

المحاضرة السادسة: تابع الفكر الحديث

مدرسة اتخاذ القرارات



هربرت سيمون

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى هربرت سيمون الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert simon, Richard cyrt, james إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

أسس مدرسة اتخاذ القرارات:

تعتبر التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات. وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منسبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. ولقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني، وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك، وضع الفرد في موضعه الصحيح. ولقد رأت أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية النظام التعاوني على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.

إمكانية الاتصال بين الأعضاء.

الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

كما اهتمت النظرية بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت أنه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:

تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.

تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي .

تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

اسهامات مدرسة اتخاذ القرارات

قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.

تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج ، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون. وفي المنظمات الخدمية تستخدم الأساليب الكمية لإدارة العمليات فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.

بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وبالنسبة لأي مدير ويتوقف عليها نجاح المنظمة ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة).

الانتقادات الموجهة لمدرسة اتخاذ القرارات

لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل، فالمدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم . أما المآخذ على هذا المدخل أنه لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات. يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

المحاضرة السابعة: مدرسة النظم

النظرية النسقية في التنظيم

تمهيد:

تتمركز نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية من حيث التركيز على أحد متغيرات التنظيم دون الأخرى واعتبار التنظيم نظام مغلق. بينما الرؤية الحديثة للتنظيم في نظرية النظم تتجه إلى أن التنظيم هو نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته لضمان استمراريته.

نظرية النظم:



Barnard, Chester Irving

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي Ludwing" " von Bertalanffy لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيلستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م. "ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيرستر برنارد"¹

أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

أساسي: أجزاء النظرية التي يتكون منها النظام (مكونات النظام).

يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهي:

1. إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائدا أو منفذا. لذا من أهم الأمور التي تعالجها

النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته.

¹ Barnard, Chester Irving

2. فلسفة النظام: إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب السلع أو الخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية ليتم الاستفادة منها من طرف المستخدمين أو العملاء.
3. هيكل النظام: وهو التنظيم الذي تقوم عليه المنظمة ويكون في شكل مخطط تنظيمي.
4. الإجراءات والقواعد: وهي اللوائح والقوانين أو الاجراءات التي تحكم المنظمة وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي... الخ.
5. المستوى الفني والتكنولوجي: ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية مثل: الآلات والعمليات ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر.
6. التنظيم الرسمي وغير الرسمي: فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض.
- تذكير: النظام المفتوح والنظام المغلق
- النظام المفتوح: هو "النظام الذي يعتمد في بقاءه على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات. وتطبيق هذا التعريف على منظمة الاعمال يمكن وصفها على أنها نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويقوم بتحويلها الى سلع وخدمات لإشباع احتياجات العملاء في البيئة الخارجية."
- النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتعامل ولا يدخل في تبادلات مع البيئة الخارجية.
- من خلال التعريفين السابقين للنظام المفتوح والمغلق يؤدي بالمدير إلى إدراك طبيعة المنظمة فيركز بذلك اهتمامه على البيئة الخارجية بصفة مستمرة مما يسمح للمنظمة وبتيح لها الفرصة للاستجابة السريعة والفعالة لتغيرات البيئة الخارجية والمساهمة بشكل فعال في التأثير فيها بما يتوافق مع أهداف المنظمة والعكس بالنسبة للمنظمة التي لا تهتم وتتجاهل الطبيعة المنفتحة للمنظمة وتدير أعمالها بشكل مغلق عن البيئة الخارجية فإنها بذلك تتجه إلى الفناء حيث أنها لا تتحصل على الموارد اللازمة لتشغيلها.
- الأجزاء والوظائف الأساسية للمنظمة



إن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة كنظام مفتوح يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الآتية والموضحة في الشكل الموالي:

المنظمة كنظام مفتوح

من خلال العناصر الأساسية من مدخلات وتحويلات ومخرجات وتغذية عكسية تواصل المنظمة دورتها بشكل تلقائي ومستمر ودون انقطاع. وآثار التفاعل داخل المنظمة يمكن أن تدرك بالمنطق والتحليل العلمي لمدى تقدم المنظمة وتطورها أو مدى انحطاطها وتدهورها الذي يؤدي إلى موتها تدريجياً نتيجة عدم تفاعل واتصال البيئة الخارجية معها تفاعلاً إيجابياً يمد المنظمة بالمدخلات والتأييد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

المدخلات Input:

وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية) مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات وهذه المدخلات تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات..... الخ.

