجديد Post-New Public Management: فهم اختلالا تال NPM.

مع نجاح الـ NPM في اكتساب زخم وشعبية كبيرين في مجال الإدارة العامة، تعرّضت هذه المقاربة لانتقادات شديدة على مدى العقود الماضية. بعبارة أبسط، يجادل دي فريس De Vries (2010) بأنّ بعض الباحثين مثل دنليف Dunleavy و مارجيتس Margetts و باستو Bastow و تينكلر Tinkler (2006) يقرّون على نطاق واسع بأنّ الـ NPM قد "انتهت". من هنا، برز مفهوم ما بعد التسيير العمومي الجديد (Post-NPM) لتعريف ووصف وتوضيح مقاربات الإصلاح الجديدة المختلفة. يُعدّ هذا المفهوم جديداً نسبياً، ويحاول الإضافة إلى نظرية الـ NPM الحالية، وربما تطبيق كفاءة الحكومة. مع ذلك، تشير دراسات مختلفة إلى أنّ مفهوم Post-NPM ما يزال مثيراً للجدل، إلّا أنّه يركّز على تحسين التنسيق وقدرات إدارة الشبكات للمديرين العموميين لضمان المساءلة والشفافية والديمقراطية في جميع المؤسسات العامة. يُنظر إلى مرحلة الـ Post-NPM كنظرية على اعتبار أنّها تتشابه مع مقاربات أخرى وهي: الحوكمة العامة الجديدة، والخدمة العامة الجديدة، والدولة الفيدرالية الجديدة التي تعمل وفقاً لمنطق مقارنة الـ Post-NPM. في محاولة لتحديد أسباب ظهور مرحلة Post-NPM، من الضروري فهم أنّ مع نهاية التسعينات، أدّى عصر المعلومات أو العصر الرقمي إلى رقمنة الخدمات الحكومية وإعادة إدماجها، ومن ثمّ إصلاح الحوكمة الإلكترونية e-Governance. من هذا المنطلق، يدعو مشروع Post-NPM إلى

إصلاحات في القطاع العام تهدف إلى نقل الصلاحيات إلى الوكالات المحلية، والتي أظهرت تجزئة خطيرة في تقديم الخدمات العامة مع إستراتيجية الـ NPM. لذلك، ونظرًا لهذه التجزئة، يقترح مشروع ما بعد التسيير العمومي الجديد إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) لإنشاء مجالين عام-خاص لتعزيز كفاءة تقديم الخدمات العامة خارج ساعات العمل الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، يشار إلى Post-NPM أيضًا على أنها مقارنة تهدف إلى إنشاء توجه حكومي أكثر تعاونًا للانضمام إلى هياكل الشبكة المختلفة من أجل قطاع عام أقل تجزئة.¹ وأكثر اندماجًا ووحدة.

إلى ذلك، تشير الأعمال الجوهرية لكريستensen Christensen (2012) إلى أن مرحلة Post-NPM نشأت لأسباب متعددة. أولاً، تم اعتمادها كمقاربة لإحداث ثورة هيكلية، مما أثر على نقل السلطة من الهياكل السياسية-الإدارية المركزية إلى الهياكل السياسية-الإدارية اللامركزية. سبب آخر هو أن مرحلة Post-NPM ظهرت لكشف ضعف المؤسسات العامة أحادية الغرض single-purpose public institutions، والتي لم تُعَرَّ اهتمامًا يذكر للتنسيق والتكامل الأفقي، مما أثر على المؤسسات المتخصصة ومعايير إدارة الأداء لمقاربة الـ NPM. تتحدى Post-NPM مقارنة التنسيق العمودي الذي ثبت أنه عائق أمام الأداء المرضي للقطاع العام، نظرًا لكونها مؤسسات أحادية الغرض تضم العديد من الخبراء/ الاستشاريين ذوي الوظائف غير متداخلة. أدى هذا بدوره إلى تفتيت القطاع العام، وغياب التنسيق الأفقي والتشاركي نتيجة للإفراط في الاستعانة بالمستشارين. باختصار، ينتقد Post-NPM مقارنة الـ NPM، إذ يُنظر إلى موظفي القطاع العام على أنهم مجرد أفراد محايدون، محرومين من الانخراط في طموحات سياسية. وبالرغم من أنه ينبغي استخدام Post-NPM لإعادة النظر في السلطة والرقابة داخل الإدارة العامة، إلا أنه يبدو أن كبار الموظفين العموميين والسياسيين يفقدون السيطرة على مجال الإدارة العامة. على سبيل المثال، قامت الحكومة في جنوب إفريقيا مؤخرًا بمنع المسؤولين العموميين السابقين من تولي أي منصب سياسي. لذلك، قد يكون من المنطقي الإشارة إلى أن مرحلة Post-NPM تؤسس لأرضية قائمة على بناء شعور موحد بالانتماء، والشعور بالقيمة، وبناء الفريق، والثقة، وإشراك هياكل الأعمال الخاصة، والإدارة القائمة على القيمة، والتطوير الذاتي للمسؤولين العموميين، والتدريب والتعاون السلس.² من هنا، قد يكون التحليل المقارن لتقييم كلا المقاربتين شرطًا أساسيًا لتعميق فهمنا لكليهما، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

