



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة فرحات عباس _ سطيف_1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة محاضرات

موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.

نظرية المنظمات

إعداد الأستاذين: د. كشاط أنيس

د. برياش توفيق

السنة الجامعية: 2023/2022

مقدمة

تكتسي دراسة المنظمات بالنسبة لطلاب تخصص إدارة الأعمال بشكل خاص وطلاب العلوم الإدارية بشكل عام أهمية بالغة، تأخذ بعدا آخر في تعامل المنظمات بمختلف أنواعها مع المحيط الخارجي الذي يتسم بالتقلبات وعدم الاستقرار والغموض والتغيير، الأمر الذي يحتم على القائمين على تلك المنظمات وكذلك دارسها مواكبة تلك التطورات وفهمها واستشرافها والتعايش معها بطريقة تضمن استمرارية النشاط واستدامة الأداء. تحظى المنظمات اليوم باهتمام كبير لدى كل الفاعلين في المجتمع حيث يتصدرهم المديرون (Managers)، إذ يتم دراستها وفقا لمداخل علمية متعددة (علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس، علوم السياسة، العلوم القانونية والإدارية، الإعلام الآلي، ...)، لذا يكون من المهم فهم خبايا هذه المنظمات (اقتصاديا وإداريا، واجتماعيا وسياسيا وحتى نفسيا) للتمكن من ادارتها بطريقة عقلانية ورشيدة وفهم طرق اشتغالها وفهم خباياها، وهو ما يشكل المادة العلمية/ التعليمية التي نطلق عليها "نظرية المنظمات".

نسعى من خلال محاضرات مقياس "نظرية المنظمات" إلى بلوغ جملة من الأهداف البيداغوجية/ التعليمية، نوجز أهمها كالآتي:

- ✓ التحكم الجيد في المفاهيم المرتبطة بمجال الأعمال وممارستها (المنظمات، لماذا المنظمات؟ تشبيهاتها؟...):
- ✓ معرفة مختلف مكونات المنظمات وأشكال نموها وتطورها؛
- ✓ ربط مختلف المفاهيم والمعارف الاقتصادية وغير الاقتصادية بممارسة المنظمة لأعمالها؛
- ✓ تفسير سلوكيات المنظمات وطريقة اشتغالها، وفقا لما تعيشه من متغيرات في بيئتها وأسواقها، عبر التوفيق بين المقاربة البنوية (الهيكلية) والمقاربة السلوكية¹؛
- ✓ التحكم في أهم المفاهيم المرتبطة بالفكر الإداري والتنظيمي والاستراتيجي؛
- ✓ تلخيص لأهم الإسهامات النظرية العملية ذات الصلة بالفكر الإداري وإدارة المنظمات؛
- ✓ استكشاف النظريات ذات الطابع الاقتصادي، التي تتناول موضوع المنظمات؛

¹ تسعى المقاربة البنوية (الهيكلية) إلى توضيح كيفية اندماج السلوكيات الفردية والجماعية وارتباطها بالهيكل التنظيمي (المعايير، الإجراءات، التدرج السلمي، ...)، أما المقاربة السلوكية فتأكد على أن الفرد و/ أو المجموعة يشكلون خيارهم إراديا ويساهمون في تطوير الهيكل الذي يتواجدون فيه.

قصد تمكين الطالب من بلوغ الأهداف البيداغوجية/التعليمية المشار إليها أعلاه واستيعابها بكل ارتياح، فإنه من الضروري التذكير بالمعارف/ المكتسبات المسبقة التي ينبغي أن يكون متحكماً فيها. نوجزها في المواد التعليمية الآتية:

- مدخل للاقتصاد + تاريخ الوقائع الاقتصادية + الاقتصاد الجزئي؛
- مدخل لإدارة الأعمال + تسيير المؤسسة + اقتصاد المؤسسة؛
- مدخل لعلم الاجتماع + علم اجتماع المنظمات.

قصد التحكم الجيد في هذه المادة التعليمية (نظرية المنظمات)، وأخذاً بعين الاعتبار للرصيد المعرفي الذي تحصل عليه الطالب في السداسيات الأربعة الأولى من ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فقد تم تجزئة محتوى المقياس إلى أربعة فصول عامة، وهي كالآتي:

- الفصل الأول: المنظمة ونظرية المنظمات؛
 - الفصل الثاني: محيط المنظمة؛
 - الفصل الثالث: المنظمة وهيكل التنظيم؛
 - الفصل الرابع: أهم نظريات الإدارة والتنظيم؛
 - الفصل الخامس: أهم نظريات التحليل الاقتصادي للمنظمات.
- كما ننبه الطالب الكريم بأنه قد تم تطعيم المطبوعة بقائمة أسئلة للتفكير وتوسيع المعارف، وهو ما يسمح له من تعزيز معارفه وكفاءاته بشكل أكبر في مجال المنظمات وإدارتها.

د. كشاط أنيس & د. برباش توفيق

الفصل الأول:

المنظمة ونظرية المنظمات

الأهداف البيداغوجية للفصل

بعد دراستك لهذا الفصل، ستكون قادرا على:

- ✓ معرفة طريقة إدراك مختلف المعنيين بالمنظمات لهذه الأخيرة؛
- ✓ معرفة مختلف مراحل نمو المنظمات؛
- ✓ معرفة أهمية دراسة نظرية المنظمات؛
- ✓ بناء صور شاملة عن مختلف النظريات ومناهج التفكير العلمي التي تتبناها

الفصل الأول: المنظمة ونظرية المنظمات

مقدمة

ليست المنظمات ابتداءً جديداً، لأن تاريخها قديم مثل تاريخ البشرية، حيث احتاج الناس منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة، مثل الحماية وتأمين الغذاء أو بناء مأوى، وحتى مع هذه المهام البدائية كانت الحاجة لتنظيم النشاطات لإنجاز الأعمال واضحة جداً. (جاكسون، 1988، ص 23)

فلا يمكن تصور إمكانية بناء الحضارات التي تعاقبت على مر التاريخ، أن تصل إلى ما وصلت إليه من دون إدارة سليمة وتنظيم فعال، وخير دليل على ذلك بناء الأهرامات التي قام بها قدماء المصريين، حيث تشير الكتابات إلى أن بنائها استغرق 20 سنة ساهم خلالها عشرات الآلاف من العمال في تشييد الأهرامات باستعمال ملايين القطع الحجرية ذات الأوزان المختلفة والتي يتجاوز بعضها الطنين...، مع توفير المأوى والمأكل ووسائل العيش الأخرى للعدد الكبير من العمال. إن هذا وغيره مما أظهرته شواهد الحضارات القديمة والحديثة دليل على وجود طرق وأساليب ومناهج عمل وإدارة وتنظيم تم اعتمادها لتحقيق الأهداف المسطرة، وما المنظمات التي تشكل حياتنا المعاصرة إلا تراكم لتجارب سابقة.

أصبحت حياة الإنسان في العصر الحديث مرتبطة بوجود منظمات مختلفة تعمل على إشباع حاجاته المتعددة الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية والسياسية، حيث يولد الإنسان ويتربص في المنظمات (مركز ولادة حضارة تحضيري ما قبل المدرسة) ويتعلم فيها (المدرسة) بمختلف أطوارها ثم الجامعة) ويعمل فيها ويقضي فيها أغلب فترات وهي التي توفر له ما يحتاج إليه ويعالج فيها ومنظمات أخرى كثيرة تتولى تقديم خدمات عديدة تشرف عليها منظمات حكومية ...

1. ماهية المنظمة

1.1. مفهوم المنظمة

ربما يكون من السهل إعطاء أمثلة عن المنظمات بدلاً من محاولة تعريفها لأن في هذا الأمر صعوبة ترجع إلى جملة من الأسباب من بين أهمها ما يلي:

- وجود عدد كبير من المنظمات المختلفة والمتعددة التي تعمل في مجالات مختلفة وتشعب حاجات متنوعة كالمنظمة الاجتماعية والمنظمة الاقتصادية والصحية والسياسية وما إلى ذلك مما يصعب من إيجاد تعريف شامل يضم هذا الكم الكبير والمتنوع للمنظمات؛

• وجود عدة علوم وتخصصات تهتم وتدرس المنظمة كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد والادارة وما إلى ذلك بما أدى إلى وجود عدة تفسيرات للمنظمة وبالتالي عدة نظريات؛

• عادة ما يبرر الكتاب والمنظرين تعدد وتنوع النظريات المنظرية للمنظمة إلى تعقد وغموض موضوع نظرية المنظمات وهو المنظمة في حد ذاتها.

ولبيان هذا الغموض الذي يكتنف مصطلح أو معنى المنظمة تشير العديد من الكتابات إلى قصة المكفوفين والفيل.

القصة ذات الجذور الهندية تقول إن ستة مكفوفين لم يكن لديهم أي تصور عن حيوان الفيل، وطلب منهم تشبيه ووصف الفيل من خلال لمسها، فبدأ كل واحد منهم يتحسس ما يشعر به ويحاول وصفه، حيث وصف الكفيف الأول الفيل بالورقة Feuille والثاني بالحائط Mur والثالث بالشجرة القائمة والثابتة Arbre والرابع بالرمح Lance والخامس بالحبل Corde أما الشخص الأخير فوصفه بالثعبان Serpent ، وبالتالي فكل واحد من هؤلاء نظر للفيل من جهة معينة وشكل في ذهنه تصورا أو تفسيراً معيناً عن الفيل يختلف عن تصور الآخرين الذين كونوا أيضاً تصوراتهم الخاصة عن هذا الحيوان. إن هذه القصة تشبه حالة الباحثين والدارسين عند دراستهم وتحليلهم للمنظمات.

نتيجة لهذا الغموض والتعقيد نجد أن الكتاب والباحثين قد اقترحوا عدة تعاريف للمنظمة تشترك في تعبئة فكرة الهدف لتميز المنظمة عن الأشكال الأخرى للمؤسسات الاجتماعية. من بين التعاريف ما يلي (عشوي، 1992، ص 35) :

- المنظمة هي اتفاق أو تعاقد شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك.

- المنظمة هي نظام ثابت من الأفراد يعملون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام تقسيم العمل بغية تحقيق أهداف مشتركة.

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على خاصية هامة للمنظمات وهي صفة الثبات والاستقرار أو الاستقرار النسبي عبر الزمن الذي يوفر جواً ملائماً لتسطير الأهداف وتحقيقها .

- المنظمة هي تجمع لشخصين أو أكثر يعملون معاً بشكل تعاوني ضمن حدود محددة لتحقيق هدف مشترك (Hodge, 2003, p10) وهو ما أشار إليه كذلك (المغربي، 2004، ص 86) بالقول أن المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.

- المنظمة أو التنظيم حسب شاين E . Schein هي تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة وذلك بواسطة نظام تقسيم العمل وهيكل للسلطة. (مصطفى عشوي، ص 12)

- المنظمة هي أداة يستخدمها الناس لتنسيق أفعالهم للحصول على شيء يرغبون فيه أو يقدرونه، أي لتحقيق أهدافهم.

إن خاصية الأهداف المحددة والنشأة المتعمدة المقصودة هما أبرز ما يميز المنظمة عن أشكال الوحدات الاجتماعية الأخرى كتجمع شعبي أو مظاهرة شعبية للاحتجاج عن حقوق معينة ...

لكن من أشهر ما قدم من تعريفات للمنظمة هو ما اقترحه (Daft) في كتابه: "المنظمة، النظرية والتصميم" حيث عرفها بانها (1) كيانات اجتماعية (2) موجهة لتحقيق هدف، (3) مصممة على أنها انساق منظمة ومنسقة بشكل متعمد، و (4) ترتبط بالبيئة الخارجية. (Daft, 2015, p14)

2.1. خصائص المنظمة

من جملة التعاريف المقدمة يمكن استخلاص أهم خصائص التي تميز أي منظمة:

- هدف أو مجموعة أهداف: المنظمة هيئة هادفة أين يكون الهدف أو الأهداف هي غايتها ومبرر وجودها، وتسعى لتحقيقها وكلما كانت أهداف أعضاء المنظمة مشتركة ومتجانسة (بين الملاك والمدراء والعاملين ...) كان بلوغها ممكنا؛
- المنظمة تجمع بشري: أو وحدة اجتماعية فهي ليست فردا واحدا وليست مباني وتجهيزات مادية وموارد مالية فقط، بل هي مكان يعمل فيه أفراد عديدون (من مستويات ادارية ومؤهلات مختلفة وثقافات قد تكون مختلفة ايضا...) يتفاعلون ويتعاونون فيما بينهم عند قيامهم بمهامهم التي كلفوا بها؛
- تقسيم المهام: حتى نكون أمام منظمة وحتى نضمن سير وادارة هذه الهيئة، لابد أن يكون هناك تقسيم للمهام والوظائف والمسؤوليات بين الاعضاء الذين يلتزمون بالمساهمة في العمل الجماعي. يعتبر تقسيم العمل من بين السمات والشروط الأساسية لوجود منظمة بل اكثر من ذلك أن هذه الخاصية هي التي تميز المنظمة عن أي تجمع بشري غير منظم مثل المظاهرات الشعبية، أو عمل الأعوان الاقتصاديين فرديا في السوق.
- يسود المنظمة تنظيم معين: فهي أداة لتنسيق العمل الجماعي، حيث تعمل في إطار تنظيم معين يحدد

لكل عضو فيها مهامه وأدواره ويوجد بها هيكل تنظيمي يحدد الوحدات الإدارية والتنظيمية مثل الإدارات والأقسام والمصالح التي تتكون منها المنظمة، ومهام كل منها وكيفية التنسيق فيما بينها، إذ لا يعقل أن نضمن تحقيق الأهداف إذا ما كانت أعمال متعددة ومختلفة ويقوم بإنجازها أعضاء عديدون، ما لم يكن هناك تنسيق لجهود لهذه الأطراف. ويتحقق هذا التنسيق من خلال نظام للسلطة يضمن القيام بالأعمال، ونظام اتصالات يحدد طبيعة العلاقة بين الرؤساء؛

- المنظمة تعمل في إطار حدود معينة فهي لا تعمل في فراغ وإنما في ظل محيط تحصل منه على مدخلاتها وتطرح فيه مخرجاتها، والحدود التنظيمية هي التي تميز بين المنظمة ككيان وبيئتها الخارجية التي تقع خارج حدودها، والتي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها، ولكنها هي المحدد لبقائها واستمرارها. فلكل منظمة حدود تعبر عن هوية محددة تضبط الأطر التنظيمية وتميزها عن غيرها.
- استقرار نسبي: لا يمكن ان يكون هناك أهداف محددة يستوجب تحقيقها من دون القيام بأعمال مختلفة تتوزع بين أعضاء التنظيم ويتم التنسيق بين جهودهم، ما لم يشعر الأعضاء باستقرار واستمرارية لوجودهم ويساعدهم في ذلك على تحقيق الأهداف وبالتالي فإن الاستقرار حتى وإن كان نسبياً هو شرط أساسي لتكوين المنظمة.

2. أسباب وأهداف دراسة المنظمات

لقد أصبح عصرنا الحالي ينعت بعصر المنظمات، لأن حياتنا في مختلف صورها وفي مختلف مراحلها مرتبطة بوجود منظمات عديدة كل منها يساهم في إشباع حاجات معينة من الحاجات الانسانية المختلفة كما أن درجة تقدم وتطور المجتمع وافراده مرتبط بدرجة تطور مختلف المنظمات التي تعمل على استغلال موارد المجتمع لإشباع حاجاته المختلفة.

في المجتمعات الحديثة، لم يعد بإمكان أي فرد الاعتماد على نفسه لتلبية مختلف احتياجاته، فهو يواجه بيئة من المنظمات وينتمي إلى العديد منها، لذلك فإن الأهمية التي تحتلها المنظمات في حياتنا الحديثة هي السبب الرئيسي لدراستها. (Le Flanchec, 2022, p13)

1.2. أسباب دراسة المنظمات

نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه المنظمات في حياة الافراد والمجتمعات في الوقت الحاضر، هو سبب واحد وكاف للإتمام بدراسة المنظمات.

هناك عدة أسباب حتمت دراسة المنظمات ومن أهمها ما يلي:

- المنظمات هي الأداة الأساسية لإشباع حاجات الأفراد وبالتالي فإن فهم ودراسة هذه المنظمات يساعد المديرين على زيادة فاعليتها وفعاليتها إدارتها، وبالتالي تحسين خدمة أفراد المجتمع وإشباع حاجاتهم بشكل أفضل.

بالإضافة إلى كون المنظمات هي الأداة الأساسية لإشباع الحاجات الانسانية، فهي كذلك مصدر للشعور بالإحباط والاستياء والتوتر بسبب تنافس أعضائها فيما بينهم وزيادة شدة وضغوط العمل التي يكلفون بها وتعليمات الإدارة بخصوص فرض الانضباط وممارسة الرقابة وإدارة النزاعات بين مختلف مكونات المنظمة، فيما بين العمال، بين الإدارة والنقابة بين الإدارة والعمال.

وبالتالي فإن دراسة وتحليل المنظمات وفهم آليات عملها ومداخل إدارتها يساعد على زيادة كفاءة جهازها الإداري بما يؤدي إلى تحسين خدماتها بإشباع أفضل للحاجات والتقليل من حدة مشاعر الإحباط والتوتر داخل هذه المنظمة.

- دراسة المنظمات يساعد المديرين على فهم المنظمة وكيفية وضع أهدافها وتحديد مشكلاتها واختيار أفضل الحلول والآليات والطرق والأدوات.

- دراسة المنظمات يساعد على فهم سلوك العنصر البشري لأن المنظمة كانت وستظل مختبرا مناسباً لإجراء دراسات سلوكية واجتماعية كسبل تحفيز الأفراد وتفاعلمهم ومداخل تكوين الجماعات وتماسكها وأشكال التنافس أو التعاون بين أعضائها وعمل الجماعات وكيفية التأثير في أفرادها وما إلى ذلك ...

إن دراسة كيفية استجابة الأفراد لهذه الظواهر والبحث في أسباب ذلك يساعد على فهم السلوك الإنساني وإثراء المعرفة بالعنصر البشري.

لهذه الأسباب وغيرها وجدت عدة نظريات تسعى لفهم المنظمات وتفسير سلوكياتها، غير أن تعدد هذه النظريات لا يعني بالضرورة وجود تناقض بينها أو أن تحل نظرية محل نظرية أخرى ...، بل إن كل منها تستفيد من فرضيات ومبادئ ونتائج النظريات التي سبقتها، وهذا ما يجعل البحث في نظرية المنظمات بناء معرفيا مستمرا.

2.2. أهداف دراسة المنظمات

من بين الأهداف الرئيسية التي ترتبط بدراسة المنظمات ما يلي:

- إدراك الطالب مختلف الصور والمفاهيم التي يمكن أن تفسر بها أو تتخذها المنظمة
- إلمام الطالب لأهم النماذج والطرق التي تسيّر وتنظم بها المنظمات وكيفية تشخيص وحل مشاكلها

- تحكم الطالب في أشكال العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وبين أعضائها.
- إدراك الطالب للعلاقات التي تحدث بين المنظمة والمحيط الذي تنشط فيه.

وتوجد العديد من أنواع المنظمات التي تختلف من حيث نشاطها وأهدافها وأحجامها...، وسنركز في عملنا هذا أكثر على نوع أساسي من أنواع المنظمات وهو منظمات الأعمال أو المؤسسات للاقتصادية التي يؤسسها الافراد وحتى الدول لإنتاج سلع أو تقديم خدمات بغرض تحقيق اهداف معينة من بينها خلق الثروة.

3. مفهوم النظرية ونظرية المنظمة

سنتناول فيما يلي بعض المصطلحات التي تقترب في معناها من النظرية

1.3. بين المفهوم والإفترض والنظرية

كما هو متعارف عليه ابستمولوجيا، تتميز المناهج العلمية احتواؤها مجموعة المبادئ والحقائق والمفاهيم والفرضيات، إلى غاية الوصول إلى النظريات والقوانين.

1.1.3. المفهوم والافتراض

يبدأ العلم بمجموعة من الملاحظات للظواهر المختلفة ومنها الظواهر الإدارية وما يتصل بها من مفاهيم: (الإدراك، والاتجاهات، القيم، الثقافة التنظيمية، التغيير والتطوير التنظيميين، ...)، و مقابل ذلك ما نواجهه من ملاحظات: تدني الإنتاجية، أو زيادة نسبة التغيب عن العمل، أو زيادة نسبة الدوران الوظيفي. فهذه ظواهر تستدعي البحث العلمي للتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بها، من خلال جمع المعلومات بمختلف الأساليب المقابلات والاستقصاءات والمسوحات. هي وضع الافتراضات عن وجود نسق معين لحدوث الظاهرة. أما الافتراضات فهي مجموعة من المفاهيم والمصطلحات، التي تبحث في العلاقة بين عدة متغيرات أو عوامل، بقصد التعرف على الظاهرة وفهمها وتفسير حدوثها والتنبؤ بمدى إمكانية تكرارها. وذلك بهدف ضبطها والتحكم بها لمنع هذا الحدوث إذا لم يكن مرغوبا فيه، أو إحداثه إذا كان مرغوبا فيه.

الافتراضات هي تخمينات ذكية لا بد من فحصها للتأكد من مدى صحتها. ومن الأمثلة عن الفرضيات في علم إدارة المنظمات هو " تحسين الأجور يساهم في رفع إنتاجية الموارد البشرية" و"الثقافة التنظيمية القوية تساعد في تحسين الأداء التنظيمي" وأن " حصول المؤسسة على شهادة الإيزو يساعد في تحسين جودة المنتجات"...

ما يمكن الإشارة إليه أن كل افتراض يتضمن مجموعة من المفاهيم وكل مفهوم يتكون من عدة عناصر، ففيما يرتبط بالمثال الأخير، فهي تتضمن مفاهيم، الأول هو شهادة الإيزو (الذي يتضمن بدوره عدة عناصر: الجودة، نظام إدارة الجودة، التحسين المستمر، ...). أما المفهوم الثاني هو جودة المنتجات فهو يتضمن مطابقة معايير الجودة الخاصة بالمنتج/ الخدمة، خدمات ما بعد البيع، ضمان الجودة، صحة المستهلك/ المستعمل، سلسلة الإمداد، وعليه، يتم الحكم على جودة المنتجات وفقا للمعايير المحددة سابقا من خلال افتراض حصول المؤسسة على شهادة الإيزو والعكس بالعكس.

قصد التأكد من مدى صحة الفرضيات (اختبار الفرضيات)، يقوم الباحث بدراسة معمقة للموضوع من خلال اللجوء إلى المنهج الامبريقي (القيام بدراسة الظاهرة على مستوى مؤسسات مختلفة) لجمع معلومات عن المتغيرات التي تتضمنها الفرضيات، كما يعتمد الباحث المنهج الاحصائي الوصفي والاستدلالي (المعينة، التشتت، النزعة المركزية، التنبؤ، ...) ذلك لأن إمكانية اختبار الفرضية ترتبط بقوة بحجم العينة (أكبر عدد من المفردات: مؤسسات، زبائن، أفراد، جماعات، ...) وهو ما يمكن من الوصول إلى نتائج مقبولة منهجيا وعلميا. وبقدر ما يكون هناك اتفاق بخصوص النتائج فحص الفرضيات في قطاعات مختلفة وبيئات عمل مختلفة، بقدر ما تستقر هذه النظريات وتصبح أداة لتفسير الظواهر والتنبؤ بمدى حدوثها كلما توفرت الشروط المحددة في أحد أطراف/ متغيرات النظرية.

الوظيفة الأخيرة للفرضية المثبتة (النظرية) هي الاعتماد عليها كأساس لتغيير الواقع وفق الأساس الذي حددته، وثبت بالمنهجية العلمية تأكيد صحته، وهو ما يسمى بـ"التحكيم/ الضبط".

2.1.3. مفهوم النظرية

النظرية بشكل عام هي تفسير أو محاولة تفسير أو محاولة علمية للكشف عن ظاهرة ما والعلاقة بين الحقائق المرتبطة بها لذلك فهي تساعدنا على التفسير والتنبؤ.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النظرية هي بمثابة تجميع وترتيب للحقائق المعروفة (البيانات او العناصر التي تتعلق بناحية معينة من سلوك الظاهرة موضوع الدراسة) وتقديمها بشكل يجعل التفسير والتنبؤ ممكنا، وبالتالي تساعدنا على التحول من المجهول نحو المعلوم. (السلي، 2002، ص8)

وعليه فإنه بدون النظرية لا يمكن التنبؤ بسلوكيات الظاهرة في المستقبل، فإذا تبين لنا من دراسة معينة أن إدخال التكنولوجيا الجديدة واستعمالها في الانتاج سيرفع من الانتاجية سيصبح من الممكن التنبؤ بهذه السلوكيات (اي تحسن الإنتاجية عند كل استعمال لتكنولوجيا جديدة أو

حديثاً في الإنتاج) وهكذا بالنسبة لتقسيم العمل وارتباطه بالانتاجية أو التحديد الدقيق للمهام وارتباطه بسهولة الرقابة وعدم التهرب من المسؤولية وغيرها مما يتعلق بالمنظمة.

إن هذا التفسير والتنبؤ يصبح ممكناً بسبب أن كل نظرية تُبنى على مجموعة فرضيات والتي تشكل أسس لمجموعة متغيرات أو حقائق مترابطة بشكل منطقي، وبالتالي فإن الفرضيات المختلفة تؤدي إلى نظريات مختلفة.

وإذا كانت النظرية هي تفسير ظاهرة ما، فإن ما تفسره يسمى بموضوع الدراسة، والموضوع الأساسي في نظرية المنظمات هو المنظمة التي ينظر إليها من زوايا وتصورات مختلفة (قصة الفيل والمكفوفين الستة) كما ينظر إليها كقضايا ومسائل أو مواضيع تتعلق بطرق التنظيم مثل السلطة والقوة والقيادة ...

ومادام أن كل نظرية تبنى على فرضيات معينة أو جيء بها في سياق تاريخي معين أو ينظر لها من قبل علماء وباحثين في اختصاصات علمية مختلفة، فإنه من الطبيعي أن توجد عدة نظريات للتنظيم والمنظمة، حيث تركز كل واحدة منها على جانب من جوانب تخصص المنظمات، وبصفة عامة فإن نظرية المنظمات هي تلك النظرية التي تهدف إلى تجميع المعلومات المتحصل عليها (في إطار الأبحاث والدراسات) حول سير المنظمات والطرق التي ينبغي أن تدار بها وكيفية تصميم هيكلها التنظيمي وكيفية اتخاذها للقرارات وسلوكات الأعضاء بها ...

يتم الانطلاق من الفرضيات المؤكدة (المقبولة) لتعزيز حقائق معينة، وهو ما يسمى بالنظرية، إذ تصبح هذه النظريات أساساً لتفسير حدوث الظواهر وإمكانية تكرار حدوثها، ومن ثم العمل على وقف حدوثها، أو إمكانية تكرار حدوثها، ومن ثم العمل على وقف حدوثها، أو العمل على إحداثها من خلال توفير الأسباب المفترضة. فإذا ما تم العودة للفرضية التي أصبحت بفعل الدراسة والبحث العلمي نظرية، فإذا افترضنا، كمدراء ومسيرين، بأن لنظام الأجور أثر على إنتاجية الموظفين، فيتوجب علينا العمل على مراجعة نظام الأجور وإعادة بنائه بما يسمح من التأثير إيجاباً على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم. وبالمقابل، يمكن الاعتماد على هذه النظرية لا عزاء تدني إنتاجية الموظفين إلى عدم فعالية نظام الأجور (تدني مستوى الأجور، غياب العدالة، ...). كما يكون من الممكن التنبؤ بطبيعة نظام الأجور أو مستوى الإنتاجية من خلال التعرف على أحدهما (القدرة على التنبؤ).

3.1.3. النظرية والقانون

يمكن للنظرية أن تصل إلى مرتبة القانون، في هذه الحالة يعني القدرة على تفسير ظاهرة معينة وإمكانية التنبؤ بحدوثها، وإمكانية تكرارها، والآلية التي يمكن اتباعها للتحكم بحدوث هذه

الظاهرة. ذلك وأنه وبخلاف النظرية، فإن الوصول لمرتبة القانون، معناه إمكانية كبيرة للوصول الى نفس النتائج بغض النظر عن الزمان والمكان (الشرطية/الظرفية) كقانون الجاذبية في الفيزياء وقانون الحلول في البيولوجيا. أما النظرية فيمكن أن تتغير يوماً ما نتيجة تراكم البحوث عبر الزمان والمكان (هي صحيحة إلى حين اثبات عكس ذلك).

في مجال المناجمنت والإدارة، يكون من الصعب الوصول بالنظريات الإدارية الى مرتبة القوانين، ذلك أن الظواهر الإدارية هي ظواهر إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها. وهو ما يقودنا للقول بأن "القوانين" ليست سوى مبالغة في التأكيد على صدق المفاهيم والقدرة العالية لتعميمها، لأن الظواهر الإدارية هي ظواهر سلوكية في غالبية الأحيان (ترتبط بالسلوك البشري في المنظمات) أين يمكن ضبط السلوك البشري بشكل كبير (احترام توقيت العمل، الاتجاهات، معايير العمل، العمل الجماعي، ...) اعتماداً على النظريات الإدارية والسلوكية وما يرتبط بها من أدوات (الحوافز، العقاب، معايير العمل الدقيقة، الثقافة التنظيمية، ...).

4.1.3. مفهوم نظرية المنظمة

إذا كان من بين ما تعنيه النظرية أنها أداة لتفسير والتنبؤ بالظواهر، فإنه يتوقه من نظرية التنظيم أنها تساعدنا على فهم الظواهر والحقائق الادارية والتنظيمية وتساعدنا على التنبؤ بها، لذلك اقتصرت بدايات نظرية المنظمة في التعرض لبعض الظواهر والمفاهيم في مجال الادارة والتنظيم ثم تطورت وتنوعت الموضوعات التي اهتمت بدراستها وفهمها وتفسيرها وتحديد العلاقات فيما بينها.

- نظرية المنظمة هي دراسة سلوك وطبيعة المنظمات وبيئاتها (Miner, 2005, p4).
يقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة (الخفاجي، 2019، ص19).

- نظرية المنظمة مجموعة من الأفكار والكتابات التي تحاول وصف وشرح ما يحدث داخل المنظمات (McAuley, 2007, p3).

- نظرية المنظمة هي الإسم الذي يطلق على مجموعة من المقترحات التي تم إنشاؤها في مجال علوم التنظيم، وهي تتضمن دراسة للمنظمات في ممارساتها العملية ومن الملاحظة والبحث بما يؤدي إلى الحصول على المعرفة المتعلقة بالطريقة التي تتفاعل بها عناصر المنظمة وكذلك الطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع بيئتها. (Winzenried, 2010, p28)

- ومن بين الفوائد التي يتيحها دراسة وفهم نظرية المنظمات أنها تساعد على ما يلي:
- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها؛
- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار؛
- مدخل عام في دراسة المنظمة والتنظيم؛
- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية؛
- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها؛
- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها؛
- استفادة قيادة منظمات الأعمال من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

4. العلوم المهمة بنظرية المنظمات والمناهج العلمية المعتمدة في دراستها

إن دراسته المنظمة بانتهاج الطريقة العلمية في البحث، تاخرت كثيرا في الظهور والتبلور، إذ برزت بدايتها الأولى في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية. فهي اذن علم ناشئ وجديد. ومن بين الاسباب التي ادت إلى تاخر ارتقاء المنظمة إلى نظرية علمية معترف بها، النظرة غير المشجعة لها وللأفراد العاملين فيها، واهتمام العلوم السياسية بدراسة السياسة على مستوى قياده الدوله والمنظمات الدولييه فقط، وضعف الجسور بين علمي النفس والاجتماع من جهة، والمنظمة من جهة أخرى. هذا إلى جانب عدم تشجيع المدراء في مختلف المنظمات التوجه لدراسة نشاطات المنظمة وعملياتها وعلاقاتها الإنسانية بشكل علمي. (الشماع، 2000، صص 17)

1.4. العلوم المهمة بنظرية المنظمات

منذ فترة يتساءل الباحثون والعلماء من مختلف التخصصات والحقول المعرفية كيف ظهرت المنظمة؟ وكيف تطورت؟ وكيف تسير وتنظم؟ وما هي أشكال التنظيم الأكثر فعالية؟ ... (كل حسب السياق الزمني) وبالتالي فإن نظرية المنظمات هي محصلة مجالات معرفية وعلوم عديدة ساهمت في بنائها وتطورها، ومن هذه العلوم التي اهتمت بدراسة المنظمات ما يلي:

-علم النفس: ساهم علماء النفس بمعرفتهم في فهم وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة ومختلف حاجاته ودوافعه ورغباته وأسباب اختلاف الأفراد فيما بينهم وما إلى ذلك من الموضوعات التي يهتم بها علم النفس.

- علم الاجتماع: ساهم علماء الاجتماع في دراسة وفهم أسباب وكيفية تكوين فرق وجماعات العمل داخل المنظمات وأسباب سعي الأفراد للانضمام إليها وكيفية تأثيرها عليهم وأهم سلوكياتهم وهو بالأساس مجال اهتمام علم اجتماع التنظيم.

- الأنثروبولوجيا: ساهم علم الاجناس او الانثروبولوجيا في إدخال البعد الثقافي في دراسة المنظمات وكيفية تشكّل الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- علوم السياسة: ساهم علماء السياسة في تفسير العديد من الظواهر التي تعرفها المنظمة كالقوة والقيادة والتحالفات والمناورات وما إلى ذلك ...

- علوم الإقتصاد والتسيير: أما علماء الاقتصاد والإدارة فكانت إسهاماتهم في مجال ترشيد اتخاذ القرارات وبناء الهياكل التنظيمية وطرق التنسيق ودراسة علاقة المنظمة ببيئتها...

أكثر من ذلك فإن نظرية المنظمات لم تكن نتاج عمل الأكاديميين والباحثين فقط، وإنما هي أيضا نتاج من عايش الميدان وهم المهنيون، الذين استطاعوا من خلال تجاربهم وخبراتهم وحسن ادارتهم للمنظمات التي كانوا يشرفون عليها أن يساهموا في بناء وتطوير نظرية المنظمات، ومن بين هؤلاء صلاون (Sloan) رئيس جينيرال موتورز GM خلال الفترة 1923-1959)، تشاستر بارنارد (Chester Bernard رئيس بال للهاتف Bell telephone خلال الفترة 1937-1950).

اما عن اسباب وجود عدة نظريات في تفسير المنظمات وتنظيمها ومختلف النظريات وفرضياتها ونتائجها ومؤسسيها ... فيمكن تلخيصها في نقطتين اثنتين:

- الغموض الذي يكتنف ظاهرة المنظمات، وهو ما يستلزم الإشارة إلى مختلف الصور أو المفاهيم او التفسيرات التي تتخذها المنظمة .

- تعقد المنظمات وتعدد أشكالها وهو ما يتطلب دراستها وفقا لمقاربات وباراديجمات متعددة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، نفسية، معرفية، ...).

2.4. مناهج التفكير العلمي في الدراسات التنظيمية

انطلاقا من كون التنظيم (نظرية التنظيم) هو المجال الفكري الذي يتناول البحث والدراسة تنظيم المنظمات/ المؤسسات وتصميم هياكلها التنظيمية وأساليب الاتصال والقيادة والرقابة الملائمة لها، حيث يتميز هذا المجال باستقلاليته بمفردات ومفاهيم ومصطلحات تتقاطع مع السلوك التنظيمي والتغيير التنظيمي والتصميم التنظيمي والتطوير التنظيمي، فإن التنظيم هو علم يقدم لنا أدوات ومنهجيات ومفاهيم تتعلق بتمكين المنظمة من التكيف والاستمرار والنمو

في ظل بيئة مضطربة وتنافسية وسريعة التغير وعدم تأكد كبير، ومناخ عمل يشوبه صراعات متوقعة، تغذيها ثقافات تنظيمية تتقاطع فيما بينها نتيجة مراحل النمو التي تعيشها المنظمة.

إن كون التنظيم علما أثبت وجوده وسط بقية الحقول العلمية، يرجع بقوة إلى المنهج الامبريقي (نتاج دراسات ميدانية وعملية) الذي تبناه الأكاديميون في معظم الدراسات التي انجزوها (فايول، هرزبرغ، ماكس فيبر، كروزي، منتزبرغ، ...). والمهنيون (تايلور، فورد، صلاون ...). حيث كثيرا ما يعمل بالمنهجين الاستقرائي أو الاستنباطي أو الجمع بينهما. والشكل موالي يوضح ذلك:

كما ينبغي أن ننوه بإمكانية تصنيف هؤلاء المفكرين إلى صنفين: مهنيون (رجال ميدان) و منظرون أكاديميون، حيث يتميزون بوجود صراع فكري بينهم، تارة يعارضون بعضهم البعض، وتارة أخرى يؤيدون ويساعدون بعضهم البعض بخصوص طرق تنظيم المنظمات وإدارتها. أما إذا ما رجعنا إلى طبيعة مساهماتهم، فكثيرا ما تكون وليدة الملاحظة (ملاحظة الممارسات والأحداث) ثم إقرانها بالاستقراء (Induction) كما هو الحال في المقاربات الكلاسيكية، أو إقرانها بالمنهج التجريبي كما هو الحال في المقاربات النيو-كلاسيكية. في مقابل ذلك ينطلق بعض المفكرين من الحدس ثم يتصورون حالة الأفراد في وضعية العمل، كما هو الحال عند رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والمقاربات السوسولوجية، وفي حالات أخرى يعتمد بعضهم على المنهج الاستنباطي (Dédution) الذي يتم تأكيده ميدانيا تماشيا مع ما هو مرغوب فيه (طريقة العمل وطريقة الإدارة المرغوب فيها). ولتوضيح أبسط لحالات تطبيق هذين المنهجين في مختلف نظريات التنظيم ونظريات المنظمات، نوجز أهمها في الجدول الآتي:

جدول (1.1) : مناهج تحليل نظريات المنظمة وأهدافها

المدرسة/ المقاربة	نمط التحليل والتخمين	الأهداف
المقاربات الكلاسيكية	التخمين الاستقرائي: ملاحظة الأحداث في الميدان، المقارنة، بناء النظريات.	نماذج الاشتغال والسير ونماذج التحسين.
مقاربات العلاقات الإنسانية	التخمين الاستنباطي / الاستنتاجي: الانطلاق من بعض رؤى الأفراد للعمل، الخبرات والتحقيقات الميدانية.	تأكيد فرضيات وإضفاء الطابع الرسمي عليها. ((Formalisation

إعداد وبناء قوانين وطرق التعظيم ((Optimisation	الاهتمام بما هو جديد، تخمين استقرائي.	المقاربات النيوكلاسيكية
التشخيص، توجيه الأعمال واقتراح الأفعال التصحيحية.	ملاحظة حالات الاختلال، وتنويرها في بعض الأحيان، بأفكار مستسقة من الحركة الانسيابية للمجتمع (التعاون، الصراع، التنافس).	المقاربات السوسولوجية

Sources: Boyer Luc & Equilbey Noel (2003), Organisation: théories et applications, Ed. d'Organisations p. 14. & Ben Aissa (2001), "Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en science de gestion? " Xème Conférence de AIMS , université Laval, Québec.

5. تشبيهات المنظمة

من بين الأسباب التي جعلت دراسة المنظمة موضوعاً صعباً للدراسة، هو أن مختلف المتخصصين في هذا الحقل العلمي لا ينظرون للمنظمة بنفس التصور، وكذلك الأمر بالنسبة لعامة الأفراد. لذلك وجد من يقول بتشبيهات المنظمة (Métaphores de l'organisation) وهو ما يعكس التفسيرات المختلفة التي يتبناها المهتمون بدراسة المنظمات، أو بلغة أخرى تباين أنماط ادراك الأفراد والجماعات والمنظمات .

في إطار الحقل التنظيمي لا يمكن القول بسيطرة أو نفوذ نظرية من نظريات التنظيم، لذلك يمكن أن ينظر للمنظمة من عدة زوايا .

من بين أوائل الكتاب الذين أشاروا إلى هذه النقطة هو Morgan في كتابه صور المنظمة (images of organization)، حيث حدد ثمانية صور/ تشبيهات، يستعملها أو يتبناها من يعمل ويدرس ويُنظر للمنظمة. وقد تم التعبير عن هذه الأشكال بصفة مجازية باستعمال مصطلحات خاصة تتضمن معنى المشبه به. والتشبيهات التي حددها Morgan هي المنظمة كآلة، المنظمة ككائن حي، المنظمة كعقل، المنظمة كنظام سياسي، المنظمة كسجن للنفسانية، المنظمة كتدفق-تحليل، والمنظمة كأداة للسيطرة .

يمكن تفسير هذه التشبيهات كما يلي:

1.5. المنظمة كآلة (Organization as machine)

المنظمة وفقا لهذا التصور مكونة من عدة كيانات أو أجزاء متداخلة ومتكاملة يحدد كل منها دورا وظيفيا محددا يساهم في تحقيق أداء المنظمة. ولتحقيق هذا الأداء بأكثر فعالية وكفاءة، يتم اعتماد التخصص لضمان انجاز الاعمال بشكل رشيد، بالإضافة إلى ممارسة والقيادة . إن الآلة مكونة من أجزاء لكل منها دور محدد وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة فهي مكونة من أقسام وإدارات ومصالح، يحدد لكل منها مهام وصلاحيات ومسؤوليات، ولضمان الكفاءة والفعالية لا بد من تطبيق الرقابة للتأكد من دقة التنفيذ.

يمكن للمنظمة التي تسعى لزيادة إنتاجيتها وكفاءة مواردها البشرية السهر على تحديد المهام بدقة ووضع معايير تقييم موضوعية وتبني تنظيم يضمن الانضباط ويقلل من الصراع. (Barabel, 2022, p105)

كما نجد أن أصحاب هذا المنظور، يفترضون أن وجود نفس الظروف التي تعيشها المنظمة تستلزم الوصول الى نفس النتائج، وبالتالي قصد بلوغ المنظمة لمستوى أداء محدد يتطلب من الإدارة توفير القدر المطلوب من الوسائل والظروف.

تنبية: تشبيه المنظمة كآلة نجده متجذرا في أفكار المدرسة الكلاسيكية وبالأخص افكار الإدارة العلمية.

2.5. المنظمة ككائن (Organization as organism)

بما أن المنظمة شبيهة بالكائنات والمخلوقات الحية التي لديها دورة حياة، فهي تولد وتنمو وتحتاج إلى موارد تحصل عليها من البيئة كي تضمن بقائها، وبالتالي فحياتها مرتبطة (كما هو الحال بأي كائن حي) بما توفره لها البيئة، فإذا كان الكائن لا يضمن بقاءه إلا بالتكيف مع بيئته، فكذا الحال بالنسبة للمنظمة التي ينظر إليها كنظام مفتوح والتي أصبحت حياتها مرتبطة بدرجة تكيفها مع المحيط الذي تنشط فيه.

إن هذا التشبيه يدعونا إلى الاهتمام بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة النظر كونها نظامًا مفتوحًا وهو ما تقول به نظرية النظم، بالإضافة الى اننا نجد له استعمالا في النظرية الموقفية (خاصة ما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي) والنظرية التطورية (التي تستند إلى فكرة دورة الحياة). (Barabel, 2022, p107)

انطلاقاً من هذا التشبيه أو التصور، ازداد الإيمان بحقيقة وجود عدة طرق للتنظيم تبعاً لنوع البيئة الداخلية والخارجية ودرجة تغيراتها، وهذا عكس التصور الذي كان سائداً عندما كان ينظر للمنظمة كآلة، والإيمان بما يسمى بالطريقة الأوحده والأفضل في التنظيم كما كان ينادي به كل من Taylor & Ford & Weber.

تنبيه: تكمن خصوصية هذا التصور أنه ينظر للمنظمة كنظام مكون من نظم فرعية متفاعلة في ما بينها (الاعتماد والتأثير المتبادل)، وأكثر من ذلك أنها نظام مفتوح على بيئته ولا يمكنها البقاء إلا بضمان قدرتها على التكيف ويمثل هذا الاتجاه أساساً نظرية النظم والنظرية الموقفية والعديد من نظريات السلوك التنظيمي.

3.5. المنظمة كعقل (Organization as brain)

النظر للمنظمة كالعقل المفكر المعالج للمعلومات والبيانات، فهي بمثابة نظام للإعلام والاتصال واتخاذ للقرارات، من منطلق أنها تقوم دوماً بجمع ومعالجة ونشر المعلومات لتمكين من إدارة أقسامها ومصالحها ومختلف الأجزاء المكونة لها. وقصد اتخاذ قرارات راشدة، تقوم المنظمة بجمع وتحميل البيانات والمعلومات واختيار البدائل من القرارات التي تساعد على حل المشكلات التي تواجهها. هذا الأمر يرشح المنظمة لأن تكون أكثر رشادة وعقلانية من الأفراد (كأعوان اقتصاديين)، وهو ما يفسر تفضيل المنظمات عن السوق. (لفهم هذا الموضوع أكبر يمكن الرجوع إلى محور النظريات الإقتصادية للمنظمة).

وفق هذا التصور فإن الإدارة العليا للمنظمة تشبه بالعقل الذي يجمع ويعالج المعلومات ويتخذ مختلف القرارات على أساسها. (Barabel, 2022, p109)

وكما هو الحال بالنسبة للعقل الذي يسعى دوماً لتعلم الجديد حتى يساير التطورات الحاصلة، فكذلك الحال بالنسبة للمنظمات في محاولتها للتكيف مع بيئتها، فهي تسعى إلى التحسين والإبداع والابتكار في طرق الإدارة والتنظيم وفي مخرجاتها، وهو ما أدى بها إلى التعلم من خلال إعادة النظر في إدارتها وطرق تسييرها وهيكل تنظيمها ... بشكل مستمر، وهو الذي أدى في نهاية المطاف إلى ظهور ما يسمى بالمنظمات المتعلمة (Learning organizations).

تنبيه: لتوضيح أوسع لهذا المنظور، يمكن الرجوع إلى محور النظريات التطورية وكذلك النظريات الإقتصادية للمنظمة، خصوصاً إسهامات Williamson.

4.5 . المنظمة كنظام سياسي (Organization as political systems)

تأخذ المنظمة هذا التشبيه لأنها بمثابة فضاء للحكم، اين يمكن أن يكون تحالف أو تعارض بين مختلف اعضاء المنظمة في سعيهم لتحقيق مصالحهم، وبالتالي لفهم وتحليل ودراسة المنظمات لابد من تحليل ظاهرة السلطة والقوة والنفوذ والصراعات والمناورات وغيرها من الظواهر التي يتميز بها عالم السياسة. إن أعضاء التنظيم في سعيهم لممارسة السلطة والتأثير وتحقيق مصالحهم يلجؤون إلى تشكيل تحالفات وممارسة المناورات والمساومات، أو يتبنون التسيير التشاركي والديموقراطي بما يحقق توازن أغلب الأعضاء.

كما يفهم من المنظور السياسي ايضا هو اعتبار المنظمة مكان لتجمع والتقاء مصالح متباينة لكثير من الأطراف الفاعلة، ومنه أهداف متضاربة، وهو ما يجب إدارة المنظمة لإقرار الأهداف المشروعة لتلك الأطراف والسعي لبلوغها فيما يطلق عليه بسلسلة أهداف المنظمة. وعلى الرغم من ذلك، فوجود تباين في المصالح والأهداف ينتهي دوما بوجود نزاعات/ صراعات بمستويات متباينة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة إدارة هذه النزاعات اعتماد على المقاربات والأساليب الأكثر تناسبا.

إن المنظمة وفق هذا التشبيه هي مكان لممارسة الحكم، حيث يتحد الأفراد أو يعارضون بعضهم البعض دفاعاً عن مصالحهم، ويجسد هذا المعنى تيار التحليل الاستراتيجي (Crozier و Friedberg) أو حتى أعمال Cyert و March أو Mintzberg حول السلطة. (Barabel, 2022, p110)

تنبيه: قصد التحكم الجيد في هذا المنظور، يمكن الرجوع إلى محور التحليل السوسولوجي الاستراتيجي (التحليل السياسي للمنظمات).