العملية الادارية (عمليات التحويل) Process:

في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات. أي نعني بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل الافراد باستخدام المعدات والتسهيلات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

المخرجات Output:

في هذه المرحلة يتم نقل المخرجات إلى العملاء النهائيين في البيئة الخارجية، وعادة تأخذ المخرجات شكل السلع والخدمات وهذه المرحلة هي نتيجة لمرحلة التحويلات.

التغذية العكسية أو المرتدة (المعلومات المرتدة) Feedback:

تمثل هذه المرحلة رد فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وإرجاعها إلى المنظمة في شكل مدخلات مرة أخرى وهذا الرد يكون إما إيجابي أو سلبي يحدد نوع وحجم المدخلات وهكذا تكتمل دورة عمل المنظمة.

تقييم مدرسة النظم

إسهامات مدرسة النظم

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

سمحت للباحثين في علم الادارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand Theory) تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.

تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية. الخ

تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر الى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولا تزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري واساليب القيادة الإدارية والدوافع والخوافز. ومن هنا ظهرت الى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية او الموقفية (The Contingency Theory) والتي ترى انه لا يوجد اسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز وإن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم

أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلي فقد روح الألفة و الانتماء للمنظمة و الذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

المدرسة الموقفية



Fred Edward Fiedler

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيادا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

إضافة: أسس النظرية الموقفية:

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.

إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع

حاجات الأفراد في المنظمة.

إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .

إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة. نصيحة:

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الإعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

تقييم المدرسة الموقفية

إسهامات النظرية الموقفية

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.

تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورضينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة

المحاضرة الثامنة: مدرسة النظم

روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية



روبرت ميرتون² من مواليد 31 جويلية 1944. في نيويورك.

يعتبر روبرت ميرتون من علماء البنائية الوظيفية، وتقوم النظرية على ثلاثة مفاهيم وازدادها في تحليل التنظيم هي:

1. الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة.
 2. المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
 3. البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية. التي تزعم ان اي مجتمع لا يستطيع اداء وظائفه بشكل افضل مما هو عليه الا في ظل انماط جديدة من العلاقات.
- من هنا تبرز اهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع امكانية التنبؤ به.
- وبناء على ذلك فإن تحقيق المطالبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظاميا والتي سوف تفضي للنتائج التالية كما رتبها ميرتون :

- (1) **انحسار العلاقات غير رسمية:** لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار وتكون الاستجابة بين الأفراد اساس الاوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.
- (2) **ازدياد استدماج أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهدافه ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته.**

² ROBERT C. MERTON

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل داخلها مثيرات الخلل الوظيفي كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية. ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر على النحو التالي:

أ/ - تقسيم العمل: قد يؤدي تقسيم العمل الى ان يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي الامثل للتنظيم. الأمر الذي يفضي إلى إحساس الفرد بالاغتراب عما يقوم به من عمل وعن التنظيم ككل.

ب/ - تدرج السلطة: تستخدم هذه الخاصية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الاعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى.

ج/ - القواعد المجردة: من فرضيات نمط فيبر المثالي للبيروقراطية أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد وان لكل موقف اساليبه المفروضة نظاميا بحيث يقلل من فرص اتخاذ الأفراد القرارات غير الرشيدة الا انه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في المواقف فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية يدافع بها عن موقفه او قد يلتزم بها حرفيا اذا اقتضت الضرورة ذلك. في هذه الحالة يكون الفرد امام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف:

البديل الاول: ان يستخدم الفرد من القواعد ما قد يتناسب مع الموقف.