¹ Molobela Talent Terrance & Dominique Emmanuel Uwizeyimana, "New public management and post-new public management paradigms: Deconstruction and reconfiguration of the South African public administration," *Research in Business & Social Science*, Vol. 12, No. 8 (2023), p. 331.

² Idem.

الجدول رقم 6: تحليل مقارن للتسيير العمومي الجديد وما بعده.

التسيير العمومي الجديد (NPM)	ما بعد التسيير العمومي الجديد (Post-NPM)
التركيز على الاختلافات في البيروقراطية العامة	أكثر ميلاً نحو البيروقراطية العامة الكلاسيكية
يسمح للمسيّرين بشغل مناصب في المؤسسات العامة بألقاب مميزة.	يؤكد على أنّ المسيّرين يجب أن يتحمّلوا مسؤوليات متساوية.
من دعاة فصل السياسة عن الإدارة	يدعو إلى إنشاء خدمة عامة موحّدة لتعزيز المساءلة
يعطي أهمية كبيرة للقيادة	سمات مميزة لمنصب نموذجي للقائد.
يؤكد على التركيز بشكل كبير على المهارات التسييرية	يركّز بشكل كبير على المهارات التقنية
يدافع على تصميم العقود	يدعو إلى تشكيل الشراكات.
يخضع لنظام الجدارة في مقارنته التسييرية	يعتمد على اجراءات موضوعية
يركّز على الدعوة إلى منطق المكافأة القائمة على الأداء	يركّز على الأجور الثابتة للموظّفين
يسمح بفترة عمل محدّدة المدة للمديرين والموظّفين	يؤكد على فترة محدودة من الخدمة
يؤكد على أساليب الإدارة الشبيهة بالإعمال business-like	يدير من خلال إتّباع العمليات by following a process.

Source: Terrance & Uwizeyimana, p.332.

الخاتمة:-

الإدارة هي القوة التي توحد الموارد المختلفة، وهي عملية جمعها وتنسيقها لتحقيق أهداف المنظمة. الإدارة علم وفن في آن معاً؛ إنها علم غير دقيق. مع ذلك، فإن مبادئها، بخلاف التطبيق العملي، قابلة للتطبيق الشامل.

