

نظريات العمل

Theories of work

أ. بلقيرة زين الحياة، جامعة باتنة 1-الجزائر

ملخص: لقد حظي موضوع العمل في المنظمات باهتمامات المفكرين منذ القدم، لاسيما علماء المسلمين أمثال الفارابي، الماوردي، الغزالي وابن خلدون، ولعل ما ميز أفكارهم هو التركيز على القيم الدينية الإسلامية للعمل، ومع تطور المجتمعات البشرية خاصة فترة الكساد الاقتصادي الذي عرفته الدول الغربية وفي بداية الثلاثينات من القرن الماضي، تزايد الاهتمام بالعمل في المنظمات فظهرت عدة اتجاهات فكرية ونظريات اختلفت باختلاف منطلقاتها الفكرية فرواد الفكر الكلاسيكي انطلقوا من فكرة العقلانية حيث برز مفهوم الرجل الاقتصادي، إذ اعتبرت المنظمة هيكل يعمل من خلال جماعة رسمية، أما رواد الفكر السلوكي فقد اعتبروا أن المنظمة مجموعة أفراد لديهم أهداف مشتركة، كما اهتموا بالجانب النفسي للعاملين، في حين اعتبرت الاتجاهات الحديثة المنظمة نظاما متكاملًا هادفاً يتأثر ويؤثر في بيئته.

الكلمات المفتاحية: نظرية، عمل، نظريات العمل.

Abstract: The subject of work in organizations has been concerned with the concerns of intellectuals since ancient times, especially Muslim scholars such as Al-Farabi, Al-Mawardi, Al-Ghazali and Ibn Khaldun. With the development of human societies, especially the period of economic depression experienced by the Western countries and in the early 1930s, the increasing interest in working in organizations has emerged several intellectual trends and theories that differed according to their intellectual origins. The pioneers of classical thought came from the idea of rationality, Working through an official group. The pioneers of behavioral thought considered that the organization is a group of individuals with common goals, as well as the psychological aspect of the workers, while the recent trends considered the organization a comprehensive integrated system affected and affects the environment. Keywords: theory, work, work theories.

key words: Theory, action, theories of work.

1. تحديد مصطلحات الدراسة"

مفهوم النظرية: تعني النظرية نسق من القضايا والقوانين والتعميمات التي تم تحقيقها، والتي تحكم الظواهر موضوع الدراسة (حسين عبد الحميد رشوان، 2004، ص187).

تعريف العمل: العمل هو نشاط إنساني ديناميكي منظم وهادف، يقوم على المعرفة وعلى البصيرة، كما أنه جهد منظم له آثار في واقع الناس وفي حياة المؤسسات والمنظمات (محمد مسلم، 2010، ص7).

نظريات العمل: نظريات العمل هي مجموعة النظريات التي تناولت موضوع العمل من الجوانب الاقتصادية أو النفسية أو السلوكية وغيرها.

1. العمل عند بعض رواد الفكر الإسلامي: من أهم الدراسات التي أثرت الفكر الإسلامي تلك التي قام بها عدد من رواد الفكر الإسلامي في حقل الإدارة، ومن أهم الرواد الذين أسهموا بأعمالهم في إثراء الإدارة الإسلامية يمكن ذكر:

أولاً: الفارابي (529هـ-329هـ): حاول وضع الأسس التي يقوم عليها المجتمع الفاضل، مؤكداً أهمية الفرد في تطوير نفسه، ثم تطوير الآخرين في المدينة الفاضلة، وهذا يعني أن الإنسان لا يستطيع القيام بكل شيء إلا من خلال جماعة اجتماعية أي كل فرد يقوم بشيء ما (كمال التابعي، دس، ص89).

إن ما لمسناه من واقع فاسد، بدأ يستثري في أرجاء الدولة العباسية جعله يتجه بفكره إلى نظام مثالي في الحكم والإدارة إلى صلاح هذا الواقع الفاسد. ومن إسهامات الفارابي التي لها أثر واضح في الحكم والإدارة، ما تضمنه مؤلفه حول آراء المدينة الفاضلة والمدينة التي يتحدث عنها تمثل نموذجاً متطوراً للمجتمع إنساني يؤدي فيه كل عضو من أعضائه وظيفة تتوافق مع قدرته وكفاءته حيث يرى أن الجانب الاجتماعي والذي له صلة وثيقة بالحكم والإدارة يشمل مرتكزين أساسيين هما:

الجماعة الفاضلة و مقوماتها: أشار إلى أهم مقوماتها التعاون الكامل، حيث أن الإنسان قد فطر على الإجماع بغيره من البشر والتعاون وذلك إشباعاً لحاجاته. كما تطرق إلى أن هدف هذه الجماعة هو السعادة وقوام هذه الجماعة وأساسها هو التدرج الرئاسي، فتنظيم الجماعة عنده يقوم على أساس هرمي يتدرج فيها الأفراد حسب قدراتهم وكفاياتهم وعليه فالجماعة (المنظمة) النموذجية عند الفارابي جماعة متعاونة سعيدة وهي الجماعة التي ينشدها رواد الفكر الإنساني المعاصر عن طريق التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، كما أن هذه الجماعة تقوم على التنظيم الرئاسي الهرمي وهو تشكيل التنظيم الرسمي عند أنصار الفكر الإداري العلمي. (محمد إسماعيل، 2004، ص82)