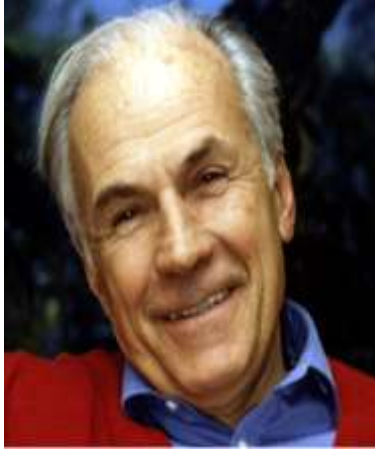
البديل الثاني: ان يحيل الفرد المشكلة إلى الرئيس المباشر.

البديل الثالث: ان يبادر الفرد باتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره لمواجهة الموقف.

ميشال كروزيه والتحليل الاستراتيجي

تمهيد: تعتبر نظرية التحليل الاستراتيجي من النظريات المهمة في الميكروسوسولوجيا المعاصرة. حيث تعتبر الحوصلة لعدة نظريات سوسولوجية، وطرحت رؤية جديدة تنطلق من ان الفرد لديه موقع استراتيجي باعتباره فاعل مهما داخل التنظيم، من خلال السلطة التي يتمتع بها يمكنه ووفق عقلانية معينة التخطيط وفق استراتيجية محددة تمكنه من تحقيق اهدافه. وهذا ما سيكون محور محاضراتنا حول نظرية التحليل الاستراتيجي.

I. ميشال كروزيه³: عالم اجتماع فرنسي ولد سنة 1922 اهتم بالتنظيمات وكانت بدايته العلمية من



خلال دراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية. قام ببحوث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال أمريكا" نشره في 1951 وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" نشره في 1956، حيث صرح فيه علانيةً تبني الايديولوجية الماركسية اليسارية، درس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار.

سمحت له هذه الأعمال باستيراد المنهجية الميدانية الأمريكية سماها صدمة الميدان Terrain du Choc.

قام مع مركز الدراسات السوسولوجية Sociologiques Etudes des Centre ببحوث مع معهد العلوم الاجتماعية للعمل Institut des Sciences Sociales du Travail سمحت له بتأليف كتاب الظاهرة البيروقراطية. أسس في 1963، بمساعدة علماء آخرين، مركز علم اجتماع التنظيمات Organisations des Sociologique Centre الذي أصبح فيما بعد بمخبر Sociales

³ Crozier Michel

Recherches des National Centre . وقد ارتكزت تحاليل Crozier. M في مستهلها

على علم الاجتماع العام لتوسيع نطاق نظريته في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند بعض المحللون إليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

هذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة ودون سلطة لتعبر عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفقاً محدوداً ونسبياً بينه وبين الفاعلين الآخرين؛ ولذلك يمكن التأكيد أن ضغوطات التنظيم تشكل الممر الإجباري لهذه العلاقات .

يعد Crozier. M مؤسس التحليل الاستراتيجي حيث طور اقتراب أنماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي من علم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه هو الآخر في 1972 .

تساءل Crozier. M و Friedberg. E عن كون حرية الفاعلين واقعاً، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع آخر فكيف يتمكن هذان الواقعيان من الارتباط؟ ولأي شروط وضغوط يكون الفعل الجماعي فعلاً منظماً؟. فقد حاولا فهم، في الوقت نفسه؛ مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك. وانتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدواراً محددة وسلوكاً عقلانياً متوقعاً، واقترح بدلاً من ذلك نظرية العقلانية المحددة حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير استراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه.

II. التحليل الاستراتيجي: يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات

التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية،) فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

التحليل الاستراتيجي يعرف باللغة الإنجليزية Strategic Analysis، وكلمة استراتيجية مشتقة من المصطلح اليوناني (استراتيجوس)، وعُرفت هذه الكلمة في العمليات، والخطط العسكرية، ثم صارت جزءاً من الأجزاء المهمة في علم الإدارة، والتي تساعد المدراء على وضع الأهداف الخاصة بالعمل، وصياغة الخطط، والمساهمة في تحقيقها، عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، وبالتالي عملت الاستراتيجية كأداة من الأدوات التي تهدف إلى تطوير قطاعات العمل.