بشكل عام، تُصمّم جهود التطوير التنظيمي لإحداث تغييرات في البيئة المفاهيمية للمنظمة، وكطالك في نظرة أعضائها لها. من هذا المنطلق، ركّزت مدرسة الإدارة العلمية على "أفضل طريقة one best way" لإنجاز المهام بمكافآت اقتصادية ومالية، وأكدت هذه المدرسة على الأساليب العلمية لقياس الكفاءة. من ناحية أخرى، توجّهت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير نحو الجانب الإنساني للمنظمة، حيث اهتمت بالاحتياجات الفردية التي تحفز الأفراد على الأداء الجيد في مكان العمل. ويُستنتج أيضاً أنه على الرغم من التغيرات في الحياة المعاصرة، ما تزال ممارسة الإدارة الحديثة تدور حول مدارس التسيير السابقة، بما في ذلك المدارس الفكرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية. هناك تحوّل في النموذج من "التركيز على المهام" و"الكفاءة" و"الأنماط الهيكلية" و"التناسب مع الجميع one fit for all" إلى "التركيز على الأفراد" و"الفعالية" و"المرونة" و"الموقف الظرفي". مع ذلك، وبالرغم من أنّ تحديات الإدارة الحديثة تبدو وكأنّها تغيرت إلى حدّ كبير بسبب زيادة التعقيدات والسياق و الترابط، إلّا أنّ ممارساتها ما تزال مدفوعة إلى حدّ كبير بالفكر التقليدي ومدرسة العلاقات الإنسانية.

إلى ذلك، يستخدم المديرون اليوم المقاربة البراغماتية للتعامل مع تحديات الإدارة المعاصرة من خلال استخدام مزيج من الاستراتيجيات الناتجة عن المدارس الكلاسيكية وغيرها من خلال استخدام الموقف كسياق، والمنظمة كنظام، والاحتياجات الفردية كجزء من الإنسانية التنظيمية، والإدارة الموقفية لإدارة القوى العاملة من خلال مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية المستمدة من المنظورات المختلفة للإدارة. وأخيراً، ثبت أنّ غرض نظريات الإدارة ظلّ قائماً على فعالية وكفاءة تجنيد الموارد من أجل الاحتفاظ بأفضل المواهب والبقاء في البيئة الديناميكية باستخدام المقاربة والأسلوب الذي يخدم مصلحة المنظمة.

في سياق الإدارة العامة الحالي، يبدو أنّ أكثر ما يميّز مرحلة Post-NPM عن الـ NPM هو تعميق الفهم بأنّ المواطنين أكثر من مجرد عملاء، حيث يجب أن يكونوا أصحاب مصلحة نشطين حتى يتم أخذهم في الاعتبار والمشاركة فعلياً في إنتاج وإدارة الخدمات العامة، وهذا بدوره يهدف إلى تحسين الرقابة العامة والعمليات السياسية التي تميل إلى التأثير على السياسة العامة. وبما أنّ المواطنين يشاركون في الحقوق الديمقراطية، فيجب اعتبارهم أكثر من مجرد عملاء عشوائيين. من التغييرات الإدارية الواضحة لمرحلة Post-NPM تعزيز صياغة الشبكات وتنفيذها والتحكّم فيها في عملية الإنتاج وتقديم الخدمات. نتيجة لذلك، يجب دمج الإدارة العامة بحيث يتم التعامل مع الإدارة الحكومية كوظيفة موحدة/ مندمجة لضمان آلية مساءلة عامة فعّالة تهدف إلى التحكّم في كل من المجالين السياسي والإداري. باختصار

تهدف مرحلة Post-NPM إلى تعزيز الحساسية والمساءلة في جميع الشؤون العامة التي تؤثر على حياة المواطنين.

علاوة على ذلك، تركّز مقارنة Post-NPM على الاستخدام والتنفيذ المتكرّر للحكومة الإلكترونية وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتعزيز المساءلة والشفافية في القطاع العام، وضمان استمرارية وتفاعل العلاقات بين الحكومة والمواطنين. وأخيراً، يُركّز هدف Post-NPM على بيروقراطية عامة سليمة وقوية تُتيح المجال لإضفاء طابع احترافي وتقديرٍ للموظّفين العموميين بما يُسهم في بناء حكومة قادرة ومنتجة ومتعدّدة التخصصات تُلبّي احتياجات المجتمع. عمومًا، لا يمكن اعتبار التوصيات المُستندة إلى الـ NPM و Post-NPM شاملة، ولكن لا ينبغي أن يُعامل Post-NPM باعتباره استمرارًا كاملاً الـ NPM فحسب، بل باعتباره مقارنة تكميلية للمساعدة في معالجة القضايا الحرجة/ المستعصية التي فشلت الـ NPM جزئيًا في معالجتها بشكلٍ مرضٍ.