القيادة الفاضلة و خصائصها: وفي تناولهم للقيادة الفاضلة للجماعة الفاضلة تعرض في تحليله لخصائص القيادة الفاضلة، ففي رأيه أن القيادة الفاضلة ليست كلها أو مكتسب كلها، وهذا ما يتحدث عنه علماء النفس والإدارة المعاصرون.

ثانياً: الماوردي (364 هـ - 450هـ): للماوردي في الإدارة الحكومية وأصولها أكثر من مؤلف هي الأحكام السلطانية في قانون الوزارة وسياسة الملك ويعد كتاب "الأحكام السلطانية" أول

مدرسة علمية منهجية تناولت أساسيات الإدارة الحكومية الإسلامية والكتاب يعالج عدد من الموضوعات التي تعالجها اليوم أحدث المؤلفات في علم الإدارة العامة، ومن الموضوعات التي تعالجها التي عالجها دراسة الدولة ورئاستها، الوزارة والديوان، اللامركزية الإدارية(الحكم المحلي)، كما عرض موضوعات للإدارة المالية(محمد إسماعيل، 2004، ص83)

ثالثا: الغزالي (450-505هـ): للإمام الغزالي مؤلفات عديدة في الفلسفة الأخلاقية أهمها"التبر المسبوك في نصيحة الملوك"والذي يعكس إتجاهها سلوكيا أخلاقيا في الفكر السياسي وقد تضمن هذا الكتاب توجيهات وإرشادات يقال إنها موجهة أصلا إلى السلطان"محمد بن ملك شارة"، وتحديد الوصايا العشر في المنهج السلوكي والأخلاقي للحكم والإدارة، كما اعتبر كتابه وما تضمنه من إرشادات بمثابة نصائح إدارية حكيمة. وقد أطلق عليها الغزالي(أصول العدل والإنصاف)وهي تمثل في مجموعها ضوابط السلوك الإداري الإسلامي القويم.(محمد إسماعيل، 2004، ص83).

رابعا: ابن خلدون (732-808هـ): لفكر ابن خلدون الاجتماعي تأثيره الواسع على الفكر الإداري وذلك باعتبار الإدارة ظاهرة إجتماعية تتناول بالتنظيم نشاطات الأعمال البشرية التي تؤدي بصورة جماعية ويتضح دور ابن خلدون في هذا الصدد في تأصيله العلمي ودوره كرائد للتنظيم ونظريته في العمل كمصدر للقيمة(محمد إسماعيل، 2004، ص86)

نظرية العمل هو مصدر القيمة: يرى ابن خلدون أن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة وأن الزراعة والصناعة والتجارة هي أساس تحقيق الدخل، وأن خدمة السلطان أي الوظائف العامة تعد من وجوه المعاش والكسب الطبيعية المكملة لأساسيات المعاش .

كما ذهب ابن خلدون إلى التطور الاجتماعي والسياسي يتمثل في عاملين أساسيين هما: العامل الاقتصادي (المادي)، والعامل المعنوي(غير المادي) حيث أن تطور المجتمع يكون أساسه اقتصاديا نظرا لاختلاف الحرف التي يزاولها الأفراد إضافة إلى وجود الأساس المعنوي وعلاقاته الاجتماعية التي تقابله(كمال التابعي، دس، ص97).

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الاهتمام بالعمل قد حاز على اهتمامات المفكرين منذ القدم، فقد حاول الفرابي وضع أسس المجتمع الفاضل، إلا أن الماوردي كان سابقا لوضع الأسس العلمية للإدارة الإسلامية الحكيمة، أما الغزالي فقد ركز على الجوانب الأخلاقية للعمل، كما تطرق ابن خلدون في إسهاماته لتأسيس نظرية العمل كمصدر للقيمة، وأن تطور المجتمعات يكون بالعمل والعلاقات الاجتماعية الناتجة عنه.