يعرف التحليل الاستراتيجي، بأنه مجموعة الوسائل، والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة، مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوفرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر، كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع، من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة، والتي من الممكن تنفيذها

- عملية مراجعة للبيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- عملية مراجعة للبيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف.
- التحليل البيئي ينبغي أن يشمل المؤثرات ذات العلاقة المباشرة المتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، إذا فالتحليل الاستراتيجي هو :

فهم المؤسسة لبيئتها وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل أداء.

III. أهمية التحليل الاستراتيجي: تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وتشخيصها لوضع صور تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.

1. تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.

2. الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

3. التحليل والتشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي

تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

3- البيئة: تمثل مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة والتي لها قوة كامنة للتأثير في طريقة أداء المنظمة ووصولها إلى الموارد النادرة، وتتضح من أهمية دراسة وتحليل البيئة للمديرين لسببين رئيسين:

- أن البيئة تتضمن مخاطر وتهديدات يمكن أن تعيق عمل المنظمات وتحقيق أهدافها.
- أن البيئة توفر فرص مساندة للمنظمات تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها.

IV. مراحل التحليل الاستراتيجي: يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من المراحل، وهي:

1. التحليل البيئي: هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية، والخارجية التي ترتبط بهما الشركة، لذلك يعمل التحليل الاستراتيجي على دراسة الفئات المستهدفة من المستهلكين، وتحديد طبيعة المنتجات، أو الخدمات التي يريدون الحصول عليها، وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات، ومنها: التوقف عن إنتاج السلعة، أو تقديم خدمة جديدة، وأيضاً تغيير أسلوب التسويق المتبع، وتخصيص مجموعة من الدراسات لوضع أسلوب جديد في التسويق
2. الصياغة الاستراتيجية: هي وضع الصيغ المناسبة، بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل، من أجل صياغة خطط العمل، وإعداد الموظفين، والموارد المتاحة للمباشرة في التنفيذ.
3. التنفيذ: هو التطبيق الفعلي للاستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها، في المرحلة القادمة في بيئة عمل الشركة، والتي تهدف إلى جعل كل المكونات الداخلية، والخارجية تتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.
4. التقييم: هو التأكد من نجاح تنفيذ الاستراتيجية، وأنها تسير في المسار الصحيح، والمخصص لها، ويساهم التقييم، في تدارك أية أخطاء حدثت، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

المراجع المعتمدة:

1. لخضر بن ساهل، طهير عواج، التأصيل النظري للتحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص ص: 209-225.
2. عبد الملوك مزهودة، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، المجلد 06، العدد 12، 2005، ص ص 195-214.
3. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 08، العدد 16، 2007، ص ص 154-237.

المحاضرة العاشرة: المدارس الحديثة في التنظيم

سان سوليو والهوية المهنية



سان سوليو⁴: مفكر فرنسي ولد سنة 1935

اهتم بدراسة الهوية المهنية للعامل من خلال مؤلفه الهوية في العمل. الذي

حاول من خلاله. شرح الية تشكل الهوية من خلال بعدين اساسيين هما

الانا والتجربة. والتي تجسد تفاعل الفرد مع الآخرين.

إذا كانت هناك هوية جماعية، فإن ذلك مرده إلى أن الأفراد لهم نفس

منطق الفعل إذا كانوا يحتلون المواقع الجماعية نفسها.

مهمة الأنا، هي "القيام بعملية الجمع أو التوليف (Synthèse) والتنظيم التي يحافظ من خلالها الفرد على

تواجده كشخصية" متجانسة بالنسبة له وبالنسبة للآخرين. ظاهرة "فقدان الهوية" التي تنتج كرد فعل منطقي لدى

الفرد عندما لا يجد وسائل أخرى لمجابهة ما قد يتعرض له من ظروف اجتماعية صعبة ففقدان الهوية هنا، أن الفرد

قد اختار الهروب، عندما عجز عن الدفاع عن نفسه في مواجهة ما يتعرض له من ضغوط قوية. فمفهوم الهوية

يعني التعبير عن الشعور بالوجود والاستمرار ضمن العلاقات الاجتماعية، واكتساب الهوية يعني أن هناك شعور

بالاعتراف من طرف الآخرين. إن هذه الهوية ليست ممنوحة بالضرورة. إنها ترتبط بوضعية اجتماعية تاريخية معينة

وبتأثير مجموعة من القوى الاجتماعية.