المراجع:-

الكتب:-

- Ali, Abuthahir. **Management Theory and Practice**. New Delhi: NMIMS Global Access – School of Continuing Education. 2014.
- A. Miles, Jeffrey. **Management and organization theory**, 1^{ed} (USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2012),
- E. Hughes, Owen. **Public management and administration: An Introduction**, 3rd ed (New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- Franz, Hans-Werner & Ruggiera Sarcina. **Building Leadership in Project and Network Management** Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009.

المقالات:-

- بوقرة، كمال. بسلام وزناجي. "فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة في أثر المعوقات الثقافية". **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**. العدد 12. جانفي 2018.
- دحاك، عبد النور. "تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، **مجلة الاقتصاد الصناعي**. المجلد 1. العدد 14. مارس 2018.
- عبد المنعم، محمد علاء. "أبحاث الإدارة العامة وعلاقتها بالسياسات العامة في الوطن العربي: رؤية نقدية". **سياسات عربية**. العدد 42 (كانون الثاني/يناير 2020).
- Abuthahir Ali S.M.S. **Management Theory and Practice** (New Delhi: NMIMS Global Access - School for Continuing Education (2014).
- Bruce, Kyle & Chris Nyland. "Elton Mayo and the Deification of Human Relations." *Organization Studies*. vol. 32. Issue. 3 (March 2011).
- Chandra, Das Ullas & Ajit Kumar Mishra, **Management Concepts and Practices** (Odisha-Bhubaneswar : Directorate of Distance & Continuing Education, Utkal University (2019).
- Chakraborty, Abhijit. "Importance of PDCA Cycle for SMEs", **SSRG International Journal of Mechanical Engineering (SSRG – IJME)**. Vol. 3. Issue 5 (May 2016).
- Chipea, Floare & Viorica Banciu, Bureaucracy Versus New Administrative Management, **Annals of the University of Oradea : Sociology- Social Work- Philosophy Fascicle**, vol. 10 (2011).
- Daneshfard, Karamollah & Fatemeh Sadat Aboalmaali, Max Weber's Philosophy of Bureaucracy and Its Criticism, **International Journal of Scientific Management and Development**, vol.4, no.6 (June 2016).
- Dartey-Baah, Kwasi "Douglas McGregor's Theoretical Models: Their Application in assessing Leadership Styles." **Academic Leadership: The Online Journal**. Vol. 7 Issue 4 (Fall 2009).
- Diefenbach Thomas & John A.A. Sillince. "Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization." **Organization Studies**, Vol. 32, Issue. 11 (2011).
- Dwyer, Rocky J. "Formal organizations in contemporary society: The relevance of historical perspectives." **Management Decision**, Vol. 43. No. 9 (2005).
- Ebegberri Amanawa. David "An Introduction to Management Concepts," **International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)**, Vol. 6 Issue 6 (June – 2022).
- Fu, Yuan. (et al). "Theoretical Framework for Informal Groups of Construction Workers: A Grounded Theory Study." **Sustainability**. No. 23. Vol. 11 (28 November 2019).
- Joya, Qasim. "Formal and Informal Organizations and their intellectual differences," **International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field**. Vol. 6. Issue. 10 (October 2020).
- Hussain, Nadeem. Adnan ul Haque & Akhtar Baloch. "Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges." **Journal of Yasar University**. Vol. 14. Special Issue. (2019).
- Kaur, Avneet. "Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms." **Global Journal of Management and Business Studies**. Vol. 3. no. 10 (2013).
- Lawter, Leanna. Richard E. Kopelman & David J. Prottas. "McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis." **Journal of Management Issues**. Vol. XXVII. no. 1-4, 2005.