رواد الفكر الكلاسيكي: امتدت مرحلة المدرسة الكلاسيكية لمدة ما بين (1900-1930)، وبرزت خلالها نظريات الإدارة الأولى التي وصفت بالكلاسيكية لقدمها حيث اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الإقتصادي للعمل وهنا يكمن سلوك الأفراد في اندفاعهم للعمل للحصول على العوائد المادية، وتبعاً لذلك فهم يطيعون أوامر مدرائهم(غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، 2015، ص20)، ترجع جذور المدرسة الكلاسيكية إلى بدايات القرن العشرين واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثينات من هذا القرن وقد أسهم

في دعم وتأكيد هذه النظرية كل من رواد الإدارة الأوائل أمثال: تايلور وفايول وماكس فيبر وغيرهم. فقد اهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل، ولذلك كان اهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل، والرقابة على الإنتاج، وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الإهتمام. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص41)، ومن النظريات الكلاسيكية التي تطرقنا إليها، نجد ما يلي:

أولا. نظرية الإدارة العلمية: فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915):

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، وأهم من يمثل هذا المدخل إلى جانب تايلور نجد لوثر غوليك، جيمس موني، فرانك جيلبرت (علي غربي وآخرون، 2007، ص32)، كانت هذه النظرية أول أشكال الترشيد لعملية العمل وللمبادئ التنظيمية وقد ظهرت نتيجة عدة عوامل هي:

- اهتمام تايلور بدراسة المشاريع والتنظيمات الصناعية من أجل الوصول إلى أنجع السبل لتحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الانجاز الوظيفي بعدما لاحظته من مظاهر الهدر والإسراف في استعمال الموارد الأولية وضعف تأهيل العمال وسوء تدريبهم.

- رغبته في تأسيس علم الإدارة، كعلم يعتمد على التخطيط ويقوم على مجموعة من القوانين العلمية والبادئ والقواعد المستمدة من نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية، ولهذا قام بتأليف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911. وخلص إلى صياغة مجموعة من المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها وهي (حسان الجيلاني، 2008، ص20):

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرار.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العامل بمهام التنفيذ.
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع العمال على تأدية العمل بالكفاءة المطلوبة.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الشروط اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.
- اهتمت بصفات العامل التي تحقق الكفاءة للتنظيم وهي الطاقة والسرعة والاستمرارية، أما صفات التنظيم التي تركز عليها الإدارة العلمية فتتمثل في:

- العمل.
- تقسيم العمل والتخصص.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- الرشد في العمال والإدارة.
- تحديد نطاق الإشراف .

- استخدام الحوافز الاقتصادية للتحفيز.

الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية: ظهرت هذه النظرية في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها، مع ظهور الحاجة لزيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات، وقد استهدف تايلور في دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة عن طريق ما أسماه بتحقيق أعلى مستوى للرفاهية لطرفي المعادلة في المنظمة (رابح توايحية، 2012، ص76-77).

رغم انتشار أفكار الإدارة العلمية إلا أنها لم تسلم من الانتقاد لأنها مثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح و المنفعة لصاحب العمل، في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم، فضلاً عن ذلك فقد جردت العامل من طابعه الإنساني، وتجاهلت الجانب الاجتماعية والنفسية الأفراد في التنظيمات، كما أنها لم تلنفت إلى قدراتهم على الابتكار والتطوير الأمر الذي جعل أعمالهم روتينية، كما عمقت مشاعر الاغتراب لديهم كيف لا، وقد تحول العامل إلى مجرد آلة، كما كانت نظرتها قاصرة حين اعتقد أن الأفراد يتحفزون بالحوافز الاقتصادية، المادية من خلال تطبيق مفهوم الرجل الاقتصادي، كما أهملت التنظيم الغير رسمي واعتبرته من معوقات التنظيم الرسمي. (على غربي وآخرون، 2007، ص33-32)، بالإضافة إلى أن الإفراط في التخصص وتقسيم العمل يؤدي بدوره إلى انهيار العامل (ناصر دادي عدون، عيد الله قويدر، دس، ص9)، ومن جهة أخرى نجد أن تايلور حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ (طاهر محمود كلالدة، 2011، ص23)، حيث وضع أربعة أسس لتطوير الإدارة علمياً أولها تطوير حقيقي في الإدارة، ثانيهما الاختيار العلمي للعاملين، ثالثاً وهو الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ورابعاً التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص23)، فلقد أكد تايلور على معايير العمل، حيث قوبل من الناقدين بهجوم تركز على إهماله للجانب الإنساني ومطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة (عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجد، 2015، ص27).

إن الهدف من تطبيق النظرية هو تنظيم العمل داخل المؤسسات أو المنظمات التي تعتبر كيان اجتماعي ترابطي توافقي يجمع فيه المؤسسون على وحدة الرأي والاتفاق على عقد شراكة لمدة غير محددة. (عبد الله حسين جوهر، 2011، ص7).

ثانياً. نظرية التقسيم الإداري: هنري فايول (1841-1925):

يرى بارسونز أن التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين (عباس سمير، 2012، ص18)، وقد انصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما وذلك بتحديد أهداف التنظيم، كما قامت بتعديل الأفكار التaylorية وتدارك نقائصها وارتبطت

بمؤسسها هنري فايول، فقد ابرز وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل، التأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة. (نواف كنعان، 1999، ص59)، ولقد قدم فايول مجموعة من الأفكار والملاحظات والمبادئ التي يمكن الاسترشاد بها في وضع أسس نظريات الإدارة الحديثة كما ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم وأهمية تقسيم العمل واهتمت بالإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة. (حسين عبد الحميد، 2014، ص58)، كما قدم مؤلفه الشهير " الإدارة العامة والصناعية " الذي صدر عام 1916 الذي قدم فيه مجموعة من المبادئ التي يقوم وفقها نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية وهذه المبادئ هي: (أحمد ماهر، 2004، ص28-27).