⁴ RENAUD SAINSAULIEU (1935 - 2002)

ان التفاوت في فرص الوصول إلى مصادر السلطة في وضعية اجتماعية محددة، خاصة في التنظيمات ومنها تنظيمات العمل، يؤدي إلى عجز الأفراد على فرض ما يميزهم عن الآخرين، وهذا العجز معناه "الموت الرمزي" وهو في الحقيقة "عجز عن تحديد معنى للذات في العلاقات اليومية وهذه الحالة هي التي يمكن تسميتها بـ "فقدان الهوية". استند مفهوم الهوية المهنية على المقاربة الثقافية والتي تنظر إلى المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج، بل انطلاقاً من كون المؤسسة مجالاً للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية والاجتماعية، حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة. بمعنى انه ينظر للعامل ليس كعنوان منفذ بل كفاعل منتج ومبدع يساهم في إنتاج وإعادة إنتاج ثقافة المؤسسة. لذلك فان الهوية المهنية عند سانسوليو لها سمات وبصمات البعد الثقافي. بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكياته تعكس امتثاله للقيم والمعايير المنتجة جماعياً عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين. وبالتالي نحن أمام مؤسسة اجتماعية تساهم في التنشئة الاجتماعية لأفرادها والخروج عن قيمها يعد سلوك غير مناسب للنسق العام. ولأن تحقيق الذات مرهون باعتراف الآخر، يقدم سانسوليو أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر تتمثل في:

1. الانتماء للمؤسسة،
2. تحقيق انجاز فردي أو جماعي
3. المسار الشخصي المهني
4. القدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة التي تفرض في مجال العمل.

هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطى أولي يساعد على تجاوز أو التغلب على إكراهات السلطة البيروقراطية ومعاونة العمل. كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين من حيث تصبح عملية التعاون ممكنة وعلاقات العمل أكثر ألفة وإنسانية تساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي والتنظيمي، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والتعرف على المشترك بين كل فئة و أخرى وبذلك يتحقق الوجود المهني للفاعل

بالمؤسسة حيث يقول سانسوليو إن التأمل في ظاهرة الإطارات يقودنا إلى التفكير، وبشكل متزامن في عدة مسائل. فهم يطرحون على التفكير السوسيولوجي قضايا الاندماج في التنظيمات، وقضايا ما يعانوه من مشكلات نفسية مزمنة كظاهرة الاكتئاب، وعلاقاتهم المتوترة بالحركات والتنظيمات النقابية، وقضايا التنافس فيما بينهم، وبمشكلات الاستحقاق، وبما يتعرضون له من تمم متنوعة كنزعاتهم الفردية وميولهم للتقوقع والانغلاق على الذات. إن هذا كله، كما يضيف "سانسوليو"، يشكل دليلا على الأهمية القصوى التي يكتسيها موضوع الإطارات في المجتمعات الإنسانية المعاصرة .

ويخلص "سانسوليو" إلى القول بأن التفاوت في فرص الوصول إلى مصادر السلطة في وضعية اجتماعية محددة، خاصة في التنظيمات ومنها تنظيمات العمل، يؤدي إلى عجز الأفراد على فرض ما يميزهم عن الآخرين، وهذا العجز معناه "الموت الرمزي" وهو في الحقيقة "عجز عن تحديد معنى للذات في العلاقات اليومية وهذه الحالة هي التي يمكن تسميتها بـ "فقدان الهوية".

المراجع المعتمدة:

1. Renaud Sain Saulieu, "L'identité au travail ,Presses de La foundation national des Sciences politiques . Paris,1977,p.68.
2. بدران دليلة، الهوية المهنية للعامل بين الاندماج و والامن الوظيفي، مقارنة سوسيو ثقافية "لكلود دوبار" و"سان سوليو" لمنظور ازمة الهوية، مجلة التراث، المجلد 07 العدد 04، 2017.

المحاضرة الحادية عشر: المدارس الحديثة في التنظيم

إيميتاي إتزيوني والإدارة بالأهداف.