5.5 . المنظمة كثقافة (Organization as culture)

على اعتبار أن الثقافة هي مجموع القيم والاتجاهات والمعايير والتقاليد والأعراف التي تحكم سلوك المجتمع، وباعتبار المنظمة كيان اجتماعي تحركه وتوجهه مختلف القيم والاتجاهات (التي قد تكون متقاسمة أو متباينة) التي يؤمن بها الأفراد الفاعلون في المنظمة... فإن هذا الأمر يجعل المنظمة مكان تلتقي وتجمع فيه هذه القيم والمعتقدات والاتجاهات، وهو ما يستلزم من إدارة المنظمة بناء ثقافة خاصة بها تميزها معايير وهوية وتقاليد خاصة بها.

إن تصور منظمة كثقافة هو دراستها من منظور القيم والأفكار والمعتقدات والطقوس والأنماط الأخرى ذات المعنى المشترك التي تحدد أنماط التفكير والسلوك التي يستند إليها أعضاء التنظيم. (Barabel, 2022, p108)

ينظر إلى المنظمة وفق هذا التشبيه كيان اجتماعي تحركه وتوجهه مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة والمسماة بالثقافة التنظيمية، وقد ازداد الاهتمام بدراسة هذا التصور بعد النجاح الكبير الذي حققه النموذج الياباني في إدارة المنظمات خلال أواخر القرن العشرين.

يرتبط هذا التشبيه بأعمال Schein و Sainsaulieu وغيرهما، وقد تزايد الاهتمام بالمنظور الثقافي خاصة مع ظاهرة المؤسسات متعددة الجنسيات التي يكون لها فروع منتشرة في مناطق جيوغرافية متباينة ثقافياً.

6.5. المنظمة كأداة سيطرة (Organization as domination instrument)

اعتبر مورغن Morgan هذا التشبيه بمثابة الوجه القبيح للمنظمات والذي يعكس الجانب الاستغلالي لها، حيث أنها تسعى لخدمة مصالح الأقلية مقارنة بالأغلبية، نتيجة ممارسة السيطرة والتأثير. فقد يسيطر العمال على المنظمة (سيطرة اجتماعية)، وقد يسيطر صنف معين من ملاك المنظمة على بقية الملاك (في حالة الخصخصة الجزئية، أو الشراكة مع منظمات أجنبية، ...) وقد يسيطر تكتل المنظمات (Cartel, Trust,)، ويمارس هؤلاء تأثيرهم على أجهزة الدولة وسلطاتها (سيطرة اقتصادية وسياسية... سيطرة رجال المال والأعمال على السياسة، ...).

وبالتالي فإن المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف من يملك السلطة والنفوذ فيها، فهذا يتطلب تشكيل ما يسمى بحكم الأقلية Oligarchy باستعمال السلطة أو المستهلكين أو المجتمع ككل الذي تعمل فيه.

يظهر جلياً البعد السياسي في المنظمات من خلال التركيز على العلاقات بين المصالح والصراع والسلطة. وينشأ هذا الأمر حسب مورغن (p, 156 Morgan) عندما يفكر الناس بشكل مختلف و/أو يريدون التصرف بشكل مختلف، مما يستدعي البحث عن حل باعتماد الآليات والأدوات السياسية إما بطريقة استبدادية autocratically (سنفعل هذا بهذه الطريقة) أو تكنوقراطياً bureaucratically (من الأفضل القيام بهذا بهذه الطريقة) أو بيروقراطياً democratically (كيف يمكننا القيام بهذا). وفي كل حالة يتوقف الاختيار بين البدائل عادةً على علاقات القوة بين الفاعلين المعنيين.

(Morgan, 2006, p156)

وعليه يستدعي فهم هذا المنظور/ التشبيه على مستوى المنظمات، الرجوع إلى النظريات الخاصة بالتحليل السياسي للمنظمات.

7.5. المنظمة كسجن (Organization as Prison)

يعكس هذا التشبيه الواقع الذي تشكله المنظمة لنفسها (قواعد سلوك، إجراءات عمل، ثقافة تنظيمية ...) وتفرضه على المنتسبين اليها، فيجدون انفسهم أسرى لهذا الواقع، أي أسرى لرؤية فريدة قامت المنظمة بتشكيلها بمرور الوقت والتي يمكن أن تمنعهم من التفكير والعمل خارج اطارها، وقد يصعب معها التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة. (Barabel, 2022, p110)

تشبه المنظمة كسجن ذهني، كونها تجمع مجموعة متضاربة من الحالات النفسية لدى الأفراد والجماعات وهو ما يستدعي الرجوع الى التحليل النفسي (الإكلينيكي) داخل المنظمات، قصد إيجاد تفسيرات منطقية وعلمية لسلوكيات الأفراد، حيث يتطلب في كثير من الحالات الرجوع إلى موضوع الاتجاهات النفسية وأنماط الشخصية وقياس مستوى الضغوط في العمل. يجد هذا المنظور استعمالا له في التحليل الكلينيكي للمنظمات.

8.5. المنظمة كمركز للتدفقات والتحويلات (Organization as transformation center)

تعتبر المنظمات مركز يحوي عددا هائلا من التدفقات (المادية والمالية والمعلوماتية) وكذلك مركزا يستقبل كما من المدخلات لإجراء العديد من التحويلات عليها لإخراجها في شكل مخرجات متشعبة بالقيم التي تحتاجها السوق. حيث تكوين أشكال التدفقات والتحويلات سببا في تمايز المنظمات عن بعضها البعض فيما يتعلق بمخرجاتها (جودتها، كمياتها، تكاليفها، ...).

وقد نال هذا المنظور اهتمام الكثير من النظريات، على غرار نظرية النظم ، نظريات تنافسية المنظمات، نظريات تطور المنظمات وحتى نظريات نمو المنظمات.

6. تكون ونمو المنظمة

إن كل المنظمات وخلال كامل فترة وجودها تمر بمراحل مختلفة يمكن التنبؤ بها، وهو ما يسمى بدورة حياة المنظمة، فهي تولد وتنمو وفي حالات كثيرة تموت في النهاية إن لم يتم تجديدها، وأنها تتبع نمطا اداريا وتصميميا تنظيميا واساليب قيادة يمكن التنبؤ بها الى حد ما عبر المراحل التي تمر بها منذ ميلادها الى غاية موتها.

إن دورة حياة هي طريقة لتحليل تشكل وتطور المنظمة ونموها، بالإضافة إلى تحليل حالتها الحالية ومسارها المستقبلي، وأن المنظمة إذا فشلت في اتخاذ مواقف استباقية تجاه تغييرات دورة الحياة، فمن المحتمل أن تقع في أزمة وتدهور، وهي حالة يمكن تفاديها عند التنبؤ بها والاستعداد للانتقال من مرحلة إلى أخرى.

إن الفكرة الأساسية هي ضمان فعالية إدارة المنظمة في التعامل الدقيق والصحيح مع ما تتطلبه كل مرحلة، وبهذا يتم استدامة نجاح المنظمة حتى في مرحلة التراجع. (بدر، ص 22)

وإذا كانت دورة حياة المنظمات هي المراحل التي تمر بها كل منظمة خلال مسيرتها الحياتية، فهي تشير إلى حاجتها إلى تكييف أساليب إدارتها وقيادتها وتنظيمها واستراتيجيتها وفقاً لهذه المراحل الأربع.

ويبنى هذا التصور للمنظمة من خلال تشبيهها بالكائن الحي (كما سنرى ذلك لاحقاً) كالإنسان الحيوان، لكن هذا التشبيه لا يتسم بالدقة المطلقة، كون أن الموت والفاء هو مصير كل كائن حي، بخلاف المنظمات التي لا يعد الموت مصيرها المحتوم، حيث أن بعضها يجدد نفسه ببلوغه المرحلة الأخيرة (التراجع) من دورة الحياة.

منذ ستينيات القرن الماضي تم اقتراح العديد من نماذج دورات حياة المنظمة تختلف فيما بينها أحياناً وتشابه أحياناً أخرى.

أن هناك العديد من النظريات حول دورة الحياة التنظيمية التي تقترح دورات حياة تتراوح من 3 إلى 10 أكثر من 6 مراحل، وأنه على الرغم من الاختلافات في محتوى وعدد، إلا أن هناك أوجه تشابه، حيث تميل النماذج ذات المراحل الأكثر إلى التوسع في فترات النمو، بينما تميل النماذج ذات المراحل الأقل إلى دمج فترتين أو أكثر من مراحل التطور.

على العموم تميل الأدبيات المتخصصة دعم نماذج تكون وتطور المنظمات إلى أربع أو خمس مراحل من دورة الحياة، وهي في الغالب تتكون من الانطلاق (الولادة) والنمو والنضج (الاستقرار) والتراجع (الانحدار)، وإن لكل مرحلة من دورة حياة المنظمة متطلباتها وتحدياتها الفريدة والتي يجب معالجتها حتى تتمكن المنظمة من ضمان فعاليتها واستمرار وجودها أطول ما يمكن.

في مرحلة الولادة، تكون المنظمة قد في هذه المرحلة قد جسدت الفكرة التي كان يحملها المؤسس أو المؤسسون، وتحاول التعريف بها، وترسيخ وجودها في السوق من خلال تحديد زبائنها

ووضع استراتيجية للوصول إليهم، وبناء علاقات معهم ومع باقي المتعاملين الاقتصاديين الذين تحتاج إليهم.

خلال مرحلة النمو، تقوم المنظمة بتوسيع عملياتها وزيادة قاعدة عملائها، وذلك من خلال الاستثمار في التسويق والبحث والتطوير وخدمة العملاء من أجل مواكبة الطلب. كما تحتاج أيضًا إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة لتلبية احتياجات العملاء. وتدعيم ذلك بحملات تسويقية .

مرحلة النضج هي التي تكون فيها المنظمة قد بلغت ذروة أدائها ولم تعد تنمو بسرعة وتتميز بنوع من الاستقرار. في هذه المرحلة ، تحتاج إلى التركيز على الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة حتى تظل قادرة على المنافسة. كما يحتاج أيضًا إلى التركيز على الابتكار من أجل البقاء في صدارة المنافسة. تتضمن استراتيجيات هذه المرحلة تبسيط العمليات والاستثمار في التكنولوجيا والتفكير في طرق لتنويع عملياتها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في البيئة المتغيرة..

مرحلة التراجع تبدأ عندما تبدأ المنظمة في تسجيل انخفاض في مستويات الأداء والمبيعات والأرباح، وهو ما يفرض عليها التفكير في على إعادة الهيكلة كتقليص الحجم مثلا، او البحث عن اسواق أسواق جديدة لضمان البقاء. إذا لم تتمكن المنظمة من إعادة تجديد نفسها فإنها ستؤول إلى الاضمحلال والزول.

من بين المساهمات المهمة في نمو وتطور المنظمات ما قال به لاري غرينر (Greiner) سنة 1989، والتي حددها في 5 مراحل هي: الابداع، والتوجيه، والتفويض، والتنسيق، والتعاون، وأن كل منها تتطلب نمطا اداريا محددًا وتنتهي كل منها بأزمة اداريه وتنظيمية معينة.

إن ما يميز نموذج (Greiner) و تحديده للمشاكل الادارية والتنظيمية المتوقعة والتحديات التي تواجهها خلال كل مرحلة من فترات النمو، وما هي الاستراتيجيات التي يتعين على مدراء المنظمات تبنيها وتطويرها لضمان سيرورة النمو.

كما اشار إلى أن فترات النمو الخمسة تتم بسرعة اكبر في الصناعات التي تعرف اسواقها دوريا درجات نمو كبيرة مقارنة بالصناعات التي يكون فيها معدل النمو ضعيفا، وهو ما يجعل فترات نمو المنظمات العاملة فيها تتم ببطئ. من جهة أخرى أشار (Greiner) إلى أن كل مرحلة هي نتيجة للمرحلة السابقة وسبب للمرحلة التالية، فمثلا "التفويض" كأسلوب إدارة مطلوب تبنيه في المرحلة الثالثة كان بمثابة حل لأزمة "الاستقلالية" في هذه المرحلة، ومع ذلك، فإن أسلوب التفويض

المستخدم سيثير في النهاية أزمة نمو كبيرة تتميز بمحاولات استعادة السيطرة والرقابة على التنوع والتعدد الذي حدث بسبب زيادة التفويض.

وفيما يلي عرض لخصوصيات كل مرحلة والأزمة التي تميز كل منها: (Greiner, 1989)

المرحلة الأولى: الإبداع (Creativity)

يغلب الطابع التقني وحب المخاطرة على مسؤولي المنظمة، وتجدهم يسخرون كامل جهودهم في صنع وبيع منتج جديد والبحث عن اسواق. يتميز الاتصال داخل المنظمة بالكثافة واللا رسمية، وتكون الامطافات متواضعة وعادة ما يتميز سلوك المنظمة بارد الفعل تجاه متطلبات.

تبدأ أزمة القيادة في الظهور: لكي تنطلق المنظمة على أرض الواقع وتحقق النمو فهي مطالبة بتكثيف عمليات الإنتاج الأكبر (وما تتطلبه من معرفة والتحكم في كفاءات ومهارات التصنيع، كما لا يمكن ضمان فعالية إدارة أعداد متزايدة من العاملين من خلال الاتصالات غير الرسمية فقط، ولا بد من توفير رؤوس أموال أكبر والالتزام بإجراءات المحاسبية والرقابة المالية.

أزمة القيادة (Leadership crisis): يجد المؤسسون أنفسهم مثقلين بمسؤوليات إدارية غير مرغوب فيها. لكنهم يحاولون التصرف كما فعلوا في الماضي (عندما كانت المنظمة اصغر حجما و اقل نموا) وتزداد حدة الخلافات وعند هذه النقطة تحدث أزمة قيادة، وهي بداية الثورة الأولى. من الذي يقود المنظمة للخروج من الارتباك وحل المشكلات الإدارية التي تواجهها؟ إن هناك حاجة إلى مدير قوي لديه المعرفة والمهارة اللازمة لإدخال تقنيات أعمال جديدة. لكن ليس كل المؤسسين من يرغب في التنحي. إذا، هذا هو أول خيار تطوير حاسم - لتحديد موقع مدير أعمال قوي وتثبيته يكون مقبولاً للمؤسسين ويمكنه لم شمل كل المنظمة.

- المرحلة الثانية: التوجيه (Direction)

إن المنظمات التي تنجح في البقاء بعد المرحلة الأولى بتعيين مدير قادر، تبدأ عادة فتره من النمو المستمر تحت قياده قادرة وموجهة.

من خصائص فترة النمو هذه أن يتم ادخال هيكل تنظيمي وظيفي للفصل بين نشاطات التصنيع والتسويق وتصبح الوظائف أكثر تخصصا، ويتم اعتماد انظمة محاسبية وتبي حوافز وميزانيات ومعايير للعمل، كما تصبح الاتصالات أكثر رسمية ويتولى المدير الجديد والمشرفون الرئيسيون التابعون له معظم مسؤوليات الإدارة، في حين يلقي المشرفون في المستويات الأدنى معاملة المختصين الوظيفيين بدلا من معاملة المديرين المستقلين وصانعي القرار.

أزمة الاستقلالية (Autonomy crisis): على الرغم من أن أساليب التوجيه الجديدة توجه طاقا العاملين بكفاءة أكبر، فإن هذه الأساليب تصبح مع مرور الزمن غير مناسبة للتحكم في منظمة أكبر وأكثر تنوعا وتعقيدا. كما أن الموظفين في المستويات الدنيا يجدون أنفسهم مقيدون في إطار هيكل تنظيمي هرمي ومركزي، وتمكنوا مع مرور الوقت من اكتساب معرفة أفضل عن الأسواق والآلات وأكثر مما يمتلكه القادة في القمة؛ وبالتالي يصبح لديهم شعور بعدم القدرة على التمييز والمفاضلة بين اتباع الإجراءات الإدارية والرسمية وأخذ زمام المبادرة من تلقاء أنفسهم.

وبالتالي، فإن الثورة الثانية وشيكة مع تطور الأزمة نتيجة المطالبة بمزيد من الاستقلالية من جانب مديري المستويات الدنيا إن الحل الذي تعتمده معظم المنظمات هو التوجه نحو تفويض أكبر، ومع ذلك يكون من الصعب على كبار المديرين الذين نجحوا سابقاً في التوجيه أن يتخلوا عن المسؤولية، زيادة على ذلك لم يتعود مديري المستويات الأدنى اتخاذ القرارات بانفسهم. نتيجة لذلك، تتعثر العديد من المنظمات خلال هذه الفترة، حين تبقى على الأساليب المركزية بينما يشعر الموظفون في المستوى الأدنى بالاحباط ويتركون الخدمة.

- المرحلة الثالثة: التفويض (Délégation)

تطور الحقبة التالية من النمو من التطبيق الناجح للهيكل التنظيمي اللامركزي، ومن بين خصائص هذه المرحلة: منح مسؤولية أكبر للمدراء الفرعيين ومناطق الاسوق، واعتماد مراكز الربح والمكافآت لتدعيم التحفيز، واعتماد كبار المديرين على الإدارة بالاستثناء (اللامركزية) وقلة الاتصالات النازلة بالإضافة إلى التوجه نحو عمليات استحواذ جديدة.

تثبت مرحلة التفويض أنها مفيدة لتوسع المنظمة من خلال زيادة الحافز لدى المسؤولين في المستويات الأدنى. بما يشجعهم أكثر على اختراق أسواق أكبر، والاستجابة بشكل أسرع للعملاء، وتطوير منتجات جديدة.

في نهاية هذه المرحلة تظهر أزمة الرقابة والسيطرة (control) حيث يشعر كبار المسؤولين التنفيذيين أنهم يفقدون الكثير من السيطرة على العمليات الميدانية المتنوعة، بعدما أصبح إدارة المسؤولين في المستويات الدنيا أكثر استقلالاً في إدارة أمور القطاعات التي يشرفون عليهم من دون التنسيق مع باقي مكونات المنظمة.

ومن ثم، فإن ثورة المرحلة الثالثة تبدأ في البروز عندما تسعى الإدارة العليا إلى استعادة السيطرة على المنظمة بشكل كلي من خلال محاولة العودة إلى الإدارة المركزية، والتي عادة ما تفشل بسبب النطاق

الواسع للعمليات. تحاول المنظمات التي تمضي قدمًا إيجاد حل جديد في استخدام تقنيات تنسيق خاصة.

- المرحلة الرابعة: التنسيق (Coordination)

خلال هذه المرحلة، تتميز فترة النمو والتطور بظهور الأنظمة الرسمية لتحقيق قدر أكبر من التنسيق، ويتحمل كبار المسؤولين مسؤولية بدء هذه الأنظمة الجديدة وإدارتها. على سبيل المثال يتم دمج الوحدات اللامركزية في مجموعات المنتجات، وضع التخطيط الرسمي والإجراءات ومراجعتها بشكل مكثف، تعيين موظفين في المقر الرئيسي للمشروع في برامج رقابة ومراجعة للمديرين المباشرين، بالإضافة إلى مركزية بعض الوظائف الفنية مثل معالجة البيانات على مستوى الإدارة العليا، واعتماد العائد على رأس المال المستثمر معيارًا مهمًا يستخدم في تخصيص الأموال.

تثبت جميع أنظمة التنسيق الجديدة هذه أنها مفيدة لتحقيق النمو من خلال تخصيص أكثر كفاءة للموارد المحدودة للمنظمة، فهي تدفع المديرين الميدانيين للنظر أبعد من احتياجات وحداتهم المحلية ويحرصون على تبرير قراراتهم وأفعالهم بدقة أمام المراقبين بالمقر الرئيسي.

خلال هذه المرحلة تظهر أزمة الروتين والبيروقراطية بسبب تراكم انعدام الثقة تدريجياً بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، ويزداد استعمال الأنظمة والبرامج بما يؤدي إلى زيادة الروتين ويزداد معه استياء الموظفين والمسؤولين في المستويات الدنيا من توجهات وبيروقراطية المقر الرئيسي ويضعف معه الابتكار. باختصار، أصبحت المنظمة كبيرة جدًا ومعقدة بحيث لا يمكن إدارتها من خلال برامج رسمية وأنظمة صارمة، وتندر بحدوث ثورة المرحلة الرابعة.

- المرحلة الخامسة: التعاون (Cooperation)

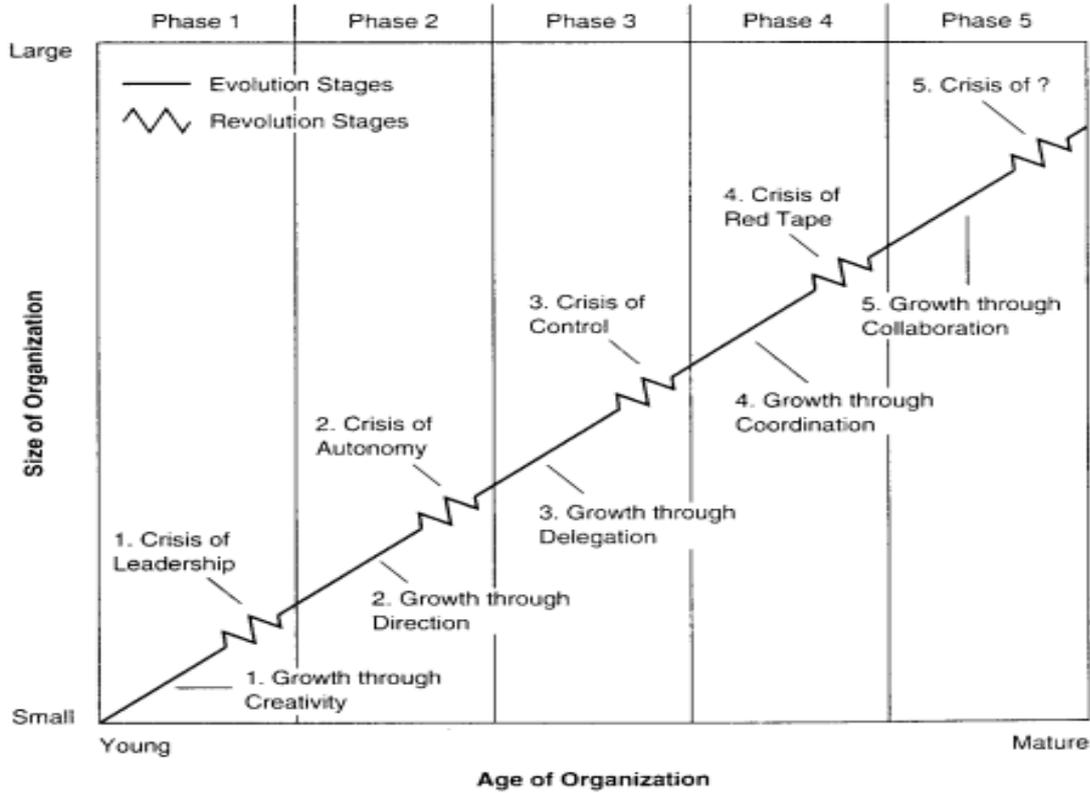
تؤكد المرحلة الأخيرة على التعاون القوي بين الأفراد محاولة للتغلب على أزمة الروتين، وهي تؤكد على قدر أكبر من العفوية في عمل الإدارة من خلال الفرق، والمواجهة الماهرة للاختلافات الشخصية. ويحل التحكم الاجتماعي والانضباط الذاتي محل طغيان الإجراءات الرسمية. يعتبر هذا الانتقال صعبًا بشكل خاص بالنسبة لأولئك الخبراء الذين أنشأوا الأنظمة القديمة بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين الذين اعتادوا الاعتماد على الأساليب الرسمية.

إن بلوغ المرحلة الخامسة ينبني على أساليب إدارية أكثر مرونة، ومن بين خصائصها تبني نظام الفرق في العمل وحل المشاكل وتخفيض عدد الخبراء (الذين كانوا متخصصين في وضع الإجراءات والمعايير)

وتشجيعهم على التشاور مع مسؤولي المستويات الدنيا، وتبني هيكل التنظيم المصفوفي، وتشجيع الممارسات الجديدة وغيرها مما يضيف الطابع المرن واللامركزي داخل المنظمة بأكملها.

ويمكن تلخيص مراحل النمو حسب نموذج "غرينر" والازمات التي تلازم كل مرحلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) نموذج (Greiner) في مراحل تطور المنظمة



Source: Greiner, L. E. (1989) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Readings in Strategic Management, 373-387

أسئلة المراجعة للفصل الأول:

- فيما يفيدك دراسة مفهوم المنظمة؟
- ما الفرق بين المنظمات الربحية والمنظمات الهادفة للربح والمنظمات غير الربحية؟
- لماذا لا يدرك الأفراد المنظمات بنفس الطريقة؟
- فيما يفيدك Morgan فيما يخص صور المنظمات؟
- إلى ما يعزي Greiner تباين أشكال نمو المنظمات؟
- لماذا تطول مراحل حياة بعض المنظمات وتقصّر بعضها الآخر؟

مراجع الفصل الأول:

- جون جاكسون، سيريل مورقان (1988) نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- حسن الشماع، كاظم حمود (2000) نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- على السلمي (2002) تطور الفكر الاداري والتنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- علي عبد الهادي مسلم (2001)، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية.
- فاطمة بدر، معاذ الصباغ (2020) نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2004، ص 86.
- محمد قاسم القريوتي (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان.
- مصطفى عشوي (1992) أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة الجيل الجديد، صنعاء.
- مصطفى عشوي (1992) أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة الجيل الجديد، صنعاء، ص 35
- نعمة الخفاجي، الغالبي (2019) نظرية المنظمة (مدخل النظم)، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- Barabel M. et Meier O. (2022) Concepts et théories en management: décryptage et analyse, Ed. management et société, France.
- Boyer L. & Equilbey N. (2003), Organisation : Théories et Applications, Ed. d'Organisations, Paris.
- Daft, R. & Armstrong A., (2015) Organization Theory and Design, 3 edition, Canadian edition, Nelson Education, Canada.
- De Billy J. Hodge B. J., William P., Anthony et al. (2003) Organization Theory: A Strategic Approach, Prentice Hall.
- Greiner, L. E. (1989) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Readings in Strategic Management, 373–387.
- Le Flanchec A. et Rojot J. (2022) Théorie des organisations, 3ème éd., Ed. ESKA.
- McAuley J. Duberley J., Johnson PH. (2007) Organization Theory: Challenges and Perspectives, Pearson Education Limited, England.

- Miner, J. (2005) Organisational behaviour 1: essential theories of motivation and leadership. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Morgan (1997), Images de l'organisation, Ed. De Boeck, Québec.
- Morgan G. (2006) Images of organization, updated edition of the international bests, SAGE Publications.
- Winzenried A. et al., (2010) Visionary leaders for information, 1st edition, Centre for Information Studies, Australia.

الفصل الثاني:

بيئة المنظمة

الأهداف البيداغوجية:

بعد دراستك هذا الفصل، ستكون قادرا على:

- ✓ معرفة مختلف التقسيمات الخاصة بالبيئة
- ✓ معرفة علاقة البيئة بهيكل المنظمة
- ✓ معرفة علاقة البيئة بفعالية المنظمة

الفصل الثاني: بيئة المنظمة

تظهر قدرة البيئة على التأثير في أهداف المنظمة من خلال علاقة التأثير المتبادل بينهما من حيث المدخلات التي توفرها البيئة الخارجية من جهة، وضرورة جعل المخرجات مسايرة ومواكبة لتطورات السوق وتغير أذواق المستهلكين من جهة ثانية. إن كل المنظمات بغض النظر عن حجمها أو موقعها أو مهامها تعمل في ظل بيئة خارجية واسعة وتلعب دورا كبيرا في نجاحها أو فشلها. (Elbert, 2012, p37)

1.2. تعريف وخصائص البيئة الخارجية

يتناول هذا المطلب بعض التعاريف التي قُدمت للبيئة الخارجية بالإضافة إلى عرض اهم الخصائص التي تميزها في الوقت الحالي.

1.1.2. تعريف البيئة الخارجية

إن المفهوم العام للبيئة التي تعمل في إطارها المنظمة يتضمن كل ما يقع داخل وخارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تؤثر بدرجة أو بأخرى، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة في فعاليتها. من بين التعاريف العامة التي قدمت للبيئة الخارجية هي أنها كل العالم الذي يحيط بها مطروحا منه المنظمة، أو أنها كل ما يمكن أن يؤثر فيها.

ومن بين الأوائل الذين قدموا تعريفا للبيئة الخارجية هو (Duncan,1972) من خلال القول بأنها العوامل المادية والاجتماعية التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.

وما دام أن المدراء يأخذون بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة بهم، فهم يعترفون بتأثر مؤسستهم بما يحدث من حولها من ظروف ومتغيرات.

والبيئة برأي (Emery & Trust) هي مجموعة القيود التي تحدد سلوك المنظمة، وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها (ابو قحف، 1989، ص77)، ومن هذه القيود المتغيرات القانونية التي تلتزم المنظمات بتطبيقها، وشروط المنافسة (أسعار، جودة السلع والخدمات) التي يفرضها المنافسون...والخصائص الاجتماعية والثقافية التي تميز المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة.

وعرف عبد الهادي مسلم البيئة الخارجية بأنها مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها. (مسلم، 2001، ص 44)

لا ينبغي أن نفهم من التعاريف المذكورة أعلاه بأن ما يشكل البيئة هو ما يؤثر عليها سلباً من ضغوط وتهديدات ومخاطر، بل إن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة توفر كذلك فرص النمو التي ينبغي اكتشافها واستغلالها.

2.1.2. خصائص البيئة الخارجية

بحكم اعتبارها نظاماً مفتوحاً، فإن المنظمة هي في تفاعل دائم مع ما يحيط بها من متغيرات وظروف مختلفة تشكل بيئتها الخارجية، ومن الطبيعي أن تتأثر المنظمة بفعل هذا التفاعل. وقد تعددت آراء الباحثين بخصوص الابعاد التي تميز البيئة الخارجية حتى جعلها تؤثر في المنظمات العاملة في نطاقها، وقد أشار (Gueguen, 2001) إلى العديد من هذه الابعاد والتي هي نتاج الكثير من الدراسات إلى استند إليها في بحثه، حيث واستناداً إلى ما يقول به هذا الأخير، فإن البعض يشير إلى غموض الخصائص التي تميز البيئة الخارجية، فبالنسبة إلى (Duncan, 1972) عدم التأكد هو نتيجة التعقيد والديناميكية، بينما في نظر (Khandwalla, 1997) هو نتيجة للتغير والديناميكية والتعقيد، بينما يرى (Morris & Hansen, 1995) بأنه نتيجة للاضطراب، في حين يرى (Callot, 1997) بأن خاصية الاضطراب تعبر عن التعقيد وعدم الاستقرار. ولإبراز كيفية تأثير البيئة على المنظمة يجدر بنا أن نتناول أهم الابعاد التي تشير إليها الكتابات المتخصصة عند دراسة تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية وهذه الابعاد هي الديناميكية والتعقيد واللاتأكد والاضطراب.

1.2.1.2. خاصية الحركة

تشير خاصية حركية أو ديناميكية البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة إلى درجة التغير والتبدل والتحول التي تمس متغيراتها الخاصة أو العامة أو كليهما، فكلما كانت درجة التغير بطيئة كانت البيئة مستقرة، وكلما زادت درجة التغير كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة. ويستعمل البعض (Volberda, 1997) مصطلح التغيير للإشارة إلى هذه الخاصية البيئية، وهي قريبة من معنى الحركة التي تعني نقيض السكون، ويقصد بها التغير الدائم والمستمر في البيئة الخارجية.

ويشير آخرون إلى أن هذه الخاصية يمكن أن تختلف بين مستويات السكون والحركية (التغير) فعندما يتميز محيط المنظمة بالتغير التكنولوجي الكبير والتغير الدائم في أذواق المستهلكين، وكثرة دخول وخروج المنافسين... يكون المحيط ديناميكياً، والعكس إذا ما لم يشهد مثل هذه التغيرات.

وقد عبر العديد من الباحثين على ما يميز خاصية الحركية بأكثر من مصطلح ذكر بعضها (Gueguen, 2001) مثل عدم الاستقرار، شدة التفاعل بين المنظمات، التغير السريع والمتقطع، الإبداع، الاستعمال المكثف للتكنولوجيا والانترنت ...

2.2.1.2. خاصية التعقيد

يشير التعقيد البيئي إلى عدد وكثافة المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر عليها، إذ أن البيئة البسيطة تتكون من عوامل أو عناصر قليلة العدد، خلافا للبيئة المعقدة التي تتكون من عدد كبير من المتغيرات.

وبالإضافة إلى عدد من تتعامل معهم المنظمة، يشير البعض إلى تعدد وكثافة العلاقات والتبادلات التي تتم بين هؤلاء المتعاملين، وبينهم وبين المنظمة، حيث كلما زاد العدد وزادت معه التفاعلات البيئية، كانت بيئة المنظمة معقدة.

ومن الأوائل الذين أشاروا إلى خاصية التعقيد هو (Duncan)، وقد عني بها مدى تعدد وتباين المتغيرات التي يتعين على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند قيامها باتخاذ القرارات المهمة.

وأخذا بعين الاعتبار لخاصية التعقيد، يمكن أن تكون بيئة المنظمة بسيطة أو معقدة أو بين هذين الحدين، حيث كلما كانت الأطراف التي تتعامل معها المنظمة كثيرة وكانت حاجاتها ومتطلباتها متباينة، كلما كانت بيئتها معقدة، والعكس صحيح.

وفي هذا الإطار يمكن اعتبار صناعة الحليب ومشتقاته من أمثلة الصناعات التي تعمل في بيئة بسيطة نسبيا كون أن عمليات تصنيع الحليب واستعمالاته ومستعمليه لم تتغير كثيرا منذ عدة عقود (Williams, 2009, p79)، ونفس القول يمكن أن ينطبق على العديد من البيئات التي تعمل فيها وحدات الصناعات التقليدية، وشركات توزيع البززين ... بينما البيئة الخارجية للعديد من المنظمات أصبحت كثيرة التعقيد لكثرة التغيرات التي حدثت بها من جهة وكثافة المكونات المرتبطة بها من جهة ثانية، وهذا مثل الكثير من الصناعات الالكترونية ومراكز البحث والجامعات، ومؤسسات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال...

3.2.1.2. خاصية عدم التأكد

يشير عدم التأكد أو عدم اليقين إلى فقدان المدراء للمعلومات الكافية عن العوامل البيئية التي تحيط بهم، بما لا يمكنهم من التنبؤ بتغيراتهم ومتطلباتها المحتملة، ونكون امام عدم تأكد بيئي إذا توفرت ثلاثة عناصر أساسية (Daft, 2010, p72) :

- غياب المعلومات بخصوص العوامل البيئية المرتبطة مباشرة باتخاذ القرار؛

- الجهل أو عدم العلم بنتائج قرار ما من حيث أهمية (كم) الخسارة التي تتحملها المنظمة إذا ما تبين أن القرار المتخذ كان خاطئاً؛
 - عدم القدرة على تقدير-بنسب ثقة معينة- احتمالات آثار العوامل البيئية المهمة على فشل أو نجاح صاحب القرار في تحقيق أهدافه.
- إن سيادة ظروف عدم التأكد بما يعني غياب أو قلة المعلومات يجعل المدراء يتخذون قراراتهم وهم غير متأكدين من سلامة نتائجها وهذا ما يسميه (Borner, 1997, p4) بعدم تأكد الغاية (Incertitude en finalité) كما أن صعوبة التنبؤ بالتغير الذي يمكن أن يحدث في مختلف المتغيرات البيئية، يجعل المدراء غير قادرين كذلك على التنبؤ بنوع وحجم التأثير الذي سيمارسُ على مؤسساتهم.
- وقد تكون المنظمات الرائدة والمبدعة هي المتسبب في خلق حالة عدم التأكد من خلال عدم توقع منافسيها بما ستطرحه من جديد أو مُحسن من سلع وخدمات وطرق تنظيم وتوزيع، حيث تلجأ المنظمات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية إلى تحقيق ابتكارات وإبداعات في المجالات التي تمثل نقاط قوتها، وتمكنها من تحقيق سبق عن غيرها من المنافسين.

3.2.1.2. خاصية الاضطراب

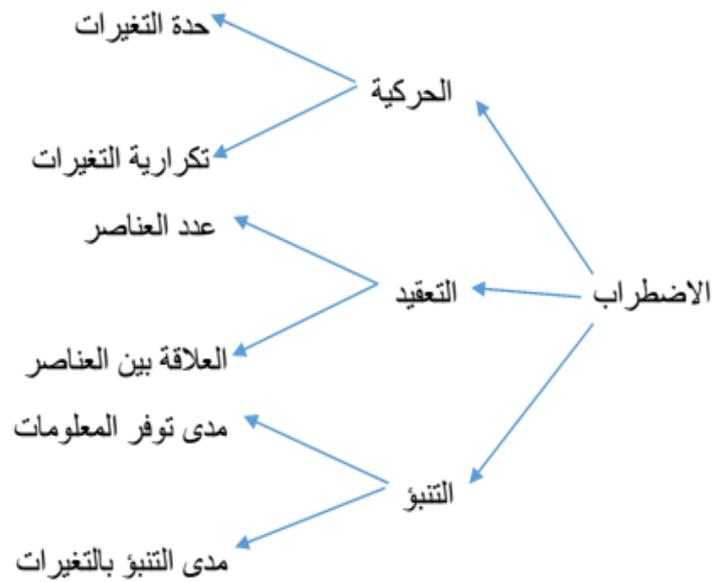
يُقصد بخاصية الاضطراب البيئي ظاهرة التغيرات والتطورات وأحياناً التحولات الكبرى التي أصبحت تميز المحيط الذي تعمل في اطاره اليوم العديد من المنظمات، وهي تغيرات تحدث باستمرار وأحياناً بشكل قوي بما يفرض عليها اكتساب القدرة على إحداث التغيير بشكل مستمر لتتمكن من تحقيق بقائها.

وأول من استعمل مصطلح الاضطراب هما (Emery & Trust) خلال الستينات من القرن الماضي حسب ما أشار اليه (Gueguen) والذي بعد عرضه لمجموعة تعاريف ذكرها بعض الباحثين، خلص إلى وجود أربعة مبادئ تجعل البيئة الخارجية تتميز بالاضطراب وهي:

- أهمية التغيير، حيث ينتج عن الاضطراب حدوث تغيرات كثيرة في بيئة المنظمة بما يشعرها بالخطر، وقد يختلف المدراء في ادراكهم لأهمية وخطورة التغيير؛
- سرعة التغيير، وتشير إلى ريثم ودرجة التغيير وتتابع فترات حدوثه، بما يهدد توازن المنظمة التي قد تضطر إلى احداث عدة مشاريع تغيير في نفس الوقت؛
- عدم إمكانية التنبؤ بحدوث التغيير الذي يكون أحياناً متقطعاً، بما يهدد توازن المنظمات؛
- التجديد ويعني أن التغيير الذي يحدث على مستوى البيئة الخارجية يفرض على المنظمات

أحداث التغيير ويدفعها إلى تبني وتطبيق طرق جديدة في الإدارة والتنظيم والإنتاج ... إن ما يلاحظ مما ذكر أعلاه هو تداخل خاصية الاضطراب مع باقي الخصائص الأخرى التي تميز البيئة الخارجية، وقد أشار إلى هذا التداخل والغموض في مفهوم الاضطراب العديد من الباحثين ويمكننا الإشارة إلى أعمال (Volberda & Bruggen) عندما فسرا عملية الاضطراب من خلال ثلاثة خصائص هي الحركية والتعقيد وإمكانية التنبؤ بتغيرات المستقبل، وهو ما يوضحه الشكل التالي (Volberda):

الشكل رقم (1-2) مكونات خاصية الاضطراب البيئي



Source: Volberda H. W., & Van Bruggen G.H. (1997) Environmental turbulence: a look into its dimensionality, NOBO, Netherlands, p.138.

2.2. مكونات البيئة الخارجية

إن تعدد التعاريف المقدمة للبيئة التي تحيط بالمنظمة قد جعل أمر تحديد مكوناتها صعباً بسبب احتوائها على عدد كبير من العناصر، إذ الغاية من التعرف على البيئة هو معرفة مكوناتها بقصد دراسة كيفية التأثير والبحث في كيفية التذليل من هذا للتأثير. وبغية بلوغ هذا الهدف يتم اللجوء إلى تقسيم البيئة إلى مكوناتها، ومن التقسيمات المعتمدة هو التمييز بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.

1.2.2. البيئة العامة للمنظمة

من بين النماذج التي تحاول تحديد مكونات البيئة الخارجية ما يسمى بنموذج (PESTEL) والذي في إطاره تقسم المتغيرات البيئية إلى ستة مجموعات رئيسية هي: المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية: (Johnson, 2008, p63)

- التأثيرات السياسية التي تشير إلى السلطات العمومية؛
- التأثيرات الاقتصادية التي تشير إلى عوامل كلية مثل سعر الصرف، معدل النمو...؛
- التأثيرات الاجتماعية التي تشير إلى التطورات الثقافية والديموغرافية مثل شيخوخة المجتمع في الكثير من الدول الغربية؛

- التأثيرات التكنولوجية التي تشير إلى تأثير الابتكارات، والانترنت، وتكنولوجيا النانو...؛
 - التأثيرات البيئية التي تشير إلى الانشغالات المرتبطة بالتلوث والطاقة،...؛
 - التأثيرات القانونية التي تشير إلى القيود القانونية والتشريعية، معايير الأمن والسلامة...؛
- سنحاول فيما يلي شرح هذه المتغيرات البيئية فيما يلي:

أ. البيئة الاقتصادية

تعتبر البيئة الاقتصادية من أكبر اهتمامات المنظمات والمنظمات لما لها من تأثير كبير ومباشر على حياتها ونموها، وهي تشير إلى مجموعة القوى التي تشكل الوضع الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة والتغيرات التي تحدث فيه مثل التضخم والبطالة والسياسة النقدية والمالية... وغيرها. ويحدد (شالز، 2008) أربعة عوامل رئيسية تُكون البيئة الاقتصادية هي معدل النمو الاقتصادي، معدل الفائدة، معدلات سعر الصرف، معدلات التضخم (أو الانكماش).

- النمو الاقتصادي الذي يؤدي إلى مزيد من الإنفاق الاستهلاكي، ويمكن أن يخفف من الضغوط التنافسية ويخلق فرصا كثيرة للمنظمات للتوسع في عملياتها وزيادة أرباحها، وهذا خلافا إذا ما كان الوضع الذي تعمل في إطاره المنظمة يتسم بالكساد، الذي يتجسد في انخفاض الطلب من جانب المستهلكين بما يؤدي إلى زيادة المنافسة بين المنظمات وخروج بعضها من السوق.
- سعر الفائدة الذي يعتبر عنصرا مهما في صنع القرارات، إذ أن انخفاض معدله يدفع بالمستهلكين إلى زيادة طلبهم ومشترياتهم خاصة في بعض المنتجات مثل السكن والسيارات والأجهزة الكهربائية...، وهو ما يمثل فرص نمو للمنظمات العاملة في هذه المجالات. أما ارتفاع أسعار الفائدة فيشكل عائقا كبيرا أمام المستثمرين.

- أسعار الصرف تؤثر تأثيرا مباشرا على القدرة التنافسية لمنتجات وخدمات المنظمة في السوق الخارجية، حيث يؤدي انخفاض قيمة العملة الوطنية أمام العملات الأجنبية إلى انخفاض أسعار المنتجات المصنعة في البلد المعني، وبالتالي تقليص تهديد المنافسين الأجانب.
- معدل التضخم المرتفع يزعزع الاقتصاد ويبطئ النمو الاقتصادي لا يشجع المنظمات على مزيد من الاستثمار بسبب انخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين بما يقلل من مشترياتهم.

إن العوامل الاقتصادية في البلد يمكن أن تتغير خاصة من خلال ما تقرره الحكومة من إجراءات في مجال السياسة النقدية أو المالية، غير أن هناك عوامل اقتصادية أخرى خارج مسؤولية وسيطرة الحكومة مثل ارتفاع أو انخفاض مستلزمات وعوامل الإنتاج المستوردة، أو تدهور أسعار الأسهم في البورصات لعوامل اقتصادية أو غير اقتصادية تحدث خارج الدولة المعنية.

ب. البيئة التكنولوجية

تمثل البيئة التكنولوجية أو التقنية أكبر التحديات التي تواجه العديد من المنظمات، لما تتيحه من إمكانية ظهور منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة ...
تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التكنولوجيا يعني الطريقة أو كيفية أداء عمل ما، وأن التغير التكنولوجي هو حدوث تغير في الكيفية أو طريقة أداء الأعمال، لذلك لا ينبغي أن يتم حصر التغير التكنولوجي فقط في الآلات والتجهيزات ومعدات الإنتاج، بل إن المفهوم ينصرف أيضا إلى شكل ونوع المواد الأولية وطرق الإنتاج وتنظيمه ونقله وتسويقه
ويشير (عوض، 2012) واستنادا إلى العديد من الباحثين أن التكنولوجيا من المصطلحات التي تعددت مفاهيمها واختلفت تطبيقاتها وفقا لتعدد المشارب الفكرية للباحثين الذين تطرقوا لها، وتعددت الأغراض التي استخدم فيها المصطلح، حيث تعتبر:

- الفن والعلم الذي يستخدم في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها؛
- الوسائل والتقنيات والعمليات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- جميع المهارات والمعارف والأساليب والموارد والمكائن والحواسيب وباقي المعدات والأدوات التي يستخدمها الأفراد لتحويل المواد إلى سلع وخدمات ذات قيمة.

ويعتبر (Schumpeter, 1939) من الأوائل الذين أشاروا إلى أن الإبداع على مستوى المنظمات لا يقتصر فقط على الإبداع التكنولوجي، أي الإبداع في آلات الإنتاج، بل بإمكانه أن يغطي أيضا كل من:

- منتجات جديدة؛
- أساليب جديدة في مزج عناصر الإنتاج وطرق أخرى في تنظيم الإنتاج؛
- اكتشاف منافذ توزيع جديدة؛
- مواد أولية جديدة.

إن التطورات التكنولوجية بإمكانها أن تتسبب في اختفاء منتجات قائمة أو في تخفيض الطلب عليها بشكل محسوس بما يؤدي إلى إزالة وإبعاد مؤسسات قائمة وظهور أخرى جديدة، ومنه تظهر العلاقة الوطيدة بين البيئة التكنولوجية ودرجة الإبداع والابتكار، حيث يتميز عالم الأعمال اليوم بكثرة الإبداعات وسرعة ظهورها وتطبيقها، وأن المنظمات التي لا تضمن التكيف مع التغيرات التكنولوجية بالدرجة المطلوبة وبشكل مستمر سوف يصعب عليها مسايرة إيقاع المنافسة وقد تعرض وجودها لخطر الزوال كما عَنَّوَنَ (Bellon, 1994) كتابه *Innover ou disparaître*. وفي هذا الإطار يقول (شالز، ص152) أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون مبدعا ومدمرا معا، فهو فرصة وتهديد للمنظمة، وهذا من خلال مساهمته الكبيرة في جعل دورة حياة المنتجات قصيرة وسريعة التقادم.

وبرأي (Schilling, 2013, p4) فإن للتطورات التقنية المتسارعة تأثير واضح في السوق من خلال ظهور صناعات جديدة وتغير أو استبعاد صناعات قائمة.