- **تقسيم العمل والتخصص:** الذي يهدف للحصول على أكبر قدر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل أي يمكن إعطاء كل عامل جزء من الوظيفة.
- **السلطة والمسؤولية:** ويرى أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية هي الالتزام بمسؤوليات محددة لانجاز ما فهي تتبع السلطة وتنبثق منها، أما السلطة هي حق إصدار الأوامر وفي نظر فايول إن السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة.
- **النظام والانضباط:** يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.
- **وحدة الأمر:** وتعني أن يتحصل كل موظف على أوامر من شخص واحد.
- **وحدة الهدف:** هناك هدف رئيسي هو هدف المنظمة وعلى الإدارة أن تحقق هذا الهدف، وعلى الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الهدف الأعلى.
- **المركزية:** وتعني تركيز السلطة أو القرارات في يد الإدارة العليا.
- **التسلسل الرئاسي:** يجب أن يحترم العاملون خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وان تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج حسب السلطة من أعلى إلى أسفل أو العكس.
- **الترتيب:** وتعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- **العدالة:** وتعني المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.
- **استقرار الموظف في العمل:** يجب اختيار العاملين وتوفيرهم وتدريبهم بشكل يقلل من احتمال تسريحهم ويحقق الاستقرار في العمل.
- **المبادرة:** أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الابتكار وتقديم أفكار جديدة.
- **روح الجماعة:** تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.
- **خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة:** أي يكون هناك تكامل بين مصالح الفرد والمنظمة مع أولويات المنظمة على مصالح الشخصية للأفراد.
- **تفضيل مكافأة العاملين بعدالة:** أي تلقي العاملين لأجور وحوافز مناسبة للمجهودات المبذولة.

أما الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، حسب فايول فقد قسمها إلى ستة أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري عند تقسيم المشروع الصناعي وهي:

- **النشاط الفني:** ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج، التصنيع والتحويل.
- **النشاط التجاري:** ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
- **النشاط المالي:** ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
- **النشاط المحاسبي:** ويقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف (محمد جاب الله عمارة، دس، ص110).
- **النشاط الأمني:** ويقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات التنظيم.
- **النشاط الإداري:** ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (لوكيا الهاشمي، دس، ص51).

ويرى فايول أن المنظمة مهما كانت بسيطة أو معقدة، صغيرة أم كبيرة فإن هذه المجموعة من النشاطات ينبغي أن تتوفر دائما في المشروع الصناعي، وأن لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها. كما أشار إلى أن العمليات الإدارية في أي تنظيم تتألف من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة (موسى اللوزي، 2002، ص52)

يعد فايول أول من أسس بطريقة نظامية المبادئ الأساسية للإدارة لكل مؤسسة وتنظيم. ولقد بين بأن الفعالية التنظيمية ليست كافية لتحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم نجاعة المسؤولين وضعف تكوينهم في مجال الإدارة حيث أكد على التكوين بالنسبة للأعوان (معمر داود، 2009، ص108)

ثالثا. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر 1920):

بموجب هذه المدرسة فإن الإدارة هي الإدارة العليا للمنظمة، عن طريق وضع أنظمة وتعليمات وقواعد عمل بشكل مدروس وعملي ومدون يشمل كل علاقات السلطة داخل المنظمة (عبد الله حسين جوهر، 2011، ص14).

يعتبر ماكس فيبر أول من حاول صياغة رؤية نظرية وواقعية لمقاربة التنظيمات البيروقراطية، فالبيروقراطية في مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين ذو أصل لاتيني وتعني في الفرنسية الحديثة كلمة "بيرو" المكتب و"كراصي" السلطة أو الحكم، والكلمة بمجملها تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب. ويعرف ماكس فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه تنظيم عقلاني يمتاز بالموضوعية والدقة، الثبات والفعالية فهو وسيلة لتحويل فعل مجتمع غير عقلاني إلى فعل مجتمع منظم ورشيد.

وقد وضح فيبر المعايير والمبادئ التي تحكم في تصوره التنظيم البيروقراطي المثالي وتساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم وهي: (نواف كنعان، 1999، ص68-67)

- تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم تحكمه قواعد معينة ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بحريتهم الشخصية في العمل عدا النشاطات الرسمية التي تحكمها القوانين.
- يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الرئاسي لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- يتم اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير الفنية ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي المرشح للتدريب.