أميتاي إتزيوني⁵ عالم اجتماع، أستاذ العلاقات الدولية في جامعة جورج واشنطن. ولد عام 1929 في ألمانيا، يدرس موضوع البساطة الإرادية- الاستراتيجية الحية من ناحية أهميتها السوسولوجية كعامل موازنة ممكن للمجتمع الرأسمالي السائد. وقد اهتم بوصف هذه الفكرة وإبراز مظاهرها المختلفة وعلاقتها بالتنافس. كان من الأوائل الذين درسوا التوازن الدقيق الذي ينبغي

أن تحافظ عليه كل الأنظمة الاجتماعية بين العوامل الاقتصادية والسلوك الاجتماعي. ويركز على التوجه المتميز نحو البساطة الإرادية كرد فعل.

عرف التنظيم بأنه « وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين».

قد اعتبر " إيميتاي إتزيوني " بأن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة.
- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
- استبدال العاملين.

وعلى هذا الأساس ينبغي التمييز بين التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والذي يتمثل في البناء أو الهياكل الأساسية، ومعايير وقواعد السلوك. وهو ما يقوم بطريقة عفوية غير مقصودة، وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف محددة ومنها المنظمات الصناعية.

⁵ Amitai Etzioni

وهذا بالضبط ما لاحظته "إتزيوني" في كتابه (قراءة سوسيولوجية في التنظيمات المعقدة) عندما قال: "هناك عوامل داخلية وخارجية تحول التنظيم البيروقراطي من تنظيم مثالي جامد إلى تنظيم ابتكاري يهتم بالتغيرات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي العام. ومنها يعمل هذا التنظيم على تغيير ذاته من الداخل. ويفترض في الموظفين العاملين تدعيم ومساندة هذه التغيرات، خاصة إذا كان هدفها إشباع حاجاتهم المتجددة. كما يمكن لمثل هذه التغيرات تكوين حاجات جديدة تتطلب وسائل تنظيمية "جديدة".

قام إتزيوني بتصنيف التنظيمات على أساس عاملين أساسيين وهما، نموذج القوة أو السلطة الممارس داخل التنظيم، ونموذج الاحتواء المستخدم داخل التنظيم، أو كيفية احتواء التنظيم لأعضائه ووسيلته في ذلك. و ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة التي يمكن أن تمارس داخل التنظيمات، كما أنه يميز بين ثلاثة أنواع ممكنة من الاحتواء يقيمها على أساس نوعية السلطة القائمة، وأهم نماذج السلطة أو القوة عنده تتمثل فيما يلي:

نماذج السلطة أو القوة في التنظيم عند إتزيوني في علم الاجتماع:

- 1- **نموذج السلطة القهرية:** حيث يخضع عضو التنظيم لمختلف أنواع القهر كما هو الحال في السجن وإصلاحيات الأحداث والمعتقلات.
- 2- **نموذج السلطة الشرعية الرشيدة:** وتتمثل هذه السلطة أساساً في السلطة الاقتصادية، فالشخص هنا لا يشارك في التنظيم تحت تأثير سلطة قهر ولكنه يشارك نتيجة لما يعود عليه من فوائد وعائد اقتصادي في المحل الأول، كما هو الحال في تنظيمات العمل كالمصانع والشركات.
- 3- **نموذج السلطة المعيارية:** وتتمثل هذه السلطة في الاعتقاد الديني أو الولاء الأيديولوجي، وهنا يصبح اكتساب عضوية التنظيم ذات قيمة في حد ذاته، كما هو الحال بالنسبة للتنظيمات الدينية والسياسية.
- 4- **نموذج التنظيمات ذات البناء المخطط:** وهو النوع الذي يسوده أكثر من نموذج السلطة، فهناك تنظيمات يسودها نمودجي السلطة القهرية والمعيارية معاً، كذلك فإن هناك تنظيمات يسودها نمودجي السلطة المعيارية والنفعية أو الاقتصادية مثل أغلب اتحادات العمل.

نماذج للاحتواء أو الاستقطاب التنظيمي عند بارسونز:

1- الاحتواء الاغترابي: ويشير هذا النوع من الاحتواء إلى أن عنصر التنظيم لا يرتبط بالتنظيم ارتباطاً سيكولوجياً أو اقتصادياً وإنما يرتبط به تحت عامل القهر فحسب، وأبرز مثل لهذه التنظيمات السجون.