لقد ازداد ريثم الابتكار بسرعة كبيرة خلال العقود الأخيرة، إذ خلافا لما مضى كانت فترة إنتاج فكرة جديدة أو مبدعة (تحسين أو تطوير أو خلق جديد) وتطبيقها على أرض الواقع يستغرق وقتا طويلا، كما أن حياة هذه الفكرة تستمر وقتا طويلا كذلك، لكن ما يميز عالم الأعمال اليوم هو أن التكنولوجيات الحديثة ساعدت على تقليص فترة إنتاج وتطبيق الفكرة، كما أدى التغيير السريع في الأذواق أيضا إلى تقلص دورة حياة المنتجات الجديدة، وهو ما حتم على المنظمات، خاصة تلك التي تعمل في وسط تنافسي كبير وحاد، أن تهتم أكثر بالتحسين المستمر وأن تضاعف وتنوع من ابتكاراتها.

وهناك علاقة جد وطيدة بين قدرة المنظمة على الإبداع واكتساب الميزة التنافسية، حيث يشير (Fleisher, 2015, p48) إلى أن الميزة التنافسية وإن كانت تبنى على أسس تقليدية

كالاستفادة من اقتصاديات الحجم فإن الإبداع يعطي أكثر من ذلك من خلال ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة.

ت. البيئة القانونية والسياسية

عادة ما توصف البيئة القانونية بالقيود التي تعمل في إطارها المنظمات، إذ تشكل من مجموع القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة وتلزم كل المتعاملين بمراعاتها وعدم تجاوزها، وهو ما يقيد من حرية المدراء عند اتخاذ القرارات، ومن المؤكد أن تأثير هذه المتغيرات البيئية يزداد كلما زاد عدد القوانين والتشريعات التي يجب على المنظمات الالتزام بها.

وهناك ارتباط كبير بين البيئة السياسية والبيئة الاقتصادية كما يقول (Williams, 2006, p49) إذ أن هذه الأخيرة شديدة التأثير بالقرارات التي تتخذ مثلا في المجالات التالية:

- مستوى الرسوم المفروضة على الأفراد؛
- مستوى الرسوم المفروضة على المنظمات؛
- اجراءات الدولة ومواقفها تجاه البطالة والتشغيل.

ويمكن للقرارات التي تتخذها السلطة في أي بلد أن تؤثر على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات البيئية، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ يمكن للبيئة التكنولوجية مثلا أن تتأثر بما توفره وتتيحه الدولة من أموال وإمكانيات مادية ترفع من مستوى التعليم وتشجع على البحث والتطوير، كما يمكن لقرارات سياسية معينة أن تجعل قطاعات إنتاجية أو خدمية معينة اقل أو أكثر جاذبية.

ومثلها مثل باقي المتغيرات البيئية الأخرى، فقد تشكل البيئة القانونية فرصة أو تهديدا، إذ أن اتجاه الدولة مثلا نحو مزيد من الخصخصة للقطاعات الاقتصادية والتجارية وتقليص حالات الاحتكار، سيمثل فرصة للمنظمات العاملة في القطاعات والفروع التي مستها الخصخصة، كما يمكن أن يشكل المزيد من القوانين واللوائح المنظمة لقطاع معين تعطيلا لسير وإدارة الحياة الاقتصادية مثل طول وتعقد الإجراءات الخاصة بالتصدير والاستيراد أو بطء وبيروقراطية الإجراءات الإدارية...

وتؤثر السياسات الحكومية تأثيرا مباشرا على مدى جاذبية أو عدم جاذبية قطاعات إنتاجية أو خدمية معينة وهذا بما توفره من قرارات وإجراءات، كأن يتم منع أو توقيف مؤقت لاستيراد سلع أو منتجات معينة من الخارج.

إن القرارات التي اتخذتها الحكومة الفرنسية خلال سنة 2001 القاضية بمنع استيراد اللحوم الحمراء بسبب مرض جنون البقر، أثر بشكل سلبي على المربين البريطانيين، ونفس الأثر كان لقرار

منع تصدير الخضر والفواكه الأوروبية نحو الأسواق الروسية بسبب المقاطعة الاقتصادية والتجارية خلال منتصف العام 2015، حيث أثر الإجراء على الكثير من المزارعين الفرنسيين، الذين حاولوا استبدال الأسواق الروسية بأخرى مغربية ولكن بمزايا سعرية أقل.

ث. البيئة الاجتماعية والثقافية

تشير البيئة الاجتماعية والثقافية إلى كل ما يرتبط بالسكان أو أفراد المجتمع من حيث عددهم وكثافتهم وتوزيعهم واتجاهاتهم وتقاليدهم ... وكل ما يمكن أن يشكل نمط حياتهم ومعيشتهم. والبيئة الاجتماعية برأي (شالز) تشير إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية، وتؤثر بها في الصناعة والتي ينتج عنها فرص وتهديدات، ومن الأمثلة التي أشارا إليها تغير سلوك المستهلكين في الآونة الأخيرة بعد زيادة وعيمهم الصحي وكيف تمكنت بعض المنظمات من اكتساب حصص سوقية معتبرة بعد تركيزها على منتجات صحية وأكثر قربا من الطبيعة.

إن كل مجتمع يتكون من أفراد وجماعات قد تختلف قليلا أو كثيرا في مستويات تعليمها وطرق معيشتها ونمط استهلاكها... وغيرها من الخصوصيات التي قد تؤثر على المنظمات والمنظمات من خلال نوع وجودة السلع والخدمات التي يطلب المجتمع توفرها. وإن من أهم العوامل المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

- التوزيع العمري لأفراد المجتمع: حيث يكون لكل فئة عمرية طلباتها ورغباتها الخاصة، فمثلا للشباب الذين تقع أعمارهم بين 20 و40 سنة حاجات تختلف عن تلك التي يطلبها الأفراد الذين تقل أو تزيد أعمارهم عن هذه الفئة العمرية. (شيخوخة سكان بعض دول أوروبا أثر على المنظمات من حيث سوق العمل وخصوصية سوق السلع والخدمات).
- مستوى تعليم وتكوين أفراد المجتمع: حيث أن ارتفاعه يفرض على المنظمات من جهة توفير السلع والخدمات التي تستجيب لمستوياتها المعيشية، ومن جهة ثانية توفير مناصب العمل التي يقبل بها هؤلاء. مثل هذه الظروف هي التي دفعت بمنظمات الدول المتقدمة إلى إعادة النظر في كيفية التعامل مع هذه الفئة من أفراد المجتمع التي توصف بجيل Y (Morley, 2012) (مواليد الثمانينات ومنتصف التسعينات) وحتى جيل Z (Singh, 2014) (مواليد ما بعد 1995، التي تختلف في الكثير من الجوانب عن فئات العمال السابقة (جيل X، مواليد الستينات وبداية السبعينات) من حيث أهدافهم وطموحاتهم في العمل ونظرتهم إلى مصدر السلطة والقيادة ... إن الأجيال الحالية من أفراد المجتمع والتي تزامن وجودها في هذه الحياة مع الحضور الكبير للحاسوب والاستعمال المكثف لمختلف التكنولوجيات الحديثة وفي مخالف جوانب الحياة، تختلف كثيرا عن الأجيال التي سبقتها من حيث الحاجات والغايات والاهداف والطموحات ...

لقد فرضت الأجيال الرقمية سلع وخدمات معينة وظروف عمل خاصة وطرق تعامل مميزة داخل وخارج مكان العمل تختلف عما سبقها من أجيال.

• تركيبة الأسرة: حيث أن صغر تركيبها أدى إلى ظهور حاجات وطلبات جديدة مثل السكنات الصغيرة، روضات الأطفال، منتجات كهرومنزلية مختلفة، ساعات عمل مرنة ...

5. المحيط الدولي

يتمثل المحيط الدولي في مجموع القوى التي تؤثر في المنظمة والمتأنية من خارج البلد الذي تتواجد فيها وحتى الأمة التي تنتمي إليها، كونها عالمية النطاق وهذا مثل ظاهرة الاحتباس الحراري أو التطرف الديني ... أو الانكماش الذي يصيب الاقتصاد الياباني وتمتد تبعاته إلى دول آسيا وأوروبا. (Robbins, 2013, p330)

يمكن للمحيط الدولي أن يؤثر مباشرة على الكثير من المنظمات، وقد أصبح يكتسي أهمية كبرى في العقود الأخيرة نتيجة للاقتصاد المتعولم، إذ بات تأثيره على المنظمات والصناعات في عقر دارها حتى وإن لم تكن ترتبط مباشرة بالأسواق الخارجية، فقد يتأثر الطلب على اللحوم البيضاء التي تستعمل الكثير من الأسمدة والأعلاف الخاصة، إذا ما تأثر إنتاج اللحوم الحمراء نتيجة وباء أصابها ...

2.2.2. البيئة الخارجية الخاصة

استناداً إلى تعريف (Duncan, 1972) فقد كان ينظر للبيئة على أنها كل موحد كما جاء في التعريف الذي قدمه، إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة، وبغية تحليل أكبر وأعمق، لجأت إلى تقسيم البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة إلى جزئين رئيسين، بيئة عامة وأخرى خاصة، وهو ما أشار إليه (Bourgeois, 1980) أو إلى بيئة بعيدة وأخرى قريبة اعتماداً على درجة القرب والتأثير المباشر.

وإذا كان المحيط البعيد مكوناً أساساً من الإطار الذي تعمل فيه المنظمة ويحيط بها، فإن تأثيره عليها لا يكون دوماً مباشراً، عكس المحيط الخاص أو القريب أو التنافسي الذي يتكون من الزبائن والموردين المنافسين ... وكل من تتعامل معهم المنظمة بشكل مباشر.

ويضيف السكارنة أن البيئة الخارجية الخاصة والتي تسمى أيضاً بالمجموعة التنظيمية أو التشغيلية أو بيئة العمل، هي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها (Brooks, 2004, p4).

إن البيئة الخاصة التي تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب القطاع الاقتصادي وتباين درجة تأثيرها، هي البيئة التي تتضمن مختلف الاعوان الاقتصاديين والقطاعات التي تتعامل معها المنظمة

مباشرة، والتي يكون تأثيرها بشكل مباشر، حيث تمارس عليها ضغوطات بما يؤثر في قدرتها في تحقيق أهدافها، وهي تتضمن المنافسون والموردون والذباثن ... وكل من له علاقة مباشرة بالمنظمة. وعادة ما يُستعمل نموذج (Porter) في تحليل شدة المنافسة التي تسود محيط ما (صناعة أو سوق ...) في إشارة إلى المحيط القريب والخاص، ومُبرر هؤلاء أن الكثير من عناصر البيئة الخارجية هي أقل تأثيراً من هذا الجزء من البيئة.

لقد حصر (Porter) العناصر المسؤولة عن شدة المنافسة في صناعة ما في خمس قوى والتي بإمكانها أن تشكل تهديداً للمنظمة في حالة زيادة قوتها ونفوذها الاقتصادي، بما يؤدي إلى تقليص قدرتها على التحكم في الكثير من قراراتها خاصة تلك المرتبطة بتحديد الأسعار، كما يرى أنه بإمكان المنظمة من خلال خيارها الاستراتيجي أن تغير وتعديل من قوة واحدة أو أكثر من القوى الخمس لجعلها تحقق مصلحتها.

والقوى التي حددها (Porter) هي المنافسون الحاليون والمحتملون، والسلع البديلة والقوة التفاوضية لكل من الموردين والذباثن.

وفيما يلي عرض موجز لهذه القوى المحددة لشدة المنافسة:²

أ. المنظمات المنافسة الحالية

المنافسة بين المنظمات القائمة هي كثافة وحدة المنافسة بين المنظمات القائمة التي بإمكانها استخدام واحدة أو أكثر من الآليات التي تمكنها من الحصول على نصيب من الحصة السوقية مثل السعر أو تصميم المنتج، أو الإعلان أو خدمات ما بعد البيع ... ويمكن اعتبار هذه المنافسة دالة لثلاثة عوامل أساسية هي:

- الهيكل التنافسي للصناعة والذي يمكن أن يكون في شكل منافسة تامة أو منافسة قلة أو احتكار أو منافسة احتكارية، حيث تزداد شدة المنافسة أو تقل.
- طلب السلع الذي يؤدي نموه إلى تقليص شدة المنافسة وانخفاضه إلى زيادتها.
- عوائق الخروج مثل ارتفاع التكاليف الثابتة وارتفاع تكاليف تغيير النشاط.

ب. المنظمات المنافسة المحتملة

المنافسون المحتملون هم المنظمات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، ويرتبط خطر دخول هؤلاء بمدى كثافة عوائق الدخول وهي العوائق التي تجعل

المنظمات الجديدة تتحمل تكاليف كبيرة، وهذا مثل اقتصاديات الحجم، مزايا التكلفة المطلقة، الولاء للماركة، تكاليف تحول المستهلكين...

ت. قوة المساومة لدى المشتريين

المشترون أو الزبائن قد يكونون من الأفراد أو من المنظمات، حيث يمكن أن يكون هؤلاء في وضعية تمكثهم من فرض أسعار الشراء أو على الأقل القدرة على تخفيض الأسعار المقترحة من قبل المنتجين، وهذا عندما تكون كمية الشراء كبيرة وعدد الزبائن قليل، أو عندما يكون بمقدور المشتريين التهديد بدخول الصناعة والإنتاج بأنفسهم مثل ما يقوم به منتج السيارات تجاه الموردين الكثرين.

ث. قوة المساومة لدى الموردين

تشير قوة المساومة هذه إلى مدى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات ورفع تكاليف الصناعة كأن يكون عددهم قليل أو حجمهم كبير وليس للمنتجين بدائل كثيرة أمامهم.

ج. المنتجات البديلة

تشير هذه القوة إلى منتجات صناعات أخرى والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك (صناعة القهوة والشاي مثلا) حيث أن وجود بدائل جيدة وقوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وبالتالي زيادة حدة المنافسة وانخفاض الأرباح.

وقد انتقد العديد من الباحثين نموذج (Porter) لإغفاله عنصرا سادسا مهمًا وهو الدولة أو من يمثلها، في حين أشار آخرون إلى أن ذلك كان مقصودا من جانب هذا الباحث لدواعي إيديولوجية كونه لا يؤمن بالتدخل الحكومي، غير أن ما يمكن تأكيده هو أن العديد من الباحثين يشيرون إلى تأثير هذا العنصر في شدة المنافسة التي تسود سوقا أو صناعة معينة، وهذا من خلال عدة عوامل أهمها (Johnson, 2008, p77):

- سلطة الضبط من خلال تحديد الرسوم والضرائب وقانون العمل؛
- بعض الأسواق تكون الدولة المستهلك الأكبر أو الوحيد مثل صناعة الأسلحة والسكك الحديدية ...؛

• الدور السياسي للدولة من خلال علاقاتها مع الدول الأخرى، مثل قطع العلاقات أو

توطيدها، تقديم تسهيلات وإعفاءات لدول معينة ...

أسئلة المراجع للفصل الثاني

- ما فائدة دراستك لمحيط المنظمة، في موضوع نظرية المنظمات؟
- هل تحلل المنظمات البيئة بنفس المنظور والأدوات؟
- هل البيئة محدد للهيكل التنظيمي؟ أم العكس؟
- أي النظريات التنظيمية التي تناولت بعد البيئة في تحليلها؟
- أي البيئتين أهم في التحليل التنافسي للمنظمات

مراجع الفصل الثاني

- بلال خلف السكارنة (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبد السلام أبو قحف (1989) سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- عبد الهادي مسلم (2001) تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
- شالز هل، جارديث جونز، (2008) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، تعريب محمد سيد احمد عبد العالي وإسماعيل علي بسيوني.
- عاطف محمد عوض (2012) دور إدارة المعرفة وتقاناتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، ص 397-429.

- Bellon B. (1994) Innover ou disparaître, Economica.
- Brooks J. I., Weatherston J. & Wilkinson G. (2004) The International Business Environment, Pearson Education limited.
- Bourgeois, L. J. (1980) Strategy and environment: a conceptual integration, Academy of Management Review, vol. 5, No. 1, p.25-39.
- Bronner, G. (1997) L'Incertitude, PUF, "Que Sais-Je ?" France.
- Daft R. L. (2010) Management, 9th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived
- Ebert R. & Griffin R. (2012) Business essentials, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario. environmental uncertainty, Administrative Science Quarterly, vol. 17, No.3, p.313-327.
- Fleisher C. & Bensoussan B. (2015) Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods, 2nd edition, Pearson Education Inc, USA.
- Gueguen G. (2001) Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat, Université Montpellier I, France.
- Gueguen A. (2011) Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques.

www.sciencesdegestion.com/travaux/lyon/lyon99.PDF site web consulté le 20-3-2016.

- Johnson G. et al. (2008) Stratégique, 8^{eme} édition, Pearson Education.
- Morley Ch. et autres (2012) La génération Y dans l'entreprise, Pearson, France.
- Robbins S., DeCenzo D, Coulter M. (2013) Fundamentals of management :essentials concepts & applications, 8th edition, Pearson, USA.
- Schilling M. A. (2013) Strategic Management of Technological Innovation 4th edition, McGraw-Hill, USA.
- Schumpeter J. (1939) Business Cycles, a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Singh A. (2014) Challenges and Issues of Generation Z, Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 7, p.59-63.
- Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H. (1997) Environmental turbulence: A Look into its dimensionality, NOBO, Netherland, p.137-145.
- Williams C. (2009) Management, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Williams K, (2006) Introducing management, a development guide, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, USA.

الفصل الثالث:

هيكل المنظمة

الأهداف البيداغوجية

بعد دراستك هذا الفصل ستكون قادرا على:

- ✓ التحكم في التصنيفات التقليدية والحديثة لهياكل التنظيم
- ✓ معرفة التأصيل النظري لكل نوع من أنواع الهياكل
- ✓ معرفة أهم طرق تصميم هيكل المنظمة
- ✓ معرفة أهم النظريات ذات العلاقة بالهياكل التنظيمية
- ✓ معرفة أهم الرواد الذين اثروا في المجال المعرفي المرتبط بالتنظيم

الفصل الثالث: هيكل المنظمة

على اعتبار أن المنظمات (المؤسسات) هي تجمع لعقود اجتماعية، فهي مجموعة من الاتفاقيات غير المكتوبة يلتزم مختلف الأطراف بالقيام بأدوارهم في إطار منظم لا يحيد عن تلك العقود. وقد زاد الاهتمام الحقيقي بموضوع التنظيم مع كبر حجم المنظمات إبان الثورة الصناعية بداية القرن العشرين، وظهور نظريات المنظمة والتنظيم بداية من الإدارة العلمية إلى المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية، وصولاً إلى المدارس الحديثة.

التنظيم كشيء ملموس (Objet): يعني أنه نتاج أنشطة المنظمة، وهو يتجسد في الهيكل التي تم تصميمها داخل المنظمة. وهنا، يسعى التنظيم للحد من مستوى عدم التأكد الخاصة بمختلف الأعمال.

إن العمل التنظيمي ضروري لكل مجموعة هادفة: مؤسسة، تنظيمات غير ربحية، نوادي رياضية. بمعنى أن هذه المجموعات (الكيانات) الهادفة هي بحاجة إلى شيء يوفر لها الإطار العام (الهيكل) كي تتمكن من العمل والبقاء على قيد الحياة. حيث يؤكد (Harbison, 1954) أن العامل التنظيمي هو العامل الثاني، بعد عامل الوسائل التقنية والتكنولوجية، الأكثر تأثيراً في إنتاجية المنظمة.

مما سبق، نستنتج أن وصول المنظمة إلى أهدافها يتعين عليها القيام بتحديد الأنشطة المطلوب إنجازها، ثم تقسيمها على أجزاء (أطراف) المنظمة وبالتالي تحديد دور كل قسم، ثم التنسيق الذي يستهدف ضمان التعاون وتوحيد جهود مختلف الافراد والأقسام والمصالح من خلال خلق علاقات فيما بينها.

مما سبق، نستنتج أن وصول المنظمة إلى أهدافها يتعين عليها القيام بتحديد الأنشطة المطلوب إنجازها، ثم تقسيمها على أجزاء (أطراف) المنظمة وبالتالي تحديد دور كل قسم، ثم التنسيق الذي يستهدف ضمان التعاون وتوحيد جهود مختلف الافراد والأقسام والمصالح من خلال خلق علاقات فيما بينها.

1.3. تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف (Desreuneaux) الهيكل التنظيمي على أنه: "الكيان الذي تتمكن المنظمة من خلاله توزيع وتنسيق ومراقبة نشاطاتها، وتوحيد سلوك مختلف الأطراف الذين هم بداخلها (أفراد وجماعات)".

فإذا كان التنظيم يتمثل في تقسيم وتنسيق المهام، فإن الهيكل التنظيمية تعمل على تجسيد هذين العمليتين (تقسيم و تنسيق) بشكل ملموس عن طريق ميكانيزمات محددة. (عالج هذه النقطة بإسهاب (Mintzberg).

حسب (Sépari) تعمل الهيكل على تجسيد مبادئ التنظيم بشكل عملي، أي تقسيم وتنسيق المهام والأنشطة، بغية تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها.

- يتضمن الهيكل التنظيمي تجزئة المصالح والمهام والعلاقات السلمية وإجراءات العمل وطرق الاتصال في المنظمة.

- الهيكل هو بمثابة الهيكل العظمي للمنظمة (squelette de l'organisation)، بمعنى أنه المحور الرئيسي الذي تقوم على أساسه مختلف نشاطات المنظمة، فهو :

- مجموع الترتيبات (Dispositifs)، إذ أن الهيكل هو جملة من الإجراءات والتنظيمات القانونية؛ والأعمال الرسمية والمثبتة (Formalisés)، عادة ما تكون مكشوفة وواضحة لدى الجميع؛

- هذه الترتيبات تسعى إلى تقسيم وتنسيق أطراف التنظيم بشكل فعال؛

- غاية الهيكل (Finalité) هي تنظيم الأفراد وأعمالهم بالشكل الذي تريده المنظمة.

- الهيكل التنظيمي هو من الأدوات التي تمكننا من فهم المنظمة كتنظيم، فهو:

- وسيلة لوصف وتشخيص مختلف الأطراف ومكونات المنظمة³ بشكل جد دقيق؛

- عصب العمل التنظيمي.

2.3. تصنيفات الهياكل التنظيمية وأنواعها

وفقا لما ينادي به رواد المدرسة الموقفية في التنظيم على غرار (Burns & Stalker ; Lawrence & Lorsch ; Woodward ; Mintzberg, 1965 ; 1961 1967) فإنه لا توجد

³ Dès qu'il y a diversité (des actionnaires, des capitaux, des hommes, des tâches, etc) il faut les structurer pour savoir agir.

هيكل تنظيمية مثلى للمنظمة وهو ما يستلزم منها المفاضلة فيما بين مختلف أنواعها للوقوف عند النوع والشكل المناسبين للظروف (المحددات) التي تعيشها المنظمة. وعليه يكون من الأهمية بمكان معرفة أهم أنواع الهياكل التنظيمية.

1.2.3. التصنيفات الكلاسيكية للهياكل التنظيمية

حسب هذه التقسيمات، فهناك العديد من الهياكل التنظيمية، التي تلجأ إليها المنظمات تبعاً للظروف الداخلية والخارجية التي تعيشها (محددات الهيكل التنظيمي)^{4*} والتي يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة، عموماً تكون سُلْمية، كالهيكل البسيط، والوظيفي، وظيفية-سلمية (Staff-line)، أقسامي، مصفوفي، أو مزيج بين مختلف هذه الأشكال.

1.1.2.3. الهيكل البسيط (Structure simple)

يسمى أيضاً الهيكل الإداري أو العسكري أو الهرمي، يعتبر أول الهياكل التي تعمل بها المنظمات (في مرحلة الإنشاء)، وهو الهيكل الذي يصلح للمنظمة ذات الحجم الصغير، التي غالباً ما يتولى ادارته المالك، فهو يقوم على مبدأ وحدة الأمر، وكلما كانت البيئة بسيطة وثابتة أمكن تطبيق الهيكل الإداري بنجاح، وكلما كانت البيئة متغيرة، تحتم على المنظمة تغيير هيكلتها، وعندما يكبر حجم المنظمة، فإن نطاق الإشراف يتسع، ومنه تفويض السلطة بشكل أكبر مع ضرورة احترام مبدأ وحدة الأمر.

الجدول (1.3): مزايا وعيوب الهيكل الإداري

مميزاته	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - البساطة والوضوح: متابعته سهلة، أي أن كل فرد يعرف أي وجهة يتبع؛ - المسؤولية محددة وواضحة مسبقاً؛ - وحدة العمل والتوجيه، الكل يتبع خطة واحدة، والسبب في ضمانها هو الخضوع إلى نفس الرئيس. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب التخصص الوظيفي و/أو الفني، فالمسؤول قد يشرف على بعض المهام دون أن يكون متخصصاً فيها، وبالتالي تدني الفعالية بالمنظمة؛ - المركزية: عندما تكون صلاحية القرارات في يد الإدارة العليا فإن المنظمة يصعب عليها مواجهة التغيرات في البيئة،

^{4*} أشارت الكثير من الدراسات إلى أن تصميم هيكل تنظيمية ملائمة للمنظمة، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جملة من المحددات، أهمها: التكنولوجيا، الاستراتيجية، الحجم، عمر المؤسسة، السلطة، نمط السلطة، درجة التفويض، البيئة. حيث سيتم تناولها بشكل أكثر تفصيلاً في المدرسة الموقفية.

- البيروقراطية عند تطبيقه في المنظمات كلبرة الحجم المنظمة، بما يؤدي تضخم الهيكل واتساعه، ومنه البطء في اتخاذ القرارات.	
--	--

2.1.2.3. الهيكل الوظيفي (Structure Fonctionnelle)

يتم تقسيم المنظمة وفق هذه الهيكل إلى وحدات إدارية وظيفية (على أساس الوظائف الرئيسية لنشاط المنظمة)، وكل وظيفة أو وحدة يرأسها متخصص (له تخصص وظيفي). يصلح هذا الهيكل أكثر في المنظمة وحيدة النشاط أو التي تنتج سلسلة منتجات متجانسة. أما إذا اختلفت المنتجات فلا يمكن ضمان كفاءة مديري الوظائف.

الجدول (2.3): مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

عيوبه	ميزاته
- عدم اكتساب معارف جديدة: التخصص الضيق يجعل من صاحبه قليل الحظ في اكتساب معارف وخبرات في المجالات الأخرى؛ - يضعف دور الأفراد ذوي التخصص العام؛ - صعوبة التنسيق ما بين الوظائف، فكلما تعددت الوظائف صعب على المشرف (المدير) التنسيق فيما بينها؛ - غياب الرؤية الشاملة للمتخصصين، كل متخصص له رؤية في حدود مجاله وهو ما يزيد من احتمالات الاختلالات الإدارية وكثرة الصراعات؛ - مدراء الوظائف يفضلون تحقيق أهداف وحداتهم على حساب بقية الوحدات/ الوظائف.	- منح المسؤوليات على أساس الوظائف، لكل وظيفة مستوى معين من المسؤوليات؛ - مسؤولية واضحة وسلطة محددة، وهذا بتحديد الوظائف والمسؤوليات؛ - تخصص المسؤولين، لكل وظيفة مسؤول متخصص (تخصص وظيفي) الشيء الذي سيعزز من قدراتهم وكفاءاتهم في مناصب العمل؛ - سرعة إعداد الإطارات المتخصصة، بسبب تفويض المدير لسلطاته للنواب والمساعدين بشكل مسبق؛ - سهولة القيام بالعمل الرقابي من طرف الإدارة العليا.

3.1.2.3. الهيكل الأقسامى (Structure divisionnelle⁵⁺)

يسمى أيضا الهيكل القطاعي والذي في إطاره تقسم المنظمات على أساس الأقسام المكونة لها (أقسام/ وحدات موزعة على مناطق جغرافية عديدة، حسب الزبائن، حسب المنتجات). بمعنى أنه يصلح للمنظمات الكبيرة متنوعة المنتجات غير المرتبطة، وبحكم تواجد المنظمة في عدة مناطق يتم تقسيمها إلى عدة أقسام، وكل قسم يطبق هيكل وظيفي، وتقيم كمراكز ربحية (مراكز تكلفة وبيع، أين يتم حساب ربح كل قسم على حدى)، حيث نجد ثلاثة أنواع لهذه الهيكل الأقسامية:

- حسب المناطق الجغرافية (Structure Territoriale):
- حسب المنتجات (Structure divisionnelle par produit):
- حسب الزبائن/ السوق (Structure divisionnelle par client /marché)

بشكل عام يمكن إدراج خصائص الهياكل حسب الأقسام في الجدول الآتي.

الجدول (3-3): مزايا وعيوب الهيكل الأقسامى

مميزاته	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - المعارف المتخصصة المرتبطة بالقطاع؛ - اللامركزية: تفويض السلطة؛ - الإدارة العليا لا تهتم إلا بالأهداف العامة؛ - وجود استقلالية: يمكن المنظمة التخلي عن الأقسام ضعيفة الأداء و/ أو دمج أقسام أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكاليف الإدارية (مكلف)، لأن لكل قسم هيكل وظيفي يحوي عدة مصالح؛ - استقلالية الأقسام، ما يزيد من التلاعبات وصعوبة الرقابة؛ - وظيفة الرقابة، تأخذ مجهودا وتكاليف كبيرة للكشف عن الاختلالات والانحرافات.

لتوضيح الهيكل القطاعي أكثر، سنفصل في أنواعه الجزئية على النحو الآتي:

أ. الهيكل الأقسامى حسب المناطق الجغرافية

نختصر أهم مميزاته وسلبياته في الجدول التالي

⁵⁺ Structure divisionnelle ou divisionnaire ou divisionnalisée.

الجدول (4.3): مزايا وعيوب الهيكل الأقسامى حسب المناطق الجغرافية

عيوبه	مميزاته
<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب كفاءات إدارية عالية؛ - التوزيع السيء للأدوار الوظيفية بين المصالح المركزية والجهوية؛ - عدم قدرة الإدارة العليا على مراقبة الوحدات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفويض السلطات بشكل مقبول؛ - الأولوية للسوق والمشاكل المتعلقة به؛ - التنسيق الجيد في إطار المنطقة الجغرافية الواحدة؛ - الاحتكاك والاتصال مع المهتمين المحليين؛ - الأهمية الكبيرة للدور الإداري الذي يقوم به المديرين.

ب. الهيكل الأقسامى حسب المنتجات

نوضح الهيكل الأقسامى حسب المنتجات في الجدول الموالي

الجدول (5.3): مزايا وعيوب الهيكل الأقسامى حسب المنتجات

عيوبه	مميزاته
<ul style="list-style-type: none"> - الطلب الكبير للأفراد ذوي التخصص الإداري؛ - الخطورة الكبيرة المنجزة عن ضعف دور الوظيفة المالية؛ - عدم إمكانية مراقبة القسم. 	<ul style="list-style-type: none"> - القسم يولي كل أهميته ومجهوداته للمنتج؛ - تحمل كامل المسؤوليات المتعلقة بمنتج ما للقسم الخاص بها؛ - التنسيق الجيد للنشاطات الوظيفية المرتبطة بالمنتج؛ - إعطاء الأهمية إلى التكوين في الجانب الإداري؛ - تفضيل النمو وتنوع المنتجات.

ج. الهيكل الأقسامى حسب الزبائن / السوق

تولي هذه الهيكل كل الأهمية للزبائن (السواق)، إذ تخصص لكل صنف (تجزئة Segment) معين من الزبائن جزء خاص به يعمل على معرفة واشباع رغباته.

يمكن هذا النوع من الهياكل المؤسسة من تطبيق الطرق الحديثة في التسويق (Business to Business : B to B ; Business to Commerce).

الجدول (6.3): مزايا وعيوب الهيكل الأقسامى حسب الزبائن/ السوق

مميزاته	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - المعارف المتخصصة لاحتياجات السوق والزبون؛ - القدرة على خدمة الزبون بشكل متميز؛ - الاتصال المباشر مع الزبون والأخذ بانشغالاته؛ - مراعاة التغذية العكسية الخاصة بالزبون. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم مكلف نظرا لأن لكل قسم هيكل وظيفي؛ - تباين في مستوى أداء الأقسام، نتيجة اختلاف الزبائن عن بعضهم البعض؛ - تباين في الاستراتيجيات، نتيجة اختلاف هياكل السوق .

4.1.2.3. الهيكل المصفوفي (Structure Matricielle)

يرتكز الهيكل المصفوفي على مبدأ الازدواجية في التحكم والإدارة، حيث يتم هيكلة المنظمة وفقا لمستويين تشغيلي ووظيفي، وبالتالي يخضع كل فرد الى رئيسين: رئيس دائم وهو المسؤول الوظيفي (انتاج، تسويق ...) ومدير مشروع/منتوج معين وفقا للمهام التي يتعين إنجازها، لذلك يتم النشاط داخل المنظمة من قبل مجموعات من المشاريع.

والهيكل المصفوفي هو مزيج من الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام، تطبقه المنظمات التي تنتج عددا محدودا من السلع وتشارك في استعمالات معينة (بما يفوض إعطاء سلطة إدارة الموارد لمدراء وظيفيين) وتلك التي تعمل في إطار بيئة غير مستقرة (بما يفرض منح سلطة إدارة المنتجات لمدراء السلع).

الجدول (7.3): مميزات وعيوب الهيكل المصفوفي

مميزاته	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من التخصصات الوظيفية والسلعية؛ - تنمية مهارات وخبرات المديرين؛ - القدرة على مواجهة تغيرات البيئة؛ - إمكانيات أكبر للتحسين والابداع والابتكار. 	<ul style="list-style-type: none"> - ازدواجية سلطة اتخاذ القرارات ومشاكلها؛ - إمكانية حدوث الصراعات ما بين المسؤولين.

فرضت المستجدات الحديثة لممارسة الأعمال، تطوير طرق ونماذج إدارية حديثة، من بينها:

يأخذ الهيكل المصفوفي أشكالاً متنوعة، ندرج أهمها على النحو الآتي: **المرجع**

- التنظيم المصفوفي "منتوج/ وظيفة"، بمعنى أنه يهتم بالمنتج (Orienté produit)؛
- التنظيم المصفوفي "مشروع/ وظيفة"، بمعنى أنه يهتم بالمشروع (Orienté projet) الذي يعتمد في حالة المشاريع المتباعدة و/ أو المستقلة عن بعضها البعض كحالة مجال الطاقة، والبناء والأشغال العمومية؛
- التنظيم المصفوفي "سوق/منتج"، وهو من التنظيمات الأكثر فعالية وعادة ما يستعمل في مجال الصناعات الغذائية، وفي هذا التنظيم تكون المديرات الوظيفية على شكل (Staff) وبقية المديرات الخاصة بالأسواق والمنتجات على مستوى الخطوط السلمية (Lines) وهو ما يولد الهيكل (Staff-Line/ Hiérarchico-Fonctionnelle)؛
- التنظيم المصفوفي المختلط (Mixte)، يكون في حالة الاهتمام بالمنتج والمشروع في آن واحد (Orienté produit et Projet).

2.2.3. التصنيفات الحديثة للهيكل التنظيمية

زيادة عما تم ذكره سابقاً من أنواع الهياكل، فقد فرضت المستجدات الحديثة لإدارة أعمال المنظمات، ضرورة تبني أساليب تنظيمية جديدة، ومن أهمها:

- اعتماد مسارات الجودة (Démarches qualité) والتحكم الجيد في عمليات (Processus) المنظمة باعتبارها فلسفة حديثة وفعالة للتنظيم؛
- العمل على دراسة طبيعة توزيع القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة مع ضرورة إعطاء الأهمية للأخرجة والمقاولة من الباطن وعقود الوكالة؛
- البحث عما يسمى بـ"التمايز المتأخر" (Différenciation retardé) لما يوفره من تأثيرات إيجابية على العلامة وطرق التوزيع (الاستفادة المسبقة من خبرات الآخرين)؛
- تخفيض عدد المستويات التنظيمية، قصد تحقيق المرونة وسرعة خدمة الزبائن (التوجه نحو هياكل تنظيمية أكثر انبساطاً Plates).

1.2.2.3. التنظيم الشبكي (Organisation en réseaux)

هذا النوع من الهياكل، هو من ميزات المؤسسات واسعة الانتشار ما بين الدول، والتي تقوم بإسناد⁶ وظائف رئيسية أو فرعية إلى مؤسسات مستقلة عن طريق التعاقد (المناولة -Sous-traitance أو الأخرجة Externalisation^{7**}) وحتى عقود الوكالة. يعتمد هذا الهيكل المنظمات متعددة الجنسيات التي تقوم بتوطين مصانعها في بلدان ذات مزايا في التكاليف، كالصين مثلا، حيث تصمم المنظمات الأم المنتجات في البلد المنشأ وتنتج في البلد المصنع، وتسوق عبر العالم من خلال وكلاء تجاريين (ثلاثة أطراف متباعدة)، حيث يتطلب هذا النوع من الهياكل اعتماد تكنولوجيا الاتصالات (IT) وما توفره من إمكانية ممارسة الإدارة الكترونيا باعتماد أنظمة تسيير على الشبكة، بمعنى إدارة جيدة لعقود الوكالة أيضا (للتحكم في مفهوم عقد الوكالة، تصفح الجزء الخاص بالنظريات الاقتصادية للمنظمة).

الجدول (8.3): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

مميزاته	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية (الاستفادة من خدمات الآخرين لبناء مزايا تنافسية)؛ - المرونة من حيث القدرة على استئجار أي خدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر التأثير السلبي بالأداء الضعيف للطرف المتعاقد بسبب اخلاله بشروط العقد؛ - خطر الانتهازية، نتيجة التعامل مع عدد كبير من المتعاقدين والموكليين.

2.2.2.3. التنظيم بالعمليات (Process departmentation/ Organisation par processus)

يعد من أحدث الأساليب التنظيمية للمنظمات وأكثرها فعالية، حيث يعتمد في إطار أنظمة إدارة الجودة (SMQ) على اعتبار أن العمليات (Processes) هي أحد المبادئ التي تركز عليها هذه الأنظمة الإدارية. منطلق هذا الأسلوب التنظيمي هو معرفة احتياجات وتطلعات الزبون

(، حيث تسيطر Entreprise Virtuelle المنظمة لكل أنشطتها وعملياتها إلى أطراف خارجية، تكون في حالة المؤسسة الوهمية أو الافتراضية (في حالة إسناد⁶ Start-up.) هذه الحالة في المؤسسات الناشئة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات)

(على فكرة إسناد بعض الأنشطة او حتى جلها لأطراف خارجية وفق عقود مضبوطة (حسب نظرية تكاليف الصفقات Externalisation تقوم فكرة الأخرجة^{7**}) (Métier)، قصد كسب مزايا تنافسية في جانب التكاليف و/أو التمايز. وتبقى المؤسسة (الأم) مركزة اهتمامها على مهنتها الرئيسية (Williamson principal)، ومقابل ذلك أخرجت بقية الأنشطة والوظائف لمتعاملين خارجيين (موردين، منتجين، موزعين) الذين لهم القدرة على الإنتاج أو تقديم الخدمة بأقل التكاليف و/أو بطريقة متميزة. حيث أن كثير من المؤسسات المستوطنة في الصين تشغل بهذه الطريقة. كما يمكن اعتماد نظرية الوكالة في إدارة عقود الأخرجة. لشرح أوسع، يمكنك تصفح الجزء الخاص بالنظريات الاقتصادية للمنظمة

(داخلي أو خارجي⁸⁺) والعمل على تليتها، حيث تقاس وتقيم القيمة المنشأة على مستوى كل عملية وفق هذا المنطلق. من جهة أخرى لا يعترف التنظيم بالعمليات بضرورة التقيد التام بمبدأ التدرج السلمي أو السلمية (كأحد مبادئ التنظيم)، ومقابل ذلك فهي تركز على منطق أكثر وضوحاً وبساطة الذي يستند على مبدأ العرضية. (Transversalité)⁹⁺⁺

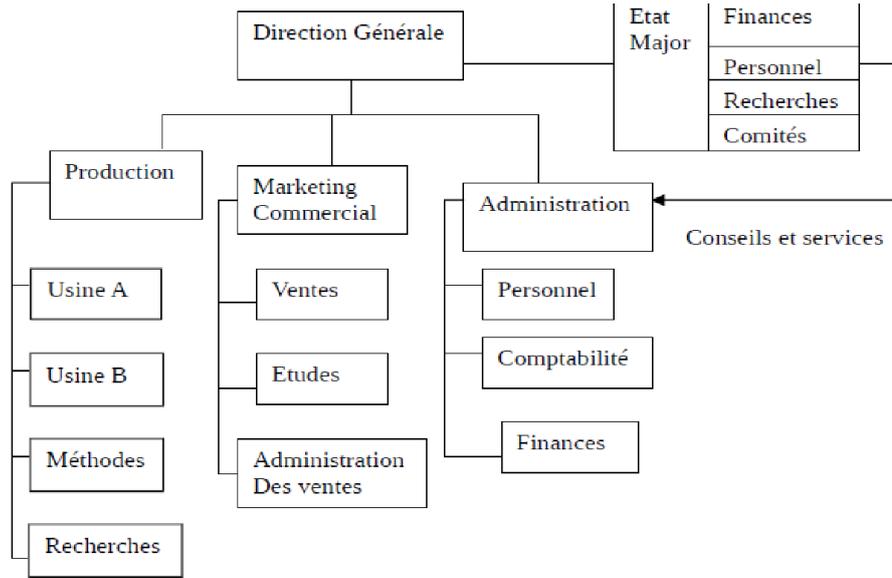
3.2.2.3. التنظيمات "السلمية-الوظيفية" (Staff-Line)

نتيجة الانتقادات التي قدمها رائد المدرسة النيوكلاسيكية (1966, Alfred Sloan) للأشكال التقليدية للتنظيم، واقتراحه لنموذج اللامركزية المنسقة، تولد عن ذلك الهيكل "السلمية-الوظيفية" أو الهيكل "السلمية-المنسقة" تحت تصرف قيادة عليا (Etat-major /staff). تهدف هذه الهيكل إلى المحافظة على المزايا الإيجابية للهيكلية السلمية مع استحداث بعض الوظائف خارج السلم (Etat-major/ staff)، هذه الأخيرة تكون ذات علاقة وظيفية مع المصالح التشغيلية (Line)، حيث تسعى لضمان الاستشارة (لجان تمثيلية في مختلف الوظائف: كالمالية والموارد البشرية، ...) وإدارة المصالح الإدارية (كإدارة الموارد البشرية، المحاسبة، ...) كما تقف على بعض الوظائف التي ترغب المنظمة في تمييزها عن البقية في إطار سياستها (البحوث والتطوير، دراسات السوق، ...). الشكل الموالي يوضح هذا النوع من الهياكل.

الشكل (2): التنظيم السلمي-الوظيفي

⁸⁺ في إطار أنظمة إدارة الجودة بشكل عام والتنظيم بالعمليات بشكل خاص، تعتبر كل الأطراف المتعامل معها زبونا، فالعمال هم زبائن داخليين لبعضهم البعض، على اعتبار كل واحد من هؤلاء هو مقدم (مورد) خدمة لزميله العامل (الزبون)؛ ومشتري منتجات وخدمات المنظمة أو المناولون أو المتعاقدون هم زبائن خارجيون للمؤسسة، حيث تكون هذه الأخيرة موردة بالنسبة لهم.

⁹⁺⁺ العرضية هي مزج بين السلمية والأفقية، وهو ما نتج عنها جماعات عمل متقاطعة ومتباينة في مستوياتها السلمية والأفقية.



الجدول (17): مزايا وعيوب الهيكل السلمي-الوظيفي

عيوبه	مميزاته
<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر عدم تناغم المستشارين المتخصصين مع المسؤولين التشغيليين الموزعين على مختلف المستويات التنظيمية، بسبب تباين مستويات الإدراك وما قد يتولد عنها من نزعات الإدراك، وكذلك عدم تناظر المعلومات بين الفئتين؛ - الوقوع في خطر تعظيم قيمة طرف على حساب قيمة طرف آخر، ومقابل ذلك إغفال سيران العمل، وهو ما سيولد انعكاسات سلبية على نوعية المعلومات المتداولة والصاعدة نحو الإدارة العمومية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز كفاءات المسؤولين على مختلف المستويات التنظيمية، لأنهم مرافقون ومساعدون من طرف مستشاري ومتخصصي القيادة العليا (Staff)؛ - تطوير روح العمل الجماعي بين القيادة العليا (Staff) ومتخذي القرارات.

4.2.2.3. الهياكل ذات الهرمية المعكوسة (Structure en Pyramide inversée)

سعيًا منه لبلوغ المرونة التنظيمية، اقترح السويدي (Jan Carlzon, 1986) هذا النوع من الهياكل لجعل المسؤولين أكثر توفراً وإتاحة لبقية الأفراد داخل منظمته التي كان يرأسها (SAS Air line)، من خلال قلب الهرم الكلاسيكي، أين يقتصر دور الإدارة في ضبط الاستراتيجية وتفويض المهام للإطارات الإدارية في طريقة تنفيذها وطريقة تخصيص الموارد في ذلك، حيث تنعدم فيها الأوامر النازلة، تشجيعاً لروح الإبداع وروح التعاون والتنسيق فيما بين مختلف الموارد البشرية.

الجدول (10.3): مزايا وعيوب الهيكل ذا الهرمية المعكوسة

مميزاته	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؛ - عدد أقل من المستويات الإدارية/ السلمية (هيكلية أكثر انبساطاً)؛ - تعزيز روح المسؤولية لدى الأفراد والاعتراف بإنجازاتهم؛ - هذا الهيكل هو العكس النقيض للتنظيم التaylorي. 	<ul style="list-style-type: none"> - نجاح هذا الهيكل يتطلب وجود كفاءات إدارية موزعة على مختلف الأقسام والمصالح؛ - تتطلب موارد بشرية مؤهلة ومعبأة بقيم واتجاهات إيجابية تجاه العمل المؤسسي- التنظيمي.

5.2.2.3. الهيكل ذا الهرم الدائري (الإطارات الكفاءة)

ترتكز هذه الهيكل على مبدأ تعدد الأنشطة لدى الأفراد، حيث تكون المنظمة في شكل أقطاب (كمثال: قطب للآلات، قطب للصيانة، قطب للتركيب، قطب للبحث والتطوير، قطب اللجنة الاستراتيجية،....). ينبغي على كل فرد أن يكون عالي الكفاءة كي يتمكن من الانتقال من قطب إلى آخر، وهو ما يجعل هذا النوع من الهياكل قليل الانتشار، ومقابل ذلك كثير الاستعمال لدى المنظمات المبدعة ومراكز البحوث والتطوير.

ملاحظة: تتقاطع هذه الهيكل ذات الهرم الدائري مع الهيكل البيروقراطية المهنية حسب تصنيفات "مانتزرغ" التي سنتطرق إليها فيما بعد.

6.2.2.3. الهيكل متعدد الخلايا

تقوم هذا الهيكل على تنظيم المنظمة في شكل خلايا فيديرالية (Fédérer)، تنسق فيما بينها الإدارة، أين تعيش كل خلية بشكل مستقل نسبياً عن البقية. يرتبط مدى استمرار أو زوال أي خلية بحاجة المنظمة لها ومتطلبات السوق والبيئة. يعمل منسق الخلية على تعبئة وتنشيط الأعضاء المنتمون إلى الفريق الواحد. يتجسد دور خلية الإدارة في ضبط المشروع الفيدرالي وضمان تتبعه والرقابة عليه.

سلبية هذه الهيكل، هو تطور المسارات المهنية بشكل غير محفز للموارد البشرية، لأنها تشجع على التطور الأفقي وليس العمودي للمسارات المهنية، وهو ما يتولد عنه ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة المتبناة لهذه الهيكل.