- جميع الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل تصاغ بشكل قواعد ثابتة ومكتوبة.

- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم.

- السلطة الشرعية في التنظيم يمسك زمامها الرئيس الإداري، يمكن أن تمارس في أشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية.

وقد وضع ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

السلطة التقليدية: وهي نابعة من المعتقدات والأعراف الموروثة فهي التي تحدد الأحقية بالسلطة.

السلطة المملوكة أو الكارزمية: ترتبط بشخصية الزعيم أو القائد، الولاء والطاعة بسبب الإعجاب الشديد بصفاته وأعماله.

السلطة القانونية: تقوم على قواعد مقننة تحدد واجبات وحقوق الحاكم والمحكوم وطريقة تولى المناصب وانتقال السلطة وتداولها وممارستها.

حيث أن السلطة يعرفها بأنها: حرية التصرف واتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة أما المسؤولية فهي الالتزام بتنفيذ وتحقيق تلك المهام على الوجه المستهدف أما القوة فيعرفها بأنها احتمال قيام أحد الأفراد بفرض سلوكه على الآخرين (بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، 2008، ص 132-133).

خصائص البيروقراطية: تتسم البيروقراطية بعدد من الخصائص من بينها تدرج الوظائف، قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة واستخدام الملفات والسرية والتحديد الواضح لمجالات ممارسة السلطة التي تحددها القواعد العامة، وتحكمها التعليمات والفصل الإداري بين الأنظمة الرسمية والشؤون الخاصة، وفي رأي فيبر أن الموظفين يعينون من قبل سلطة أعلى وليس عن طريق الانتخابات كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم وبارتفاع مكانتهم وهم أصحاب الرسالة ويتسمون بالولاء لحياتهم العملية (محمد محمود الجوهري، ص 281).

الانتقادات الموجهة إلى النظرية:

- نظر فيبر إلى المؤسسة كنظام مغلق أو كوحدة مستقلة عن البيئة الخارجية وركز على عناصرها البيروقراطية التي يمكن التحكم فيها وترشيدها لتحسين الكفاءة.

- أهمل الجوانب النفسية والاجتماعية واقتصر على تصويره للفرد باعتباره مجرد آلة يؤدي وظيفة محددة.

- تضخم الأعباء الروتينية والأوراق والتوقعات والأختام.

- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن المدرسة الكلاسيكية اعتبرت المنظمة كيانا ميكانيكيا، اعتبرت العامل آلة بحيث جردته من إنسانيته، وكان تايلور أول من درس العمل دراسة علمية مستفيضة، حيث ابتدأ من المستوى الأدنى للإدارة (الورشة) بعد تسجيله لبعض

الملاحظات حول العمل والعمال (تدني الإنتاجية، عدم ملائمة وسائل الإنتاج المستخدمة في العمل، تكاسل العمال) ومن ثم قام بعدة تجارب مثل تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة، وتجربة تغذية الآلات بمدخلات الانتاج وغيرها. ولعل أهم ما ميز فايول عن تايلور هو محاولة فايول تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت إلى يومنا هذا. أما بالنسبة لماكس فيبر فقد قسم المجتمعات حسب شاغلي الوظائف إلى ثلاثة مراحل وهي مرحلة السلطة التقليدية، مرحلة السلطة الكارزمية ومرحلة السلطة القانونية (البيروقراطية) بحيث في هذه المرحلة يشغل الوظائف أناس لهم مؤهلات توجد في القانون مثل الدقة والانجاز والكفاءة، وبالتالي ركز ماكس فيبر على أن تحقيق المنظمة لإنتاجية عالية لا يتم إلا من خلال صفة المنظمة الإدارية (بيروقراطية).

العمل حسب بعض رواد مدرسة العلاقات الإنسانية: إن النظريات التي تناولها المفكرون والتي تناولت موضوع العمل داخل التنظيمات أو المنظمات كثيرة ومتنوعة فماذا نقصد بنظرية العلاقات الإنسانية؟

أولاً. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد بحوث التون مايو ودراساته الحجر الأساس والبداية الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورها، فقد ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنساني (النفسى-الاجتماعي)، ومرت دراسة مايو بأربع مراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: طبقت التجربة على مجموعتين، المجموعة المجربة، والمجموعة الضابطة، وفي هذه المرحلة درس تأثير الضوء في مستوى الإنتاجية، فعند زيادة الضوء في مجموعة التجريب، وثباته في المجموعة الضابطة، زادت الإنتاجية في المجموعتين (التجريب-الضابطة)، وعند تدني مستوى الضوء وانخفاضه بقي إنتاج المجموعتين مستمرا في الزيادة، حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جدا، عندئذ بدأت إنتاجية المجموعتين بالتناقص.