2- الاحتواء الحسائي أو النفعي: ويشير هذا النوع من الاحتواء إلى أن عضو التنظيم يرتبط بالتنظيم من خلال العامل النفعي الذي يتمثل فيما يلقاه من عائد مادي، وأبرز مثل لهذا النوع من الاحتواء، ما هو قائم داخل أغلب تنظيمات العمل.

3- الاحتواء الأخلاقي: ويشير هذا النوع من الاحتواء إلى أن الشخص ينتمي إلى تنظيم ما، نتيجة لإيمانه العميق بدوره ورسالته، كما هو الحال بالنسبة للتنظيمات الدينية. ويذهب بعض الباحثين إلى أن تصنيف إتريني يقدم لنا نماذج نظرية خالصة يندر وجودها في الواقع الاجتماعي، حيث أن أغلب التنظيمات تجمع بين عدة نماذج للسلطة والاحتواء في نفس الوقت، ومع ذلك فإن هذا التصنيف يفيدنا في التعرف على النماذج النقية، إلى جانب توضيح الأبعاد الأساسية للارتباط بين نماذج القوة من ناحية ونموذج الارتباط السيكولوجي بالتنظيم من ناحية أخرى.

المراجع المستعملة:

- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2004 – 2005.

خاتمة

تعددت نظريات التنظيم الإداري وتم التطرق إلى البعض منها ابتداء من النظرية الكلاسيكية (التقليدية) التي ركزت في مجملها على عنصر العمل شبهت الفرد بالآلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي ومن أهم روادها نجد: هنري فايول - فردريك تايلور - سميث وبيير - ثم النظرية البروقراطية لماكس فيبير والتي ثم تليها النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة) التي جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، ركزت اهتمامها على العامل أكثر منه على العمل. ومن أهم رواد هذه النظرية: شستر برنارد - هيربرت سيمون - كريس ارجريس - ماري فوليت وجورج مايو.

ثم ظهور عدة نظريات ضمن المدرسة الحديثة التي حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات في النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من أجل التنظيم والسير حسن للإدارة والمؤسسات. فنجد نظرية النظم، والتي ترى ان التنظيم في نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به من خلال تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة وبهذا نظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية.

تعد هذه النظرية من أدق نظريات التنظيم إلى أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، حسب ظروف كل منظمة، لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي والغير رسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

ركزت النظريات السابقة على:

1. الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الانتاجية.
2. الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصباً على زيادة الانتاج.
3. الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

قائمة المراجع:

- 5- بلقاسم سلاطية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والتنظيم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 6- حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 7- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 8- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1983.
- 9- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007.
- 10- عادل حسن، على شريف، محمد فريد الصحن " تنظيم وإدارة الأعمال " دار النهضة العربية بيروت، دون تاريخ.
- 11- عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، الطبعة الرابعة.
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، ج2، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 13- عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف، إسكندرية، 1987.
- 14- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: دون تاريخ.
- 15- عمّار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
- 16- عمر صخري "اقتصاد المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، الطبعة السادسة.
- 17- فاروق مدّاس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، دون تاريخ.
- 18- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إمبا بلاست، الجزائر، 2010.
- 19- محمد رفيق الطيب "مدخل للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية - 2006- الطبعة الثانية.
- 20- محمد عدنان النجار "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر دمشق، 1980.

- 21 مُجَّد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمّان، 2009.
- 22 مصطفى محمود أبو بكر "التنظيم والإدارة في المنظمات المعاصرة" الدار الجامعية .2003/2002
- 23 ناصري دادي عدون " اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 24 نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 25 مُجَّد عدنان النجار "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر – دمشق 1980
- 26 عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية – 2006
- 27 نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة، اربد، الاردن .2011

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gille Faur , structure, **organisation et efficacité de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, 1991.
2. Jean Michel plane : **théorie des organisations**, Dunod, paris, 2^{ème} édition, 2003 .
3. Michel Crozier, et Erhard Fridberg : **l'acteur et le système**, édition du seuil, paris 1977.
4. Philippe Bernoux, **la sociologie des organisations**, édition, du seuil, 6eme édition, 2003.
5. Philippe scieur : **sociologie des organisations**, 2eme édition, Armand colin, paris, France, 2008.