3.3. مساهمة (Burns & Stalker) في هيكل المنظمة

نتيجة الموجة الكبيرة التي ميزت المنظمات الاقتصادية بداية من الثورة الصناعية واعتمادها للتنظيم العلمي للعمل (OST) حسب ما جاء به تايلور، وسلاسل الإنتاج التي جاء بها "فورد"، أدى هذا الأمر إلى ظهور تصنيف جديد للهيكل التنظيمية للمنظمات، جاء به (Burns & Stalker, 1961)، أين أطلق على تلك التنظيمات (التايلورية والفوردية) تسمية "الهيكل الميكانيكية"، على اعتبار وجود جهاز قيادي يقوم بالتخطيط والتصميم والتوجيه والرقابة على المهام التي يقوم بها الجهاز التنفيذي. ونتيجة التطورات التي حصلت على الأعمال وممارساتها، ظهرت تنظيمات جديدة انتقدت سابقتها، ونادت بضرورة العمل بهيكل أكثر عضوية، أين يعين الجهاز القيادي مجموعة إدارية تتكفل بنشاط التنظيم والتخطيط وإنجاز الأعمال بطريقة مستقلة.

لتوضيح أكثر نوجز أهم الفروق بين الهياكل العضوية والهياكل الميكانيكية في الجدول التالي

الجدول (11.3): أهم الفروق بين الهياكل العضوية والهياكل الميكانيكية

الهياكل العضوية	الهياكل الميكانيكية (الآلية)
تعاون أفقي وعمودي، وفي شكل شبكي	علاقات سلمية صارمة
مهام مرنة وقابلة لإعادة التصميم	مهام واضحة ومنمطة (مستقرة)
قواعد عمل قليلة	قواعد عمل كثيرة
اتصالات مختلفة (أفقية وعمودية) تمزج بين الرسمي واللا رسمي	اتصالات عمودية ذات طابع رسمي
لا مركزية اتخاذ القرارات	مركزية سلطة اتخاذ القرارات
هياكل أكثر انبساطا (Plates) وبساطة	هياكل هرمية (Etendues) ومعقدة

بشكل عام، نتيجة المنافسة والإبداع والتجديد التي تميز بيئة الأعمال الحديثة للمنظمة، فإن العمل وفق التنظيمات العضوية تركز على فرق العمل المستقلة وتدنية مستوى الهرمية الذي

يقرن بضرورة استبدال أسلوب قيادي مرتكز على "الأمر" بأسلوب مرتكز على فن "المناجمنت"، وهو ما يتطلب توافر حد أدنى من المؤهلات والتكوين لدى الموارد البشرية داخل المنظمة حسب ما ينادي به (Zarifian, 1992) في نموذج المنظمة المؤهلة*

ملاحظة: قصد التعمق في مفهوم المنظمة المؤهلة، يمكنك الاطلاع على محور النظريات التطورية) وكذلك في أعمال (Mintzberg) بالإضافة إلى نموذج الهيكل ذو الهرم الدائري أو الهيكل ذو الهرم المقلوب، كما تجدر الإشارة أن تصنيف (Burns & Stalker) لا يعتمد لتحديد نوع الهيكل الذي تعمل بها المنظمات، وإنما يسمح لها بتبويب هيكلها، هل هي يتصف بالميكانيكية أم العضوية؟ ومنه الانتباه لمدى ملاءمته للميزات الشرطية التي تعيشها عند ممارستها لمختلف أعمالها.

4.3. مساهمات (Mintzberg) في هيكل المنظمة

قدم (Mintzberg) تجديدا فيما يتعلق بالتمثيل (الرسمي) للهيكل، انطلاقا من المنظور الجديد الذي قدمه للمنظمات، والذي يعتبر فيه المنظمة كائن يفوق كونه تشكيلة لمصالح وأقسام (أفراد، وظائف، ...) تربطهم علاقات سلمية و/ أو وظيفية؛ بل أن المنظمة هي تجمع لمكونات/ أطراف تتبادل فيما بينها تدفقات مختلفة الأشكال.

1.4.3. مكونات المنظمة حسب (Mintzberg)

قبل التطرق لأنواع الهياكل وفهمها، ينبغي التحكم في المكونات الرئيسية للمنظمة، حيث قدم (Mintzberg) إسهما بارزا في هذا المجال، والتي حددها في ستة¹⁰ مكونات وهي كالاتي:

- 1) الجهاز التشغيلي: الذي يمارس فيه التنفيذيون الأنشطة الأساسية التي أنشأت من أجلها المنظمة، كإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات؛
- 2) القمة الاستراتيجية: أين يتواجد الإطار المسيرة (Managers)، ومجلس الإدارة (الأعضاء والرئيس المدير العام)، لجنة التوجيه وأعضاؤها ومساعدوها، وهي التي تتكفل بإعداد الاستراتيجية والتوجهات الكبرى للمنظمة؛
- 3) الخطوط السلمية (الإدارة الوسطى): وهي التي تربط بين الإدارة التشغيلية والقمة الاستراتيجية، خصوصا ما يتعلق بضمان الإشراف والتنسيق، ونجد فيها مدراء المصانع والورشات، المسؤولين الجهويين المكلفين بالبيع، مسؤولي الورشات، مسؤولي البيع،؛

* لتفصيل أكبر بخصوص المنظمة المؤهلة، يمكنك الرجوع إلى النظريات التطورية للمنظمة في الفصل الخامس

Structure et dynamique des organisations في البداية خمسة مكونات/ أطراف للمنظمة، في إطار كتابه الشهير تحت عنوان: (Mintzberg) اقترح¹⁰ organisations(1982)

4) الجهاز المساند (اللوجستي): ويتمثل في مختلف المصالح التي تضمن خدمات ثانوية مقارنة بالنشاط الأساسي للمنظمة (الإنتاج مثلا)، حيث كثير ما تكون أنشطتها محلا للأخرجة مثل الإستشارات القانونية والعلاقات العامة، العلاقات الاجتماعية، البحث والتطوير، محاسبة الأجور، النقل والإطعام والخدمات الطبية والأمن؛

5) الجهاز التقني (Technostructure): وهو الجهاز الذي يتكون من متخصصين ومحللين يمارسون أنشطة التخطيط (التخطيط الاستراتيجي) والتنظيم (تصميم الهيكل) والرقابة (رقابة التسيير والتدقيق) والتكوين (مركز للتكوين والبحث والتطوير) دون امتلاكهم لسلطات رسمية، بل بامتلاكهم القوة من خلال التنميطات ذات الطابع الرسمي والتي ينبغي على المنظمة العمل بها لضمان تنسيق جيد لمختلف أعمالها وأنشطتها. (كمثال: مصممي المنتجات كالسيارات والهواتف، المكلفون بالهندسة والطرائق، كلهم يشكلون جهازا تقنيا)؛

6) الإيديولوجيا: تتمثل في العناصر الثقافية والاعتقادات والقيم والمعايير والتقاليد والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تميزها عن بقية المنظمات. ومنها المنظمات والجمعيات الدينية، المساجد، جمعيات المجتمع المدني، وبعض المنظمات الدولية ذات البعد الثقافي والفكري.

الشكل الموالي يوضح ويلخص المكونات سالفة الذكر.

الشكل (2.3): المكونات الأساسية للمنظمة حسب (Mintzberg)



2.4.3. أنواع الهياكل التنظيمية حسب (Mintzberg)

اعتمادا على المكونات الستة للمنظمة وأشكال التدفقات التي تحدث فيما بينها، ميز (Mintzberg) بين سبعة هياكل تنظيمية، نوجزها في الآتي.

1.2.4.3. الهيكل البسيط (الهيكل المقاولاتي)

وهي الهيكل الذي تعتمد المنظمة الناشئة ذات الحجم الصغير، حيث يكون ميكانيزم التنسيق المناسب هو التعديل التعاوني أو الإشراف المباشر، على اعتبار أن للمالك/ للمدير قدرة الإشراف المباشر على كل أنشطة المنظمة ومكوناتها. يكون النفوذ في هذه الحالة متركزا، والخطوط السلمية جد متدنية/ قصيرة، على اعتبار أن المكون الأساسي في المنظمة هو القمة الاستراتيجية.

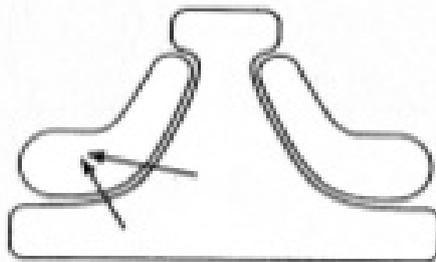
الشكل (3.3): الهيكل البسيط (المقاولاتي)



2.2.4.3. الهيكل البيروقراطي الآلي

نجد هذا الهيكل في المنظمات ذات العمر الأطول والتي بلغت حدا معيناً بخصوص الحجم، حيث تسمح الخبرة المتراكمة و/ أو يلزم حجم المنظمات على تنميط إجراءات وطرائق العمل والإنتاج. وبالتالي يكون المكون الأساسي في مثل هذه الحالة هو الجهاز التقني على اعتبار أنه هو الذي يتكفل بإعداد الطرائق وإجراءات العمل. تصلح هذه الهيكل في حالة البيئة الثابتة والبسيطة، في حالة اعتماد نظام إدارة إنتاج على مقاربة الأحجام الكبيرة و/ أو سلاسل الإنتاج.

الشكل (4.3): الهيكل البيروقراطي الآلي



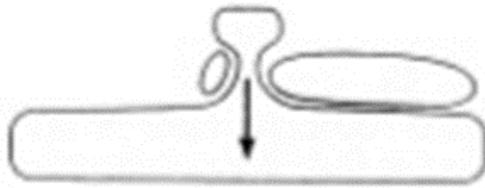
3.2.4.3. الهيكل البيروقراطي المهني

تجد هذا الهيكل مكانته في المنظمات التي تتميز مواردها البشرية بالمؤهلات والكفاءات العالية، أين يسمح التعلم الذاتي والتطوير والتكوين المستمر لهذه الموارد من تنميط المؤهلات (حالة مراكز البحوث: الباحثين؛ الجامعات: الأساتذة، المستشفيات: الأطباء)، وهو ما يؤهل هذه الكفاءات لامتلاك نفوذ وقوة كبيرتين تمكنها من ممارسة بيروقراطية بحكم التحكم في المهنة ومتطلباتها. هذه الهيكل تجعل السلطة غير ممرضة، بل تصل الى حد الهرمية المقلوبة نتيجة ما يتميز به المهنيون على مستوى الجهاز التنفيذي من كفاءات مقارنة بالقمة الاستراتيجية.

وعليه، المكون الأساسي لهذه الهيكل هو الجهاز التنفيذي، وهو ما يحد من قوة واهمية كل من الجهاز التقني والإدارة الوسطى، حيث نجد أن القرارات تتخذ في المستويات الدنيا للمنظمة (من الأسفل نحو الأعلى: أي لقرارات المهني الغلبة مقارنة بقرارات الإدارة العليا).

تتلاءم البيروقراطية المهنية مع البيئة المستقرة (أين يكون من الممكن تنميط المؤهلات والكفاءات) ومعقدة (وهو ما يستلزم مؤهلات وكفاءات عالية المستوى تتميز بالاستقلالية العالية وأنظمة تعويضات خاصة/ خارج الصنف، ...).

الشكل (5.3): الهيكل البيروقراطي المهني



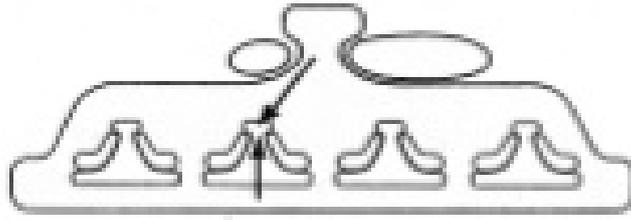
ملاحظة: الهيكل البيروقراطي المهني يتناغم بشكل كبير مع الهرم المعكوس الذي اقترحه (Jan Carlzon) في شركة الطيران السويدية SAS. كما أنهما يتقاطعان مع موضوع التحليل السوسيولوجي/ السياسي للمنظمات، الذي سنتطرق له في الفصل الرابع.

4.2.4.3. الهيكل الأقسامى

تناسب هذه الهيكل المنظمات الكبيرة التي تشتغل في أسواق متباينة، أين تزيد الحاجة لاستقلالية مكونات وفروع المنظمة عن بعضها البعض، وهو ما يجعل تنميط النتائج هو الأسلوب المناسب للتنسيق (مثال: تحديد عتبة دنيا لمردودية فروع المنظمة). كثيرا ما يقال عن الهيكل

الأقسامى أنها هيكلة تحوى هياكل أخرى بداخلها، وهو ما يجعل من اتخاذ القرارات التشغيلية غير ممرضة (استقلالية اتخاذ القرارات على مستوى كل مركز)، فى حين تبقى القرارات ذات الطابع الاستراتيجى ممرضة على مستوى القمة، وهو ما يجعل كلا من الإدارة الوسطى (التي تسهر على إنجاح نظام الرقابة حسب النتائج) والإدارة العليا (التي تحدد الاستراتيجية العامة وتضبط الأهداف والنتائج الواجب بلوغها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية) هي المكونات الأهم فى المنظمة.

الشكل (6.3): الهيكل الأقسامى حسب (Mintzberg)

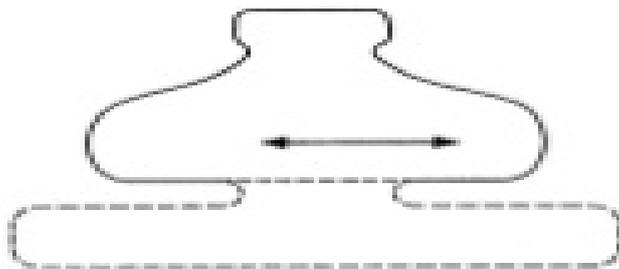


5.2.4.3. الهيكل الأدهوقراطية/ المؤقتة (Ad-hocratie)

هذا النوع من الهياكل غير مخطط لها (Ad hoc) وظرفية، تناسب المنظمات المبدعة، وهي هيكلة صغيرة الحجم تخص مشروعا محددا أو برنامجا معيناً، أين يجتمع خبراء من تخصصات مختلفة ينسقون أعمالهم اعتماداً على التعديل التعاونى، ويشغلون على مستويات دنيا (تشغيلية) فى المنظمة، ويتميز عملهم بقلة الرسمية والاستقلالية.

تصلح الهيكل الأدهوقراطية/ المؤقتة فى حالة البيئة الدينامية غير المستقرة (وهو ما يزيد من الحاجة إلى التحسين والإبداع والابتعاد عن التنميط) ومعقدة (ما يزيد من الحاجة إلى العمل وفق جماعات عمل أعضاؤها متعددي التخصصات).

الشكل (7.3): الهيكل الأدهوقراطى



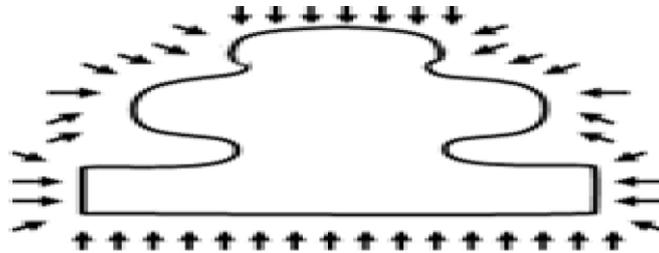
6.2.4.3. الهيكل ذا مهمة/ غاية (missionnaire)

في ظل الهيكل الهادف/ ذو المهمة، تكون الإيديولوجيا (البراديجم الثقافي في دراسة المنظمات وتحليلها) محددة للمعايير والمعتقدات والقيم، والتي تسعى من شأنها لنمذجة وتنميط السلوكيات وضمان مستوى عالي من التنسيق (ضبط وتنميط المعايير السلوكية) وهو ما يسمح من الوصول إلى غرس إيديولوجيا مشتركة في كل الأفراد داخل المنظمة تجعلهم يؤمنون بالمهمة والغاية (Mission) التي أنشأت من أجلها المنظمة (والتي تتمحور حولها أهداف المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها).

ملاحظة: المتأمل في هذه الهيكل يجدها واجهة يمكن إسقاطها على بقية الأنواع من الهياكل السابقة، بمعنى أن المنظمة ذات الغاية يمكنها اعتماد أحد الهياكل الخمسة السابقة في نفس الوقت. لكن ما يميز هذه الهيكل هو إمكانية تجزئتها إلى وحدات صغيرة الحجم ذات استقلالية كبيرة ولا مركزية عالية لكنها تخضع لرقابة معيارية عالية (Très normatifs).

يمكن إسقاط إيديولوجية المنظمة من خلال معاني المهمة التي يسعى القائد الكاريزماتي لبلوغها، خصوصا في المنظمات ذات البعد السياسي والمنظمات العالمية والمنظمات الدينية.

الشكل (8.3): الهيكل ذا الغاية/ الهادفة



7.2.4.3. الهيكل السياسي (Politisée)

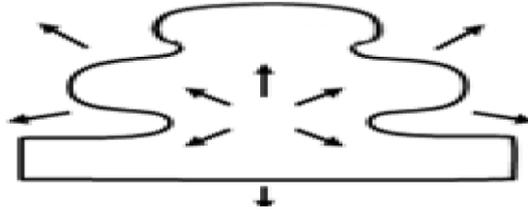
الهيكل التنظيمي السياسي أو الميسيس هي التي تجد مكانها في المنظمات التي تتميز بهيمنة لعبة النفوذ والقوة ما بين الفاعلين (أفراد وجماعات) سعيا منهم للسيطرة على طريقة عمل المنظمة، فنجدها مثلا في حالة الأزمات أين تفقد المنظمات معنى المهمة أو الغاية مقال خضوعها ل لعبة القوة والنفوذ والسيطرة وما يتبعها من سلوكيات وصراعات. أين تسيطر الأهداف الشخصية للفاعلين داخل المنظمة عن الأهداف التنظيمية أو أي شيء آخر.

يلجأ الفاعلون إلى توليد سلوكيات سياسية، معتمدين في ذلك على مصادر القوة والنفوذ والتأثير حتى وإن كانت غير مشروعة، سعيا منهم لبلوغ أهدافهم الضيقة، ومن تلك السلوكيات:

خلق تحالفات داخلية، مناورات، مساومات، نزاعات معقدة. حيث تساهم نظرية التحليل السوسيولوجي للمنظمات* لـ (Crozier) دورا بالغ الأهمية في تفسيرها (الظاهرة البيروقراطية، الفاعل والنظام، التحليل السياسي للمنظمات).

يقودنا التمعن الجيد في هذا النوع من الهياكل للقول بأنها لا تشكل تصميمها هيكليا في حد ذاته، حيث يؤكد (Mintzberg) بأن تحديد هذا النوع من التنظيمات يتم اعتمادا على منظور "القوة والنفوذ" وليس "المهمة"، خصوصا وأنها تعطي الأولوية لتحليل النزاعات بدلا من تحليل الهيكل التنظيمية. وعليه يرتبط وتتقاطع دورة حياة المنظمة مع دورة حياة النزاع.

الشكل (9.3): الهيكل التنظيمي السياسي / المسيس



5.3. تصميم الهياكل التنظيمية

يمر تصميم الهيكل التنظيمي (Configuration des structures organisationnelles) بخطوات علمية ممنهجة، وهو يعتبر من المهام ذات البعد الاستراتيجي وفي غاية الأهمية، فضمن عمل المنظمة وسير كل هياكلها بالشكل المطلوب يتطلب منها مسبقا تصميم هيكل ملائم لها.

1.5.3. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

اهتم الكثير من رواد المدرسة الظرفية بموضوع تصميم الهيكل على غرار (Woodward, ChildLawrance & Lorsch , Burns & stalke ...) والذين اقترحوا مقاربات وطرق عديدة لتصميم هيكل يتلاءم وخصوصيات المنظمة.

* لفهم أعمق لمساهمات ((Crozier)) يمكنك الرجوع إلى التحليل السوسيولوجي الاستراتيجي للمنظمات في الفصل اللاحق.

حيث اقترح (Child, 1984) خطوات تسهل على المدراء تصميم وبناء الهيكل التنظيمي لمنظماتهم، وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الرئيسية والتي تحدد بدرجة كبيرة نوعية وخصائص الهيكل. من بين هذه الأسئلة ما يلي:

- ما هي درجة تقسيم العمل المراد اعتمادها؟ (The design of jobs) هل تكون محدودة وضيقة ام كبيرة وواسعة، والتي على اساسها يتحدد محتوى العمل، وطريقة الاتصال والتنسيق وغيرها.

- ما مدى توسع وعمق الهيكل التنظيمي الذي نريده (The shape of organization)؟ أي أن تكون الهيكل طويلا وكثير المستويات الادارية، أم قصيرا ومسطحا بمستويات اقل، والتي على اساسها يتحدد عدد المستويات ونطاق الاشراف ...

- على أي أساس سيتم تجميع الأعمال (models for grouping activities)؟ هل على أساس وظيفي أم سلمي أم جغرافي، أم مختلط؟

- هل من الضروري تحقيق قدر كبير من التكامل (integration) بين الوحدات التنظيمية والمجموعات المختلفة؟ وما هي الوسائل المتاحة لذلك؟

- ما هو مستوى الرقابة المراد تطبيقها (contrôle) والذي على أساسه يتحدد مستوى المركزية و اللامركزية والتفويض، ودرجة الرسمية المرغوبة ...

من بين طرق تصميم الهيكل الأكثر قبولا ما اقترحه (Gibson et al., 2011) والتي تتجسد في أربع خطوات أساسية، وهي كالآتي:

- 1) تقسيم النشاطات إلى غاية الحصول على أعمال/وظائف (Jobs)؛
- 2) اختيار أساس معين لتجميع الأعمال/الوظائف (Departementation)؛
- 3) تحديد نطاق الإشراف؛
- 4) توزيع السلطات.

1.1.5.3. تصميم العمل: تقسيم العمل والتخصص (Job Design)

يأخذ بعين الاعتبار القائمون على شؤون تصميم الأعمال داخل المنظمة الأخذ بعين الاعتبار للخطوات الآتية:

- محتوى العمل: الذي يتضمن نطاق العمل (Range) وعمقه (Depth)؛

- متطلبات العمل: كالمستوى المعرفي، الخبرة، القدرات، خصائص المنصب؛
- ظروف العمل: وهو كل ما يرتبط بسياق القيام بالأعمال المادية وغير المادية؛
- علاقات العمل: أي طبيعة العلاقات ومدى وجودها ما بين الأفراد.

من الإشكاليات الجوهرية التي تطرح عند ضبط التخصص على مستوى الأعمال هو مستوى الاتساع أو الضيق، فكلما كان التخصص عالي جدا يعني أنه ضيق جدا، وكلما كان واسعا فهذا يعني أنه تخصص عام.

ولضبط مستوى التخصص، ينبغي على المدراء مراعاة الكثير من العوامل، منها:

- التصميم الآلي والعلمي للعمل: ميزته هي الإنتاجية العالية، إتقان العمل، سهولة التدريب، سهولة الاختيار أما سلبياته فهي الملل والاحساس بالغربة نتيجة التفاعل التام مع الآلات؛
- تدوير العمل (Job rotation): ينبغي أن يحقق ما كان ينتظره الفرد من حيث تحسين مستوى أداء الفرد وزيادة رضاه ودرجة تحفيزه؛
- توسيع/ تكبير العمل (Job enlargement): إضافة واجبات ومهام للعمل الأصلي (تنوع العمل)؛

- إثراء/ إغناء العمل (Job Enrichment): وهو يعتبر من المداخل التحفيزية للعمل الصانعة للرضا الوظيفي (محتوى العمل) حسب النظرية ذات العاملين لـ: Herzberg، والتي يكمن جوهر فكرتها في تحسين "نطاق العمل" وعمق العمل "يؤدي إلى تحسين محتوى العمل .

ملاحظة: يتطلب العمل التحفيزي جملة من الشروط أهمها: تنوع المهارات المطلوبة، القدرة على قياس مستوى العمل المنجز وتحديدده، أهمية العمل المنجز، الاستقلالية، القدرة على قياس نتائج العمل (التغذية المرتدة)، فرص التفاعل أثناء العمل.

يوفر الضبط الجيد لإشكالية التخصص نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، من حيث شعور العامل بالمسؤولية وتقدير العمل ونتائجه، ومنه تحسين مستوى رضا العمل، ودرجة تحفيزهم وفي الأخير مستوى أدائهم وبالتالي أداء المنظمة.

2.1.5.3. أساليب تصميم الأعمال

هناك العديد من الأساليب المعتمدة عند تصميم الأعمال، أهمها فرق العمل، التمكين، جدولة الأعمال.

- تصميم الأعمال على أساس فرق العمل: أين نجد كلا من فرق العمل المستقلة، الفرق المسيرة ذاتيا، فرق المشاريع، الفرق شبه المستقلة، فرق الجودة. حيث يقف على مسؤولي تصميم الأعمال تحديد الأسلوب المناسب من هذه الأساليب المذكورة؛
- تمكين الفرق (Employees Empowerment): نعني بتمكين العاملين هو تزويدهم وامدادهم بالمسؤوليات والموارد والسلطات بالشكل الذي يمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لهم بشكل جماعي، على اعتبار أن التمكين يرتبط بفرق العمل وليس الأفراد (ذو بعد جماعي)؛
- تطبيق بدائل لجدولة الأعمال، قصد ضمان تسيير جيد لتدفق الأعمال ما بين الأفراد بشكل متوازن وعادل.

2.3. تجميع الأعمال وتكوين الوحدات التنظيمية (Departmentation)

يعتبر تجميع الأعمال الخطوة الثانية والجوهرية في تحديد نوع الهيكل الذي ستعمل به المنظمة، على اعتبار أن الأساس المعتمد في التجميع هو المسؤول عن ذلك، نوضح ذلك في الجدول الآتي.

الجدول (20): تجميع الأعمال ونوع الهيكل التنظيمي

نوع الهيكل التنظيمي	أساس تجميع الأعمال
هيكل وظيفي	التجميع على أساس وظيفي
هيكل قطاعي حسب الزبائن	التجميع على أساس المنتفعين
هيكل قطاعي حسب المناطق الجيوغرافية	التجميع على أساس جغرافي
التنظيم على أساس العمليات	التجميع حسب مراحل العمل أو نوع التجهيزات
هيكل شبكي أو هيكل مصفوفي	التجميع الشبكي أو المزيج

يراعى في اختيار الأساس المناسب ما يلي:

- الاستفادة من مبدأ التخفيض في العمل؛
- طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها؛
- المساعدة على تحقيق قدر مناسب من التنسيق بين الوحدات والأنشطة المختلفة؛
- تسهيل عملية الرقابة؛
- إعطاء الاهتمام المناسب للأنشطة المختلفة؛

- تخفيض النفقات؛
- مراعاة ظروف المنظمة.

3.1.5.3 . نطاق الإشراف والتمايز الرأسي (Span of Control)

بعد الوقوف على الأساس المعتمد في تجميع الأعمال، مما يؤدي إلى تحديد أنواع الأعمال وتشكيل مختلف الوحدات التنظيمية، يطرح مشكل الإشراف نفسه، وهو ما يستلزم على القائم على تصميم الهيكل تحديد نطاق الإشراف¹¹ ومستوى التمايز الأفقي والرأسي. حيث كلما زاد اتساع نطاق الإشراف في المنظمة قل مستوى التمايز العمودي/ الرأسي وزاد مستوى التمايز الأفقي.

وبالتالي، يتضح بأن لنطاق الإشراف علاقة بنوع الهيكل التنظيمي، فهو يلعب دورا هاما في تحديد شكل الهيكل، وبالضبط في تحديد عدد المستويات التنظيمية/ السلمية، أي أن نطاق الإشراف الواسع ينتهي بهيكل منبسط (Flat, Plate) ونطاق الإشراف الضيق ينتهي بوجود هيكل جد هرمي (الهيكل الدائري).

4.1.5.3 تحديد علاقات السلطة

تتجسد هذه المرحلة في تحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتعمل معا بفعالية نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، ويتضمن ذلك تحديد العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقات الأفقية فيما بين الرؤساء في مختلف الوحدات التنظيمية. يتطلب بناء علاقات سلمية خالية من النزاع والتضارب والاحتكاك، كما يتطلب بناء نظام متين متماسك من الروابط بين السلطات والمسؤوليات في المؤسسات، ويقتضي ذلك توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات بمنتهى الدقة والوضوح.

تصنف السلطات في المنظمات على ثلاثة أنواع:

- 1) السلطة التنفيذية (Line): التي تحدد طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على مستوى الوحدات التنفيذية (مثال ::
- 2) السلطة الاستشارية (Staff): التي تستند إلى الخبرة والكفاءة والتي تمنح للجهاز الاستشاري أو الوحدات المساندة أو فريق الخبراء في المنظمة؛

(الذين يمكن Subordonnés نطاق الإشراف هو أحد مبادئ الإدارة التنظيم، ويعني تحديد عدد الأعمال أو الوظائف، أو بلغة أخرى ما هو عدد المرؤوسين)¹¹
(Fayol للمسؤول الإشراف عليهم ؟ والذي تناولته الكثير من النظريات، بداية من نظرية مبادئ الإدارة)

3) السلطة الوظيفية (Functional): تستمد من الوظيفة وتتم ممارستها من قبل رئيس الوظيفة على وحدات لا تتبع له مباشرة (مثال: مدير الموارد البشرية).

ويكون من المهم تحديد هذه الأنواع الثلاثة من السلطات بشكل واضح، نتيجة التداخل الذي يميزها والمضاعفات التي تنجر عن حالة عدم وضوحها أو إغفالها، فعلى سبيل المثال كلما زادت السلطات الوظيفية الممنوحة لمديري الوحدات المساندة أو الاستشارية (Support/Staff) تقلصت سلطات مديري الوحدات التنفيذية (الإنتاج، المالية، التموين، ...) وهو ما يجعلهم غير قادرين على الاضطلاع بمهامهم ومسؤولياتهم، لذا يجب استخدام السلطة الوظيفية في حدود معقولة.

ملاحظة: هذا الموضوع نجده بشكل أكثر تفصيل في إطار المدرسة السوسيو-استراتيجية للمنظمات، أين ترتبط الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين في المنظمة بموضوع السلطة والنفوذ والأهداف.

2.5.3. التنسيق بين الوحدات التنظيمية

بعد ضبط المنظمة لإشكالية السلطة بأنواعها، يبقى الرهان متوقفا على طريقة التنسيق فيما بين مختلف الوحدات داخل المنظمة، خصوصا في حالة مبالغة هذه الأخيرة في ممارسة مبدأ التخصص وطبيعة التقنية المستخدمة في المنظمة، ومدى ثبات أو تغير بيئة المنظمة وغيرها.

1.2.5.3. آليات التنسيق

عموما، يتم ممارسة التنسيق عملا بثلاثة استراتيجيات، وهي كالآتي:

- 1) الوسائل الإدارية الرئيسية، وتضم التسلسل الرئاسي والسياسات والأهداف والقواعد والإجراءات، وتصلح هذه الوسائل عندما تكون الحاجة للتنسيق ضئيلة؛
- 2) تقليص الحاجة للتنسيق، وذلك من خلال أحد الأسلوبين الآتيين: إيجاد موارد غير مستغلة (فائض)؛ أو إيجاد وحدات مستقلة؛
- 3) زيادة قدرات المنظمة على التنسيق، من خلال اتباع أحد الأسلوبين الآتيين: توسيع وتطوير المعلومات الرأسية والعمل على توصيلها للمستويات الإدارية الأخرى؛ أو إنشاء علاقات أفقية (الاتصال المباشر، تفعيل مكاتب التنسيق والربط، فرق العمل المؤقتة، التنظيم المصفوفي، والتنظيم بالمشاريع).

يرتبط اختيار الاستراتيجية والآليات المناسبة للتنسيق في كل حالة أو موقف بما يتطلبه من معلومات (جمعها وتحليلها Data maning) وقدرة المنظمة على معالجة و التعامل معه المعلومات الضخمة (Big Data).

زيادة عن استراتيجيات التنسيق سالفه الذكر، قدم رائد إدارة المنظمات (Mintzberg) إسهما جليا فيما يتعلق بآليات يبدو أنها أكثر عملية، حيث صنفها إلى ثلاثة أصناف، موزعة على خمسة أنواع، وهي كالآتي:

1) آلية التعديل التعاوني (Ajustement mutuel)، الذي يسهر على توفير التنسيق اعتمادا على الاتصال غير الرسمي البسيط، حيث أثبت نجاحه في كل من المنظمات الصغرى ذات الهياكل البسيطة، وتلك المشتغلة وفقا للهياكل اللامركزية المرتكزة على التعاون فيما بين مواردها البشرية - التي تتميز بالمؤهلات والكفاءات العالية- حيث يقوم الفاعلون بتعديل نشاطاتهم اعتمادا على عقود تراضي (gré à gré) ارتكازا على التفاوض⁺.

2) آلية الإشراف المباشر (Supervision directe)، : يتم اللجوء إليه في حالة وجود عدد من الفاعلين في المنظمة تحت وصاية مسؤول واحد يتكلف بشؤون ادارتهم وتوجيههم. وهو الميكانيزم الأكثر اعتمادا في الهياكل التقليدية؛

3) آلية التنميط (Standardisation) : وهنا يتم ممارسة التنسيق اعتمادا على مبدأ التجانس ثم التوحيد، حيث ميز مانزبرغ بين أنواع التنميط:

- تنميط طرائق العمل: وهو الذي يسعى لضبط تدفق العمل اعتمادا على طرائق و منهجيات عادة ما يتم ترسيمها في دليل الإجراءات، كحالة سلاسل الإنتاج المنمطة؛

- تنميط النتائج: أي التركيز على توحيد النتائج بدلا من توحيد طرائق العمل، كتحديد معدل للإنتاجية فيما بين الورشات أو ضبط معدل الربحية المستهدف لكل قسم من أقسام المنظمة (ضبط حد أدنى)؛

- تنميط المؤهلات: أي التركيز على المؤهلات ومستوى التكوين والخبرة التي تميز الموارد البشرية، بدلا من الاهتمام بأدائهم أو طرق عملهم، يتم ضمان هذا الميكانيزم من خلال تصميم برامج تعليمية وتعلمية طويلة المدى (كحالة الأساتذة الباحثين، والأطباء، ومسؤولي خطوط الإنتاج، ...) ورسم مسارات مهنية مرتكزة على مرجعيات كفاءات لمختلف الوظائف، وهو ما يسمح

* انظر نموذج التنسيق الأفقي Aoki

لهم وللمنظمة من بناء قواسم ومرجعيات مشتركة (لغة وخطاب، معارف مضبوطة و متقاسمة، طرق تفكير، معاني مشتركة، ...):

- ميكانيزم تنميط المعايير: أي التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قوية استنادا على معايير وقيم قوية و متقاسمة فيما بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تكون محددات ضابطة لسلوكياتهم في مختلف الوضعيات التي يعيشونها في العمل.

صنف (Mintzberg) الآليات سابقة الذكر على أساس ملاءمتها للهياكل التنظيمية، نلخصها في الجدول الآتي.

الجدول (12.3): العلاقة بين آليات التنسيق وأنواع الهياكل التنظيمية حسب (Mintzberg)

آلية التنسيق الملائمة	صنف الهيكل
الإشراف المباشر (التعديل التعاوني عند الإنشاء)	الهيكل البسيطة
تنميط الإجراءات	البيروقراطية الآلية
تنميط المؤهلات	البيروقراطية المهنية
تنميط النتائج	الهيكل الأقسامية
التعديل التعاوني	التنظيم الأدهوقراطي / المؤقت (Adhocratie)
تنميط المعايير	التنظيم ذو المهمة / المؤقت (Missionnaire)

ملاحظة: حسب تصور (Mintzberg)، يوفر التنميط، زيادة عن دوره التنسيق، أدوات للرقابة حيث أن عدم احترام المقاييس المنظمة يشكل مجالا للتدقيق والرقابة لتفادي الكثير من المشاكل التنظيمية.

2.2.5.3 . آليات التنسيق والتعلم التنظيمي

كما سبق ذكره فنجاح التنظيم يرتكز على اختيار الاستراتيجية المناسبة للتنسيق، هذه الأخيرة التي لها انعكاسات داخلية على المنظمة أهمها مستوى ممارسة التعلم في المنظمة، ولفهم طبيعة العلاقة فيما بينها، سنحاول استدراج أهم نماذج التنسيق على النحو الآتي:

- النموذج السلمي الوظيفي (نموذج Fayol) (V): ويرجع إلى كل من التنظيم التaylorي والفوردي، حيث يرتكز على مبدأ تحديد القواعد ومراقبة مدى العمل بها، وهو ما يجعله نموذجاً عمودياً للتنسيق يرتكز على مدى وجود هيكلية هرمية. كما انه كثيراً ما يسمى بالنموذج الأمريكي (A) للتنسيق وتدفق المعلومات؛

- نموذج التنسيق الأفقي (نموذج H) لصاحبه (Aoki Masahiko, 1991) وهو على عكس النموذج السابق، إذ يرتكز على تسيير التدفقات، ويمارس التنسيق هنا فيما بين مختلف فرق العمل في الورشات بطريقة عرضية (transversale). كثيراً ما يسمى بالنموذج الياباني (J) للتنسيق وتدفق المعلومات؛

- نموذج الإدارة بالمشاريع: الذي يرتكز على المنتج المستهدف، الذي يشكل في حد ذاته آلية التنسيق فيما بين كل الجهات والأطراف لبلوغ أهداف المشروع (خصوصاً الأطراف الموردة المتعامل معها)؛

- نموذج الإدارة المرتكز على مجالات النشاطات الاستراتيجية (DAS): الذي يتطلب نمودجا تنسيقيا لمختلف أنشطة المنظمة ووحداتها التنظيمية بطريقة عرضية على أساس الأنشطة المنجزة (ABM : Activity Based Management)، هذه الأخيرة التي تستمد أصولها من نموذج سلسلة القيمة الذي قال به (Porter).

بشكل عام، يفضل النموذج الأفقي عن النموذج العمودي كونه يساعد على ممارسة أشكال التعلم (تبادل المعلومات والمعارف) فيما بين مختلف المصالح، ومختلف الفئات العمالية، وهو ما أطلق عليه (Argyris & Schon, 1978) التعلم التنظيمي¹²⁺ الذي يرتكز على تحسيس الفرد بحالة النجاح النفسي والفعالية الشخصية داخل المنظمة كمدخل للتعلم وتطوير، ومنه تمكين المنظمة من أن تصبح فضاء للتعلم (المنظمة المتعلمة/ المعلمة) حسب ما يقول به (Senge Peter, 1990).

¹²⁺ يعرف Koenig (1994) التعلم التنظيمي على أنه ظاهرة جماعية تخص اكتساب معارف وكفاءات جديدة وتطويرها داخل المنظمة من خلال العمل الجماعي في ظل مختلف الروتينات التنظيمية، حيث ترتبط تلك المعارف بالأفراد الذين عاشوا تلك التجارب داخل المنظمة .

تعتبر المعلومات وطريقة معالجتها داخل المنظمة من المؤشرات التي تعتمد في الحكم على جودة هيكلتها التنظيمية، حيث إذا ما كان التنسيق عموديا والمعلومات صاعدة للسماح للمدراء باتخاذ القرارات على مستوى القمة، نكون أمام النموذج الإداري الأمريكي، في حين إذا ما كان التنسيق أفقيا ويتم رفع المعلومات الحساسة والاستراتيجية إلى القمة، نكون أمام النموذج الإداري الياباني أين تكون سيرورة اتخاذ القرارات أكثر سرعة ومرونة.

أثبتت الوقائع الإدارية إقبالا واسعا لإسهامات (Mintzberg & Aoki)، كونها أعطت تفسيرات عملية لحقيقة المنظمات والظواهر السلوكية التي تميزها، خصوصا وأنها تؤكد على المداخل التي تجعل من الهياكل أكثر مرونة للتأقلم والتماشي أكثر مع التقلبات البيئية. ومن أهم ميزات الهياكل التنظيمية الفعالة: ما يلي:

- قلة عدد المستويات التنظيمية وبساطتها؛
- إعادة هندسة العمليات (Reengineering) حسب ما جاء به Hammer & (Champy) وإعادة مراجعة تنظيم (Réorganisation) المنظمة بما يتماشى وظروفها واستراتيجيتها؛
- إعادة تحديد حدود المنظمة وضبطها، بما يمكن من فهم مجالات مهن المنظمة (Métiers) وخصائص بيئتها ومنه طريقة التعامل معها في إطار أدخلة وأخرجة نشاطاتها، وهو ما يعتبر محددًا أساسيًا لشكل الهيكل الذي تعمل بها المنظمة والتي أصبحت هياكل شبكية عملاقة خصوصا عند المنظمات العالمية.

أسئلة المراجعة:

- ما علاقة بيئة المنظمة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
- هل الأخذ بنوعية الهيكل التنظيمي مهم عند تحليل بيئة المنظمة؟
- عند تصميم الهيكل التنظيمي، هل من المهم الأخذ بعين الاعتبار لخصائص بيئة المنظمة؟
-
- ما الفرق بين الهيكل التنظيمية والخريطة التنظيمية؟
- ما هي الهيكل التنظيمية المناسبة للمؤسسات الافتراضية؟

- ما هو النشاط الإداري المسؤول عن تحديد نوع الهيكل التنظيمية؟
- اشرح كيف يمكن لاستراتيجيات التنسيق التأثير على مستوى التعلم داخل المنظمة.
- ما طبيعة العلاقة بين كل من السلطة، نطاق الاشراف والهيكل التنظيمية؟
- لماذا تعتبر الهيكل البسيطة غير ملائمة للمنظمات الخاصة ذات الحجم الكبير؟
- من وجهة نظر أداء تنظيمي، يفضل نطاق الاشراف الواسع عن نطاق الاشراف الضيق. ما رأيك في ذلك مع التبرير.
- تعتبر كل من الهياكل الوظيفية والهياكل المصفوفية مصدرا للنزاعات، اشرح ذلك.
- يمكن لنموذج التنظيم بالعمليات أن يكون بديلا للهياكل التنظيمية الكلاسيكية. ما رأيك؟
- ما الجديد الذي يميز تصنيف "مانتريغ" بخصوص الهياكل التنظيمية؟
- ما هي نقاط التلاقي بين "مانتريغ" و"كروزي" بخصوص تنظيم المنظمة، وما هي الهيكل التي تعتبر حاضنة لذلك؟

مراجع الفصل الثالث

- حسين حريم (2011)، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان.
- Boyer L. (2000), Organisation : théories et applications, Ed. Organisations, Paris.
- Child J. (1994) Organization: A Guide To Problems and Practice, 2nd edition, Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Cohen E. (1998), Dictionnaire de gestion, Série « Dictionnaire Approche », Ed. Casbah, Alger.
- Drucker P. (1996), Structure et Changements : balises pour un monde différent, village mondial.
- Gibson J. et al. (2011), Organizations: Behavior, Structure, Processus, 14ed. Mc Graw Hill. New York.
- Kalika M. & Helfer (2001), Management : Stratégie et Organisation, Ed. Vuibert, Paris.
- Longatte J. & Muller J. (2004), Economie d'entreprise, série Express, Ed. Dunod, Paris.
- Martinet (Dir.) (2002), Lexique de gestion, 7^{ème} Edition, Dalloz, Paris.

- Mintzberg H. (2000), Le management, Ed. Organisations, Paris.
- Sépari S., Charron J.L. (2004), Organisation et gestion de l'entreprise : manuel et applications, 3ème édition, Dunod, Paris.
- Silem Ahmed & Albertini J. M. (Dir.) (2002), Lexique d'économie, 7 ème Edition, Dalloz, Paris
- Stephen R. et al. (2004), Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} Edition., Pearson Education, Paris.

الفصل الرابع:

أهم نظريات الإدارة والتنظيم

الأهداف البيداغوجية للفصل:

بعد دراستك لمحتوى هذا الفصل ستكون قادرا على:

- معرفة الأفكار الأولى للفكر الإداري
- بناء خريطة معرفية لأهم الاسهامات التي قدمها متخصصي الإدارة والتنظيم
- تفسير سبب تميز الكثير من المنظمات الرائد عالميا
- معرفة بعض النماذج الإدارية التي أحدثت قفزة في أداء المنظمات التي تبنتها
- التمييز بين أهم النظريات والمقاربات التي تخص إدارة المنظمات.

الفصل الرابع: أهم مدارس الإدارة والتنظيم

مقدمة

من المؤكد أن العالم الحديث لم يكن ليحقق نموه وتطوره في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والفنية وغيرها ما لم يكن يتبع طرق وأساليب إدارة وتنظيم معينة. إن الإدارة أو التنظيم الإداري هو نوع متميز من النشاط الإنساني يوجد في جميع أوجه حياة البشر، سواء كان ذلك على مستوى المجتمع أو الحكومة أو المدرسة أو المنظمة، ...

والإدارة كممارسة وكعملية وكفن قديمة قدم المجتمع الإنساني، أما من حيث كونها علما، فهي وليدة القرن العشرين، إذ بقراءة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة كالإغريقية والفرعونية (100 ألف عامل ساهموا في بناء الأهرامات خلال 25 سنة، وضعوا عشرات الآلاف من الأحجار مختلفة الأحجام) والبابلية والرومانية والإسلامية ... التي استطاعت أن تنظم أنشطتها وتحقق أهدافها في مجالات شتى كالقضاء والحكم والجيش ... نجد أن هذه الأمم لم تكن لتبني إمبراطوريات وحضارات وتحكم أمم ما لم تكن تمارس وتتحكم في نشاطات إدارية وتنظيمية معينة، عبر عنها فيما بعد رواد الإدارة والتنظيم في بداية القرن العشرين.

ساهم رجال ومفكرون كثر في بناء هذا الموروث المعرفي الذي يعنى بالمنظمات ومداخل إدارتها، فبخصوص الحضارات السابقة نجد كلا من الفلاسفة والقادة العسكريين وحتى رجال الدين، أما مع بزوغ القرن العشرين فنجد المدراء ورجال الأعمال والمهندسين والمستشارين والأساتذة والباحثون وحتى الساسة والنقابيون.

استخدمت أوروبا في مجال الإنتاج نفس طرق وأساليب التنظيم التي كانت سائدة لقرون عديدة، إلى أن حقبة الثورة الصناعية غيرت من أوجه النشاط الصناعي من خلال إقامة المصانع الكبيرة واستعمال القوى المحركة والتوزيع على نطاق واسع لمنتجاتها ... وفي مثل هذه الظروف الجديدة أصبحت الإدارة أو النشاط التنظيمي البسيط لعملية الإنتاج غير فعالة، مما حفز العديد من المهتمين للبحث عن أفضل الطرق الإدارية والتنظيمية.

وقد ساعدت البحوث والدراسات التي بدأت في الظهور مع أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في ظهور نماذج في الفكر الإداري مما أدى إلى ولادة مدارس مختلفة في الإدارة والتنظيم.

ساهم في ظهور الفكر الإداري والتنظيمي أو ما يسمى بمدارس ونظريات الإدارة العديد من العلماء والباحثين وحتى الممارسين، والذين يمكن تقسيم إسهاماتهم إلى: المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة الكلاسيكية الحديثة (النيوكلاسيكية)، المدرسة السوسيو تقنية والمدرسة السوسيو-اقتصادية وحتى المدرسة السوسيو-سلوكية بالإضافة إلى بعض المقاربات كالمقاربة الاقتصادية للمنظمة والمقاربة السوسولوجية للمنظمة والمقاربات التنافسية والمقاربات التطورية والمؤسسية والثقافية، وهو ما سنعرضه بشكل مختصر في هذا الفصل

1.4. المدرسة الكلاسيكية

ساهم في بناء المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) العديد من الباحثين خلال أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين من أمثال Fayol، Gantt، Gilbreth، Taylor، Babbage، Weber وغيرهم. تتعلق المدرسة الكلاسيكية بالمؤلفين الأوائل الذين وضعوا ، في بداية القرن العشرين، أسس علم المنظمات، والتي جاءت لتستجيب مع المتطلبات الجديدة الناتجة عن ظهور المجتمع الصناعي. (Derbale A., 2014. p.7).