- L.K.Singh. "A Critical Analysis of Theory X & Theory Y in the 21st Century." **EPRA International Journal of Economic and Business Review**. Vol. 7. Issue. 9 (September 2019).
- Galani, Anastasia & Michael Galanakis. "Organizational Psychology on the Rise-McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review." **Psychology**. Vol. 13. no. 5 (May 2022).
- Mohamed Abdullahi, Farah. "Introduction to New Public Management (NPM)." *Global Scientific Journals*. Vol. 12. Issue 5 (May 2024).
- Nadrifar, Alireza. Esmat Bandani & Hakimeh Shahryari. "An Overview of Classical Management Theories: A Review Article." **International Journal of Science and Research (IJSR)**. Vol.5 Issue 9 (September 2016).
- Sarker, Sadrul Islam & Mohammad Rafiul Azam Khan. "Classical and neoclassical approaches of management: An overview." **Journal of Business and Management**. Vol. 14. Issue 6 (Nov- Dec 2013).
- Sophie, King-Hill. "Critical analysis of Maslow's hierarchy of need." **The STeP Journal Student Teacher Perspectives**. vol. 2. no. 4 (2015).
- Terrance, Molobela Talent & Dominique Emmanuel Uwizeyimana. "New public management and post-new public management paradigms: Deconstruction and reconfiguration of the South African public administration." **Research in Business & Social Science**. Vol. 12. No. 8 (2023).
- Waheduzzaman, Wahed. "Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context." **International Journal of Public Sector Management**. Vol. 32 No. 7 (2019).

الرسائل الجامعية والأطروحات:-

- عبد الفتاح بوخمخم، "نظريات الفكر الإداري تطوّر وتباين أم تتوّج وتكامل"، ورقة بحث قدّمت في المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- Johannes Josephus Van Loggerenberg. "A Conceptual Framework for Information Management." PhD. Department of Informatics. Faculty of Economic and Management Sciences. University of Pretoria. 1995.

مواقع الانترنت:-

- Acharya Nagarjuna University. "HUMAN RELATION THEORY - ELTON MAYO: Lesson 1." accessed on: 25/02/2023, at: <http://anucde.info/Contemporary%20Administrative%20Theory.pdf>.
- Bawalla, Toyin. "Formal Organisation (Course)." Ago-Iwoye- Nigeria, Olabisi Onabanjo University, Faculty of Social Sciences. Department of Sociology. accessed on 19/02/2024, at: http://staff.ouagoiwoye.edu.ng/uploads/1689_COURSES_Formal_Organisation_25504.pdf.
- Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, 01/03/2025. <https://zeno-organisatieontwikkeling.nl/zeno/wp-content/uploads/2020/09/Argyris-C.-Theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning-revised-20-9-2011.pdf>.
- Darr, Kurt. "Introduction to Management and Leadership Concepts, Principles, and Practices," 2010. accessed at 12/03/2024. at: https://samples.jbpub.com/9780763742911/42910_CH02_007_024.pdf
- Laurence E. Lynn, Jr. "Public Management," Paper Prepared for the forthcoming *Handbook of Public Administration*, to be published by Sage Publications, Inc. accessed at 12/01/2022, at: http://mh-lectures.co.uk/pub_mgt.htm
- Juneja, Prachi. "Management Basics." Management Study Guide. accessed at 27/12/2021, at: https://www.managementstudyguide.com/management_profession.htm.
- OLAREWAJU, Adeniyi Damilola & Olusoji James GEORGE. "Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience." paper presented at the the British Academy of Management (BAM) 2014 Conference. pp. 9-10. accessed on 15/5/2022, at: <https://www.bl.uk/britishlibrary/~media/bl/global/business-and-management/pdfs/non-secure/m/a/n/management-theories-and-its-application-in-organisations-the-nigerian-experience.pdf>.
- Pal Karam. "Management Concepts and Organizational Behaviour: Introduction to Management." accessed at 27/12/2021, at: <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>.
- Teulon, Frédéric. "Elton Mayo, l'école des relations humaines et les expériences "Hawthorne". 2024. hal-04784706. accessed on: 5/2/2025, at: <https://hal.science/hal-04784706v1/document>.
- Sreeramana, Aithal & Kumar Suresh. "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance," June 2016. Srinivas Institute of Management Studies. Pandeshwar. Mangalore - 575 001, INDIA, p. 3. accessed on 18/03/2023, at: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/72974/1/MPRA_paper_72974.pdf