المرحلة الثانية: درس فيها مدى تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الأداء والإنتاجية لدى العاملين، وطبقت هذه المرحلة على عاملات الهاتف، فقد أجريت عمليات تبديل وتعديل في ظروف العمل المختلفة من أوقات الراحة وأيام العمل والعطل وتقديم المرطبات والوجبات الغذائية والحوافز المادية للعمال، وقد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا ملحوظا وواضحا في مستوى الأداء والإنتاجية.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة درس العامل الإنساني، بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية، واتضح أن البناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الأداء والإنتاجية للعمال، لأنه يربط جماعات العمل بعضها مع بعض، ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى بمجموعة العمل التي تضع أسسا واضحة للإنتاجية.

المرحلة الرابعة: تم فيها اختبار نتائج المقابلات، وإجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطيء، كما قدم لهم نظام الحوافز، وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة كان أهم أنظمة الحوافز.

فقد توصلت هذه الدراسات والتجارب إلى عدة نقاط يمكن اختصارها على النحو الآتي:
 -الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم، فالخبرات الاجتماعية هي التي تحدث بشكل مباشر أفق الطموح، والمكانة الاجتماعية، وأشكال السلوك، وأنواع العلاقات الاجتماعية، والقيم المستساغة.
 -إن العمل الصناعي هو العمل الجماعي، فالعامل ليس فردياً في المصنع، وإنما يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام.
 -إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصور كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيراً في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فالاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية، كما يؤدي أيضاً إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت.(حسين صديق، 2011، ص344-345)

ثانياً. نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلوا:

يركز ماسلوا في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجيا في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي كالتالي(عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص223):

المرتبة الأولى: الحاجات الفسيولوجية كالحاجة إلى الطعام، المسكن، الجنس وغيرها.
 المرتبة الثانية: حاجات الأمن وتشمل حاجات الشعور بالأمن والحاجة للتحرر من المرض.
 المرتبة الثالثة: وهي الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة للانتماء والحب وهي تعني حاجات الشخص لأن يكون عضواً في جماعة.
 المرتبة الرابعة: فهي الحاجة للشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين.
 المرتبة الأخيرة: وهي تحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود(كامل بربر، 2000، ص104)

والفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له تحقيق الإشباع الكلي لها، فالفرد العادي في تحليل ماسلوا يحقق إشباعاً لحاجاته وفقاً للنسب الدرجة في سلم تدرج الحاجات، وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدنا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية. كما يرى ماسلوا أن الاحتياجات ذات الترتيب المنخفض تأخذ الأولوية ويجب تلبيةها قبل الاحتياجات العليا وقبل تفعيلها بحيث يتم تلبية الحاجات بالتزامن والتتابع بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية.(سليم عيسى، 2010، ص122)

الانتقادات الموجهة للنظرية: بالرغم من عدم تقديم نظرية ماسلوا لمفاهيم معقدة بل تناول مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية وهي من أكثر النظريات شيوعاً ومع ذلك فقد تعرضت للعديد من الانتقادات ومنها(مصطفى نجيب شوايش، 2005، ص53):

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات، فقد أثبتت بعض التطبيقات الميدانية لهذه النظرية عن وجود مستويين اثنين للحاجات هما مستوى الحاجات الفيزيولوجيا، ومستوى الحاجات العليا.

- لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع هرم ماسلوا، حيث يجب النظر إلى الحاجات في إطار ديناميكي، حيث تكون متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التي يجد العامل نفسه فيها.

- هيكل الحاجات غير مستقر بل أنه متغير بدرجة أكثر مما أظهرته النظرية فقد يكون هناك أكثر من مستوى للحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد.

نستنتج من خلال ما تقدم أن إلتون مايو لم ينف مسلمات تايلور بل أكدها وقام بعدة تجارب ودراسات أضافت البعد الإنساني للمنظمة، فمدرسة العلاقات الانسانية اعتبرت المنظمة كيانا اجتماعيا بحيث تحقق المنظمة أهدافها وأهداف العاملين بها، فقد مهدت دراسات هذه المدرسة لاحترام العلاقات الانسانية في العمل والاهتمام بها، وأصبحت القيادة وفق هذه المدرسة بحاجات العاملين والمديرين ومن جهة أخرى قبول العاملين لقيادة الرؤساء. كما ركزت على أهمية الجماعات الغير الرسمية في زيادة الانتاجية وبالتالي تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة ككل.

ثالثا. نظرية العاملين لفردريك هيرزبرغ: (نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية):

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشر سنة 1959. وقد توصل إلى حقيقة مؤداها، إن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضي عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبناء عليه، فقد وجد "هارزبورغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل، وهما:

(أ) - **مجموعة العوامل الوقائية:** وتشمل ما يلي:

- سياسة الشركة وإدارتها .

- نمط الإشراف .

- العلاقات مع الرؤساء .

- ظروف العمل.

- الراتب.

- المركز الاجتماعي .

- الأمن الوظيفي.

- التأثيرات على الحياة الشخصية (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص91).