وسنقوم بعرض إسهامات هذه المدرسة من خلال محورين: الأول يسمى بالإدارة العلمية، والثاني يسمى بالتنظيم الإداري والوظائف.

1.1.4. اتجاه الإدارة العلمية (Scientific Management)

اغلب من ساهم في هذا الاتجاه هم من المهندسين الذين اهتموا بتحليل الأعمال اليدوية في المجالات الصناعية بحثا عن طرق لزيادة الإنتاجية من خلال إضفاء الطابع العلمي لتنظيم العمل الإنتاجي، وأبرز من يمثل هذا الاتجاه هم: تايلو، جيلبارث، قانت، فورد .

1.1.1.4. اسهامات تايلر: (Frederick Winslow Taylor ,1856-1915)

هو مهندس ميكانيكي أمريكي، خريج معهد (Stevens Institute) يعتبر منشئ الإدارة العلمية، على درجة أن اسمه اقترن بما يسمى بالتايلورية (Taylorisme) التي تعني التنظيم العلمي للعمل (OST)، بدأ أعماله في مصانع (Midvale Steel Corporation, Bethlehem Steel Works) حيث كان اهتمامه مركزا على طرق وأساليب الرفع من أداء العاملين التنفيذيين والمديرين

الفنيين، حيث انطلق من تصور مفاده أن الدور الأساسي للإدارة هو ضبط طرق إنجاز المهام وعرضها على العمال للتنفيذ والتحسين.

ومن أبرز ما كتبه تايلر كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، والتي رأى فيه ضرورة التزام إدارة المؤسسة بها بغرض زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وهذه المبادئ هي (الشرقاوي، 2015، 88):

1- استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية من خلال دراسات الحركة والزمن.

2- تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.

3- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة و التي تقوم بالتخطيط والاشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ، أي الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

2.1.1.4. إسهامات غانتت (Gantt Henry, Laurence 1861-1919))

غانتت H. Gantt هو مهندس أمريكي اهتم أساسا بكيفية زيادة إنتاج المؤسسة ورفع كفاءة العامل، وهذا من خلال أسلوبين:

- جدولة الإنتاج والتي عرفت بإسم "خرائط غانتت"، التي توضح نوع العمل المطلوب تنفيذه، والمسؤول عنه والفترة الزمنية لذلك ومدى التقدم في التنفيذ... وقد ساعدت هذه الخرائط فيما بعد في ظهور طرق أكثر تطورا مثل طريقة PERT التي تستعمل في تخطيط ومراقبة برامج الإنتاج.

- منح الأفراد المتميزين حوافز إضافية خلافا للأجر.

حقيقة فقد ساهم Gantt بتطوير الأساليب التقليدية لتنظيم الورشات من خلال استبدالها بطريقة الخرائط (Schéma des graphes) وتسيير المخاطر والرقابة الإحصائية لجودة المنتجات، من خلال توظيف أكبر للحركة العلمية المرتكزة على الرياضيات. يرى Gantt بأن العمل المهم هو ذلك الذي يقرن بشكل أحسن بالرضا ويكون أقل ارهاقا من أي عمل وجب علينا إنجازه، كما يرى بأنه إذا أردنا من العامل انجاز عمله بالشكل المطلوب، فينبغي الحرص على التحضير الجيد للمهام

التي سيقوم بها واعدادها بشكل جيد، بما في ذلك توفير الوسائل الضرورية لإنجازها، وبهذه الطريقة تصبح المنظمة/ الورشة مكانا للعمل التعاوني.

هذه الروح التعاونية التي ينبغي على الإدارة تبنيها باعتبارها لصالح المنظمة التي تستفيد من العمل الجيد، وكذلك تكون في صالح العامل الذي سيعتاد على أحسن طرق انجاز الأعمال والحصول على أحسن الأجور.

3.1.1.4. اسهامات جيلبراث: (Gilbreth Frank Bunker) (1924-1868)

اهتم جيلبراث مع زوجته ليليان (lillian) بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الطريقة الأوحى والأفضل the one best way لأداء الأعمال، حيث لاحظ جيلبراث بأن هناك علاقة وطيدة بين نوعية الحركات التي يؤديها العمال والتعب الذي يصيبهم ويؤثر على إنتاجيتهم، كما لاحظ أن طريقة أداء نفس العمل تختلف من عامل لآخر وحتى من وقت لآخر من طرف نفس العامل، فقام بتحليل حركات العمال باستعمال الملاحظة والتصوير بقصد توحيد الحركات الضرورية لأداء عمل ما واستبعاد الحركات غير الضرورية، وعند الوصول إلى الطريقة الأفضل يقوم بتدريب العمال عليها وإلزامهم بالتقيد بها.

قام فرانك جيلبرث بمساعدة زوجته ليليان بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين وتشخيص الحركات غير الضرورية في الأداء واستبعادها، تأكيداً لضرورة تكثيف الجهد الإنساني في مجالات العمل الضرورية والحركات الأساسية في زيادة الانتاجية. استندت دراسة جيلبرث وزوجته ليليان إلى الاسس التالية:

1- تحديد الحركات الضرورية في الاداء الانتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الإنتاجي؛

2- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العملية الانتاجية؛

3- استخدام العدد والأدوات التي تساعد على الأداء الإنتاجي، مع تحديد طرق استخدامها بغية تقليص تكاليف الإنتاج. (حسن الشماع، كاظم حمود، 2007، 49)

وقد توصل هو وزوجته من خلال أبحاثهم إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وتقليل التعب وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإرهاق التام، وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز العمليات الإنتاجية تحقيقاً لأهداف المنظمة

ملاحظة: التمعن في مساهمات Gantt & Gilberth يجدها اهتمت أكثر بتحليل العمل ومنه تحديد منصب العمل وتوصيفه، في دائرة لا تزيد عن حدود ورشات الإنتاج، أكثر من اهتمامهم بالهيكلية والتنظيم الخاص بالمنظمة.

4.1.1.4. اسهامات فورد (Ford Henry, 1863-1947)

إضافة إلى إسهامات (Taylor & Gilberth, Gantt) التي ارتكزت على:

- الدراسة الترتيبية للمهام والتقليل من الوقت المخصص للمهام الثانوية؛
- تنميط الأنشطة والمهام والحركات اللازمة لها؛
- الاعتماد على المثبر المالي لتحفيز العمال وإقرانه بالرقابة المباشر للعامل.

جاء فورد بإسهام مميز، حيث قام بتوسيع مجال تطبيق هذا النموذج مع اعتماد فكرة تنميط المنتجات، من خلال تصميم سلاسل إنتاج و/أو التركيب مستمرة الإنتاج، تحوي عددا مضبوطا من مناصب العمل يؤدي فيها كل عامل جزءا محددًا من العمل، وهو ما نتج عنه ارتفاع إنتاجية العامل (بسبب التقسيم العلمي والدقيق للعمل + التخصص + الإنتقاء العلمي للعمال + الروتين).

نتج عن اعتماد هذا النموذج الموسع تمكن مؤسسة فورد (Ford Moter Company) لأول مرة من تصنيع سيارات منمطة وبلون موحد (أسود) وبتكاليف تنافسية مقارنة ببقية الشركات آنذاك، الأمر الذي مكن عموم المواطنين الأمريكيين من شراء سيارات بأسعار مقبولة كانت في متناول شريحة كبيرة من المجتمع (خلق ميزة تنافسية في جانب التكاليف)، وهو ما مكن شركة فورد من توسيع حصة سوقها على المستويين الأمريكي والعالمي على حساب شركات أخرى مثل Citroen , Renault الفرنسية. (Bressy & Konkyut, 2011, p . 222.)

ملاحظة: اعتماد فورد لفكرة سلسلة الإنتاج/ التركيب، يحمل في معناه عدم تخصص كل مصنع أو ورشة في إنتاج وتركيب كل مكونات السيارة، بل يمكن تخصيص مصانع معينة في إنتاج أجزاء محددة من السيارة (التي تميزها ميزة نسبية في التكلفة والجودة)، وبالتالي التركيز على تجميع وتركيب مجموع مكونات السيارة بالطريقة التي تقلل من التكاليف إلى أقل قدر ممكن (ميزة التكلفة).

1.4.2. اتجاه التنظيم الإداري والوظائف

ممن يمثل هذا الاتجاه هم العديد من الباحثين لكن أبرزهم هو فايول الفرنسي وفيدر الألماني

1.2.1.4. اسهامات هنري فايول: (Henry Fayol-1926_1841)

في الوقت الذي كان تايلر ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان فايول (الملقب بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة) ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، والتي نشرها في كتاب له العام 1916 بعنوان "الإدارة العامة والصناعية"، الذي لخص فيه خبرته الطويلة التي قضاها في إدارة المنظمات.

وينظر فايول للإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي توجد في كل منظمات والتي تعرف باختصار (POCCC)، وهي على النحو التالي: (Boyer L. & Equibley, 2003, p. 51)

- التنبؤ (Prévoyance): بمعنى التحضير لبرامج العمل التي ينبغي أن تكون موحدة (أهداف متناغمة ومتجانسة) ومستمرة (تناغم التنبؤات على المدى القصير والطويل) ومرنة (القدرة على التأقلم) ودقيقة ومضبوطة.
- التنظيم (Organisation): الذي يتطلب هيكلًا (خريطة تنظيمية) يخص الجهاز الاجتماعي، وحدة الأمر، وصف دقيق للمسؤوليات، وإجراءات جد مضبوطة ودقيقة.
- التوجيه (Commandement) الذي يعتبر فنانًا يرتكز على السمات الشخصية للمسؤول ومدى احترام المبادئ العامة للإدارة؛
- التنسيق (Coordination) الذي يسعى لبلوغ نوع من التناغم بين مختلف أعمال المؤسسة، ويتوقف على الاجتماعات الأسبوعية لرؤساء المصالح، وأعضاء الفريق الإداري للمؤسسة (Etat major).
- الرقابة (Controle) الذي يسعى لمدى مطابقة الكل مقارنة بالبرامج (ما خطط له)، مع ضرورة أقران نتائج الرقابة بالتحفيز والعقاب (Punition & sanction).

أما أنشطة المؤسسة ككل فهي على النحو التالي:

- الأنشطة الفنية: الإنتاج والتحويل والتصنيع؛
- الأنشطة التجارية: الشراء والبيع والتبادل؛
- الأنشطة المالية: البحث عن الأموال وإدارتها؛

- الأنشطة الأمنية: الحفاظ على الأشخاص والممتلكات؛
 - الأنشطة المحاسبية: الجرد وإعداد الميزانيات وحساب التكاليف؛
 - الأنشطة الإدارية: التنبؤ والتنظيم واتخاذ القرار والتنسيق والرقابة.
- وهذه الوظائف الأساسية تتواجد في كل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو تجارية أو غيرها.
- كما كان من إسهامات فايول تحديده 14 من مبادئ التنظيم السليم للمنظمة هي:
- تقسيم العمل والتخصص: يرجع هذا المبدأ في أصله إلى آدم سميث (Adem Smith) ، ثم أكده تايلور، ونقصد به تقسيم العمل على أساس التخصص (كل فرد وتخصصه)، وهذا لجعل الأفراد أكثر فعالية في أعمالهم، ومنه رفع مستوى الإنتاجية ومنه رفع فعالية وكفاءة المنظمة؛
 - السلطة والمسؤولية: أي خلق توازن وتكافؤ بين السلطة والمسؤولية. حيث يقصد بالسلطة: هو الحق في التصرف أمام المرؤوسين والموارد المالية والمادية المتاحة، واتخاذ القرارات؛ أما المسؤولية فهي الالتزام بتحقيق المهام والوظائف المسندة على فرد معين؛
 - الانضباط: يقصد به ضرورة احترام الأفراد للقواعد الخاصة بتنظيم المؤسسة، إذ أن الانضباط الحسن يكون نتيجة المزج بين كل من التوجيه الفعال، وغياب الغموض ما بين المسيرين والعمال أثناء ممارسة الأعمال والقواعد الخاصة بالمؤسسة والاستعمال القانوني والعاقل لنظام العقوبات تجاه التجاوزات التي قد تحدث؛
 - وحدة الأمر: بمعنى ضرورة تلقي كل عامل للأوامر من رئيس واحد (عكس ما جاء به تايلر، يكون للعامل العديد من الرؤساء)، قصد تفادي تضارب وتداخل السلطة؛
 - وحدة التوجيه: بمعنى وجود مسؤول واحد يعمل وفق برنامج إداري معين ومحدد للقيام بمجموعة أعمال التي تسعى لبلوغ هدف محدد؛
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: بمعنى أن لا تقف مصالح شخص أو جماعة ما أمام المصلحة العامة للمؤسسة؛
 - التعويضات والمكافآت: ضرورة حصول الأفراد على أجور ومكافآت وامتيازات تليق بمستوى الجهد الذي يقدمونه داخل المؤسسة، بما يحقق العدالة التنظيمية؛

- المركزية واللامركزية/ تفويض السلطة: يقصد بها مدى سيطرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات واللامركزية بالنسبة للعمال، و الإشكال هنا هو إيجاد مستوى توازني بين المركزية واللامركزية الذي يليق بالموقف المعاش. والمستوى المركزية علاقة بمستوى تفويض السلطة داخل المؤسسة؛
 - الترتيب أو النظام (Ordre): بمعنى أن أي فرد وأي مورد ينبغي أن يكون في المكان والوقت المناسبين؛
 - العدالة والمساواة: على المسيرين توفير مناخ عمل تميزه العدالة (justice) كالعدالة في تعويض وتأجير الموارد البشرية، والمساواة (équité) فيما بين أفراد المنظمة فيما يتعلق في الحقوق والمزايا مثلاً؛
 - التدرج الهرمي/ السلمي: بمعنى أن سلسلة الأوامر التي تصدر من الأعلى نحو الأسفل، ينبغي أن تأخذ طابعاً متدرجاً (سلمياً) يسمح بالتدفق الفعال للمعلومات والأوامر؛
 - استقرار الأفراد: إن ارتفاع دوران العمل يرجع إلى حالة اللافعالية، ولهذا فعلى المسيرين الأخذ بنظم فعالة لتسيير شؤون الموارد البشرية، قصد الرفع من درجة رضاهم، ومنه زيادة نسبة استقرارهم في مناصبهم؛
 - المبادرة: بمعنى خلق روح المبادرة مع السماح بطرح الأفكار واتخاذ القرارات؛
 - روح الفريق وتماسك الجماعة: إن فعالية العمل تتطلب جماعات عمل محفزة وفعالة ولن يتحقق ذلك إلا إذا تميزت هذه الجماعات بنوع من التماسك والانسجام والروح الإيجابية؛
 - نطاق الإشراف: هو عدد المرؤوسين الذين يكونون تحت امرة /إشراف الرئيس الواحد، ويجب أن يكون هذا الأخير قادراً على الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية. بينت التجارب الحديثة أنه لكل موقف نطاق إشراف خاص به، فهي تضع بعض الشروط لتحديد النطاق، وهي: طبيعة المشرف (شخصيته، كفاءته، قيمه، مهاراته، خبرته،...) وطبيعة المرؤوسين (كفاءتهم، خبراتهم،...) وطبيعة العمل (مستوى تعقد العمال، روتينيتها، مستوى تجددتها/ مستوى الوضوح،...).
- تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه و تعليمه ودراسته. (الشرقاوي، 2015، 89)

ملاحظة: إن الجمع بين مساهمات تايلور وفايول فيما يتعلق بتنظيم المؤسسة، يولد لنا الهيكل التنظيمي "سلمي وظيفي" Staff & line الذي تم الإشارة إليه في محور أنواع الهياكل التنظيمية.

2.2.1.4. اسهامات ماكس فيبر: (Weber Max, 1864-1920)

ساهم هذا المفكر والمحامي الألماني في بناء نظرية البيروقراطية التي اعتبرها النموذج المثالي في التنظيم والذي يكفل أداء الأعمال حسب الخطة المطلوبة، في انتقاده وردده على أنظمة السلطة والحكم التي كانت مطبقة آنذاك (الحكم الملكي، أفكار ماركس و هيغل Marx & Hegel). حيث ميز بين ثلاث أشكال للسيطرة، انطلاقاً من فكرة مدى شرعية السلطة (Légitimité de l'autorité)، وهي على النحو الآتي: (Bressy G. & Konkuyt Ch. , 2011, p.222)

- السيطرة البطولية/ الكاريزماتية، التي يحصل عليها صاحبها في المنظمات نتيجة انجازاته البطولية، والذي يقرن بسماته الشخصية ؛
 - السلطة التقليدية، وهي حق مكتسب (للمالك في حالة الشركة، للعائلة الحاكمة في الأنظمة الملكية، ...) ويأخذ شرعيته من التقاليد (متوارث)؛
 - السلطة أو السيطرة الرشيدة/ القانونية: التي يحصل عليها صاحبها بحكم سلطة الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، والتي استحقها بحكم كفاءته وتخصصه .
- يرتكز النموذج البيروقراطي العقلاني على السيطرة القانونية بدلاً من الأنواع الأخرى، وهو ما يجعله الأنجح والأكثر عقلانية، وقد وضع فيبر مجموعة مبادئ لنموذجه التنظيمي من أهمها:
- حرية الأفراد: حيث أنهم لا يخضعون لأي سلطة ما عدى تلك ترتبط بوظائفهم الرسمية (التي تجبرهم على القيام بواجباتهم وبلوغ الأهداف المسطرة لهم)؛
 - تقسيم العمل على أساس وظيفي مع مراعاة مبدأ التخصص (كل وظيفة تخضع لنظام كفاءات مشروع ومحدد)؛
 - التدرج الهرمي للسلطة من خلال تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات تأخذ شكل الهرم بحيث تخضع كل مستوى إداري أدنى إلى سلطة أعلى منه؛

- تحديد مجموعة قواعد وتعليمات إدارية تنظم العمل والتي ينبغي أن يلتزم بها الموظفون في كل الحالات؛

- تدريب الموظفين على إجراءات العمل بما يضمن استمرار العمل الإداري بغض النظر عن أي تغيير في الأشخاص؛

- قيام العلاقات بين العمال وبينهم وبين الجمهور على أساس رسمي وموضوعي وعدم السماح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم؛

- توظيف وتعيين الموظفين على أساس علاقات تعاقدية، وبناءً على مؤهلاتهم الفنية وشهاداتهم التي تتطابق مع المناصب التي يشغلونها، وضمان ترقيتهم على أساس أقدميتهم وكفاءاتهم (على أساس أحكام المسؤولين السلميين).

- الأجر محدد (شبه ثابت)، يختلف مقارنة بالسلم الوظيفي (صنف الوظيفة) والدرجة (التي تقرن بالخبرة).

- على الموظف التقيد التام بالانضباط في مكان عمله ، ومن ذلك ضرورة الفصل بين الفرد والوظيفة أو المنصب الذي يشغله (ممارسة النفوذ والسيطرة).

بهذه الطريقة يكون التنظيم البيروقراطي عقلاني، لأن الموارد التي يستغلها التنظيم حددت على أساس بلوغ الأهداف المسطرة (كالآلة)، وهي قانونية ومشروعة لأن السلطة الممارسة تمارس على أساس معايير واجراءات مضبوطة.

كما يعتبر فيبر أن نموده يصلح لكل لأشكال منظمات وبكل الأحجام، كما يعتبر النظام الرأسمالي عاملاً مناسباً لإنجاح النموذج البيروقراطي العقلاني، أنه يرتكز على مبدأ الحساب الاقتصادي العقلان للعائد على المدى الطويل.

خلاصة المدرسة الكلاسيكية

وجدت المدرسة الكلاسيكية الخاصة بالفكر الإداري في سياق تاريخي جد خصوصي هيمن عليه الفكر الاقتصادي الصناعي. هذا النوع من الاقتصاديات كان متعطشا الى مؤسسات / منظمات أكثر فعالية وكفاءة ورشادة وهو ما سعى إليه الاتجاه الفكري العلمي في الإدارة (OST). وبهذه الطريقة ظهرت طفرة فكرية (Dérive) نادى بضرورة فصل الإدارة عن الاقتصاد (وفقاً

للمفهوم التaylorي) الإدارة تعتمد على المنطق والرياضيات اللذان كانا يقرنا بالعلوم البحتة (العلوم
الفرضية_الاستنباطية).

جدول (1-4): ملخص مساهمات المدرسة الكلاسيكية

الصور	المحتوى	المساهمات	الكتاب/ المفكرون	المدخل الفكرية
المنظمة هي ميكانيزم دقيق يضبط كل المسارات ومداخل إنجاز المهام والمسؤوليات، وهو ما يسمح بضبط كل شيء في مكانه، مما يجعل الكل أكثر كفاءة وفعالية.	تحليل وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. التنظيم الجيد يتوقف على تقسيم العمل وسلمية التنسيق. سلمية واضحة. تخصص المهام. تنميط وترسيم القواعد والإجراءات.	دراسة الأبعاد الرسمية للتنظيم. تأكيد فكرة عالمية مبادئ الإدارة. الطريقة الوحيدة والأفضل One best . way النمط المثالي للتنظيم الذي يضمن حدا من الفعالية والكفاءة عند ممارسة الأنشطة، ويضمن المساواة للفاعلين والمستعملين.	Taylor, Fayol, Rimailho ;Gantt, Gilberth, Gulick ; Bedeaux, Konntz ; O'Donnel ; Urwik, Weber	المبادئ الكلاسيكية ة للتنظيم. البيروقراطية

<p>إيجابي: الاهتمام الأكبر هو المشكلة الفنية المرتبطة بالمهام الواجب أدائها. التي سيتم معالجتها عن طريق "تصميم العمل" (التي سيتم الإشارة إليها فيما بعد في إطار المدرسة النيو-كلاسيكية والمدرسة الشرطية). كما طورت المدرسة الكلاسيكية من تقنيات بحوث العمليات وأنظمة رقابة التسيير.</p>	الأثر	
<p>السلبى: جاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية للرد على المبادئ الكلاسيكية والبيروقراطية، حيث تراها بأنها هي الأصل في خلق الفوضى لدى الأفراد، وهدر المواهب البشرية وتثبيط الفعالية.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> · قياس الوقت · خريطة الأنشطة والمهام · تحليل العمل ودراسته علميا · وظائف إدارة المؤسسة. · مبادئ الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> · توصيف المناصب والوظائف · الخرائط التنظيمية (التنظيم الوظيفي، أو التنظيم حسب الأقسام) · تخصص الأنشطة والمهام · 	الأدوات المفضلة

Source: Boyer Luc & Equilbey Noel (2003), Organisation: théories & Applications, Ed. d'Organisations, Paris, p. 59.

2.4 . مدرسة العلاقات الإنسانية

يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية هي رد فعل لأفكار الإدارة العلمية التي كانت تنظر للمنظمة ككيان مادي بحت تغيب فيه النظرة الاجتماعية (الكيان والبناء الاجتماعيين) بمعنى أنها غيبت الإنسان في تحليلها للمنظمات، فقد كانت تنظر لهذا الإنسان ككائن حي لا يندفع للعمل إلا بدوافع اقتصادية ومادية أساسا وهو يعتبر تشبيها للآلة، الأمر الذي جعل رواد مدرسة العلاقات الإنسانية يلجؤون لنمط معياري عند أداء العمل من خلال دراسات الحركة والزمن.

ويعتبر التون مايو ومنستربرغ و فوليت وبرنارد (Owen , Munsterberg, Mayo, Folet) من الرواد الأوائل لهذه الحركة التغييرية (العلاقات الإنسانية) التي تعتقد بالتأثير الكبير للفرد على الإنتاج

وفعالية المؤسسة انطلاقاً من الفهم الجيد للعوامل المرتبطة بالإنسان (التحفيز، التقدير، التعبئة، ...)، ليتلوهم العديد من الباحثين على غرار ماسلو وأرقيريس وهارزبورغ وماكريجور (Maslow, Herzberg, , Argyris, McGregor).

1.2.4. إسهامات روبرت أوين Robert Owen (1858-1771)

روبرت أوين، هو رجل أعمال بريطاني (Wales)، أسس أول مصنع له في سنة 18 سنة، أين مارس تغييراً في طريقة إدارته لورشات الإنتاج نتيجة التذمر الذي كان يبديه تجاه معاناة العمال (العمل لساعات مطولة تفوق 14 ساعة يومياً في ظروف جد صعبة)، في مختلف المصانع في المملكة البريطانية المتحدة، وبالأخص استغلال الأطفال (الذين قد لا يصل عمرهم إلى 10 سنوات). ولها كان أوين يعتبر أحسن استثمار بالنسبة لملاك المؤسسات هو ذلك الذي يخصص لتحسين الظروف العمل في الورشات وأن أحسن الممارسات الإدارية هي تلك التي تصب في ذلك المنحى (Owen H. B., 1825).

على الرغم من النتائج المتواضعة التي وصل إليها أوين إلا أن التاريخ قد أنصفه، حيث ثمن له مقدار الشجاعة التي مكنته من مواجهة ما كان سائداً من ممارسات، حيث طالب سنة 1825 بضرورة تقنين الحجم الساعي القانوني للعمال (تدنية العمل من 14 ساعة إلى 12 ساعة، تتوسطها ساعة مدفوعة الأجر للراحة وأخذ وجبة الغذاء)، كما طالب بإصدار تشريعات تخص استغلال الأطفال القصر، وكذلك إجبار المؤسسات على الاستثمار في مشاريع تعاونية تخدم صالح العمال. (Robbins. S et al (2001).

2.2.4. إسهامات هيقومونستربرغ (Hugo Munsterberg (1863-1916))

يعتبر Munsterberg أب علم النفس الصناعي (الدراسة العلمية للإنسان في مكان العمل) الذي سعى إلى الرفع من إنتاجية العامل وأقلمته مهنيًا في المنظمة، حيث كتب مقالا سنة 1913 تحت عنوان علم النفس والكفاءة الصناعية، أكد فيه على ضرورة اعتماد الدراسة العلمية للسلوك الإنساني، كونها تسمح من معرفة الخرائط المعرفية وتمكن من تفسير الفروقات الفردية فيما يتعلق بسلوكيات الأفراد في مكان العمل. حيث أوصى بضرورة اعتماد الاختبارات النفسية لتحسين عملية الانتقاء ومنه توظيف أحسن العمال. كما دافع عن ضرورة الاعتماد على نظريات التعلم لتطوير برامج تكوين وكذلك لدراسة وفهم السلوك الإنساني ومنه تحديد التقنيات التحفيزية الأكثر فعالية.

من المهم الإشارة أن Munsterberg هو أول من من بنى علاقة بين الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وكان ذلك سنة 1913. حيث اهتم بالبحث عن كيفية تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات انطلاقاً من التحليل العلمي والتوظيف مع متطلبات مختلف مناصب العمل، والاستغلال الأفضل للكفاءات، وهو ما جعل السباق وصاحب الفضل في كل ما يرتبط بانتقاء العمال والتكوين وتحليل العمل وتوصيف المناصب وكذلك التحفيز (Robbins S., 2004, pp. 10-11)

3.2. اسهامات ماري فوليت Mary Parker Follet (1868-1933)

كمتخصصة في الفلسفة الاجتماعية، انطلقت فوليت في أعمالها المرتبطة بتنظيم وإدارة المنظمات من منطلق/ افتراض " يمكن دراسة تنظيم المنظمة من وجهة نظر سلوكيات فردية وجماعية" وبهذا كانت قد تبنت موقفاً عليماً مخالفاً تماماً لما عاشته من هيمنة لحركة الإدارة العلمية التي كانت في أوجها آنذاك. فقد عرفت فولت الإدارة على أنها فن انجاز الأعمال بالارتكاز على الأفراد (Management is the art of getting things done through people)، وبهذا فقد تميزت أعمالها بالبعد الانساني الكبير مقارنة بالفكر التaylorي، كما نجدها تتوافق مع بعض أفكار Fayol على اعتمادها لمبدأ " المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية" ومبدأ الطاعة والخضوع للأوامر الذي الحقته بمبدأ الأخذ بالمسؤولية .

من الأفكار التي كانت تنادي بها فوليت، هو إدارة المنظمة تركز على أخلاقيات جماعية أكثر من ارتكازها مبدأ ، الفردية Individualisme ، وأنه لا يمكن الإفصاح عن القدرات الفردية إلا في إطار جماعي. وهو ما يجعل أحد المهام الأساسية للمدير هو خلق تجانس وتعايش والتنسيق فيما بين الجهود الجماعية قصد تمكينهم من ممارسة السلطة معهم (الأفراد) بدلاً من إعادهم واقصائهم عن ممارستها (السلطة). وبالتالي فالمدراء الناجحون هم الذين يتمكنون من توجيه الأفراد مرتكزين في ذلك على رصيد خبراتهم ومعارفهم أكثر من ارتكازهم على السلطات التي يستمدونها من مناصبهم ووظائفهم. وبهذا الشكل أصبح لأفكار فولت امتداد لكل الأفكار الإنسانية كطريقة إدراكنا للتحفيز والقيادة والقوة والسلطة في المنظمات.

4.2.4 اسهامات تشاستر بارنارد Chester Barnard (1886-1961)

يعتبر بارنارد من رجال الادارة الأمريكيين الأكثر تميزاً، عرف كمدير ناجح لشركة Bell Telephone بولاية New Jersey ، حيث سعت أعماله لخلق جسر بين النظرة الكلاسيكية والنظرة الإنسانية

للإدارة، لخصها سنة 1938 في كتاب تحت عنوان "وظائف المدير" The Functions of Executives. حيث يعتبر أن حسن اشتغال وعمل المنظمات يرتكز على مجموع التفاعلات الاجتماعية التي يكون الموارد البشرية أهم طرف فيها. وعليه فالوظيفة الأساسية للمدير تتمثل في التواصل مع رؤوسيه والعمل على حسن اثارهم وتحفيزهم. وعليه، فنجاح المنظمة يرتبط بشكل كبير على مدى تعاون العمال فيما بينهم ومدى خضوعهم للسلطة الرسمية، بالإضافة إلى نوعية العلاقات التي تنجم فيما بينهم، ومع الهيئات الرسمية للمشكلة للمنظمة من جهة أخرى. (Robbins et al, 2001, p (1-11..p

ولهذا فإن اهتمام المنظمات اليوم، لتكوين جماعات عمل متفاعلة، يركز على التحسيس بالمسؤولية لدى المراكز التجارية، اقلمة الاستراتيجيات التنظيمية مع الفرص الواردة في السوق، ... كلها تعتبر أفكار ترجع في اصولها لمساهمات (Follet & Barnard).

5.2.4. إسهامات التون مايو (1880, 1949) George Elton Mayo

ولد التون مايو باستراليا ودرس هناك علم الطب وعلم النفس، بعدها عمل بالولايات المتحدة الأمريكية بداية من سنة 1922 بمدرسة Wharton School de Philadelphie ، ثم أستاذًا بجامعة Harvard (1926-1947) وهناك قام بتطوير أبحاثه الخاصة بالإنسان في مكان العمل، حيث يعتبر مؤسس علم الاجتماع في المجال الصناعي، وهو أول من أدخل مفهوم "العلاقات الإنسانية". عرفت إسهاماته باسم تجارب بمصنع هاوثورن Hawthorne التي قام بها مايو وزملاؤه بمؤسسة Western Electric بولاية شيكاغو، خلال الفترة من 1927 إلى غاية 1932 ، والتي تبين من خلالها دور العنصر البشري في تحديد إنتاجية وكفاءة المؤسسة، وأن هناك عوامل أو عناصر أخرى غير مادية تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد العامل ومن ثمة على إنتاجيته.

من أهم إسهامات تجارب مايو ما يلي:

- كشف دور وتأثير جماعة العمل على أعضائها من خلال قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة على كل من ينتسب إليها؛
- كشفها لتأثير نمط الإشراف والقيادة (نوعية العلاقات) التي يمارسها الرئيس والإدارة على إنتاجية العمال، ودور الجانب الإنساني في المعاملة، بما يؤكد وجود حوافز غير مادية تمارس تأثيرا على سلوك العاملين مثل الشعور بالأهمية والتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات

... وكل ما من شأنه جعل العامل راضيا وسعيدا، وتأثير مثل هذا الشعور على الروح المعنوية ومن ثمة على الحافز على العمل أكثر.

بهذه الطريقة كانت البصمة الجوهرية التي أتى بها مايو هو معرفة الأسس غير الاقتصادية للرضا في مكان العمل ، ومن أهمها التواصل والنقاش الذي يحدث بين العامل ورئيسه. (والذي أصبح موضوع اهتمام لدى كثير من الباحثين فيما بعد على غرار Maslow, Herzberg, Peter & Watermann. في يطلق عليه علم النفس الاجتماعي).

6.2.4. مساهمات ماسلو Abraham Maslow (1908-1970)

هو عالم نفس أمريكي، قام تفسير ظاهرة التحفيز لدى الفرد انطلاقا من الظواهر الأكثر تأثيرا على تحفيز الفرد في مكان العمل، وهو ما أطلق عليه تسمية "سلمية الحاجات". انطلاقا من افتراضات هي: التحفيز مقرون بتلبية الحاجات النفسية، تباين أنواع الحاجات لدى الأفراد ، نمطية ترتيب الحاجات لدى كل الأفراد.

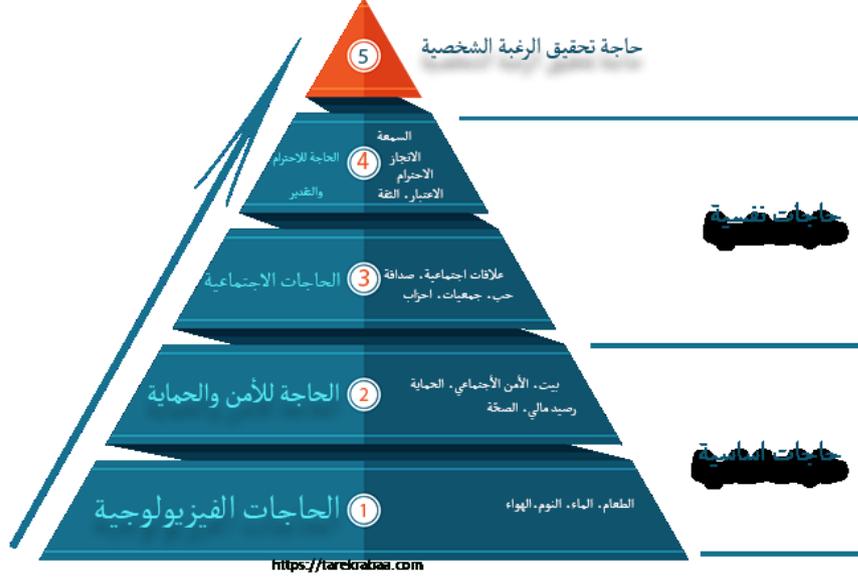
على هذا الأساس رتب ماسلو الحاجات على النحو التالي:

1. الحاجات الفيزيولوجية/ المادية: كالحاجة للملبس والمطعم والمسكن؛
2. حاجات الأمن والسلامة: الميل للعيش والعمل في أمن واستقرار؛
3. حاجات الانتماء: ونقصد بها الانتماء الاجتماعي مع جماعات العمل، التواصل معهم؛
4. حاجات الثقة والتقدير: كالحاجة لتقدير الذات والاعتراف بذلك من قبل الآخرين، وكذلك الحصول على مكانة رسمية في المنظمة التي تعبر عن ثقة الآخر؛
5. حاجات تحقيق الذات واحترام الرغبات الشخصية: كاحترام الأفكار التي يؤمن الفرد بصحتها، إنجاز مشاريع شخصية.

ويمكن اختصار هذه الحاجات في الشكل الآتي

الشكل (1.4) هرم الحاجات لماسلو

نظرية ابراهام ماسلو عن تدرج الحاجات



مما ينبغي التنويه اليه أن هذا الترتيب الخماسي للحاجات، يمكن إعادة تصنيفه في شقين للحاجات هما: الحاجات الأساسية، والحاجات النفسية، وهو ما جعل هذا التصنيف يتقاطع مع تصنيف Herzberg الذي ربط الرضا والدافعية في العمل بنوعين من العوامل (العوامل الوقائية، والعوامل المحفزة).

7.2.4. مساهمات هارزبرغ (1923-2000) Frederick Herzberg

هو طبيب وعالم نفس ورجل كنيسة أمريكي، ألف سنة 1966 كتاب " العمل وطبيعة الإنسان" الذي فسر فيه نظريته التي نشرها فيما بعد بمجلة هارفارد للأعمال HBR سنة 1968 تحت عنوان (One more time: How do you motivate employees?)، وقد سعى من خلالها إلى إعادة مراجعة نظرية ماسلو للحاجات من خلال ربط درجة رضا العامل في العمل بنوعين من العوامل، لتأخذ مساهمته اسم النظرية ذات العاملين، وهي كالتالي:

- العوامل الوقائية hygiene Factors : وهي حاجات أولية ، وتعتبر من العوامل المرتبطة بحالة "عدم الرضا Dissatisfaction" ، حيث أن غياب هذه العوامل يزيد من حالة عدم الرضا، أما توافرها في مكان العمل سيعمل على التقليل أو الحد من حالة عدم الرضا. ومن هذه العوامل هو الأجر والعوامل المادية (التعويضات ووسائل العمل وظروفه).

● العوامل المحفزة Motivation Factors: وهي العوامل المرتبطة بحالة "صناعة الرضا" حيث أن غيابها يقلل من "الرضا"، أما توافرها فيزيد من "الرضا". من هذه العوامل ما يرتبط بـ: "محتوى العمل".

وبالتالي فرفع الأجور وتحسين ظروف العمل وتغيير العلاقات السلمية، ما هي إلا عوامل مقللة من عدم الرضا، ومقابل لتحفيز العامل في المنظمة ينبغي الارتقاء إلى حاجات أسمى كالحاجة لتحقيق الذات، الحاجة لإنجاز عمل ذو معنى وأهمية، الحاجة للمبادرة والاعتراف، الحاجة للتطور والتحسين. وكي تتمكن المنظمة بلوغ ذلك القيام بما يلي:

- التقليل من مستوى الرقابة
- الرفع من مستويات المبادرة
- ترك مستوى أكبر للحرية في إنجاز المهام
- إنجاز مهام أكثر تعقيدا واختلافا

تحميل مسؤوليات ومهام، التي ينجر عن انجازها تصنيف العامل في رتبة المحترفين والخبراء

تنبيه: ينطلق هارزبرغ في فكرته من كون "اللا-رضا" يختلف عن "عدم الرضا". على اعتبار أن التحفيز ليس وليد الابتعاد عن عوامل عدم الرضا (النتيجة عن تحسين الظروف الوقائية) بل يتطلب توفير عوامل "صناعة الرضا". (Insatisfaction ⇔ Dissatisfaction).

نتيجة لتأكيد هيرزبرغ لأهمية محتوى العمل في صناعة الرضا، استلزم الأمر الرجوع إلى المفاهيم والأشكال الجديدة المتعلقة بتنظيم العمل (NFOT) وتحليله وتصميمه، بالإضافة إلى مداخل تقسيم العمل، حيث يمكن جعل محتوى العمل محفزا بالارتكاز على الآليات التالية:

- تدوير العمل Job rotation، من أجل تفعيل الرتابة Monotonie؛
- توسيع المهام Job enlargement من أجل تفعيل تعدد الاستخدامات Polyvalence؛
- إثراء المهام Job enrichesement من أجل التحفيز؛
- التركيز على فرق العمل شبه المستقلة، للتقليل من ثقل الهرمية/السلمية.

ملاحظة: المتمعن في المداخل الحديثة لتصميم العمل وتحليله، الساعية لجعل محتوى العمل أكثر تحفيزا للعامل، هي مشتقة من الفكر التaylorي، لهذا يطلق عليها تسمية ما بعد التaylorية Post-taylorisme.

8.2.4. اسهامات آرغيريس (Chris Argyris, 1923-2013)

Argyris هو باحث أمريكي متخصص في مجال علم نفس المنظمات، درس بالعديد من الجامعات قبل أن يكون أستاذا بجامعة هارفارد حيث درس تخصص إدارة المنظمات وعلوم التربية والمعرفة. قام بتطوير طريقة بحث_ممارسة (Recherche_Action) لصالح الكثير من الشركات الكبرى على غرار General Motors, Volvo, BP, New York Times, Siemens, كما درس العلاقة بين شخصية الأفراد والأشكال التنظيمية التي خلصت به انتقاد أفكار تايلور بخصوص التنظيم العلمي للعمل (من بينها: كي يكون الأفراد أكثر إنتاجية، فعلى المنظمات التعامل معهم ك: ناضجين وواعين).

بمعية Schon D. قام Argyris بتطوير نظرية التعلم، حيث بحث في العوامل التي تجعل المنظمة مكانا للتعلم لدى كل الأفراد، من خلال تغييرهم لأنماط التفكير والعمل (modes de raisonnement et d'action).

من بين إسهاماته أنه أضاف دلالة جديدة لمفهوم المنظمة الفعالة، حيث لن تكون المنظمة فعالة إلا إذا حققت أهدافها (الفكرة المسيطرة خلال سنوات 1950) وبالأخص تتمكن من التأقلم مع التغيرات البيئية. ولبوغ ذلك فعلها الاعتماد على مواردها وطاقاتها البشرية بالدرجة الأولى زيادة عن بقية الموارد المالية والمادية والتكنولوجية. حيث أن نجاح مواردها البشرية في هذا الأمر يرتبط بالبعد السيكولوجي للفرد. فلا يمكن للمنظمة أن تكون فعالة إلا إذا سمحت ومكنت كل فاعل من بلوغ "النجاح النفسي"، بمعنى السماح لكل فاعل من بلوغ "الفعالية الشخصية".

كي تتمكن من بلوغ ذلك، يرى Argyris أن المنظمة الهرمية المرتكزة على التخصص في المهام، ووحدة الأمر، والرقابة السلمية ... لا يمكن أن تكون فعالة، لأنها بهذه الممارسات، وببساطة، تجاهلت عوامل النجاح النفسي لدى أفرادها.

في هذا الباب اقترح نموذج تنظيمي يرتكز على:

- توسيع المهام، من خلال أكبر مساهمة للأجراء في اتخاذ القرارات وفي تصميم مهامهم
- ممارسة رقابة التسيير من طرف أكبر عدد من العمال؛
- تطوير طرق ومناهج العمل الجماعي (Training groups) التي من تغيير القيم والسلوكيات.

● اعتماد التقييم الذاتي.

وعليه ستصبح المنظمات الفعالة مستقبلا حسب منظور Argyris هي تلك القادرة على تطوير قدراتها على التأقلم، بالارتكاز بشكل أكبر على قدرات التعلم.

كما يشير Argyris إلى المنظمات المتعلمة قد أصبحت ضرورة حيث تكون متفتحة على التغيير والتحسين. وبما أن المنظمات تركز على الروتينات الدفاعية ، التي تعتبر عائقا في وجه التغيير والتعلم، يجب أن يكون التحكم في هذه الروتينات جيدا. هذا الأمر يتطلب من المنظمة مساعدة أفرادها على تغيير طريقة التفكير والتوجه نحو التعلم كآلية وكمنهج للبناء بما يسمح لها من أن تصبح منظمة متعلمة*.

كي تتمكن المنظمة من مواجهة مختلف المشاكل في إطار روتيناتها، فإنها ستلجأ لا محالة للتعلم وفقا لحلقة بسيطة (Single loop learning) ، أما إذا كانت المشاكل جديدة ، فحلها يتطلب حلقة مضاعفة للتعلم (double loop learning). (Boyer & Equilbey, p74-73)

9.2.4. اسهامات كورت لوين (1880-1947) Kurt Lewin

ولد بألمانيا، درس الفلسفة ودرسها ، وقام بالعديد من الدراسات النفسية بجامعة برلين، ليستقر بعدها في الولايات المتحدة الأمريكية وعمل في العديد من الجامعات أهمها جامعة M.I.T. اين ترأس مركز بحث متخصص في ديناميكية الجماعات بداية من سنة 1944.

مما يميز اسهامات K. lewin هو تحويل مجال البحث من الفرد إلى الجماعة، درس العديد من المواضيع المتعلقة بجماعات العمل، كالجماعات الإنسانية المقيدة (طريقة انشائها، طريقة عملها واشتغالها، موضوع التأثير بداخلها) فدرس الإشكاليات المرتبطة بالقيادة، المناخ الاجتماعي، قيم الجماعات ومعاييرها، القيود التي تفرض على الجماعات بسبب التكنولوجيا والقوانين والسياسة ، وقد لقيت نتائج بحوثه استحسانا وقبولا كبيرا في الأوساط التنظيمية، خصوصا وأنه عقب على أعمال Freud الخاصة بالتحليل النفسي واقترح نظرية الحقل أو المجال (théorie du champ) كبديل لها.

على الرغم من كون الكثير من أفكار K. Lewin نظرية بحتة (نتيجة اعتمادها المنهج الاستنباطي)، إلا أنها كانت محل اختبار من طرف الكثير من الدراسات التجريبية (إخضاعها للمنهج التجريبي)

* هذه الأفكار المرتبطة بالتعلم في المنظمات طورها فيما بعد Peter Senge ، والتي تصنف في إطار النظريات التطورية

قصد تجريبها، ومن ذلك: علاقة القيادة بجماعات العمل من منظور طريقة اتخاذ القائد لقراراته، تقاسم المهام، طرق تشكيل جماعات العمل الجزئية، تقييم العمل الجماعي، إدارة التغيير (التقليل من مقاومة التغيير من خلال الارتكاز على المشاركة الأفراد).

من أهم اسهاماته ما يتعلق بأنماط القيادة وعلاقتها بمستوى الانتاجية، حيث صنفها إلى ثلاثة أنواع:

- القائد المتسلط (Autoritaire): حيث كثيرا ما يركز سلوك القائد على إصدار الأوامر؛
- القائد الديموقراطي (Démocrate): يعمل القائد تشجيع أعضاء الجماعة ومساعدتهم من خلال طرح الاقتراحات التي ترتبط إشكاليات العمل؛
- القائد المتساهل (Permissif): الذي يساهم مع أعضاء الجماعة بخبرته المتراكمة ويوفر لهم ما يحتاجونه من معلومات، ويترك الحرية للعمال في ممارسة المهام (يتدخل بأدنى مقدار ممكن).

خضع هذا التصنيف للعديد من الدراسات التجريبية، من أهمها دراسة F. Fiedler التي كانت بمركز البحوث الاجتماعية بجامعة Michigan، خلصت إلى تفضيل القيادة الديموقراطية (القائد الديموقراطي) عن بقيت الأصناف، وهذا يرجع للنقاط التالية:

- نوعية العلاقات بين القائد وأعضاء جماعات العمل؛
- تميز الأنشطة بعدم المبالغة في الهيكل والتنظيم؛
- انخفاض مستوى النفوذ والقوة لدى القائد مقارنة ببقية الأفراد في إطار جماعات العمل.

9.2.4. إسهامات ماغريغور (1906-1964) Douglas McGregor

تعرف إسهاماته تحت اسم نظرية X ونظرية Y، حيث وضع من خلالهما McGregor طريقة إدارة المدراء لمنظمتهم ومواردهم البشرية، انطلاقا من نموذج إدراك المدراء للموارد البشرية (الذي يرجع بالأساس إلى الإتجاه الذي يحمله المدير عن الطبيعة البشرية للعمال، اتجاه سلبي (x) أم اتجاه ايجابي (y)) والذي ينعكس على سلوكياتهم الإدارية بما في ذلك النموذج القيادي. حيث يمكن تلخيص ذلك على النحو الآتي:

(Robbins S. & DeCenzo D, 2004, p.14):

- نظرية X، تنطلق هذه النظرية من افتراض سلبي تجاه الفرد "غير محب للعمل"، ولا يحبذ المبادرة بالمسؤولية، بل ينتظر الأوامر والتوجيهات من الإدارة وكذلك ممارسة العمل

الرقابي عليه باستمرار . وعليه توصي هذه النظرية إلى ضرورة تبني نموذج إداري متسلط.
(هذه النظرية تتماشى مع النموذج التaylorي)؛

● نظرية y، تنطلق هذه النظرية من افتراض متفائل تجاه الفرد "محب للعمل"، ويمكن أن يكون العمل مصدرا تحفيزيا له، وله استعداد لتحمل المسؤوليات والبحث عنها في المنظمة. وعليه توصي هذه النظرية بعدم الزامية تبني نموذج إداري متسلط.

تولد عن هذين الافتراضين/ النظريتين عن الطبيعة البشرية ظهور نماذج إدارية كثيرة ، معظمها كانت مشتقة من المنظور الثاني (Y) ، من أهمها الإدارة الديمقراطية والإدارة المتساهلة (حسب ما طوره فيما بعد Kurt Lewin). أو الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج / الأداء ، Peter Drucker , Sloan) والإدارة بالمشاركة ، التي طورت فيما بعد في إطار المدرسة النيوكلاسيكية، باعتماد المنهج التجريبي .

ملاحظة : لاقت إسهامات Mc Gregor انتقادات كثيرة بخصوص طريقة تعامل المدراء مع مرؤوسيهم، حيث لا يمكن تعميمها على كل المجتمعات على أساس وجود اختلافات ثقافية (سواء لدى المدراء او العمال) ، ينتج عنها تباين في الاتجاهات ونماذج الإدراك لدى الفرد ، وكذلك كيفية التجاوب مع ظاهرة السلطة والقوة داخل المنظمة (بين الإدارة والعمال). (charron J-L., Sépari). (S., 2001, p. 31).

11.2.4. خلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية

حديثا، تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية الأساس في النموذج أو المقاربة السلوكية في الإدارة التي تضع إدارة الموارد البشرية في المقام الأول مقارنة ببقية الوظائف (خاصة وظيفة الإنتاج التي كانت مسيطرة في المدرسة الكلاسيكية)، فقد أمست المقاربة السلوكية التي تنطلق من فهم الإنسان وسلوكه داخل المنظمات لتطوير مختلف النماذج الإدارية ما ترتبط به من ممارسات الأكثر استعمالا خاصة في المجتمعات الأنجلوساكسونية وبقية المجتمعات المتأثرة بها على غرار المجتمعات الآسيوية، وحتى الخليجية. كما فتحت مدرسة العلاقات الإنسانية الأفق للعديد من الدراسات في المجال السلوكي والمجال المعرفي والمجال الاجتماعي وحتى السياسي، خصوصا أنها قد عجزت على تفسير الكثير من السلوكيات بما في ذلك الربط بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. مثل هذه الإشكاليات سنتطرق إليه في المدارس التالية لهذه المطبوعة.

جدول (2.4): ملخص مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية

الصورة	المحتوى	المساهمات	الكتاب	المدخل الفكرية
--------	---------	-----------	--------	----------------

<p>تتكون المنظمة من مجموع أفراد أين يكون التحفيز مصدرا للفعالية.</p>	<p>طريقة عمل جماعات العمل. أنماط الإدارة/ المناجمنت. أهمية الإدارة التشاركية.</p>	<p>أهمية العامل البشري، أهمية الأخذ بالاعتبار اهتماماته وحاجاته الاجتماعية والحاجة للتقدير وأثر ذلك على الإنتاجية.</p>	<p>Owen, Munsterberg Follet Barnard Mayo</p>	<p>حركة العلاقات الإنسانية.</p>
<p>هذه الأخيرة ترتبط مباشرة بـ"المناخ التنظيمي".</p>	<p>تسمح المنظمة للفرد من التعبير عن قدراته الكامنة التي يمكن تعبئتها عنها من خلال المشاركة.</p>	<p>الحاجات الأساسية للأفراد ترتبط بتحقيق الذات، وتطوير قدراتهم الكامنة.</p>	<p>Blake & Mouton</p>	<p>حركة الموارد البشرية.</p>
	<p>شبكة الاتصال وخريطة الإجراءات التشغيلية هي التي تضبط السلوكيات وهي التي تفضل السيرورات السلمية لاتخاذ القرارات.</p>	<p>يملك الأفراد درجة من العقلانية المحدودة بما يليق بقدرتهم على معالجة المعلومات</p>	<p>Argyris, Maslow, MacGregor, Lewin, Likert, Herzberg Friedmann Dubreuil Leavitt</p>	<p>مدرسة كارنيجي Carnegie</p>

<p>الإيجابية: الانشغال الأساسي هو ذو طبيعة ثقافية: قيم المؤسسة وقيم الأفراد. موضوع الثقافة سيتم تناوله في إطار المدرسة النيو-كلاسيكية. كما بادرت هذه المدرسة في التمهيد لما نادت به المدرسة السوسيو-تقنية.</p>	<p>الآثار</p>
<p>السلبية: سمح علم النفس الاجتماعي من ممارسة عمليات تشخيص كثيرة، لكنه لم يؤكد بعد بأن أداء المنظمة يعزى إلى تحفيز الأفراد.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> · المنظمات المتعلمة/ المعلمة · تحديد أنماط الإدارة وأقلمتها مع.... · تقنيات تعبئة الأفراد · الجماعات شبه المستقلة. · 	<ul style="list-style-type: none"> · جماعات العمل، وجماعات حل المشاكل · دينامية الجماعات · إدارة الكفاءات · الإدارة بالأهداف

Source: Boyer Luc & Equilbey Noel (2003), Organisation: théories et Applications, Ed. d'Organisations, Paris, p.

86.

3.4. المدرسة النيوكلاسيكية (الإمبريقية)

عمل رواد المدرسة النيوكلاسيكية لتجريب الكثير من الافتراضات وحتى النظريات التي ظهرت في كل من المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الانسانية واخضاعها للمنهج التجريبي قصد تأكيدها أو نفيها، وهو ما جعلها تأخذ صفة المدرسة الإمبريقية. موضوع هذه المدرسة هو أهداف المنظمة وأساليب إدارتها، من خلال تلخيص وربط اسهامات المدرستين السابقتين (المدرسة الكلاسيكية وبالأخص المقاربة العلمية، مدرسة العلاقات الإنسانية). كما قدمت هذه المدرسة، بالإضافة إلى المدرسة السلوكية والمدرسة السوسيو-تقنية (التي سيتم عرضهما فيما بعد)، انتقادات إلى فروض النظرية الاقتصادية الجزئية.

ساهم في بناء هذه المدرسة الكثير من الأسماء اللامعة في مجال الإدارة ، مهنيين على غرار (Cordivier (General electric) Watson (IBM), Sloan (General Motors)، حيث غطت مدرسة النيوكلاسيكية فترتين مهمتين هما:

- الفترة الخاصة بالنظريات الإدارية الهادفة إلى تنسيق الأنشطة في إطار نسق عملياتي وتطبيقي حسب "صلاون" (Sloan)؛
- الفترة الذهبية للمدرسة النيوكلاسيكية، حيث نجد من الاقتراحات الأكثر طرحا هي نموذج الإدارة بالأهداف (Drucker, Gélinier) ونموذج التميز (Peters, Waterman).

1.3.4. إسهامات صلاون Alfred Pritehard Sloan (1875-1966)

صلاون هو المدير التنفيذي للمجمع الأمريكي لصناعة السيارات "جينيرل موتورز" لمدة طويلة قاربت 45 عاما، والتي لخصها في كتاب جماعي تحت عنوان "قصة نجاحي في جينيريل موتورز (Success Story in General Motors : GM) . صرح فيه بالعديد من المساهمات، أهمها: (Boyer 2003, p 88.)

- نموذج التنظيم والتوجيه "اللامركزية المنسقة" (Décentralisation) (coordonnée) والذي طوره بمعية (Brown D)، وهو ما أدى إلى تفوق (GM) عن منافستها آنذاك .
- استل شاندر (Chandler) أفكاره من نموذج اللامركزية المنسقة عند تطوير إسهامه التنظيري "الاستراتيجية والهيكلية" (1966)؛
- انطلق صلاون في بناء نمودجه الإداري من النموذج الفوردي، لتمكين شركة GM المتميزة بحجمها الكبير جدا من انتاج سيارات بأسعار تنافسية. لكنه لم يوافق على تبني نظام بيروقراطي ممرکز، بل طرح اللامركزية المنسقة كبديل لمواجهة تحدي الحجم الهائل لشركته.

(Ford) . (Fordisme = les programmes + Rigidité + standardisation) ؛

- لم يوافق "صلاون" على فكرة البيروقراطية التي جاء بها "فيبر".

وقد حدد Sloan مبادئ الإدارة فيما يلي:

- التنسيق اعتمادا على اللجان، التي يمكن لكل المصالح المشاركة والمساهمة فيها، بما فيها تلك التي ليس لها مسؤوليات مباشرة؛
- توحيد أشكال (Uniformisation) طرق التسيير، مع مركزية القرارات المالية الخاصة بنشاطات المحاسبة والمالية والخزينة؛
- توحيد أشكال طرق التنبؤ الخاصة بالطلب (متابعة الممولين ووكلاء التجارين وأرقام السيارات الجديدة)؛
- توحيد طرق حساب أسعار التكلفة المعيارية وطرق تشكيل الموازنات التقديرية؛
- توحيد أشكال وطرق حساب مردودية الاستثمارات.

حاول (Sloan) التمييز بين المهام والأنشطة الإدارية التي هي من صلاحيات الإدارة العليا، من تلك التي تقوم بها الإدارات التشغيلية على مستوى الأقسام والفروع، وهو ما أهل هذه الأخيرة لأن تكون أكثر حرية واستقلالية في نماذج الأعمال وإدارتها، شريطة خضوعها للخطوط العريضة للسياسة الاستراتيجية العامة، التي ترسمها الإدارة العامة/ العليا.

من الأفكار الماثورة عن صلاون هو الآتي:

- "فقط اللامركزية التي تشجع على المبادرة والالتزام بالمسؤولية والمرونة" كإشارة لأهمية اعتماد اللامركزية على الرغم من كبر حجم المنظمة؛
- "أن تبين أفكارا أحسن لك من تنفيذ أوامر"، كإشارة إلى خلق نوع من الحرية لدى الفروع والأقسام في تطبيق الأفكار التي يرونها ناجحة، ومقابل ذلك تبرير مدى ربحية الفكرة أمام الإدارة العليا التي عادة ما تقف على العمل الرقابي).

2.3.4. اسهامات دراكر Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)

بيتر دراكر هو مفكر نمساوي، درس في بداية مشواره علوم القانون في فيينا، ثم أكمل مشواره في برلين ولندن ثم استقر بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان أستاذا في العلوم السياسية والفلسفة بالعديد من الجامعات الأمريكية المرموقة، إلى درجة أن أسس الكثير من الهيئات العلمية والبحثية في مجال الإدارة التي كانت تحت اسمه، خصوصا وأنه أخذ لقب " الأب الروحي الإدارة الحديثة" (Pape de Management)، وكان سببا في تفوق العديد من منظمات الأعمال الأمريكية لما يزيد عن 30 سنة. (ألف ما يزيد عن 39 كتابا ومئات المقالات، ترجمت إلى 36 لغة).

يعتبر بيتر دراكر الإدارة الوظيفة الأكثر أهمية للمجمع بكل أنواع منظماته، سواء كانت عمومية أو خاصة، كما يعتبر الإدارة عملاً كأي عمل آخر، يتطلب كفاءات محددة، أدوات خاصة، وتقنيات متميزة.

بداية من سنوات 1970، ارتكزت الممارسة الإدارية على ستة مبادئ:

1. التنظيم العلمي للعمل (OST)؛

2. اللامركزية؛

3. إدارة الأفراد بغرض أقلمة الأفراد مع الهياكل؛

4. تدريب المدراء؛

5. التسويق؛

6. التخطيط على المدى الطويل؛

بداية من سنوات السبعينات من القرن الماضي، أكد دراكر على ضرورة اهتمام مدراء المنظمات للعديد من القضايا الادارية ك: الإبداع، وقيادة التغيير، إدارة العمل الفكري، المسؤولية الاجتماعية، هذه القضايا يعتبرها "دراكر" كأهداف بدلاً أن تكون قيوداً.

منظور "دراكر" للأدوار الحديثة للإدارة:

- تحديد الأهداف، حيث تكون واضحة وعملية ومحفزة وتسمح من تقسيم العمل؛
- جعل العمل البشري أكثر إنتاجية والصحى على بلوغ الرضا في العمل لكل الأفراد في المنظمة؛
- تسيير الآثار والمسؤوليات الاجتماعية المتولدة عن أعمال المنظمة، على اعتبار أن المنظمة هي جزء المجتمع المحلي (مواطنة المنظمات).

منظور "دراكر" لموضوع أهداف المنظمة (Boyer I. EquibleyN., 2003., p. 92-94):

- ميز "دراكر" بين الهدف التنظيمي والهدف الفردي، حيث أن الأهداف الفردية هي إسقاط للأهداف التنظيمية وفقاً لمقاربة نازلة Top-Down؛

- اقترح اعتماد المعايير أو المؤشرات كطريقة كمية لقياس الأهداف ومنه قياس مستوى تحقيقها (سواء بالنسبة للأهداف الفردية أو الجماعية أو الفردية)؛
- الأداء الفردي هو الفارق بين النتيجة المتوصل إليها والأهداف المسطرة مسبقا، لهذا ينبغي ترجمة الهدف في شكل مؤشرات أداء التي يسعى كل فرد لتحقيقها؛
- عارض "دراكر" فكرة "تعظيم الأرباح" التي نادى بها (Igor Ansoff) وطرح بدلها فكرة "الربح المقبول" عملا بالمقولة اليابانية "الربح هو مفهوم جد متدني" (Le profit est un concept minimal)؛
- الهدف الأول للمنظمة هو خلق الزبانة (Création de la clientèle) وهو ما يستلزم التركيز على وظيفتين أساسيتين: التسويق والإبداع، كونهما المسؤولتان الحقيقيتان عن نتائج المؤسسة؛
- الربح ليس سببا بل هو انعكاس أو نتيجة للعمل الإداري والإبداع والإنتاجية؛
- من بين الأدوار الرئيسية للإدارة هو تحديد الأهداف وإدارة شؤون المنظمة لتحقيقها (هذا الدور يمثل جوهر المدرسة النيوكلاسيكية)؛
- يجب أن تعكس أهداف المنظمة استراتيجيتها العامة، وهو ما يستوجب منها الأخذ بالميزات الضرورية (SMART)؛
- المنظمة هي آلة تسعى إلى تعظيم القوى البشرية استثمارا وتطويرا وتعبئة وتشغيل (L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines)

منظور "دراكر" لمهام المدير:

عرف "دراكر" المدير انطلاقا من المهام التي ينبغي أن يقوم بها، وهي كالاتي (Boyer I. EquibleyN., 95.2003., p):

- تحديد الأهداف؛
- تحليل العمل وتنظيمه في إطار هيكلية مناسبة؛
- التحفيز والاتصال؛
- القياس اعتمادا على المعايير؛
- تكوين الأفراد.

منظور دراكر للأخطاء الأكثر شيوعا لدى المدراء

- انشاء مهام تتطلب أفراد من مصالح متباعدة Taches parcellaires، لأنه تهدر التحفيز والدافعية للعمل؛
- خلق مناصب عمل مساعدة (في شكل نائب مسؤول، مساعد مسؤول، ..)؛
- تصميم مهام غير كافية (لأن الأفراد يقارنون بعضهم ببعض) وتصميم مهام جد ثقيلة (تتطلب اجتماعات كثيرة ومطولة وتنقلات كثيرة)؛
- إعطاء ألقاب للموظفين بطريقة تحفيزية، لأن ذلك يكون هادرا لثقافة التصنيف الوظيفي (Status)، وعليه يستحسن أن يقرن اللقب بانجز معين أو عمل محدد
- تصميم وظائف منتهية التحديد (ضيقة المهام)، الأمر الذي يتطلب اقلمة الهيكلة مع الفرد أو العكس، وهو يعتبر خطأ أجوف (faux problème). هذا الأمر يتطلب تحليل عمل مضبوط ينتهي بوصف المناصب بطريقة تتضمن أكبر عدد من وضعيات العمل (وظائف واسعة المهام) والحاقها بالكفاءات الضرورية لكل وظيفة؛
- تنظيم العمل بطريقة نازلة (نحو الأسفل)، في حين يستحسن اعتماد النموذج الصاعد (مبدأ التبعية Subsidiarité).

منظور "دراكر" لموضوع الهيكل والاستراتيجية والتنظيم:

الهيكله حسب "دراكر"، هي نتاج الاستراتيجيات التي تعمل بها المنظمات، ومنه فلا يوجد تنظيم مثالي حسب ما ينادي به تايلور، وحتى فيبر.

من أهم أفكار دراكر بخصوص الهياكل التنظيمية:

- هيكل تنظيمي سيئ أو غير ملائم ينتج عنه نتائج سيئة؛
- الهيكل التنظيمي لا يتطور بطريقة ذاتية، بل هو نتاج ل... (نتيجة)؛
- تصميم الهيكل، يأتي في مرحلة لاحقة لتحديد الوظائف وتصميمها وتوصيفها
- يتم تصميم الهيكل كعملية بعدية أو لاحقة لصياغة الاستراتيجية؛
- لا وجود لتنظيم مثالي.

أخذا بعين الاعتبار لمساهمة "شاندر" (Chandler, 1989) الخاصة بعلاقة الهيكل باستراتيجية المنظمة، اقترح "دراكر" خمسة أنواع من الهياكل:

- نمطان للتنظيم يرتكزان على المهام / الأنشطة، هما: التنظيم الوظيفي (الذي يصلح في حالة البيئة المستقرة والمنظمات متوسطة الحجم) والتنظيم بالفرق (الذي يلائم المشاريع المتباينة والتي تتطلب درجات متباينة من الكفاءات والإبداع)؛
- نمطان للتنظيم يرتكزان على النتائج: التنظيم اللامركزي الفيدرالي (Fédérative)، والتنظيم اللا-مركزي (Simulée) الذي لا يمكن تطبيقه في مجالات النشاط التي يصعب تجزئة أسواقها كحالة البنوك وشركات النقل؛
- نمط التنظيم حسب النظام، المرتكز على الاتصال، والذي يعد في حد ذاته امتدادا للتنظيم بالفرق. يطبق في المؤسسات اليابانية، مراكز البحث، ...).

3.3.4. اسهامات "جيليني" Octave Gélinier (1916-2005)

كونه مديرا لمركز الاستشارات والتكوين (CEGOS)، قام "جيليني" بإعداد ملخص شخصي، بناء على ممارساته وتجاربه، أين ربط بين التنظيم العلمي للعمل ومدرسة العلاقات الانسانية، ومن بين ما توصل إليه:

- ينبغي أن يسعى علم التنظيم إلى تبني مبادئ بسيطة، واضحة، عملية، وملائمة لكل المنظمات؛
- أكد على المداخل التحفيزية كآلية للرفع من الانتاجية.
- نقد النظرية الاقتصادية الكلية، واقترح نظرية جديدة للمقاولة، من خلال التركيز على فكرتين: المنافسة (faire confiance à la concurrence) والابداع؛
- أضاف "جيليني"، نهاية السبعينيات، البعد الخاص بالغاية الانسانية أو الأهداف ذات المنفعة الاجتماعية.

4.3.4. خلاصة المدرسة النيو-كلاسيكية

تركت المدرسة النيوكلاسيكية بصمة ثقافية وقيمية على الطريقة الأمريكية على بقية المنظمات في العالم (كالمبادرة الفردية، روح الفريق، تبريرات التقدم حسب النتائج، ...) حيث سمحت من تجاوز الكثير من الإشكالات و بلوغ مستوى جد معتبر للأداء، وكذلك امكانية الوصول إلى شركات متعددة الجنسيات تخضع لممارسات إدارية متجانسة على الرغم من الفروقات الجزئية التي تميزها.

وعليه فقد هيم دراكر على معظم أفكار هذه المدرسة نتيجة غزارة وقوة طرحه العلمي الذي دام لمدة زادت عن 70 عاما من العطاء، ونلخص أهم أفكاره فيما يلي:

- ضرورة الأخذ فكرة "تعظيم الربح، بعيدا عن أي ترجمات أيديولوجية أخرى". هي وسيلة لبقاء المنظمة (Survie) وعاملا لتطورها (وبالتالي الربح ليس غاية)، وهو ما تولد عنه ظهور مفهوم مركز الربحية الذي يعتبر تنظيما هيكليا لا مركزيا (محاسبي)؛
- ينبغي أن تتخذ القرارات من المستويات الدنيا قدر الإمكان حيث أن اللامركزية تطور الأفراد في جانب المخاطرة والمبادرة؛
- الاعتماد على مبدأ نطاق الإشراف للتقليل من الضغوط على المدير، وتمكينه من التفرغ الى مهامه الأساسية؛
- اللامركزية تعني تبني الإدارة بالأهداف على كل المستويات، أي الإدارة التشاركية بالأهداف؛
- التنافسية والتحفيز تحث على الاعتراف بالحاجيات الإيجابية التي تدفع بالفرد والجماعة على الترقى (dépassement)؛
- اللامركزية تتطلب وضع آليات رقابة صارمة: داخليا (رقابة التسيير والتدقيق الداخلي) وخارجيا (التدقيق الخارجي).

جدول (3.4): ملخص مساهمات المدرسة النيو-كلاسيكية

الاتجاهات	المنظرون	المساهمات	المحتوى	الصورة
النظريات الإدارية	Sloan Cordivier Watson	مبادئ التنظيم وقواعد العمل المؤسسة والمعززة للفعالية.	يتم الوصول للفعالية من خلال: اللامركزية؛ التوجيه بالأهداف؛	كل منظمة تعتبر حالة خاصة، والتي ينبغي دراستها بطريقة ملائمة بها.
النيو كلاسيكيون	Drucker Chandler Gélinier Peters Watermann	تلخيص مساهمات المدارس الكلاسيك والعلاقات الإنسانية، وأقلمتها بطريقة براغماتية وعملية.	التحفيز اعتمادا على التنافسية الداخلية؛ تقييم النتائج المتوصل إليها.	فعالية المنظمة تتوقف على مستوى <u>الثقة</u> المعبر عنها من طرف العمال.
الأثار				الإيجابية: كان للمدرسة النيو-كلاسيكية أثر كبير على المنظمات خلال الفترة (1970-1980). تنظيم المنظمة لا يمكن خلطه بألية الهيكل التقنية: ينبغي أن تفضل روح المسؤولية والأخذ بها والاتصال وطبيعة العلاقات الداخلية، كي تضمن المنظمة نجاحها فإنها تسعى لأن تكون "منظمة متعلمة". السلبية: اهتمت في غالب الأحيان بالمستويات الفرعية لوحدها (الفروع). أقرت هذه المدرسة، في البداية، بوجود علاقة بين عوائد الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي، وهو ما لم تتمكن من تأكيده عمليا.

أخذت الكثير من الوسائل من المدرسة الكلاسيكية، منها:	الأدوات المستعملة
<ul style="list-style-type: none"> ● إثراء المهام والمسؤوليات، توسيع المهام ؛ دينامية الجماعات؛ ● نظام تقييم الأداء استعانة بـ" مقابلة قياس مدى التطور"؛ ● مبادرات جزئية تخص إدارة الكفاءات (معايير متطلبات مناصب العمل)؛ ● الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، إثراء العمل (المسؤوليات والمهام)، الرقابة الذاتية وروح المسؤولية؛ التعلم المستمر،.. 	

Source : Boyer & Equibley, 2001, p. 103. (بتصرف)

4.4. المدرسة السوسيو- تقنية (L'école Socio-technique)

تقرن هذه المدرسة بمساهمات مفكرين معظمهم من الدول الاسكندنافية، حيث بزغت المدرسة في المعهد البريطاني (Tavistok Institute, 1950)، أين انطلق باحثوه من منطلق مفاده: إمكانية تحليل المنظمات من منظورين متكاملين "اجتماعي" و"تقني" في نفس الوقت للوصول إلى فعالية أكبر لتلك المنظمات. وبالتالي للتمكن من تحليل أي ظاهرة إدارية، يتطلب الأمر القيام بتشخيص متعدد المداخل العلمية (Diagnostic Multidisciplinaire) كالرجوع إلى تحليل شخصية الفاعلين ذوي العلاقة من الظاهرة محل الدراسة، الرجوع إلى رصيد خبراتهم وتجاربهم السابقة، البحث في النوايا من القيام بالأفعال (دراسات سلوكية فردية وجماعية)، تحليل مناخ العمل، البحث والتدقيق في الأعمال. (p, Charron & Sépari, 35)

لقد انتهت أعمال هذا المعهد إلى التقارب بين الحركات التقليدية، مفضلة بذلك ومثمنا لدور هياكل النفوذ والقوة داخل المنظمة (الذي فصلت فيه بشكل أكبر المدرسة السوسيو-استراتيجية)، من خلال استبدال الهياكل الديمقراطية بالهياكل الأوتوقراطية.

حسب هذا المعهد، هناك نوعان أساسيان لأنظمة الإنتاج:

- النظام التقني: الذي يعطي أهمية لمفاهيم كمية ك: الوقت والتكلفة من أجل الوصول إلى تسيير مثالي وتحكم أكبر في المردودية. فالفرد هو نتاج تشكيلة الأعمال التي يتم تقسيمها

عليه والرقابة الفاعلة (الكفاءة) التي يعيشها (p, 2003, Boyer L. EquibleyN., 108)، حيث يتقاطع النظام التقني مع المدرسة العلمية والمدرسة الكمية ونموذج العقلانية ؛

- النظام الاجتماعي: الذي يعتبر بلوغ المنظمة لأهدافها أمراً مرهوناً ببلوغ شروط تحفز العمال، وعليه فهو يتقاطع مع مدرسة العلاقات الانسانية ويضيف لها التحليل النفسي والتحليل الاجتماعي، الذي ما يتميز في بعض الحالات بالذاتية واللاعقلانية (Charron & Sépari, 2003, p. 35).

مما سبق نرى بأن المقاربات السوسيو-تقنية تدعو إلى ممارسة تغييرات على المنظمة بمستوى لا يفوق مستوى الادارة بالمشاركة الذي لا ينحصر عند المستويات السلمية العليا بل تتطلب مشاركة أكبر قدر من المستويات التنظيمية وصولاً إلى القاعدة التشغيلية. مقابل هذا، تضيف وسائل تنظيمية أخرى ك: حلقات الجودة وتفويض السلطات ... الخ.

وعليه، يكون من الأنجع (مستوى أكبر للفعالية والفاعلية) تطوير فرق عمل صغيرة، تعطي لها درجة عالية من الاستقلالية، بمعنى جماعات عمل مستقلة أو شبه مستقلة، أين يمكن للأفراد من تنظيم أنفسهم على شكل جماعات مراقبة ومعدلة بشكل ذاتي (autorégulés)، التي تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد ومتطلبات نشاط الإنتاج في نفس الوقت.

ترتكز المقاربة السوسيو-تقنية طريقة "بحث-عمل/ ممارسة" (Recherche-Action) أو "بحث-تدخل" (*Recherche-intervention) والتي في إطارها لا تقوم بتحليل المنظمات من الخارج، وإنما تقوم بتحليلها من خلال مشاركة الباحثين لكل أصناف العمال من أجل الوصول إلى التعلم بشكل تعاوني (Boyer L. & Equibley, 2003, p110).

تتفاعل القيود الاجتماعية بالقيود التقنية، حيث لا يمكن تفضيل جهة عن أخرى بشكل منفصل وعليه فالمنظمة هي نظام مفتوح لا ينبغي عليه تجاهل آثار المحيط.

خلصت دراسات معهد Tavistok في المناجم البريطانية إلى أنه كلما التزمت المنظمات بالمرونة والاستقلالية وتأقلم أكبر مع البيئة، في إطار سياق ديمقراطية صناعية ومستقلة وإثراء للأعمال وتحسين لظروف العمل، كلما خلس ذلك إلى زيادة درجة الفعالية التنظيمية.

استمدت المدرسة السوسيو-تقنية جذورها من العديد من التجارب، أهمها:

- مسارات "الديموقراطية الصناعية" في مختلف المصانع النرويجية (1936_1966)؛
- التجارب الأسترالية (1971) بقيادة Emery F. (التي تؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية)؛
- الصناعات السويدية خلال سنوات السبعينات (1975) خصوصاً مؤسستي (Volvo, Ralmar).

1.1.4. اسهامات إيمري & تريست (Emery F. (1925-1997) & Trist E. (1909-1993).

مبادئ عمل (Emery & Trist)، وهي كالآتي (Boyer L. & Equibley n., 2003, p. 107):

1. تجميع مناصب العمل لتشكيل جماعات إنتاج تتحمل مسؤوليات بدلاً من منتجات؛
2. تعديل مختلف وظائف الأفراد بهدف تعزيز تعدد الأنشطة وإثراء المهام وهو الأمر الذي يتطلب التركيز على الكفاءات الضرورية للمهام بدلاً من تحليل العمل وتحديد المهام والمسؤوليات (بهذه المبدأ يبدو أن الكاتبين يتعارضان مع أفكار تايلور بخصوص تقسيم العمل والإنتقاء العلمي للعمال، واعتماد مبدأ الحركة والزمن) ؛
3. التعديل الطوعي (Allongement) لدورات العمل؛
4. ادخال وتكامل (Incorporation) مجموع الأعمال المكتملة (كالصيانة)؛
5. تطوير استقلالية جماعات الإنتاج فيما يرتبط بتنظيم مناصب العمل والتنظيم الداخلي،....؛
6. تبني سياسات أجور جديدة، أين يصبح الأجر الأدنى، الذي كان فيما سبق يشكل 80% من الأجر الإجمالي، هو دالة تابعة للمؤهلات، و علاوات جماعية متغيرة، توزع بالتساوي على أعضاء الجماعة الواحدة. (هذه السياسة نجدها في أحسن أنظمة التعويضات اليوم)

نفهم من المبادئ السابقة الذكر أن (Emery & Trist) قد بادرا في البحث عن بديل لمنطق "منصب العمل" في إدارة الموارد البشرية، واستبداله بمنطق بديل يتوجه، نحو ما نسميه اليوم منطق "المؤهلات" أو بالأحرى منطق "الكفاءات"، الذين يمكنان من ممارسة تغيرات جذرية في طريقة إدارة المنظمات (تصميم العمل، وتصميم الهيكل،...) وطريقة إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، توصيف الوظائف، تصنيف الوظائف، تعيين الأفراد على الوظائف، فرق العمل المستقلة، نظم التعويضات على أساس الكفاءات والأداء والمساهمات).

من جهة أخرى، على الرغم من كون (Emery & Trist) قد اهتمتا في ممارسة أعمالهما بالنظرية التنظيمية (بمعنى أنها تتقاطع مع مدرسة النظم)، إلا أن دراسة المنظمة انطلاقاً من مقارنة مختلفة تركز على الوضعيات التي تعيشها المنظمة (وضعيات اجتماعية وأخرى تقنية)،....، كان ذلك سبباً في تأسيس نظرية مستقلة (السوسيو-تقنية)، الأمر الذي جعلهما من المؤسسين الأوائل لها. ترى هذه النظرية أن المنظمة هي نظام مفتوح يمارس تبادلات قارة مع الخارج. هذا النظام يتكون من نظامين جزئيين (تقني-اقتصادي) وآخر اجتماعي، الذي ينبغي تطويرهما واستغلالهما بشكل أمثلي ومتكامل.

يقر (Emery & Trist)، في إطار المدرسة السوسيو-تقنية، بأهمية ودور البيئة الخارجية، حيث يصنفانها إلى أربعة أنواع (حسب أشكال آثار البيئة على المنظمة): (Boyer L. & Equibley n., 2003, p 109)

- بيئة قارة وعشوائية بمنافسة تامة؛
- بيئة قارة لكنها معقدة وتخضع لسوق المنافسة غير تامة؛
- بيئة قارة وذات ردود أفعال (مستجيبة) في ظل سوق احتكار القلة (Oligopole)؛
- بيئة من نوع "مجال الاضطرابات".

كما طور (Trist) في سياق المدرسة السوسيو-تقنية مفهوم المنظمة المرجعية أو المنتظرة (referent organization)، وهي التي تركز على ثلاثة وظائف (Boyer L. & Equibley n., 2003, p 111):

1. إنشاء قواعد والحفاظ على القيم التي على أساسها يتم بناء الأهداف والغايات وحل الصراعات وتقييم الأنشطة؛
2. تقييم التوجهات الصاعدة وتحديد مستقبل مرغوب فيه لجميع الأعضاء في المنظمة، وتعديل السلوكيات بما يخدم ذلك؛
3. تعبئة الموارد وتقاسم المعلومات.

خلاصة مساهمات: (Emery & Trist)

ساهم كل من (Emery & Trist) في تحديد الكثير من المفاهيم الإدارية، منها:

- تطوير مسار إداري تطوعي من خلال إعادة التفكير في دور ومسؤوليات المدراء، حيث أنهما قد عارضا النموذج التaylorي للعمل؛
- تطوير نظرية الايكولوجيا الاجتماعية أو المناخ الاجتماعي الصحي (Ecologie sociale) وآثاره التنظيمية كالمصفوفة التنظيمية، الشرعية المؤسساتية (Institutionnalisation) والمنظمة المرجعية⁺ (referent organization)؛
- المساهمة في اعطاء اجابات لائقة في ظل بيئة تتميز بالتنافسية والمشروعية من خلال البحث عن الفاعلية الاقتصادية التي توفر الخير الجماعي (Bien-être collectif).

ملاحظة: تتوقف هذه الإسهامات عند حد عدم قدرتها على الأخذ بالحسبان للتكاليف الخارجية، خصوصا الاجتماعية منها والبيئية (الايكولوجية) التي كانت موضوع اهتمام المدرسة السوسيو-اقتصادية.

2.4.4. مساهمات وودوارد Woodward Joan (1916-1971)

بعد قيامها بدراسات ميدانية خلال الفترة (1953-1957)، حاولت (Joan Woodward) تشخيص أثر أنظمة الإنتاج على تنظيم المنظمة، فقد لاحظت بأنه ليس فقط: حجم المنظمة وتاريخها (ثقافتها) ومجالها الصناعي من يعطي تفسيراً مقنعاً لإنتاجية المنظمة، بل أن هذه الأخيرة ترتبط أساساً بالتكنولوجيا المطورة داخل المنظمة، حيث تنقسم التكنولوجيا إلى ثلاثة أصناف هي:

1. تكنولوجيا إنتاج وحدوي (كميات محدودة، حسب الزبائن، حسب الطلب)؛

2. تكنولوجيا إنتاج ذات حجم كبير و/ أو سلاسل الإنتاج؛

3. تكنولوجيا الانتاج المستمر.

لاحظت (Woodward) بأنه كلما استطاعت المنظمة تحديد أدائها استباقياً (Proactivité) وكلما ارتبط الإنتاج بنماذج للتنبؤ (الموازنات التقديرية، نماذج التنبؤ كالسلاسل الزمنية) والرقابة (أدوات رقابة التسيير)، تستطيع المنظمة العمل بنمط الإنتاج بأحجام كبيرة.

كخلاصة لمساهمة Woodward، أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل لكل المنظمات*، كونه يرتبط بشكل كبير بنوع التكنولوجيا المستعملة. حيث أصبحت هذه النتائج تستعمل بشكل كبير لدى

* سيتم شرح المنظمة المرجعية بشكل أكبر في النظرية المؤسساتية

متخصصي تصميم الهياكل التنظيمية، حيث تعتبر التكنولوجيا (خصوصاً تكنولوجيا الإنتاج) من العناصر المحددة لنوع الهيكل، بالإضافة إلى بقية العوامل كالحجم، المنظمة وثقافتها وبيئتها.⁺⁺

3.4.4. مساهمات جاكس (Jaques Elliot) : (1917-2003) (المقاربة الكلينيكية)

جاكس Jaques هو أحد متخصصي العلاقات الاجتماعية والنفسية، حصل على شهادة الدكتوراه في العلاقات الاجتماعية من جامعة هارفارد Harvard University بعدما كان قد درس الطب في جامعة Johns Hopkins University وكذلك دراسات معمقة في التحليل النفسي من الهيئة البريطانية للتحليل النفسي British Psychoanalytical Society، وهو ما أهله لأن يكون من الرواد الأوائل الذين نادوا بضرورة الأخذ بالتحليل النفسي في المنظمات، أخذاً بمقاربة فرويد (: Freud Servo-analyse ; Socio-analyse)، وهذا للتمكن من تحليل سلوك الجماعات وطرق اشتغالها وعملها من خلال التركيز على مفهوم الشخصية والحاجات والرضا. حيث لاقت أبحاثه استعمالات واسعة في المنظمات العسكرية والأمنية بالإضافة إلى المنظمات الحكومية وكذلك منظمات الأعمال.

حسب Jaques تعتبر المنظمة مكاناً للتفاعلات فيما بين كل من:

- الهيكل الاجتماعي التي تحدد الأدوار والعلاقات داخل المنظمة؛
- الثقافة التي تشكل نمط تفكير المنظمة (طرق العمل، طرق الاتصال، العادات، الطقوس،...؛)
- الجماعات المؤثرة على تصميم هيكل المنظمة.

يشير (Jaques) إلى أن أحد أهم احتياجات الفرد داخل المنظمة، هو: "معرفة الدور" المنتظر منه بشكل واضح ومقبول من طرفه ومن طرف زملائه، لأنه سيمكنه من معرفة الحدود، هذه الأخيرة التي ستمكنه من تقدير مستوى الأمان الوظيفي ومعرفة ما هو مطلوب منه والكفاءات والمؤهلات الضرورية لذلك. ولقد ساعد ضبط موضوع "الدور" في تطوير مناهج اعداد بطاقات مناصب العمل وفقاً لمنطق الكفاءات (الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الحديثة في إطار نشاط تحليل العمل وتصنيف الوظائف وتقييمها). هذا الأمر جعل/حث (Jaques) على ضرورة تصنيف مناصب العمل اعتماداً على مفهوم "الاستقلالية" بدلاً من مفهوم التحليل المتعدد المعايير (Analyse multicritère : Job evaluation). (ثابتي ح، 2017، ص. 116-120).

1.3.4.4. مساهمات (Jaques) في المدرسة السوسيو-تقنية:

- الاستقلالية التي يتطلع إليها الموظفون تخضع للقيود المرتبطة بالأهداف المحددة داخل المنظمة؛
- الطابع المعياري: بنيت مساهمات (Jaques) على افتراض وجود حد أدنى من أخلاقيات العمل والقيم، وهو الأمر الذي يصعب إيجاده في كل الحالات داخل المنظمات (يولد انحرافات سلوكية)؛
- وجود تناغم وانسجام بين "الفرد" و"الجماعة"، الذي تعتبره نموذج العقلانية الديمقراطية الهدف الأساسي للفكرة التي جاء بها (Sansaulieu, 1987). إلا أن هذا لاقى العديد من الصعوبات داخل المنظمات، حيث كلما أعطيت حرية أكبر للأفراد في المنظمات كلما أبدوا عن تطلعات ورغبات ومصالح وحتى إيديولوجيات داخل المنظمة. (السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيفية خلق تناغم بين الفرد والجماعة في جو ديمقراطي دون الوصول إلى حالة الاختلال التنظيمي).
- تقاطعت مساهمات (Jaques) مع افتراضات معهد (Tavistock)، خصوصاً كونها قد اهتمت برهانات ترتبط بتطلعات الأفراد مقارنة بمحتوى العمل (كمدخل صانع لحالة الرضا الوظيفي)، حيث نجد أن هذه الرهانات هي ذات طابع اقتصادي (وهو ما مهد الطريق لظهور المدرسة السوسيو-اقتصادية).

4.4.4. خلاصة المدرسة السوسيو-تقنية

جاءت المدرسة السوسيو-تقنية بالعديد من المساهمات من "النموذج الإداري الياباني" كون هذا الأخير يسعى لتوفير ظروف عمل أفضل قدر الإمكان، لضمان تحسين نظام الإنتاج وطرق عمله في سياق يتسم بالمرونة العالية والتأقلم وعدم استقرار الأسواق. وعليه، فهي تعتبر بوابة لظهور المدرسة السوسيو-اقتصادية.

جدول (4.4): ملخص مساهمات المدرسة السوسيو-تقنية

المقاربة	الكتاب	المساهمات	المحتوى	الصورة

<p>تشكل المنظمة من اجمالي فرق العمل المتلاحمة والمعياة لبلوغ الأهداف المتقاسمة فيما بينهم.</p>	<p>كي يصبح تنظيم العمل فعالا، ينبغي أن يتوقف على القدرات المستقلة للعمال في تنظيم أنفسهم على شكل جماعات مضبوطة/ معدلة ذاتيا(autorégulés).</p>	<p>المنظمة نظام مفتوح يتكون من: نظام تقني- اقتصادي ونظام اجتماعي.</p> <p>والذي (نظام) يجب تحسينه بشكل مشترك، على اعتبار أن كل القوى الداخلية هي مترابطة فيما بينها.</p>	<p>Emery Tavistock Institute Woodward Jaques</p>	<p>الديموقراطية الصناعية أثر التكنولوجيا السوسيو- تحليبي</p>
<p><u>الإيجايي</u>: استأنف النهج السوسيو-اقتصادي، جزئياً، النظريات الاجتماعية-التقنية نفسها، وهي التي تواجه اهتماماً جديداً بتطوير النماذج اليابانية. (البحث عن تشغيل جيد لنظام الإنتاج في إطار سياق مرونة وتأقلم مع الأسواق عالمياً...)</p>				<p>التأثير</p>
<p><u>السلبي</u>: بينت الافتراضات السوسيو-تقنية ملاءمتها بالنسبة لمجالات الإنتاج ذات القيم المضافة المرتفعة فقط، في ظل سوق طلب. كما شكلت هذه الافتراضات طابعا معياريا قويا، خصوصا في حالة توافر بعض الأشكال من الثقافات التنظيمية في المؤسسات.</p>				
<p>جماعات العمل المستقلة وشبه المستقلة؛</p> <p>"بحث-ممارسة" من خلال مشاركة العمال في البحث عن حلول للمشكلات الناتجة عن حالات تعثر المنظمة وسوء اشتغالها؛</p> <p>اثراء المهام: استقلالية الفاعلين وتعدد المهام على مستوى مناصب العمل: السعي لمشاركة العامل ودعمه بشكل أكبر.</p>				<p>الوسائل المفضلة</p>

Source: Boyer L. & Equibley N. (2003), op. cit, p. 117. 5 (بتصرف)

5.4. المدرسة السوسيو-اقتصادية (L'école Socio-economique)

التمعن في طبيعة سلوكيات المنظمات وفي مختلف الوضعيات التي تعيشها عند انجازها لمختلف أنشطتها يجعلنا نقف عند العديد من الحالات. حيث يمكن تصنيف هذه الحالات الى صنفين: اشتغال أو عمل طبيعي، والآخر اشتغال غير طبيعي كالاختلال واللا-أداء وانخفاض مستوى الإنتاج،.... هذه الحالات والوضعيات الأخيرة تحمل المنظمات تكاليف خفية، التي تعتبر "نتيجة جماعية" (بمعنى يصعب اعزاؤها لطرف محدد في المنظمة)، والتي لم تأخذها بالحسبان أدوات الإدارة التقليدية، وعلى الرغم من إدراك المنظمات بوجودها فهي تقف عاجزة على تحديدها بشكل علمي دقيق.

1.5.4. مساهمات Savall, Anact

يندرج الاهتمام بموضوع التكاليف الخفية، ضمن مساعي الباحثين، خصوصا في فرنسا، لتحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيميتين انطلاقا من " محتوى العمل ". على اعتبار أن هذا الأخير هو أحد أهم العوامل الصانعة للرضا حسب نظرية Herzberg. من أهم الإسهامات التي عنية بموضوع الاختلالات وما ينجر عنها من تكاليف خفية، هي تلك البحوث التي قام بها الفرنسيين (Savall, Anact, 1974)

ظهرت المدرسة السوسيو اقتصادية في أوروبا وبالأخص في فرنسا، نتيجة عاملين هما:

- ظروف العمل غير المناسبة التي ميزت منظمات الأعمال (الضجيج، التلوث، الضغط، اللا-أمن، ...):
- ظروف إنجاز الأعمال التي تنجم عن حالات الخلل والاختلال الوظيفي (التغيب، دوران العمل، تدني الوعي المهني، صعوبات التوظيف في بعض المجالات، ...).

تعتبر المنظمة وفق منظور المدرسة السوسيو-اقتصادية على أنها نظاما معقدا ومركبا، ينطوي على عدد كبير من الوضعيات (مادية، تكنولوجية، تنظيمية، ديموغرافية، وحتى ذهنية) حيث أنها تتعرض للعديد من العقبات وحالات الاختلال والاضطراب. يمكن معالجة هذه الأخيرة من وجهة نظر الانحرافات أو الفوارق بين ما أنجز وما كان مخطط له (كما هو مستعمل في طريقة التكاليف المعيارية على سبيل المثال) ثم تجمع هذه الانحرافات في شكل فئات على أساس المتغيرات المفسرة و/ أو الحلول المحتملة.

إن قياس التكاليف الخفية المرتبطة بالتغيب وحوادث العمل والعطل المرضية ودوران العمل، وعيوب الجودة وفوارق الجودة كلها تعتبر إعادة إعتبار أخذ بالحسبان لهذه المفاهيم التي طالما تم استصغارها في مدارس الفكر الإداري السابقة. حيث يمكن التقليل أو التحكم في هذه التكاليف من منطلق اجتماعي داخل المنظمة ك: تحسين ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، التنسيق Concertation والتشاور، التكوين المدمج للأفراد في مناصب عملهم، تسيير وقتهم، ويمكن معالجة الظواهر من خلال مراجعة كثير من النظريات والممارسات الكلاسيكية، أهمها:

- تايلور (Taylor): التجزئة الكبيرة لمناصب العمل، الأمر جعل تايلور يلجأ إلى مبدأ الفصل بين وظائف التصميم ووظائف التنفيذ؛
- فايول (Fayol): من خلال نموذج التنظيم العام للمؤسسة، الفصل ما بين المناصب في إطار الهيكلية (احترام التدرج، وحدة الأمر، تساوي السلطة والمسؤولية)؛
- فيبر (Weber): الذي استحدث مفهوم الرشادة المشروعة، من خلال البيروقراطية + القواعد+ التنظيم الشخصي (Personnalisée).

اهتم كل من "تايلور" و"فايول" و"فيبر"، بشكل عام بالفرد وحياته المهنية من خلال اعتماد التخصص المبالغ فيه للمهام والابتعاد عن شخصنة العمل، وهو ما أدى إلى تدهور في كل من الرضا الوظيفي للفرد والأداء الاقتصادي للمنظمة في آن واحد. هذا الوضع ولد معارضة للخروج من نموذج المدرسة الكلاسيكية وآثاره السلبية. وزيادة عن ذلك ظهرت مقاربات عديدة لحل هذا الإشكال خصوصاً تلك التي تندرج في المدرسة السوسيو تقنية، التي ربطت البعدين السوسولوجي بالبعد التقني ومحاولة فهم التفاعلات التي تتولد عن ذلك، لكنها لم تهتم بجانب التكاليف الناتجة عن ذلك. وهو الموضوع الذي سعت المدرسة السوسية اقتصادية لمعالجته.

2.5.4. مسبات اهتمام المدرسة السوسيو اقتصادية بالتكاليف الخفية في المنظمات

حسب منظور المدرسة السوسيو-اقتصادية، ترجع التكاليف الخفية إلى حالات الاختلالات داخل المنظمة، أي إلى التفاعلات ما بين الوضعيات، والتي تنجم في معظم الحالات عن عوز أو خلل في مستوى تكوين الموارد البشرية أو نقص المعلومات أو محتوى العمل. وهو ما ينجر عنه آثار مالية يمكن تقديرها من خلال تقنيات حساب التكاليف الخفية، والتي ترتبط في معظمها بممارسات إدارية تخص المورد البشري (تكلفة الاختيار السيء عند التوظيف، المزايا المقدمة للعمال ذوي

الأداء الضعيف أو الغائبين،). عملية التوظيف (هل تمت وفق المعايير وتميز بالموضوعية والشفافية اللازمة)، عملية التكوين (هل البرامج التكوينية فعالة، هل المحتوى التكويني جيد؟ هل المكون ومركز التكوين في مستوى تطلعات المنظمة؟)، سياسة التعويضات (هل التعويضات وسياسة الأجور والتحفيز موضوعية وعادلة؟ هل هناك شفافية؟)، مستوى الرضا الوظيفي، مناخ العمل، والجدول الآتي يوضح ذلك طريقة حساب التكاليف الخفية في المنظمة.