و يدعو " هيرزبرغ" العوامل الوقائية بالعوامل اللاإشباعية لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضى، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد. "(علي غربي وآخرون، 2000، ص213).

ب) مجموعة العوامل الدافعية (الحافزة): وهي التي يطلق عليها عادة العوامل الإشباعية، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضى والتحفيز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في:

- الشعور بالإنجاز في العمل.

- الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.

- طبيعة الوظيفة ومحتواها .

- المسؤولية .

- فرض التقدم والتنمية.

- نمو الشخصية وتطورها.

ولقد بين " هيرزبرغ " أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعور إيجابيا لدى الأفراد، و تعطيمهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا ومشاعر الإستياء أو التمرد أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده، ويعتبره العاملون أساسيا ولا يعتبر كرها من الإدارة" (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص91)

الانتقادات الموجهة للنظرية:

- طبيعة البيئة الأصلية التي استخدمها هرزبورغ، وقد تساءل النقاد عما إذا كان يمكن تعميم نتائج عينة محدودة، على مجموعات مهنية أخرى، فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة بمجموعتي الدراسة عن المجموعات الأخرى.

- تعجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد ويفترض هرزبورغ أساسا أن العاملين يتمثلون في استجاباتهم لبيئة العمل، فيما كشف التقصي الدقيق أن الخصائص الشخصية للأفراد تؤثر في استجاباتهم(أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص98).

رابعاً. نظرية الدر فير:

من المداخل الحديثة للدافعية التي تسعى إلى تأسيس حاجات إنسانية في أوضاع تنظيمية نجد هذه النظرية تلخص سلم ماسلوا إلى ثلاث فئات للحاجات هي: البقاء، الانتماء، التطور.

حاجات البقاء: فهي الأشكال المختلفة للرغبات الفيزيولوجية والمادية مثل الجوع و العطش والمأوى وتشمل في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية والظروف الفيزيائية للعمل وتقابل هذه الفئة الحاجات الفيزيولوجية وبعض حاجات الأمن والسلامة عند ماسلوا.

حاجات الانتماء: الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مجال العمل ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا وتماتل هذه الفئة بعض حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلوا.

حاجات التطور: فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطوع المبدع أو الذاتي في الوظيفة ويتبع إشباع حاجات التطوع عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل بل يتطلب أيضا تطوير مهارات جديدة لديه وتقابل حاجات تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات (أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص100).

ونود أن نقول إن مواجهة الفرد لصعوبات بالغة في إشباع الحاجات قد يؤدي به إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه الإحباط وفي مواجهة هذا الإحباط، قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه، كي لا يؤثر ذلك على اختلالات نفسية حادة لديه ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي نجد مايلي: السلوك العدواني، التبرير والإسقاط، التعويض، والإنسحاب (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص259-260) وتقوم نظرية الدر فيرير على ثلاث فرضيات أساسية هي:

- كلما انخفضت درجة إشباع الحاجات زادت الرغبة فيها.
- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا.
- كلما قلت إشباع حاجات المستويات العليا اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا.

الانتقادات الموجهة إلى نظرية الدر فيرير: بالرغم من أن العلماء السلوكيين يعتبرون نظرية الدر فيرير كأحد النظريات الأكثر فاعلية مع توافر إمكانية البحث فيها كنظرية للدفاعية تقوم على مفهوم الحاجة وأن الانتقادات اتجاهاها لم تكن بالقدر الكافي لحداتها نسبيا فهناك بعض الدراسات الحديثة شككت في مدى شمولية النظرية أي أن هناك شواهد على إمكانية تطبيق النظرية في بعض المنظمات دون أخرى نظرا لطبيعة نشاطها (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص102).

بفضل مجهودات المختصين تحسنت أوضاع العاملين، فمدرسة العلاقات الانسانية اهتمت بالدوافع، الحاجات، والميول. وبالتالي أصبح التركيز على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية في المنظمة.

خاتمة:

لقد أخذ موضوع العمل أبعادا مفاهيمية جديدة خاصة بعد نشوء الثورة الصناعية وتغييرها لبنى المجتمع المختلفة، حيث ظهرت المصانع كأشكال جديدة لم تكن معروفة من قبل تتجمع فيها الموارد البشرية من أجل العمل وزيادة الانتاجية لحساب صاحب العمل بعدما كانت مجتمعات العمل القديمة تقوم على أساس نظام الرق الذي يقوم على تبعية العبد لسيده تبعية مطلقة باعتباره أحد الوسائل التي يمتلكها السيد أو صاحب العمل. أما في القرون الوسطى فقد كان سائدا ما يعرف بالنظام الإقطاعي في الزراعة حيث كان الناس يعملون بأجور زهيدة مقارنة مع حجم الجهد المبذول كما أن صاحب العمل من حقه أن يمنعهم من مغادرة الأراضي التي يعملون بها.