جدول (1): نموذج حساب التكاليف الخفية حسب Savall

اجمالي التكاليف الخفية	اللا-انتاج		تكاليف اضافية			
	المجموع (5+4+3+2+1)	عدم التطوير 5	اللا انتاج 4	الاستهلاك 3	الوقت 2	
						الغياب
						حوادث العمل
						دوران العمل
						جودة المنتجات
المجموع \sum (اجمالي التكاليف الخفية)						الاجمالي

أصبح نموذج التكاليف الخفية وفق تصور (Savall&Anact) آلية لتقدير وتقييم مستوى التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية (بما في ذلك القانونية والأخلاقية) عند ممارستها لمختلف أنشطتها خصوصا ما تعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية. بمعنى أن هذا النموذج يركز على تقنيات

وأدوات رقابة التسيير الاجتماعية (Contrôle de gestion sociale) والتي تركز على ممارسة الرقابة على أنشطة إدارة الموارد البشرية .

خلاصة المدرسة السوسيو-اقتصادية

يمكن القول بأن المدرسة السوسيو-اقتصادية، التي ركزت على البحث في أسباب الاختلالات وتكاليفها والحلول المساعدة للتقليل منها، وقد عالجت ظواهر تنظيمية من خلال ربط البعد الاقتصادي للظاهرة بالأبعاد الاجتماعية التي ترتبط بها أو العكس من ذلك، ربط بعد اجتماعي لظاهرة تنظيمية بالأبعاد الاقتصادية المحتملة. وبهذه المقاربة، تكون المدرسة السوسيو اقتصادية قد شكلت نموذجا عمليا لتطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، من خلال تقدير الاختلالات والبحث في أسبابها وتحديد مستوى التكاليف الخفية (التكاليف الإضافية الناتجة عن اللا-جودة)، التي تتحملها المؤسسات نتيجة عدم التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية بما في ذلك القانونية والأخلاقية.

3.5. أهم أدوات الإدارة التي تعتمدها المدرسة السوسيواقتصادية

قصد تمكين المنظمات من التقليل من أسباب الاختلالات، التي تعتبر ذات ميزة اجتماعية، تركز المدرسة السوسيو اقتصادية في نموذجها التسيير على أدوات عدة أهمها:

- الارتكاز على مفهوم الاستراتيجية السوسيو اقتصادية في إطار الادارة الاستراتيجية؛
- التشخيص السوسيو اقتصادي في إطار رقابة التسيير؛
- تفضيل الخيارات السوسيو اقتصادية بالنسبة للاستثمارات (الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا)؛
- تنظيم العمل بالارتكاز على استقلالية منسقة لإدارة الانتاج (Autonomie Concertée)؛
- الاستقلالية التجارية/ الإنتاجية لوظيفة التسويق؛
- الاعتماد على عقود العمل القابلة للتجديد لإدارة الأفراد؛
- اعتماد لوحات قيادة تحوي حزمة من المؤشرات (الاقتصادية والاجتماعية).

تلخيصا لهذه المدرسة ندرج الجدول التالي:

جدول (1): ملخص المدرسة السوسيو-اقتصادية

المقاربة	الكتاب	المساهمات	المحتوى	الصورة
ظروف العمل المادية تقارب المجالات التقنية والاجتماعية والاقتصادية	Anact Savall	جزء من حالات العطب/الخلل تخفض من مستوى الفعالية، وهو ما يولد تكاليف إضافية ناجمة عن ظروف عمل سيئة التي يمكن تصحيحها اعتمادا على تقنيات محددة.	محور العطب/ الخلل هو التكاليف، وهو وليد التفاعلات بين الهيكلية والسلوكيات، مستوى برامج التدريب ومحتوياتها ومتطلبات مناصب العمل.	المنظمة هو فضاء اجتماعي تعاقدية، تهيمن عليه العقود (contractuel)، يسعى لتأسيس علاقات سلمية بين الجهات الفاعلة.
التأثير				الإيجابي: سمحت هذه المقاربة من تكميم (شكل أرقام كمية) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة اعتمادا على أدوات محاسبية وإدارية محددة (محاسبة الموارد البشرية، محاسبة المسؤولية الاجتماعية، ...)
				السلبي: هذه الطريقة هي صعبة وتتطلب وقتا أطول مقارنة بطريقة "بحث-ممارسة" التي جاءت بها المقاربة السوسيو-تقنية، لأنها ترتبط بطريقة مساهمة العمال ومدى استجابتهم.
الوسائل المفضلة		تشخيص التكاليف الخفية؛ إعادة هيكلة الأعمال (من خلال الإثراء)؛ إدارة علاقات العمل من خلال العقود (عقود نشاط دورية)؛ إدارة الكفاءات؛ لوحات القيادة السوسيو-اقتصادية؛ طريقة تحليل وتقييم التكاليف الخفية.		

Source: Boyer L. & Equibley, 2001, op. cit., p129

6.4. مدرسة النظم (L'école Systémique)

يسعى التحليل النظمي إلى تطوير منهج جديد (براديغم) أكثر قدرة على معالجة الظواهر المعقدة، حيث وجد اهتماما هائلا في كثير من المجالات العلمية (البيولوجيا، والفيزياء، والإعلام الآلي، ...)، خصوصا وأنه جاء كبديل لمعالجة المنهج التحليلي الذي سبقه (البراديغم التحليلي Paradigme Analytique) ودام اعتماده مدة طويلة في كثير من العلوم بما في ذلك العلوم الادارية والاقتصادية.

1.6.4. مفهوم النظام والمنهج النظمي

النظام هو مجموعة النظم الجزئية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بما الشكل الذي يسمح لها من بلوغ الأهداف/ الهدف. قد يكون النظام مغلقا (النظرة التقليدية) وقد يكون مفتوحا (النظرة الحديثة) حيث يكون هذا الأخير في علاقة دائمة مع بيئته كونه يلبي حاجياته منها (المواد الأولية، الطاقة، المعلومات، ...) يوجه إليها نتائج عمله.

1.1.6.4. ظهور منهج النظم

في الحقيقة يرجع ظهور مفهوم النظام إلى براديغم/ منهج النظم، نتيجة الانتقادات الموجهة للمنطق الديكارتي في الفلسفة (la logique cartésienne)، الذي اشار اليه في كتابه الشهير "Discours de la méthode" الذي ألفه في 1637.

فإلى غاية القرن العشرين، زاد الاهتمام بتطوير منهج النظم بسبب جملة من الظروف، أهمها:

- ظاهرة التعقيد التي ميزت الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية ؛
- ارتفاع عدد التفاعلات فيما بين مختلف الظواهر، واختلاف أشكالها وطبيعتها.

نتيجة لهذا التطور أصبحت الطريقة التحليلية غير كافية للتحكم في الكيانات، وبالتالي لجأ المحللون إلى براديغم، منهج جديد ينظر إلى الكل كعلبة سوداء للتحكم في الكيانات أو الظواهر عموما، وهو براديغم/ منهج النظم.

ظهرت فكرة النظم على يد عالم البيولوجيا Ludwing Von Bertalanffy سنة 1937، وقد أعطاه اسم " النظرية العامة للنظم"، أين لقت اهتماما واسعا في كثير من العلوم، حيث وصل الأمر الى تأسيس جمعية الأبحاث العامة للنظم عام 1950 من قبل Kenneth Boulding، والتي سعت

لتطبيق مدخل النظم في ميادين الدراسات السابقة، حيث كانت علوم الحاسوب ونظم المعلومات من بين أكبر العلوم التي وظفت هذه النظرية.

وعليه حسب هذا المنهج، النظام هو أداة نمذجة تسمح بتمثيل وتحليل مجموعة عناصر معقدة تتميز بعددها المرتفع وبوجود شبكة علاقات متداخلة.

سعى Von Bertalanffy من خلال النظرية العامة للنظم لبلوغ الأهداف التالية (Boyer & Equibley, 2003, p: 133):

- تكوين نظريات عامة تتضمن مفاهيم ترتبط بديناميكية الأنظمة، السلوك الموجه، التطور التاريخي، الهيكل السلمي، الرقابة على العمليات؛
- إعداد نماذج عامة لكل أنواع الأنظمة، بمعنى اختبار قوانين عامة للإشتغال، امكانية جعل النماذج التصميمية البسيطة قابلة للنقل من مجال بحثي إلى مجال آخر؛
- اعطاء "العلوم غير الدقيقة" خاصية الدقة التي تميز العلوم البحتة (الفيزياء، الرياضيات، ...)
- فتح وحدة أو مجال بحثي جديد واعطاء انطلاقة جديدة للطرق العلمية.

مع تأكيد محدودية ظاهرة المنهج التحليلي في مواجهة ظاهرة التعقيد التي أصبحت تميز كل الكيانات الحديثة، التي ظهرت في البداية في العلوم الحيوية والفيزياء والرياضيات...، هذه المساهمات العلمية كانت سببا في ظهور منهج النظم كوسيلة أكثر فعالية لفهم والتحكم في الكيانات المعقدة.

وبالتالي منهج النظم هو:

- براديغم (منهج تفكير courant de pensée)، تلقى قبولا من المفكرين
- نهج فكري (Démarche intellectuelle) أي طريقة (Méthode).

2.1.6.4. مفهوم النظام

لقي مفهوم النظام اهتمام الكثير من المفكرين، نوجز أهمها كالآتي

جدول (): بعض تعريفات النظام

الكاتب/ المفكر	محتوى التعريف
Saussure (1931)	النظام هو الكل المنظم، والذي يتكون من عناصر متضامنة حيث لا يمكن تعريف عنصر إلا بالنسبة للعناصر الأخرى وبالنسبة لمكانته في النظام ككل.

النظام هو مجموعة وحدات في تفاعلات متبادلة. هو مجموعة معقدة من العناصر المتفاعلة.	Von Bertalanffy (1968)
النظام هو مجموع تفاعلات المكون للكيان أو وحدة كاملة.	Morin (1977)
النظام هو مجموعة عناصر في تفاعل حيوي، التي نظمت من أجل تحقيق هدف.	Rosnay (1975)
النظام هو كائن في بيئة، له أهداف، يقوم بنشاط، يتطور هيكله الداخلي مع مرور الزمن دون فقدان هويته الفريدة.	Le Moigne (1990)

من أكثر التعريفات شمولاً ، هو ذلك الذي قدمه Le Moigne ، أين عرف النظام على أنه (Le Moigne J. L):

- شيء: كيان له حدود (Quelque Chose)؛
- يفعل شيء ما : نشط (Qui fait quelque chose)؛
- مهيكّل (Doté d'une structure)
- يتطور مع الوقت (evolue dans le temps)؛
- في محيط معين (Dans quelque chose)
- من أجل هدف (Pour quelque Chose) .

3.1.6.4. خصائص النظام

تتميز النظم الإجتماعية (المفتوحة) بالخصائص التالية :

1. خاصية الناشئة
2. التفاعل
3. الترابط
4. الهدف / الغاية
5. الهوية
6. التطور
7. الارتداد / التغذية المرتدة
8. حدود واضحة

مما يميز هذه النظم الإجتماعية أنها تأخذ كل مدخلاتها من المحيط وتنتج كل مخرجاتها لهذا المحيط، وبالتالي فهي تتأثر بواقع محيطها. (وهو ما يجعلنا نقول بأن النظام يقر بفكرة الشريطة او الظرفية التي ينادي بها رواد المدرسة الشريطة أو الظرفية).

2.6.4. البراديغم النظري & البراديغم التحليلي

يعتمد البراديغم النظري على الرؤية الشمولية للظاهرة المعقدة مع رفضه لمبدأ التجزئة (اختزال النظام من خلال تجزئته وتبسيطه إلى الأجزاء المكونة له، على اعتبار أن فهم سلوك النظام ككل يختلف عن فهم سلوكيات الأجزاء وهي معزولة عن بعضها البعض) عكس البراديغم التحليلي (البراديغم التقليدي) الذي يعتبر الكل هو نتاج جمع الأجزاء المكونة له.

وبالتالي فالمقاربة النظامية تتميز بخاصية الشمولية (Holistique) كونها ترفض تجزئة سلوك النظام من خلال تبسيطه وتقسيمه إلى الأجزاء التي تكونه. أما المقاربة التحليلية فتعالج النظام وتدرسه من خلال تجزئته إلى أبسط المكونات، قصد التمكن من فهم كل جزء على حدى وبعدها دراسة التفاعلات التي تحدث فيما بينها، حيث تدرس النظام من خلال عزل وإجراء التعديلات على متغير واحد وعلى هذا الأساس يتم بناء قوانين عامة التي تخص سلوك الأجزاء داخل النظام وهو ما يعرف بالمنهج التحليلي. أما المقاربة النظامية فتدرس النظام بشكل كلي أخذا بالحسبان لطريقة تنظيمية ومستوى تعقيده وديناميته. كما تعتمد مبدأ الربط بدلا من العزل، قصد فهم اشتغال المكونات وهي تتفاعل فيما بينها. ومقابل ذلك فهي تقف محدودة أمام اشكالية التفصيل في خصائص العناصر الجزئية وبدلا من ذلك تركز على التفاعلات وأثر ذلك على بلوغ الأهداف.

الجدول الآتي يلخص الفرق بين البراديغمين النظري والتحليلي

الجدول (8.4): مقارنة بين البراديغمين النظري والتحليلي

البراديغم / المنهج التحليلي	البراديغم / المنهج النظري
يعزل: يركز على طبيعة العناصر نفسها.	يربط ويصل، أي أنه يركز على التفاعلات ما بين العناصر.
يرى في طبيعة التفاعلات	ينظر ويركز على الآثار الناجمة عن التفاعلات
يهتم على دقة التفاصيل	يهتم على التصور الكلي
يكتفي بإجراء التعديلات على متغير واحد	يعدل مجموعة من المتغيرات في آن واحد

لا يراعي لعامل الوقت/ المدة، مع قابلية للارتداد.	يأخذ بالحسبان متغير الوقت/ المدة ، مع عدم القابلية للارتداد
إثبات صحة الوقائع اعتمادا على الدليل التجريبي في إطار النظرية	إثبات صحة الوقائع يتم بواسطة مقارنة أداء النموذج بالواقع
نماذج أكثر دقة وتفصيل ولكنها صعبة الاستخدام عمليا (مثل نماذج الاقتصاد القياسي).	نماذج ناقصة الصرامة بما في ذلك الكفاءة قصد استعمالها كقاعدة معرفية، لكنها أكثر قابلية للاستخدام في اتخاذ القرار وانجاز العمل.
منهج فعال عندما تكون التفاعلات خطية وضعيفة	منهج فعال عندما تكون التفاعلات غير خطية وقوية
يؤدي إلى ممارسة العمل مع التركيز على التفاصيل المحددة والمبرمجة من قبل	يؤدي إلى ممارسة الأعمال على أساس الأهداف
معرفة التفاصيل، لكن الأهداف هي أقل تحديدا	معرفة الأهداف العامة، لكن التفاصيل غامضة

Source: Rosnay J. D. (1977), Le Macroscopie, Ed. De Seuil, Paris

ملاحظة: لجوء عدد معتبر من الباحثين إلى استعمال المنهج التحليلي بدلا من النظري، هو نتيجة لصعوبة أو عدم قدرتهم على تطبيق المنهج النظري لدراسة موضوع أو ظاهرة ما وليس لأن المنهج التحليلي هو أكثر فعالية في ذلك. وعليه على الطالب أن ينتبه لهذا الأمر عند قيامه بأبحاثه المستقبلية.

3.6. المنظمة كنظام

تنظر مدرسة النظم Ecole des systèmes للمنظمة على أنها نظام، والنظام هو ذلك الكل المنظم الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تسمى بالنظم الفرعية والتي تشكل في مجموعها كلا متكامل يسمي لتحقيق أهداف معينة، ويرأي Bertalanffy صاحب النظرية العامة للنظم يوجد نوعين من النظم:

1. نظم مغلقة لا تتفاعل مع المحيط الخارجي،
2. نظم مفتوحة تتفاعل وتتأثر وتؤثر في المحيط الخارجي.

وتعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بالمحيط الخارجي الذي تعمل في إطاره وهي تتكون من نظم فرعية وتعمل في إطار منظم لتحقيق أهداف المؤسسة، ووفق هذا التصور يمكن النظر

للمؤسسة كمدخلات (الموارد البشرية والمالية والمادية ...) وعمليات (العملية الإدارية-التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة-، الهياكل التنظيمي، وظائف المؤسسة- الإنتاج، التخزين، التوريد، ومخرجات (النواتج كالسلع والخدمات).

الشكل التالي يصور المنظمة كنظام مفتوح

الشكل رقم (1): المنظمة كنظام مفتوح



التغذية العكسية باعتبارها معلومات تردُّ من المحيط الخارجي وتعكس مدى رضاه على مخرجات المؤسسة، فإنها تُستعمل للتأكد من درجة تطابق مخرجات مع تغيرات المحيط، أو لمقارنة النتائج المتوصل عليها (نظام المخرجات) بالأهداف المسطرة (نظام العمليات)، لذلك تستعين بها الإدارة للقيام بالتصحيحات اللازمة لتعديل ما يجب تعديله قصد تصحيح الاختلالات الموجودة وبلوغ الأهداف المسطرة. (231-230 Bressy & Konkuyt, 2011, pp)

ويمكن تلخيص أهم إسهامات نظرية النظم فيما يلي:

- القول بالاعتماد والتأثير المتبادل بين النظم الفرعية، بما يفرض على كل مدير أن يعلم أن قراراته تأثيره على باقي إدارات المنظمة؛
- القول بتفاعل المنظمة كنظام مفتوح مع المحيط الخارجي تتأثر بما يحدث فيه من تغيرات وتطورات، بما يفرض على المدراء العلم بالتغيير الحاصل والعمل على التكيف معه لضمان بقاء واستمرار المنظمة.
- لتسهيل تحليل المنظمة الاقتصادية، كونها نظام معقد يصعب تصوره، يتم تجزئتها إلى ثلاث أنظمة فرعية:

- النظام الفرعي للقيادة: يحدد الأهداف والإجراءات

- النظام الفرعي الإعلامي: يعتبر الرابط بين النظامين الفرعيين الآخرين ويسمح باتخاذ القرارات؛

- النظام الفرعي المادي: يعالج مختلف التدفقات المادية والمالية.

4.6.4. مساهمة نظرية النظم في إدارة المنظمات

اعتماد المدراء على البراديغم النظري عند تحليلهم للمنظمات وإدارتهم إياها، يمكنهم من القيام بالتالي (231-230 Bressy & Konkuyt, 2011, pp) :

- ترجمة استراتيجية المنظمة وسياستها (أهدافها ورؤيتها) على شكل أهداف جزئية تخص كل نظام جزئي للمنظمة؛
- الاهتمام بشكل أكبر بالعلاقات بين مكونات المنظمة ومختلف الأنظمة الجزئية المكونة لها؛
- التحلي بالمرونة في معالجة الظواهر داخل المنظمة، مع الأخذ بالحسبان للتغذية العكسية؛
- نمذجة ومحاكاة طريقة عمل المنظمة في إطار البرمجة الآلية وتصميم نظام المعلومات؛
- تصميم نظام إداري (هيكل + برمجة) لكل الأنظمة الجزئية بما يمكنها من بلوغها لأهدافها ومستوى تحقيقها للمهمة التي أنشئت من أجلها بالطريقة التي تمكن من بلوغ الأهداف العامة للنظام.

7.4 . مدرسة الموقفية / الظرفية L'école de la contingence

بعد الرواج الذي عرفته فكرة "الطريقة الوحيدة-المثلى" التي جاء بها تايلور في إطار المدرسة الكلاسيكية ونتيجة الكثير من التجارب، خلص عدد من المفكرين والمهنيين إلى أن هذه الفكرة هي جد نسبية، بمعنى لا يمكن تعميم الطريقة المثلى على كل المنظمات دون إعطاء الاعتبار للسياق (الظروف والشروط أو المواقف) الذي تعيشه هذه المنظمات، فقد خلصوا إلى أنه لكل منظمة سياق خاص يستلزم حلولاً تنظيمية خاصة بها قصد التمكن من بلوغ أهدافها.

زيادة عن كون المنظمة نظاماً مفتوحاً، ينبغي تحليل المنظمة من منظور ظرفي (Contingence) أو شرطي الذي ينطلق من مبدأ "لكل ظرف حوله المناسبة والملائمة" (الشرطية: "... إذا ... فإن ...")

وأن الحلول المناسبة لا يمكن إعادة تكرار ممارستها في نفس المنظمة في حالة تغير الظروف، ناهيك عن منظمة أخرى في وقت ومكان مختلفين.

1.7.4. أساسيات مدرسة الظرفية

يمكن تعريف الظرف / الموقف على أنه وضعية خصوصية وذات سمة تطويرية، تتنافى مع مبدأ الوحدانية والمعيارية (النمطية).

بعض الكتاب من الدول الانجلوسا كسونية يؤهل المقاربة الظرفية إلى مقاربة وضعياتية (Situationnelle) في إشارة لعدم ملائمة تنظيم محدد لكل وضعيات العمل التي تعيشها المنظمة (وضعية ركود، وضعية أزمة، وضعية اضطراب واختلال، وضعية استقرار،...)

· تطلق على المقاربة الظرفية صفة "الهيكلية" لأن التغيير في الظروف والمتغيرات (داخلية وخارجية) يولد تطورا في الهيكل (وفقا للمقاربة التطورية Evolutionniste)، وهو ما يدل على وجود تقاطع بين المقاربة الظرفية والمقاربة التطورية والمقاربة الهيكلية.

· عوامل الظرفية هي متغيرات تخص وترتبط بالمنظمة في حد ذاتها، وهو ما ينتهي بتبني المنظمات لهياكل وأنماط تنظيم متباينة عن بعضها البعض. هذه العوامل هي على نوعين: الأولى تميز المنظمة من الداخل (كالعمر والحجم والاستراتيجية، والتكنولوجيا المستعملة) والثانية تميز بيئة المنظمة.

جمعت المدرسة الموقفية / الظرفية مجموعة الإسهامات نوجزها فيما يلي.

2.7.4. اسهامات "وودوارد" Joan Woodward (1916-1971)

ظهر اسهاماتها سنة 1965، عند تحليلها لهياكل بعض المصانع البريطانية، والتي هدفت من خلالها لتحديد المعايير المفسرة للهيكل المعتمد (كعدد المستويات السلمية، مستوى مركزية_لا مركزية القرارات). حيث خلصت إلى أن التباين بين هياكل تلك المصانع يرجع بقوة لعامل التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج (سلاسل انتاج مستمرة او متقطعة، الإنتاج بأحجام كبيرة او صغيرة) وهو ما قادها إلى اعتبار التكنولوجيا عاملا ظرفيا.

3.7.4. اسهامات "بيرنس & ستولكار" Burns T. & Stalker G. M.

قام الباحثان، سنة 1966، بإجراء دراسات وتحليل تخص بيئات العمل لمنظمات بريطانية، حيث خلاصا إلى اعتبار تصميم الهيكل ينطلق من تشخيص البيئة (أنواع البيئة وفقا لدرجة التعقيد: عدد المتغيرات ومستوى الاختلاف) والبيئة وفقا لدرجة التغير (سرعة التغير، الآثار الناتجة عن تطور الظواهر).

تولد عن ذلك أن ميز (Burns & Stalker) بين نوعين للهيكل: الهيكل العضوي الذي يناسب البيئة المعقدة وسريعة التغير والهيكل الآلي الذي يليق في حالة البيئة البسيطة و المستقرة نسبيا. ملاحظة: لتفصيل أكبر بخصوص مساهمات (Burns & Stalker)، ارجع إلى الفصل الثالث، الخاص بالهيكل التنظيمية.

4.7.4. اسهامات "لاورنس & لورش" Lawrence & Lorsch

طور هذان المفكران إسهاماتهم انطلاقا من الدراسات التي أجروها سنة 1967 على كثير من المنظمات الأمريكية، حيث خلاصوا إلى أن مكونات الهيكل تتأثر بمستوى اضطراب البيئة (Turbulence) وهو ما تركهم يطورون مفهومي الاختلاف أو التمايز (Différenciation) و التكامل (Intégration).

تكمن الفكرة الأساسية لمساهمتهما في ضرورة تكامل مكونات الهيكل وتأقلمها مع خصوصيات البيئة وهو ما يجعلها مختلفة عن بعضها البعض. وقصد تشكيل المنظمة في شكل وحدة تنظيمية وما يرتبط به من مشكلات الاتصال ووحدة الأجزاء ، ...، كل هذا يتطلب وضع إجراءات تخص تكامل الأجزاء المكونة للمنظمة كنظام.

5.7.4. اسهامات "منتزيرغ" Henry Mintzberg(1939)

هو واحد من أقوى المنظرين في المجال التنظيمي للإدارة والتنظيم، ولد في كندا، درس مستوى التدرج في الهندسة الميكانيكية، بعدها واصل دراسات التدرج في إدارة الأعمال الى غاية حصوله سنة 1968 على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بمدرسة صلاون لإدارة الأعمال التابعة لجامعة ماساتشوستس ((MIT Sloan School of Management)

عمل مانتربرغ بداية من سنوات السبعينات على جمع عوامل الظرفية وتكاملها بالشكل الذي يسمح له من اقتراح هياكل ملائمة ومناسبة قدر الإمكان، نوجز هذه العوامل في الجدول الموالي

الجدول (9.4): العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي من منظور Mintzberg

العوامل المرتبطة بالمنظمة	العوامل المرتبطة بالبيئة
عمر المنظمة	التغير
حجم المنظمة، التكنولوجيا المستعملة	التعقيد
نمط السلطة والقوة	عدم التأكد
الاستراتيجية	الاضطراب Turbulance

كانت لمانتربرغ أفكار تغييرية قوية فيما يتعلق بإدارة المنظمات وتنظيمها وصياغة استراتيجيتها، وكذلك هياكلها التنظيمية* ووصل به ان اقترح منظور الخاص لمحتويات التكوين في مجال إدارة الأعمال، حيث انتقد بقوة نموذج MBA الذي جاءت به كبرى الجامعات الأمريكية على غرار جامعة هارفارد.

- مكونات المنظمة
- هياكل المنظمة
- آليات التنسيق داخل المنظمة
- تصميم طريقة اشتغال المنظمات وفقا لطريقة (Organigraph) وكان هذا بمساعدة (Mintzberg, 1999). ([Ludo Van der Heyden](#))

* لتفصيل أكبر بخصوص مساهمات مانتربرغ في موضوع مكونات المنظمة، الهياكل التنظيمية وآليات التنسيق ارجع الى الفصل الثالث.

ملاحظة: يجدر بنا الإشارة إلى أنه فيه من الإسهامات ما يرتب ضمن مدراس أخرى كالمدرسة النظامية والمدرسة السوسيو-تقنية، ومن ذلك إسهامات Woodward (التي تصنف ضمن المدرسة السوسيو-تقنية) و إسهامات Mintzberg (التي يضعها البعض الآخر في صنف المدرسة النظامية).

6.7.4. خلاصة مدرسة الموقفية

يعتقد أنصار النظرية الموقفية Théorie de la contingence بأن مبادئ ونظريات الإدارة تتحدد صلاحياتها عند الأخذ بعين الاعتبار للظروف التي تطبق فيها، بما يعني عدم وجود طريقة واحدة سليمة لكل الظروف والمواقف، إنما الطريقة الصحيحة في الإدارة والتنظيم هي تلك التي تعتمد على الموقف نفسه.

ويمكن تلخيص أهم إسهامات النظرية فيما يلي:

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة كما يدعي ذلك أنصار النظريات الكلاسيكية؛
- أن النمط الإداري الفعال يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به وبالتالي ليس بالضرورة أن يصلح أسلوب أو طريقة نجحت في مواقف أخرى؛
- أن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

8.4. المدرسة الكمية L'école Quantitative

يرى أصحاب هذه النظرية بأنه من الممكن تحسين فعالية المنظمة وتطويرها من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية التي تعاني منها المنظمة وفي اتخاذ القرارات، وأنه بالإمكان النظر للإدارة واتخاذ القرارات على أنها عملية منطقية يمكن التعبير عنها برموز وعلاقات رياضية خاصة بالنسبة للأمور القابلة للقياس.

وقد اهتمت هذه النظرية أساساً بعملية اتخاذ القرارات من خلال إدخال طرق وأساليب كمية لحل مشكلة جدولة الإنتاج وتخطيط الإنتاج والرقابة على المخزون ... وهذا مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية ونظرية الاحتمالات ...

ففي الوقت الحالي لم تعد القرارات الإدارية المتخذة ضرباً من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى الأسلوب العلمي الهادف إلى دقة في اتخاذ

القرارات والمساهمة في حل المشاكل الإدارية بالاعتماد على التحليل الكمي للمعلومات وتحديد البدائل الممكنة والمساعدة على اتخاذ أحسنها.

9.4. المدرسة السوسيو-سلوكية L'Ecole Socio-Bahavioriste

نتيجة كبر حجم المنظمات وتعدد الأطراف بداخلها، لم تعد هذه المنظمات بسيطة كما كانت عليه خلال بداية الثورة الصناعية (مرحلة هيمنة الفكر التايوري وقبلها الفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي)، بل أصبحت منظمات معقدة، وهو ما خلق كثير من الرهانات حيث نجاحها مرهون بنوعية القرارات التي يتخذها المدراء، حيث أصبح الجهد الأكبر للمدراء منصب على جمع المعلومات والمعطيات اللازمة بما يمكنهم من اتخاذ أحسن القرارات، وهو ما جعل المنظمات مكانا للقرارات وسيرورة لاتخاذ هذه القرارات. في هذا الباب جاءت الكثير من النظريات لمعالجة موضوع القرار في المنظمات، منها من جاء وفقا لمقاربة سوسيلوجية وفيها من جاء وفقا لمقاربة سلوكية، قصد إعطاء تفسيرات واقعية للقرارات المتخذة ولسيرورة اتخاذها.

1.9.4. نظرية العقلانية واتخاذ القرار

نعم، المنظمة هي مكان يتخذ فيه قرارات متنوعة وفي مستويات تنظيمية مختلفة وبشكل مستمر، حيث تتباين هذه القرارات عن بعضها في الفترة وفي المدى وفي درجة الأهمية. قصد التمكن من فهم قرار معين داخل المنظمة ومغزاه، يكون من الأحرى الرجوع الى سيرورة صنعه واتخاذ، بمعنى تحليل مراحل اتخاذ هذا القرار مركزين في ذلك على الفاعلين المؤثرين في ذلك والتأثيرات الناتجة عن ممارسة النفوذ والقوة.

على عكس الافتراضات التي انطلقت منها المدرسة الكلاسيكية فالقرارات وفقا للمدرسة السوسيو-سلوكية لا تهدف بالضرورة إلى تعظيم المتغيرات الكمية (من خلال اتخاذ قرار راشد بشكل مطلق) لأنه توجد العديد من المتغيرات الكمية وغير الكمية (السلوكية والنفسية، السياسية، ...) يأخذها المدير عند مفاضلته للخيار المناسب لإتخاذ القرار.

1.1.9.4. النموذج الكلاسيكي لإتخاذ القرار: العقلانية حسب نموذج Harvard

وفقا لهذا النموذج، الانسان في المنظمات يسعى دائما للقيام بخيارات عقلانية قد الامكان، وهو ما يجعل القرار كنتيجة لتفكير فاعل وحيد يسعى الى تعظيم النتائج بأقل الوسائل الممكنة أو المتوفرة.

ينطلق نموذج هارفارد من عدد من الافتراضات (التي يعتبرها الكثير [نبا ضمينة وأحيانا أخرى وهمية:

- لمتخذ القرار أفضليات واضحة ويعود اليه بالتالي اتخاذ القرار بشأن الأهداف المنشودة؛
- تتوفر للمقرر معلومات كاملة عن المحيط وعن عواقب اختياره، (حيث لا معنى لتكلفة الحصول على المعلومة)؛
- القرار يسبق العمل/ الممارسة، حيث لا تراعى أي قرارات نابعة من الأنشطة الاستراتيجية بشكل مبدئي؛
- على هذا الأساس، لا يخضع تغيير النظام إلا للتقلبات المقصودة لمتخذ قرار (مقرر) وحيد وعقلاني.

حسب هذا النموذج يمر مسار اتخاذ القرار بأربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: إدراك وتحديد المشكلة؛
- المرحلة الثانية: تحليل وتوضيح كل التدابير المشكلة؛
- المرحلة الثالثة: انتقاء الحل الأحسن؛
- المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل (الذي من شأنه يعظم النتائج).

ملاحظة: هذا النموذج العقلاني لا يفترض وجود تعارض مصالح أو تنازع على السلطة في المنظمة، وهو ما عارضه سيمون، في نمودجه الخاص بالعقلانية المحدودة.

2.1.9.4. العقلانية المحدودة وفقا لتصوير "سيمون" (Herbert Simon 1916-2001)

سيمون Simon هو مفكر أمريكي حاصل على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كان مهتما بعلم الكمبيوتر و العلوم الاقتصادية وعلم النفس المعرفي، وهو ما أهله لتطوير نظرية تخص صنع واتخاذ القرار، عرفت باسم نظرية الرشد المحدود (Bounded rationality)، التي أهله للحصول على جائزة نوبل في الاقتصاد لسنة 1978، وقبلها جائزة [Turing Award](#) لعلوم الكمبيوتر سنة 1975 (لأن مجال علوم الكمبيوتر لا تخصص لها جائزة نوبل)

اقترح (Simon) نظرية جديدة بشكل جذري تخص السلوكيات الاقتصادية لمتخذي القرارات في المنظمات (المدراء)، فانطلاقاً من افتراض العقلانية اللامحدودة (الكاملة، المطلقة) التي جاء بها الاقتصاديون الحديون (التحليل الحدي، الذي يأخذ بالحلول الحدية)، فقد عارض (Simon) النظرية النقدية الخاصة باتخاذ القرارات، وكذلك نموذج مدرسة هارفارد الخاص بالقرار، وخلص إلى كون اتخاذ القرارات يتم على أساس عقلانية محدودة ومقيدة.

تعد العقلانية في اتخاذ القرارات محدودة، كونها ترتبط بثلاثة نقاط، اوجزها Simon كالآتي:

- عدم التأكد هو الخاصية التي تحد من قيمة المعلومات؛
- عدم قدرة متخذ القرار على امتلاك نظرة شاملة لمحيط المنظمة؛
- محدودية إمكانيات الحساب لدى متخذي القرارات وكفاءاتهم، تأثر بشكل جلي على نوع الحلول المقترحة ومستوى عملياتها؛
- الصعوبات المرتبطة بحالات الترابط الاقتصادي ما بين المنظمات، خصوصاً في حالة احتكار القلة.

أدت النقاط السابقة إلى معارضة (Simon) لفكرة العقلانية المطلقة، وعضها بالعقلانية "الاجرائية" أو المحدودة (المقيدة)، التي تتكون من سلسلة قرارات تراكمية، مما يجعل من الممكن الحصول على حلول مقبولة.

حيث يقول سيمون: "أنه لا يمكن اتخاذ القرارات إلا في سياق من الرشادة المقيدة، القابلة للتطور وغير قابلة للتكرار". (33.Charron & sépari, 2001, p)

توصل (Simon) إلى القول بأن العقلانية هي مقيدة، ومنه لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل، بل يجب الاكتفاء بالحل المرضي. لأن متخذ القرار يتسم بخاصية سعيه لتحقيق مستوى معين من الرضا وليس تعظيم النتائج.

بين (Simon) أن ما يدفع المقرر (متخذ القرار) إلى اتخاذ القرار عادة هو المشاكل والاختلالات التنظيمية، ولهذا فهو يحتاج إلى مسار لمعالجة المشكلة، أما إذا كانت المشكلة غير معروفة لديه فإنه حينئذ يبحث عن حلول يتجه إلى البحث عن حلول جديدة، وبذلك يثبت سيمون أم مسارات معالجة المشكلات تخضع لحلول مرضية لا حلول حدية (مطلقة). (ثابتي الحبيب، دربال عبد القادر (2019)، ص. 54)

وهنا اقترح نموذج الخاص باتخاذ القرار (IMC ; Intelligence, Modelization ; Choice) الذي يركز على ثلاثة مراحل:

- مرحلة الاستخبار والبحث عن المعلومات من البيئة؛
- مرحلة التصميم وتحديد الحلول الممكنة؛
- مرحلة الاختيار، أي اختيار الحل الأنسب للظاهرة/ المشكلة.

إن الانتقال من منطق البحث عن الحلول المثلى (الرشادة المطلقة) إلى الحلول المرضية قد أدى إلى ضرورة التفكير في تعريف المنظمة، حيث عرفها (Simon) على أنها كائن يتأقلم مع بيئته، ليحاول التماشي مع ما تتيحه لها (البيئة).

3.1.9.4. اسهامات "سيرت & مارش" (Cyert & March) في اتخاذ القرار

قام (Cyert & March) بتحليل أهمية القرارات ومختلف العمليات ذات الصلة بالقرار داخل المنظمات، حيث أعدا نموذجا تفسيريا لسيرورة اتخاذ القرار الذي أخذ تسمية "النظرية السلوكية للمنشأة" وهي النظرية التي تعتمد على أربعة مفاهيم، نوجزها كما يلي: (Charron & Sépari, 2001, p.33-34)

- السعي لحل الصراعات التي تنجم عن تضارب الأهداف (أو في أحسن الأحوال متباينة) لتحالفات المصالح داخل المنظمة، على اعتبار أن المنظمة هي تحالف لأفراد وجماعات لهم أهداف متباينة لكنهم يتقاطعون فيما بينهم بخصوص بعض الأهداف. فهذا الأمر ينتهي بظهور صراعات، وعليه يتم حل أو إدارة هذه الصراعات اعتمادا على عقلانية جد مقيدة/ محددة تقوم بمعالجة المشاكل بشكل ظرفي، بدلا من معالجتها وحلها بشكل جذري، إلى درجة أن بعضا من القرارات قد تناقض المنطق العام الذي كان من المفروض اعتماده لحل المشاكل (وهو ما يطلق عليه بالحلول المرضية).
- السعي المستمر لتفادي عدم التأكد التي تميز عمل المنظمة طيلة دورة حياتها: حيث لا تسعى القرارات المتخذة لبلوغ الرشادة المطلقة، وإنما الوصول إلى حلول تحد من عدم التأكد والتي تجعل من البيئة شيئا متحكما فيه وقابل للتنبؤ نسبيا. كمثال: يتفاوض مدراء المنظمات مع الشركاء الاجتماعيين بخصوص الاتفاقيات الجماعية بالطريقة التي تمكن المنظمة من وضع حد لعدم التأكد مستقبلا بخصوص العلاقات الاجتماعية (تفادي الاضطرابات، ...) ومنه السعي للوصول إلى مناخ عمل يمكنها من التحكم الجيد في أنشطتها.

- السعي للوصول إلى اشكالية واقعية تمكن من ترجمة الصعوبات التي تواجهها المنظمة؛ أو البحث عن الإشكاليات بشكل موازي مع الأعراض، في حدود البدائل المعتادة، بمعنى عند اهتمام متخذ القرار بحل مشكل معين، فهو يركز على الأسباب وما يرتبط بها من آثار وأعراض محتملة، بدلا من اهتمامه بتحليل دقيق ومنطقي الذي يحترم ترتيب الأسباب_النتائج.
- التعلم التنظيمي: ممارسة التعلم الجماعي بما يسمح للمنظمة من أقلمة إجراءات العمل واتخاذ القرارات (الروتينات التنظيمية كآلية للتعلم الجماعي). انطلاقا من الخبرة المكتسبة نتيجة اتخاذ عدد كبير من القرارات من قبل، تغير المنظمات في سلوكياتها وفي أهدافها، وقواعد عملها، وطرق وقواعد اتخاذ القرارات، وطرق البحث، ... كل هذا نتيجة المعارف المتراكمة في ظل الروتينات التنظيمية.

1.3.1.9.4. المنظمة المعقدة وعقلانية اتخاذ القرارات وفقا لمنظور (Cyert & March)

حسب (Cyert & March) بالمنظمة هي معقدة، أين تكون القرارات نتاج تفاوضات، وموضوع تعلم جماعي في نفس الوقت.

منطلقات (Cyert & March):

- ليست المنظمة من لها أهداف بل الأفراد هم من لديهم أهداف (الملاك، المدراء، العمال، المتعاقد معهم، ...)
- المنظمة هي مجموعة من الجماعات المتنازعة كما يرى أصحاب النظرية الإدارية (Means & Berle)، إلا أنها جماعات قابلة للتحالف؛
- لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف؛
- الأفراد في المنظمات يشكلون جماعات (كبيرة وصغيرة)، تستطيع أن تفرض سيطرتها داخل المنظمة، إن توفرت الظروف المساعدة لذلك؛
- تؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات؛
- تعتبر كل من هذه التأثيرات وممارسات السيطرة ظواهر سلوكية مؤقتة، قابلة للتغيير حسب تغير موازين القوى داخل المنظمة.

ينتج عن عمل المنظمة استراتيجيات سلوكية فردية تخص الفاعلين (Acteurs) والتحالفات (Coalitions) فيما بين هؤلاء الفاعلين: على اعتبار أن الكثير من الأفراد والجماعات يتقاطعون في

بحثهم عن أهداف خاصة (مصالح مشتركة، السعي لتعزيز قوتهم ونفوذهم)، ما يجعل المنظمة تحالفا تفاعليا لجماعات وأفراد يتميزون بتضارب أهدافهم ومصالحهم. في ظل هذه الظروف، فلا يمكن أن يكون لسرورة اتخاذ القرارات وجود إلا في ظل سلسلة من المفاوضات والتسويات في إطار لا يتعدى الجانب الأخلاقي (نتيجة إقرار إدارة المنظمة بتلك التحالفات).

يتولد عن عملية صنع واتخاذ القرار "تحيزا إداريا" يؤدي إلى تدني فاعلية المنظمة. وعليه، يكون هدف المنظمة هو إدارة التسويات والمفاوضات (التي تخص الأهداف والمصالح) فيما بين الأفراد والجماعات (التحالفات)، أكثر من اهتمامها بموضوع تعظيم الأرباح، لضمان توازن ما بين القوى داخل المنظمة.

عادة ما يتطلب الحفاظ على تماسك الجماعات التي تشكل المنظمة وجود "موازنة تقديرية"، تستعمل وتوظف لجعل الآخرين يقبلون الأهداف العامة التي سطرتها (اجتمعت عليها) المنظمة، مقابل ما يحصلون عليه من تعويضات ومكافآت. فعلى سبيل المثال تقوم الجماعات حسب مستوى سيطرتها بالتفاوض من موقف قوة حول كيفية تقاسم القيمة المضافة التي تنشأها المنظمة، فالعمال يطالبون بزيادة الأجور والمزايا الاجتماعية/ أما المدراء يطالبون بعلاوات الإدارة (التعويضات كنسب من القيمة المضافة)، في الوقت الذي يطالب فيه المساهمون بالرفع من حصة الأرباح الموزعة،

مما سبق، نجد أن (Cyert & March) ينظران للمنظمة كنظام مفتوح وعقلاني، يتأقلم مع بيئته بالاستناد إلى ما عاشته من تجارب سابقة (ممارسة تعلم تنظيمي) وهو ما يستدعي أن يكون للمنظمة ذاكرة خاصة بها (Organizational memory). حيث يتولد عن التفاعل بين الخبرات المتراكمة وتوظيف ذاكرة المنظمة ما يسمى بـ "الروتينات الدينامية"، التي يمكنها من تعديل سلوكها للتأقلم مع البيئة. كما أن دمج الخبرات المتراكمة مع التغييرات البيئية عبر الوقت يساهم في بناء الذاكرة التنظيمية نتيجة عمليات التعلم الجماعي والتنظيمي، التي تنتهي آليا بوجود حركية وسلسلة من التغييرات التنظيمية داخل المنظمة، قد تنتهي بحدوث تغير في ثقافة المنظمة وسلوكياتها ومبادئ تسييرها ومناهجها وأدواتها.

2.9.4. النظرية الإدارية "بيرل & مينس" (1932; Berle & Means)

في عشرينيات القرن الماضي، عرفت المنظمات الأمريكية تطورا كبيرا و تراكما كبيرا لرأس المال ومنه حجم تلك المنظمات، وهو ما انتهى بتغيير شكل الملكية وانتشار شركات الأموال،

خصوصاً شركات المساهمة. نتج عن ذلك: ارتفاع في عدد المساهمين، وتنوع في أصناف المساهمين، وتشتت جغرافي لهؤلاء المساهمين. لاحظ (Berle Adolf & Means Gardiner) سنة 1932 أنه لم يصبح من مقدور الملاك إدارة ما يمتلكونه من رؤوس أموال، وهو ما حثهم لضرورة البحث عن طرف آخر لممارسة العمل الإداري (المدراء)... انتهى الأمر بضرورة فصل الملكية عن الإدارة، وهذا هو جوهر النظرية الإدارية (Théorie Managériale).

ترتب عن هذا أن أصبحت المنظمات عبارة عن جماعات (عمال، مدراء، ملاك، ...) لها مصالح مختلفة قد تنتهي حتى بالتعارض والتضارب، وانتقال سلطة اتخاذ القرار من الملاك إلى المدراء. وهنا طرح التساؤل حول من هو الطرف الأكثر تحكماً في المنظمة وسيطرة عليها؟ ولصالح من؟

هنا في الحقيقة لم يسمي الملاك هم المسيطر الأقوى والأكبر على المنظمة، بل هي الإدارة ممثلة في المدراء (سلطة بدون ملكية رأس مال)، وأصبح من بين أكبر الإشكالات التي ميزت المنظمات الأمريكية آنذاك. وعليه فقد ساهم (Berle & Means, 1932) في معالجتها من خلال آليتين (خيارين): ترك السلطة في أيدي المدراء (Managers)) أو حماية حقوق المساهمين.

هنا ظهرت قوانين خاصة لإدارة الأسهم والمشتقات المالية في أمريكا سنتي 1933 ، 1934 ، التي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها حالياً.

ملاحظة: تنظر النظرية الادارية للمنظمة (كمنشأة) على أنها شبكة من العقود ، إذ يمكن فهم سلوك المنشأة من خلال فهم العلاقات القائمة بين مختلف الجماعات ذات المصالح الخاصة، (الملاك/ المدراء، المدراء/ العمال، المدراء/ الموردين)، ما جعل البعض يصنف هذه النظرية ضمن النظريات الاقتصادية للمنظمة، خصوصاً وأنها تتقاطع مع نظريتي الوكالة وحقوق الملكية.