لكن سرعان ما أخذ موضوع العمل دربا جديدا مع مجيء الثورة الفرنسية في القرن 18 وانتشار أفكار العديد من الفلاسفة التي كانت سببا في الثورة والتغيير خاصة أن الناس أصبحوا أكثر تحررا من جميع النواحي.

نستخلص مما سبق أن النظريات الكلاسيكية التي برزت في مجال التنظيم الإداري بشكل عام سعت إلى الكشف عن القوانين الثابتة للتنظيم التي يلتزم بها القادة الإداريون في العمل، ويبدو ذلك واضحا من خلال إبتاع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل العملية الإدارية في محاولته لتحقيق التنظيم الفعال و تنسيق النشاط بين العاملين، كذلك المبادئ التي نادى بها أنصار التكوين الإداري لترشيد سلوك المديرين، كما اتضح من خلال المعايير التي وضعها ماكس فيبر لنمط التنظيم البيروقراطي الذي نادى به وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها.

أما أنصار النظريات السلوكية، فأخذت اتجاها آخر سعت من خلاله إلى معرفة الحاجات الإنسانية التي تعبر عن أسس أي دافع للعمل، وعلى رأسهم أبراهام ماسلوا الذي يرى أن الدافع إلى العمل لا يتمثل فقط في الحاجات المادية بل هناك حاجات اجتماعية نفسية لا تقل أهمية عنها ، بالإضافة إلى فريد يريك هزربورغ الذي قدم نظرية العوامل المزدوجة حيث تشير إلى أن الفرد يسعى إلى إشباع مجموعتين من الحاجات (الصحية والدافعة)، أما الدر فير فقد قدم تقسيما آخرًا للحاجات مضيفا إلى نظريته حالة الفشل لدى العامل أو كما أطلق عليه النكوص. فهذه النظريات أكدت على ضرورة زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال من أجل تحقيق إنتاجية عالية، في حين ركزت النظريات التقليدية بدءا بـماكس فيبر على ضرورة السلطة من أجل تسيير نشاط المنظمات وركز فرديريك ونسلو تايلور على العمل على المستوى التشغيلي والأنشطة البدنية خاصة التخطيط بالنسبة للمديرين والتنفيذ بالنسبة للعمال، بينما هنري فايول ركز على المستوى الأعلى للإدارة والأنشطة الإدارية خاصة التنسيق في العمل.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر(2004)، التنظيم(الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. أندرودي سيزلاقي، مالرك جي والاس(1991)، ترجمة:جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، ط1، الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
3. بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة(2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر، الجزائر.
4. حسان الجيلاني(2008)، التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر.
5. حسين صديق(2011)، الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض-وتقويم، مجلة دمشق، المجلد27، العدد الثالث+الرابع، جامعة دمشق، سوريا.
6. حسين عبد الحميد رشوان(2004)، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، ط10، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
7. حسين عبد الحميد(2014)، التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

8. رابح تواجحية(2012)، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
9. الزبيدي غني دحام تناي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس(2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء، عمان، الأردن.
10. سليم عيسى(2010)، إدارة شؤون الأفراد، ط2010، دار أسامة، عمان، الأردن.
11. صلاح عبد الباقي(دس)، إدارة الموارد البشرية، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. طاهر محمود الكلالدة(2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.
13. عباس سمير(2012)، الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير في المنظمات، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
14. عبد الفتاح بوخمخ(2011)، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
15. عبد الله حسين جوهر(2011)، إدارة الموارد البشرية التخطيط-التدريب-السكرتارية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
16. عبد الله حسين جوهر(2011)، استراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط-التطوير-الرقابة، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
17. عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجد(2015)، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية، ط1، الأردن.
18. علي غربي، إسماعيل قيره، بلقاسم سلاطينية(2007)، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر.
19. كامل بربر(2002)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
20. كمال التابعي(دس)، تغريب العالم الثالث (دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية)، دون دار النشر.
21. لوكيا الهاشمي(2006)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
22. لوكيا الهاشمي(دس)، نظريات المنظمة، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
23. محمد إسماعيل(دس)، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
24. محمد جاب الله عمارة(دس)، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى منظومة العولمة "الأصول، المفاهيم، الإتجاهات"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
25. محمد سعيد أنور سلطان(2003)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
26. محمد قاسم القربوتي(2009)، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط4، دار وائل للنشر، مصر.
27. محمد محمود الجوهر(2009)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
28. محمد مسلم(2010)، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، ط1، دار عين مليلة، الجزائر.

29. مصطفى نجيب شوايش (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. معمر داود (2009)، مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري دراسة لبعض الملامح السوسيو نفسية والاقتصادية، ط1، دار طليطلة، المحمدية، الجزائر.
31. موسى اللوزي (2002)، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن.
32. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر (دس)، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر.
33. نواف كنعان (1999)، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.