3.9.4. نظرية التحليل الاستراتيجي وسوسيولوجية المنظمات وفقاً لمنظور "كروزي & فريديبورغ"

(1970, Crozier & Friedberg) :

1.3.9.4. التعريف بكروزيه وأهم اسهاماته (Michel Crozier, 1922-2013)

هو عالم اجتماع فرنسي (Crozier Michel) ، مُنظر في مجال المنظمات، عمل أستاذاً زائراً في مجال علم الاجتماع والإدارة العامة في جامعة هارفارد. مؤلف كتاب: الظاهرة البيروقراطية The

Bureaucratic Phenomenon (1964) ، الذي تناول فيه الطبيعة الدورية لصنع القانون البيروقراطي، فقد استحدثت القوانين لتقوية القوانين ضعيفة الكفاءة التي تم اتخاذها مسبقاً ولكنها لم تحقق أية استجابة تذكر. وهذه الدورة الذاتية المستمرة يسميها كروزيه (المرض البيروقراطي). ويمكن وصفها كظل تابع لبيروقراطية فير ذات النوعية المثالية. لقد أجرى كروزيه تحقيقين شكلا قاعدة البيانات لاستنتاجاته. كان أول نشاط له هو مؤسسة للأعمال الكتابية تابعة للحكومة الفرنسية والتي كانت تضم قرابة 4500 موظف. والثاني كان مصنعاً حكومياً للسجائر، كان يحتكر السوق بشكل كامل. ووجد كروزيه أنه لا يوجد التزام نفسي نحو أي من المنظمات، وكان بعض العاملين معزولين عن بعضهم الآخر، وحل المديرين الخلافات باستحداث المزيد من القوانين، وفصل المستويات الهرمية للمنظمة، وكان هناك اتصال محدود مباشر بين أعضاء كل من المنظمات. وبالنسبة للمديرين فقد أزلت القوانين ضرورة إضفاء الصفة الشخصية. وبالنسبة للعاملين فقد فهموا القوانين كوسائل لمنع الإشراف اللصيق، الأمر الذي نتج عنه ما أطلق عليه كروزيه (المؤامرة الصامتة) ضد التغيير التنظيمي. ففي كل مرة يقوم مدير بتطبيق قانون جديد، يعمل على تعزيز قابلية العاملين بأن تكون مبادراتهم أقل تجاه عملهم، والذي خلق بالمقابل ضغوطاً على المديرين لفرض مزيد من القوانين. ويعزي كروزيه هذا المرض المتولد ذاتياً إلى:

- القوانين المجردة التي وضعت لكل وضع محتمل، كالتنظيم المفرط.
- المركزية الزائدة لصنع القرار في قمة المنظمة.
- عزل بعض التسلسلات الهرمية للمنظمة عن بعضها الآخر.
- المجموعات النظرية (Peers Groups) التي تشجع على قبول فراغ التواصل.
- صراع السلطة بين الناس والمجموعات لتعريف وتنظيم مناطق مجهولة.

إن أي فاعل (فرد أو جماعة) يكون قادرًا على اكتساب السيطرة في المناطق المجهولة يصبح قويًا جدًا في المنظمة.

لقد قدم كروزيه مفهوم المرض البيروقراطي وتأثير الثقافة في النظام والعمليات الداخلية للمنظمة. فعلى سبيل المثال إن تفضيل الفرنسيين للخصوصية والانعزال جعل العاملين في الصفوف الدنيا للمنظمة يقاومون التغيير التنظيمي، حتى لو كانت مثل هذه التغييرات سوف تعود عليهم بالفائدة. وعزا كروزيه ذلك لموقف نفسي أطلق عليه (Bon Plaisir) ويتلخص في أنه ميل للحصول على مكان في بنية تنظيمية معينة. وتوجد لازمة أدبية لهذه الظاهرة في رواية ألبرت

كاموس: الغريب، حيث يرفض ميرسولت الترقية لأنها لن تحدث تغييراً في حياته بشكل حقيقي. وكتب كروزيه عن اليأس عند المديرين في الاحتكار الصناعي الذي قام بدراسته، حيث قال (إنه يحدث ليس بسبب الخوف فقط، بل أيضاً بسبب الأمل). وهذا اليأس يسفه أية رغبة للإنجاز أو الحماس التنظيمي. وذلك أمر يعزوه كروزيه لأنه كان يرى ما وراء ما يمكن أن يكون قد تم إيقافه ظاهرياً ك: اللامبالاة التنظيمية. وبالرغم من أن دراسات كروزيه بنيت على أساس البيروقراطيات الفرنسية، لكن أوصافه كانت قابلة للتطبيق على أية منظمة شبيهة، متى ما كانت السلطة فيها مركزة في القمة، وتعوزها القدرة على تصحيح سلوكها. ويقول كروزيه: إن التأخير التنظيمي يشجع في النهاية على التغيير الثوري المتلاحق. وعندما يأتي في النهاية، يحدث التغيير شاملاً.

2.3.9.4. السلطة والقوة والتأثير في التحليل السوسيولوجي لـ: (Crozier & Friedberg)

المتعمن في التحليل السوسيولوجي لـ: (Crozier & Friedberg) يجده يركز على ثلاثة مفاهيم هي: السلطة والقوة والتأثير.

1.2.3.9.4. مفهوم السلطة والقوة (Autorité & Pouvoir)

يعرف (Mooney, 1974) السلطة على أنها "تحويل شخص ما بفعل شيء ما". أما (Garnier, 1994) فيعرفها على أنها "القدرة على جعل الآخر ينفذ عملاً ما".

يبرز التعريف الأول سلطة الفعل أما الثاني فيأخذ في الحسبان العلاقات بين الأفراد، أي ان التعريف الثاني يؤكد على مفهوم التأثير. فيكون الشخص ممارساً للسلطة عندما تكون له القدرة على التأثير على شخص أو أشخاص آخرين بغرض الحصول على مبتغاه، والتأثير هو السلوك المنبثق عن مزاولة السلطة، إذ باستخدامها تتحول السلطة إلى تأثير (Impact; Influence).

القوة هي القدرة على التأثير على شخص أو أكثر، أما السلطة فتتعلق بالحقوق الشرعية لممارسة التأثير، فهي مرتبطة بالمستويات التدريجية التي يشغلها صاحب السلطة (المركز الوظيفي)، وعليه يمكن تعريفها بأنها القوة الشرعية أو القوة الرسمية. ومن ثم يمكن تصور مدير يمتلك السلطة لكنه لا يمتلك القوة، كما يمكن لمستخدم أم يمارس القوة بدون حيازته السلطة المناسبة لها. (دربال ع. ، 2019، ص. 60).

أما Crozier فيعرف القوة على أنها علاقة تبادل، وهي تفاوض ضمني يتشكل بطريقة دائمة بين المسؤول، في إطار السلم الهرمي، و مرؤوسه. هذا الأخير يمارس بدوره قوة مضادة/ معاكسة

(Contre pouvoir) بشكل جد معتبر، ترتبط بالأدوار التي يؤديها في مصلحته أو قسمه وترتبط بحجم ونوعية المعلومات التي يحوزها أو التي يمكنه الوصول إليها.

لهذا عادة ما يقبل المرؤوس لعب دوره والبقاء في مكانه/ وظيفته، ما دام أنه يدرك بأن مقدار ما يحصل عليه من مزايا وقيم هو كاف. وهو ما يشير اليه Crozier بأن "لكل فرد استراتيجيته (السلوكية) الخاصة التي يتبعها داخل المنظمة" (لبلوغ أهدافه) (Bressy & Konkuyt, 2011, p86)

2.2.3.9.4. التأثير هل هو نتاج السلطة أم القوة؟

من خلال ما سبق نفهم أن مربط الفرس متعلق بمقدار التأثير الذي يمتلكه الفاعل، وهو ما يجعله يبحث عن أكبر قدر لمصادر السلطة والقوة في آن واحد . نحاول إيجازها فيما يلي:

1. المركز الوظيفي، الذي يعتبر هنا مصدر للسلطة الشرعية السلمية لشاغل الوظيفة أو المخول بإنجاز المهام.
2. الشخصية الكاريزماتية، التي تكسب صاحبها إعجاب الآخرين وقدرة كبيرة على التأثير على الآخرين كونهم مؤهل للعب دور القائد.
3. الموارد، التي تمنح لمالكها سلطة اقتصادية، حيث يكون بمقدورهم توزيعها. حيث أن الأشخاص الذين يخضعون لهذه السلطة هم أولئك الذين الذين يرغبون في الحصول على امتيازات أو مكافئات (كالرفع في الأجور، الترقية، ...)
4. سلطة الخبرة والكفاءة، تتمثل في التأثير الذي يمارسه الشخص بحكم كفاءته وخبراته المكتسبة وما يمكنه من قدرته على معالجة المشاكل وانجازه لأعمال معقدة ومتخصصة يعجز بقية الأفراد.
5. القواعد الرسمية وغير الرسمية (الحررة)، أي كلما زاد إلمام وتحكم الفرد أو الجماعة بقواعد اشتغال المنظمات، خصوصاً الحررة منها، كلما زادت قوته ونفوذه (ترتبط القواعد بالاستراتيجيات السلوكية بشكل أكبر)
6. المعلومات والعلاقات، التي تمنح لصاحبها قوة أكبر مقارنة بالبقية الذين يمتلكون قدراً أقل من المعلومات أو العلاقات مع الغير. ولها يسعى الأشخاص ذوي السلوك السياسي إلى امتلاك أكبر قدر من المعلومات وبناء أكبر قدر من العلاقات مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة، بما يجعله أكثر تأثيراً وحتى قدرة على المساومة والمناورة.

3.3.9.4. منهجية التحليل السوسيو استراتيجي وفقا لمنظور (Crozier & Friedberg)

اعتبر كل من (Crozier & Friedberg) نهاية الستينيات من القرن الماضي، المنظمة على أنها ظاهرة مستقلة تركز في تصميمها على الطرف الفاعل (Acteur)، القادر على اتخاذ القرار، سواء كان فردا أو جماعة.

يرتكز التحليل الاستراتيجي لـ (Crozier & Friedberg) على جملة من المنطلقات، وهي كالآتي:

- الأفراد هم فاعلون داخل المنظمات، حيث لكل منهم هدف خاص؛
- يتطلب الأفراد هامش حرية، بما يمكنهم من ترجمة وتحويل أدوارهم داخل المنظمة؛
- مستوى عقلانية هؤلاء الأفراد محدودة، حسب ما جاء به (Simon).

هذه الميزات، تشكل تفاعلات فيما بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة، والتي تشكل الأرضية لممارسة تحليلات ذات سمة استراتيجية، وفقا لمنظور سوسولوجي داخل المنظمة.

هناك مناطق مجهولة/ مجالات ومناطق عدم التأكد (Zones d'incertitudes) التي تميز المنظمة (داخليا وخارجيا)، والتي توفر وسائل مختلفة للاستقلالية والضغط من طرف الأفراد، وعليه فإن القوة والنفوذ (Power) الذي يمارسهما الفاعلون داخل المنظمة لهما أربعة مصادر، هي:

1. ما يرتبط بمدى التحكم في الكفاءات الضرورية والخاصة بها، أي امتلاك كفاءات وظيفية صعبة التعويض؛

2. العلاقات مع البيئة؛

3. حيازة بعض المعلومات والتحكم الجيد فيها؛

4. معرفة قواعد اللعبة داخل المنظمة ومستوى التحكم فيها.

كلما تحكم الأفراد والجماعات في المصادر سالفة الذكر، زاد مستوى قوتهم ونفوذهم (في إطار ما يطلق عليه: منطقة عدم التأكد، وهو ما يؤهلهم للعب دور الفاعل داخل المنظمة ومنه التأثير في مواقفها وسلوكياتها. أي أن فهم سوسولوجية المنظمة وترجمة سلوكياتها يستدعي:

1. الرجوع إلى الفاعلين: عد وجدد مختلف الفاعلين المحتملين؛

2. تحديد مصادر نفوذ الفاعلين ومختلف مستوياتها: سواء كانت تلك المصادر داخلية أم خارجية، مادية أم معنوية؛

3. تقدير قوة تأثير الفاعلين: ويتم ذلك لكل فاعل على حدى، و فيما بينهم. وهذا على مستوى مختلف مكونات المنظمة، حسب التصور الذي شرحه Mintzberg (القمة، الجهاز التشغيلي، المستويات السلمية، الجهاز المساند، الجهاز الاستشاري، البيئة الإيديولوجية)؛

4. تحديد مناطق عدم التأكد وسيناريوهات الصراعات التي يمكن ان تحدث ومن هم الفاعلون الأكثر تأثيرا (الأكثر نفوذا وقوة).

4.3.9.4. إستراتيجيات الفاعلين عند ميشال كروزي

من المسلم به أن لكل منظمة أهداف كما أنه لكل فاعل أهداف، فالتصادم الواقع بين هذه الازدواجية من الأهداف كان نتيجة تفاضل مسبق للأهداف من طرف الفاعل، فهذا الأخير رغم أنه يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة فأكثر من ذلك يسعى لتحقيق أهدافه، نستنج من هذا أن داخل المنظمة كل العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين أي كيانات اجتماعية تتميز بمستوى من الاستقلالية الذاتية التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية يستحوذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة والقوة في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة وبالتالي حتى يتمكن من فهم سلوكياتهم لابد أن نفهم إستراتيجيتهم كما يحددها "ميشيل كروزي" في مقارنته التي ترى بأن سلوكيات الفاعل في علاقتهم بالتنظيم مرتبطة بنوعية أهدافهم وبالتالي فكل تنوع للاستراتيجيات تابع لتنوع الموارد.

من هذا التصور نستنتج أن السلوك الإستراتيجي يستهدف دائما حصول الفاعل على كل ما يعتقد أنه يشكل رهان بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بناء على الموارد التي هي بحوزته وأخذاً بالحسبان العوائق التي تتضمنها هذه الوضعية. مع العلم أن موارد الفاعل قد تكون في المجال السوسولوجي خارج المجال التنظيمي.

أ. الإستراتيجية الدفاعية:

وهي الاستراتيجية التي يعتمد عليها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة فمن هذا التصور نستنتج أن السلوك الاستراتيجي يستهدف في هذه الحالة الحفاظ على النسبة القليلة مع استخدام سياسة النفس الطويل أو استخدام سياسة الخضوع المزيّف على اعتبار أن المورد غير مؤهل للتفاوض أو الهجوم . وبالتالي تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في نفس موقعه.

ب. الاستراتيجية الهجومية:

يمكن للفاعل كذلك انطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان.

ج. إستراتيجية المساومة:

هي التي يسعى من خلالها الفاعل للحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل "أخذ و عطاء"، كمثال ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه أو خارج حدود متطلباته المهني، لكن يبدي استعداداً لأن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخيرات عن العمل إلى غير ذلك.

د. الإستراتيجية الاستثمارية

يرى كل من "ميشال كروزيه و أ. فيدبرك " في هذه الإستراتيجية أن يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلاً فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكيات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية وانطلاقاً من هذا التصور نجد أن المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية والشكل الموالي يبين آلية هذه الإستراتيجية كآلية تريد من

خلالها المنظمة تبني هذه الإستراتيجية الاستثمارية التي يعتمد عليها العمال من أجل تحسين وتطوير مساهمهم المهني .

الشكل () : آلية استراتيجية الفاعل في علاقته بالمنظمة:

تحسين الوضعية	رهانات الوضعية	المحافظة على الوضعية
الحالية	المهنية	الحالية

إستراتيجية هجومية

إستراتيجية دفاعية

الحصول على مكاسب	الحصول على مكاسب بعدية
------------------	------------------------

حالية وعاجلة	على المدى الطويل أو المتوسط
--------------	-----------------------------

إستراتيجية	إستراتيجية
------------	------------

مساومتية	إستثمارية
----------	-----------

المصدر: بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المنظمة، ص.121

5.3.9.4. موجبات الفعل وسلوك الفاعل

ترى هذه المقاربة كذلك كون الفاعلين، أفرادا أو جماعات عمل، يتمتعون بدرجة من الإستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة، يتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقتهم

ببعضهم البعض أو بعلاقتهم بالمنظمة، الشيء الذي يحدد استراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها سواء بالمنظمة أو ببعضهم البعض، وهذه السلطة يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية الواقعية والفعلية، أي أن هذا النفوذ/ القوة لا علاقة له بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقات الرسمية، بل هي نفوذ/ قوة يتشكل بفعل الممارسة اليومية.

اسقاطا لهذا الموضوع على الواقع الجزائري (الأخذ بالثقافة الجزائرية)، قام الدكتور بن عيسى محمد المهدي في دراسة حول أزمة العقلنة في التنظيم الجزائري⁽¹⁾ فتبين له من خلال الدراسة والتحليل المعمق لواقع المؤسسة الاقتصادية في الجزائر أن السلوكات والأفعال لا تتحكم فيها المجالات الثلاث السابقة بطريقة متصلة ومتوازنة، بحيث وجد أن القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير الفعالية والفاعلية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير ومقاييس الجودة والفاعلية. كما وجد أن السلوكات الفردية للعمال والمسيرين على حد سواء تتحكم فيها الاستراتيجيات الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها، وليس من أهداف جزئية من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. أي أن الاستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتمردها عليها. هذه الاستراتيجية الفردية تنطلق من "الأنا الشخصي" وليس من "أنا الجماعة" أو "أنا المنظمة". فهي في الحقيقة عبادة الأنا الفردي. والقوة المحركة لسلوكات العمال في المؤسسة الاقتصادية. وبهذا فإن والسلوكات والأفعال التي تتحكم فيها الاستراتيجيات النابعة من المصلحة الذاتية التي تتم بدافع ما اصطلح عليه بـ "السلطة الذاتية" و "الزبونية". (موسى خويلد، 2013)

15.3.9.4. السلطة الذاتية:

يعبر هذا المصطلح على واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيه التنظيم الاقتصادي أدنى مقومات استمراره وأدائه لوظائفه، لعدم قدرته على انجاز الأهداف التي أنشأ من أجلها بالفاعلية المطلوبة، وذلك لغياب التضامن بين الأفراد المكونين له من أجل تحقيق الأهداف التي وجدوا من أجلها في المنظمة. بمعنى آخر عدم قدرة النسق الثقافي الفرعي على تحقيق آليات الدمج والضبط الاجتماعي في توجيه السلوكات والأفعال وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف. لأن وجود السلطة الذاتية (السلطوية) كمنطق ثقافي وعقلنة شخصية موجبة لسلوكات وأفعال العمال داخل المؤسسة هو مؤشر على انتقال أنا الجماعة أو أنا المنظمة إلى مستوى أنا الفرد. فالسلطة الذاتية هي عبادة الأنا الفردي بحيث يصبح الفرد العامل لا يرى نفسه عضواً أو جزءاً من الكل، بل يرى نفسه مركز هذا الكل، أو يعمل على أن يكون مركز هذا الكل.

لا تنفي السلطة الذاتية الترابط الاجتماعي أو العلاقة الاجتماعية التي تقوم على المعاشرة والمآئسة لكنها تنفي أن يكون هذا الترابط، أو هذه العلاقة توجهها قيمة وظيفية أو حضارية، فوجود هذه العلاقة يكون من أجل:

- تحقيق مصلحة ذاتية شخصية في المقام الأول.

- حماية مصالح حصل عليها الفرد من وجوده في التنظيم.

وبالتالي إذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة المنظمة أو جماعة الانتماء سواء كانت هذه الجماعة مهنية أو ثقافية أو سياسية التي يعمل معها. إلى درجة لا يستطيع فيها أن يوفق فيما بين المصلحتين، فإنه يضحى بمصلحة المؤسسة أو الجماعة المهنية سواء ذلك بصورة مباشرة وصريحة، أو بصورة غير مباشرة وضمنية. فيصبح للفرد في هذه الحالة قضايا تخدم مصلحته الذاتية أكبر وأوسع وأهم من القضايا التي تخص دوره الوظيفي أو تعرقله.

2.5.3.9.4. الزبونية:

الزبونية هي وسيلة أو آلية من آليات الدمج الاجتماعي في ثقافة حديثة ومتطورة، أي أنها تستعمل من طرف التنظيم العقلاني الحديث، كوسيلة من أجل غرس قيم الثقافة الحديثة والمتطورة. كما تعتبر الزبونية وسيلة بعيدة عن خدمة الثقافة الحديثة، أو في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل لخدمة اللا-عقلنة أو لخدمة ما اصطلاح عليه بالزبونية. وعليه فالزبونية بالنسبة له جاءت لتكريس علاقات اجتماعية تتم في شكل تبادل سلمي (خذ وهات) في المنظمات الحديثة التي هي مجال لهذه العلاقة. فهي وسيلة أو طريقة ليست لتنمية وخدمة الهدف التي من أجله وجد الأفراد في المنظمة بل لخدمة وتنمية وتوسيع هامش المناورة وصيد السلطة الذاتية للأفراد فيها.

على الرغم من أن السلطة الذاتية هي القوة المحركة للعلاقات الاجتماعية في تنظيم ما، فالزبونية تمنح بدورها للسلطة الذاتية إمكانية وجودها واستمرارها وتنميتها. فالعلاقة بينهما إذن هي علاقة تلازم بحيث تشكلان معاً نظاماً دياكتيكياً ديناميكياً مكلفاً وغير اقتصادي. لأن استعمال الزبونية في المنظمة الاقتصادية يعمل على التأسيس لشكل اجتماعي، أو بنية اجتماعية على أساس الحافز المادي المباشر وغير المباشر، وغالباً ما يكون هذا الحافز من أجل شراء الخضوع والاستسلام لشخص السلطوية وليس للتنظيم ككل. (بن عيسى م، 2005)

6.3.9.4. سلطة الفاعل بين المنظمة والمحيط/ الثقافة

من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المنظمة يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة. إن كان مشابها للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق للمنظمة مرتبط بحالات الارتياح التي ينتجها المحيط والسير الداخلي لها، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمنظمة، لأنها مهما كان شكلها وطبيعتها فهي في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط وبيئتها الخارجية سواء من أجل الحصول على الموارد المادية والمالية والبشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتجاتها ومن هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائما مصدر اضطراب للسير الحسن للمنظمة وبالتالي تخلق منطقة ارتياح هامة وحقيقية تجعل الأفراد والمجموعات المهنية والمتخصصة التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة والنوعية متمكنة من السيطرة على هذه الاضطرابات وبهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء استراتيجية معينة، كما يرى "ميشال كروزيه" أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة، ليس هذا معناه أن هذه السلطة المشكلة هي سلطة غير رسمية بمفهوم "التون مايو" في نظره لها على أنها امتداد للعلاقات الاجتماعية الخارجية أي وليدة البناء الاجتماعي للمجتمع الكلي هي سلطة وليدة العلاقات الديناميكية المستقلة عن البناء الاجتماعي الخارجي، والتي تشكلت بفعل المنظمة بصفها هيئة تحكمها محددات داخلية وأهداف نوعية وخاصة بها هذا فيما يخص الفرق من بين السلطة الفعلية و السلطة الرسمية والقيادة غير الرسمية. كما أن السلطة بمفهوم هذه المقاربة يختلف عن تصور السلطة والقيادة التي تكلم عنه كثير من المختصين في علوم التسيير والتي يجعلون منها على أنها مجرد امتداد لشخصية القائد أو الرئيس أو على أنها ميزة من ميزات الذاتية والشخصية للقائد الناجح وكأن نجاح السلطة والقيادة داخل المنظمة يتوقف أولا وأخيرا على السمات الشخصية والذاتية.

نستنتج من هذا أن الفاعل يستغل هذه الاضطرابات الموجودة بين المحيط (البيئة الخارجية) والمنظمة والتي بدورها تعمل على اضطراب السير الحسن للمنظمة، فالفاعل هنا يحاول أن يكسب علاقات حسنة مع المحيط وذلك من أجل بناء علاقات وطيدة وامتلاك رصيد كبير من المعارف تعجز عنها المنظمة وبالتالي تستعين به المنظمة في تسيير أمورها وبدوره يستغل هذه الفرصة لخلق مناطق شك/ عدم تأكد يتحرك خلالها، وبالتالي ينتج لديه ما يسمى بالسلطة غير الرسمية، وفي الأخير نصل إلى بعض الاستنتاجات التي توضح نوعية السلطة. (بن عيسى م، 2005)

- أي علاقة للسلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية الاجتماعية أو العمل الجماعي المشترك وبالتالي فإن السلطة مهما كانت طبيعتها ديمقراطية أو أوتوقراطية إلى آخره هي علاقة مزدوجة ذات اتجاهين، وبالتالي فالسلطة بهذا المفهوم داخل المنظمة ينفي ذلك التصور من أعلى إلى أسفل ومن طرف واحد فقط.

- على خلفية كل علاقة هرمية رسمية للسلطة تتشكل علاقات للسلطة تكون خلفية وغير ظاهرة للملاحظة البسيطة والساذجة التي تعني فقط بالسلطة الرسمية ذات الاتجاه الواحد والقطب الواحد أي سلطة الرئيس على المرؤوس ولا تولي اهتمام لسلطة المرؤوس على الرئيس .
- كل علاقة تعاون تقتضيها طبيعة العمل المنظم أو الهادف داخل المنظمة، لا يمكن أن تكون أو تتأسس إلا بوجود علاقات تبعية أو علاقة للسلطة بين طرفين وفي اتجاهين مهما كانت درجة القبول لها أو درجة الصراع حولها. هذا يعني حتى في العلاقة التي تكون فيها السيطرة كلية وتامة، كعلاقة السيد بالعبد، تكون فيها السلطة/ القوة نسبية وذات اتجاهين ومن الطرفين كذلك، فإن كانت سلطة السيد على العبد هي السلطة الظاهرة للملاحظة البسيطة، فإن سلطة/ قوة العبد على سيده مهما كانت بسيطة تبقى قائمة وموجودة، وتحد من سيطرة السيد المطلقة على عبده.

6.3. الفاعل ونظرية الألعاب:

قبل الدخول في حلبة الصراع (على مستوى منطقة عدم التأكد) يتساءل الفاعل مع نفسه أو الجماعة مع نفسها، ماذا ينقصه؟ ما هي قدراته وإمكاناته؟ ما هي أولوياته؟ ماذا يمكنه أن يقدم لهذا الطرف أو ذاك؟ ماذا يوجد عند الطرف الآخر؟ ما هي قوته واهتماماته؟ ما مدى جديته وانضباطه؟ ما هي الأطراف التي تساعد أو التي يمكن أن تساعد و ما هي درجة قوتها؟ ويتم الإجابة على هذه الأسئلة قبل اتخاذ قرار الصراع و حتى في أثناء حدوث الصراع ذاته. ويرفق هذا القرار بمناقشات لدى كل طرف أو بين أطراف معينة بحيث يعمل كل طرف على إقناع الطرف الآخر بما عنده و بأهميته و يحاول إعطائه كل الضمانات لنجاحه.

تجهد بعض الجماعات و الأشخاص في جلب جماعات أو أشخاص يتميزون بقوة النجاح لأن هؤلاء يكونون محل طلب من طرف الآخرين لعلمهم بأنهم سيغيرون مجرى الصراع لصالحهم و

بالتالي المزيد من تحقيق الأهداف و الإشباعات، لكن ليس من السهل استدراج هذه الفئات نظرا لأن استراتيجياتها تذهب إلى أن اتخاذ قرار الدخول في حالة الصراع قد يجعلهم لا يربحون الكثير أو أنهم يخسرون أكثر مما يربحون، هذا ما يسمى ب"التعاون غير المتوازن"، فلكل طرف حسابات الربح و الخسارة من خلال دخوله الصراع. و إذا طبقنا نظرية اللعب فإنه من المحتمل أن يرفض هذا الشخص أو تلك الجماعة هذا العرض الصراعي و يكون رد فعل هذا الطرف أو ذاك البحث عن الحفاظ على التموقع الذي هو فيه و عدم خسارته أو البحث عن إعادة التموقع بطريقة ما، و إذا كنا لا نتوقع بالضبط ردة الفعل، فإنه من المحتمل أن يؤدي رفض العرض إلى توتر العلاقة أو حتى إلى الصراع و هذا يتوقف على التأويلات التي يتم إضفاؤها على هذا الرفض، و تعتبر ردود الأفعال هذه نوعا من الضغوط المعنوية التي تمارس على الطرف الراض و التي قد تؤدي به إلى التراجع عن تحفظاته فيربح حسن العلاقة لكنه يخسر الأشياء التي توقع خسارتها. و إذا كانت الجماعة غير الرسمية مشغلة بعوامل أخرى خاصة بها فإنها قد تتوحد _ و لو كانت متصارعة _ في حال الخطر المشترك مثل خفض الأجور أو تقليص عدد العاملين.

4.9.4. خلاصة المدرسة السوسيو سلوكية

جدول (10.4): ملخص للمقاربات السوسيو-سلوكية

المقاربة	الكتاب	المساهمات	المحتوى	الصورة
الهيكلية الظرفية أو الشرطية. تحليل القوة والنفوذ.	Woodward Lawrence Lorsch Etzioni Berle & Means Crozier & Friedberg Touraine Sainsaulieu Cyert, March	بعض المتغيرات لها أثر أساسي على هيكلية المتغيرات. قد تكون: التكنولوجيا، حجم المنظمة، البيئة.	على المنظمة التأقلم مع المتغيرات الظرفية: لا يوجد مبدأ أو نموذج عالي للإدارة. المعارضة، حفاضا على مصالحهم المشتركة. توزيع القوة والنفوذ ومصادرهما، هما العاملان المفسران بشكل أكبر للمنظمة وطريقة اشتغالها.	المنظمة هي مكان حكم أين يقوم الأفراد بالتحالف والمعارضة، حفاضا على مصالحهم المشتركة.
التأثير			المنظمة هي بناء اجتماعي أين يقوم الفاعلون ببناء استراتيجيات محددة وخاصة.	
			الإيجابي: مصدر الكثير من المشاكل التي نواجهها في المنظمات هي ذات طابع سياسي (تقاسم القوة والنفوذ).	
			السلبي: لا تنتهي الارتباطات المتكررة للتشخيصات الاجتماعية، بسهولة، إلى إجراءات ملموسة لتصحيح الخلل الوظيفي، خصوصا مع حالات تناسي أهداف المنظمة ومختلف قيودها الداخلية والخارجية.	
الوسائل المفضلة			تدقيق المناخ الاجتماعي؛ دراسة مختلف أنماط الإدارة والبحث في طرق أقلمتها؛ التعبير عن الأجور (توصيفها)؛ فرق المشاريع؛ إدارة الصراعات؛	

Source: Boyer L. & Equibley N. (2003), op . cit, p. 169 (بتصرف)

أسئلة للمراجعة خاصة بالفصل الرابع

- اشرح علاقة "اللامركزية المنسقة" التي جاء بها A. Sloan مع مساهمات Peter Drucker مركزا على العبارتين الآتيتين: " فقط اللامركزية التي تشجع على المبادرة" ؛ "أن تببع أفكارا أحسن لك من تنفيذ وتجسيد الأوامر".
- هل وافق رواد المدرسة النيوكلاسيكية على فكرة تعظيم المنظمات لأرباحها أم لا؟
- عملت المدرسة النيوكلاسيكية على جمع مساهمات المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية، وأقلمتها بطريقة براغماتية وعملية. كيف؟
- أي نوع من المؤسسات التي خصها Sloan بنموذج الإدارة المرتكزة على اللامركزية المنسقة؟ لماذا؟
- ناقش وفسر منظور Drucker بخصوص الأدوار الحديثة للإدارة
- لماذا ينادي Drucker بضرورة إكتفاء المنظمات بالربح المقبول بدلا من تعظيم الأرباح؟
- لماذا عمل Drucker بالمقاربة التسويقية بخصوص فلسفة أهداف المنظمات الربحية؟
- كيف طرح Drucker موضوع الإدارة بالأهداف؟
- حسب Drucker فالهيكلية هي التي تتبع الاستراتيجية (الهيكلية هي نتاج الاستراتيجيات التي تعمل بها المنظمات). اشرح.
- ما الجديد الذي أتى به باحثوا معهد Tavistok فيما يطلق عليه بالمدرسة السوسيو تقنية؟
- من بين ما جاء به رواد المدرسة السوسيو تقنية هو مفهوم " المنظمة المرجعية". اشرحها مؤكدا على أسسها (وظائفها).
- يعتبر Jacques "تحديد الدور" جوهرًا للتحليل النفسي في المنظمات. اشرح ذلك مركزا على التجديد الذي أحدثه بخصوص إدارة الموارد البشرية.
- ما المقصود بمفهوم التكلفة الخفية؟ كيف تتشكل التكاليف الخفية حسب تصور المدرسة السوسيو اقتصادي؟
- على الرغم من اعتبار الكثير من الباحثين "لمحتوى العمل" من العوامل الصانعة للرضا الوظيفي (على غرار Herzberg)، إلا أن رواد المدرسة السوسيو اقتصادية قد عالجه من منظور الكفاءة والفعالية التنظيمية. اشرح ذلك
- ترجع حالات الاختلالات داخل المنظمة حسب المدرسة السوسيو اقتصادية إلى التفاعلات بين "الوضعيات/ الهيكلية والسلوكيات". اشرح.
- كثيرا ما ترتبط التكلفة الخفية في معظمها بـ: "ممارسات إدارة الموارد البشرية". اشرح.
- ما المقصود بالتحليل السياسي للمنظمات؟
- المنظمة هي بناء اجتماعي أين يقوم الفاعلون ببناء استراتيجيات محددة وخاصة. اشرح.
- لماذا تكلم Simon عن الحل المرضي؟

- كيف تفسر تعريف Simon للمنظمة على أنها "كائن يتأقلم مع بيئته، ليحاول التماشي مع ما تتيحه له بيئته من فرص؟
- حسب (Cyert & March) لا يمكن لسيرورة اتخاذ القرار أن يكون لها وجودا إلا في ظل سلسلة من المفاوضات والمساومات. اشرح ولماذا؟
- يقول (Cyert & March) بأن عمليات التعلم الجماعي في المنظمات تنتهي بوجود سلسلة من التغيرات التنظيمية داخلها. اشرح
- كيف تولدت ظاهرة "سلطة بدون ملكية"؟ وكيف تم معالجتها؟ (مع ذكر اسم النظرية وأصحابها)
- "الحرية، الفعل، الفاعل" هي أهم المفردات التي ينطلق منها Crozier في تحليله للمنظمات. اشرح

قائمة مراجع الفصل الرابع

- ثابتي الحبيب (2017)، تجديد مناهج تحليل العمل. إصدارات مخبر LAMDEC، جامعة معسكر، الجزائر.
- اسماعيل محمود الشرقاوي (2015)، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن
- حسن الشماع/ كاظم حمود (2007) نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان.
- دربال عبد القادر (2019)، نظرية المنظمات، ترجمة: ثابتي الحبيب، منشورات مخبر LAPDEC، جامعة معسكر
- بن عيسى محمد المهدي (2005)، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 3، المجلد 3، ص ص. 147-158. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1270>
- خويلد موسى (2012)، "السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية"، مذكرة ماجستير علم الاجتماع، جامعة ورقلة.

- Robbins S. et al (2001), Management : l'essentiel, des concepts et de pratiques, Ed. Eyrolles. Paris.
- Le Moigne J. L.,(1990) la théorie du système général: La modélisation, 3ème, PUF, Paris
- Munsterberg H., (1913), Psychology and industrial efficiency, Boston, Houghton Mifflin
- Abdelkader Derbali (2014) Théories des organisations, Edilivre, Paris.
- Abdelkader Derbali (2014) Théories des organisations, Edilivre, Paris.
- Barnard Chester (1938), the Functions of Executives, Cambridge, MA, Harvard University Press.

- Barnard Chester (1938), *the Functions of Executives*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bertalanffy L. V. (1973), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris
- Bobbins S. & DeCenzo D., (2004) *Management: l'essentiel des concepts et des Pratiques*, Pearson Education, 4 ème, Paris.
- Boyer L. & Equilbey N., (2003) *Organisation: théories et applications*, Ed. d'Organisations, 2ème, Paris.
- Boyer Luc & Equilbey Noel (2003), *Organisation : théories & Applications*, Ed. d'Organisations, Paris.
- Boyer Luc & Equilbey Noel (2003), *Organisation : théories & Applications*, Ed. d'Organisations, Paris.
- Bressy Gilles & Konkuyt Christian (2011), *Management et Economie des entreprises*, 10ème Edition, Sirey, Paris, p. 222.
- Bressy Gilles & Konkuyt Christian (2011), *Management et Economie des entreprises*, 10ème Edition, Sirey, Paris, p. 222.
- Burns T., Stalker G.M. (1966), *The management of Innovation*, London, Tavistock-Institute.
- Charron J-L., & Sépari S., (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise: epreuve 3*, Ed. Dunod, 2ème, Paris.
- Lawrence P. & Lorsch J. (1973), *adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Ed. d'Organisations, Paris.
- Maslow. A. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row
- Maslow.A. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row
- Mintznerg H. (1999), « Organigraphs : Drawing How companies really work ? », *Harvard Business Review*, September-October, pp.87-94.
- Munsterberg H., (1913), *Psychology and industrial efficiency*, Boston, Houghton Mifflin
- Owen H. B. , 1825) , *A new View of Society* , New York, Ed. Bliss an white.

- Owen H. B. , 1825) , A new View of Society , New York, Ed. Bliss an white.
- Robbins S. et al (2001), Management : l'essentiel, des concepts et de pratiques, Ed. Eyrolles. Paris.
- Rosnay J. D. (1977), Le Macroscopie, Ed. De Seuil, Paris
- Sainsaulieu, (1987), Sociologie de l'Organisation et de l'entreprise.
- Simon H. (1960), The new Science of Management decision, Ed. Harper & Row, New York.
- Source: Renault Laurence (2000, Descartes, discours de la méthode, Ed. Flammarion , Paris

الفصل الخامس:

أهم نظريات التحليل الاقتصادي للمنظمات

الأهداف البيداغوجية للفصل:

بعد دراستك لهذا الفصل، ستكون قادرا على:

- إدراك أهمية التحليل الاقتصادي للمنظمات؛
- ربط النظرية الاقتصادية النيو-كلاسيكية بالتجديد الذي عرفه الفكر الاقتصادي بخصوص المنظمات؛
- معرفة مختلف النظريات الاقتصادية التي تخص المنظمات، والمجالات التي درستها؛
- التمييز بين هذه النظريات وحالات اللجوء إليها.

الفصل الخامس: أهم نظريات التحليل الاقتصادي للمنظمات

مقدمة

ظلت المنظمة في نظر أخصائي التحليل الاقتصادي على أنها مجرد علبة سوداء (تعالج مدخلات لتعظيم المخرجات) حيث ركز هؤلاء المحللون على إيجاد طرق تعظيم الأرباح أو بالأحرى مداخل تضخيمها، من خلال تبني نماذج التحليل الحدي (L'analyse marginale) من أجل تحصيل أكبر عائد عن رأس المال، سواء كان المالي أو التقني أو البشري. عرفت هذه النماذج في ظل النظرية الاقتصادية الجزئية النيولاسيكية، أين تكون المنشأة كيانا وكذلك الأمر بالنسبة للمساهمين الذين يشكلون بدورهم كيانا. مع العلم ان هذا التحليل لم يكن قادرا على التمييز المساهمين عن المدراء. ومن جهة أخرى وقفت هذه المقاربات التحليلية الأحادية عاجزة عن معالجة الظواهر المعقدة التي تأخذ بالحسبان المحيط (عدم التأكد) والمعلومات الضرورية عن السوق (العرض، الطلب، التكاليف، المستهلك، ...)

هذه الثغرات مهدت المتسع لظهور تحليلات وتخمينات اقتصادية جديدة حاولت معالجة هذه الظواهر حيث حاولت في معظمها ربط المنظمات بالسوق والبيئة، كما هو الحال في نظريات العقود ونظريات التسوية والنظريات المؤسسية والنظريات التطورية.

نتناول في هذا الفصل من محاضرات مقياس نظرية المنظمات، نظريات ذات تخمين اقتصادي ، حيث سنتطرق إلى أهمها على النحو التالي:

1. النظريات الاقتصادية للمنظمة (نظريات العقود+ نظرية التسوية)؛

2. النظريات التطورية؛

3. النظريات المؤسسية & المؤسسية الجديدة

1.5. النظريات الاقتصادية للمنظمة (نظريات العقود + نظرية التسوية)

ركزت هذه النظريات على تحليل المنظمة من منظور العقود، وقبل هذا البحث في أسباب وجود المنظمات. حيث أن الجواب عن ذلك يتمحور حول موضوع التفاوض الدائم للمنظمة تجاه البيئة الخارجية انطلاقا من الداخل (المنظمة). بمعنى أن هذا التحليل قد ركز على تفسير التبادلات

داخل المنظمة، ثم بينها وبين بيئتها الخارجية. حيث تستمد هذه النظريات جذورها من نظرية العقد الاجتماعي للفيلسوف الفرنسي (J.J. Rousseau).

1.1.1.5 نظريات تكاليف الصفقات/ المعاملات (Coase & Williamson, 1972)

لعل أهم سؤال تسعى هذه النظريات لتفسيره هو لماذا توجد المنظمات؟ (لماذا لا نكتفي بوجود السوق فقط؟) بعد أن سعى (Robertson) سنة 1928 للإجابة عن هذا السؤال. فانطلاقاً من افتراض أن السوق هي من ينسق وينظم مجهود الأعوان الاقتصاديين (حسب ما تنادي به النظرية الاقتصادية الجزئية النيو-كلاسيكية، خصوصاً نظرية اليد الخفية لأدم سميث))، وعلى اعتبار أن قوى السوق هي التي تحدد التوازن (سعر التوازن)، ومنه السؤال الذي يطرح بجدارة:

- ما حاجتنا للمنظمات (خصوصاً الكبيرة)؟
- لماذا ينبغي أن تكون هنالك منظمات أعمال في عالمنا المعاصر؟

1.1.1.5 منظور "كوز" Coase Harry Ronald (1910-2013)

Coase هو اقتصادي بريطاني ، عمل أستاذ مبرز في جامعة شيكاغو ، أين حصل على جائزة نوبل لسنة 1991 ، من خلال الكثير من الإسهامات أهمها مقال " في طبيعة المنشآت " (The Nature of the Firm)

من أهم الإجابات المقترحة في هذا الباب هي إجابة (Coase) التي أعطاهها سنة 1937 ، جوهرها أن اخفاق السوق يكمن في تنظيم الأعوان الاقتصاديين وأن السعي نحو خلق حالات التوازن هو الداعي لظهور منظمات الأعمال (p, 2004, 18.Claide Ménard). هذه الأخيرة تشكل نمطا بديلا للسوق فيما يتعلق بالتنسيق الاقتصادي ، لأن التنسيق في السوق يتولاه نظام الأسعار (Claide Ménard, 2004, p, 21)، بينهما يتولاه المسؤولون المسلميون في المنظمات (دريال، 2019، ص. 68). وهو ما جعل (Coase) في قطيعة مع الفكر الاقتصادي السائد آنذاك. (حيرش عيسى، 2013).

لماذا تركيز الاهتمام على المبادلات وتكاليفها؟

بكل بساطة لأن المبادلات هي التي تمكن الأعوان الإقتصاديين من الاستفادة من تقسيم العمل والتخصص ومنه الاستفادة من المزايا النسبية التي تميز بقية الأعوان، والتي بن نجدها إلا في السوق.

إن الاقتصاد الذي لا يمكن أن يضمن آليات لانتقال وتبادل الحقوق، يكون عاجزا على تطوير نظام إنتاج معقد، والذي يحتاج وقد يفرض مزج عدد كبير من المدخلات المتباينة والكفاءات المتنوعة. وبهذا المعنى، تعتبر القدرة على تنظيم التبادلات على نطاق واسع وبطريقة فعالة يتطلب استمرارية السلسلة (ممارسة الأنشطة)، خصوصا ما تعلق بتنظيم الانتاج. هذا التنظيم للتبادلات لا يكون بالصدفة والمجان، وإنما هو مجهود منظم يحمل العون الاقتصادي تكاليف، وهو ما يوجب الأخذ بتكاليف المبادلات (22.Claide Ménard, 2004, p)

على اعتبار أن الحصول على المعلومات من السوق ليس مجانيا (تكاليف البحث عن المعلومات) وأن العقود تعتبر مكلفة (تكاليف التفاوض + تكاليف إبرام العقود + تكاليف الإخلال بالعقود)، فإن القيام بعملية التبادل في السوق يتطلب تحمل تكاليف (Transaction costs)، وهنا يعيش العون الاقتصادي المنتج خيارين:

1. إذا كانت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء المنظمة، فإنه يفضل اللجوء إلى السوق؛
 2. إذا تجاوزت تكاليف السوق تكاليف عقود إنشاء المنظمة، يفضل العون الاقتصادي إنشاء المنظمة (المنظمة).
- وعليه، المنظمة هي بديل للسوق، تنشأ وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق). وهنا يكمن دور الإدارة في ضبط مستوى التكاليف داخل المنظمة لجعلها أقل من تكاليف السوق (ميزة تكلفة نسبية).

حسب (Coase)، المنظمة هي شكل بديل لتوزيع الموارد، التي تفرض وجودها لأنها أكثر فعالية من السوق (22.Claude Ménard, 2004, p)، خصوصا وأنها نظام من العلاقات التعاقدية الخصوصية بين الأعوان: شبكة عقود، وأنها تتميز بوجود نظام للسلطة الذي يعد بمثابة وسيلة للتنسيق. (دريال، 2019، ص.68)

إن ممارسة السلطة لنشاط الرقابة يكون بطريقة أكثر فعالية داخل المنظمة (رقابة التسيير والتدقيق). وعليه لا يصبح من المهم إظهار الأسعار في كل عملية تبادل، على اعتبار أن رقابة الأنشطة أكثر اعتماداً (عدم تأكد أقل، تحكم في الأجل، ...)، حيث أن تكلفة التنسيق الداخلي في هذه الحالات تكون أقل ارتفاعاً، وهو الأمر الذي يفسر اختيار المنظمة لأخرجة و/أو أدخلة (Externalisation /Internalisation) بعض أنشطتها. (Demsetz Harold , 1998, p.28)

2.1.1.5 منظور "ويليامسون" (Williamson Olivier) (1932-2020)

Williamson هو اقتصادي أمريكي تحصل على شهادة الدكتوراه من جامعة [Carnegie Mellon University](#) سنة 1963، درس عند كل من Coase, Simon , Cyert. وخصص أعماله في اقتصاديات الصفقات ونظرية المنشأة. من أهم مؤلفاته ما ارتبط بحوكمة الاقتصاديات وقيود المنشآت، التي أهلتها للحصول على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009.

يطلق على منظور (Williamson) تسمية العقود غير التامة حيث بنا أعماله انطلاقاً من أعمال (Coase) والتي سعى لتطويرها من خلال دمجها مع فكرة العقلانية المحدودة حسب تصور (Simon). حيث قدم إضافتين، الأولى تتعلق بظاهرة الانتهازية (Opportunisme) الناتجة عن العقود غير التامة، وكذلك ظاهرة حجم المنظمة وعلاقتها بتكاليف المعاملات.

1.2.1.1.5 الانتهازية والعقود غير التامة

حيث أن نقص المعلومات وعدم التأكد بالنسبة للعقود (بنود العقود) يجعل من هذه الأخيرة ناقصة (عقوداً غير تامة). وهو ما يعرض أحد طرفي/ أطراف العقد إلى خطر انتهازية الطرف/ الأطراف الأخرى. وهو ما يستلزم البحث عن آليات رقابة فعالة، الأمر الذي ينتهي بتحمل تكاليف الرقابة.

بالنسبة لـ (Williamson)*، فإنه من واجب المنظمة الأخذ بالحسبان تكاليف المعاملات بشكل كلي وتام بعيداً عن خطر الانتهازية، وهو كل ما له علاقة بالتفاوض ما بين عونين اقتصاديين في إطار إنجاز عملية تبادل (البحث عن شريك، إعداد عقد، ...) ومتابعة ومراقبة طريقة إنجازها/ تنفيذها؛ حيث تقوم المنظمة بإدخال (أدخلة) معاملة إذا سمحت لها من تحقيق وفورات أعلى (اقتصاد تكلفة) مقارنة بالتكاليف الإضافية الناجمة عن البيروقراطية (Charron & Sépari, 2001, p.39).

مما سبق يمكن القول أن المنظمة تساعد على التقليل من المخاطر والتكاليف من خلال الحد من ظاهرة الإنتهازية اعتماداً على الإدارة الجيدة للعقود، بداية من الإعداد والاختيار فالمتابعة والرقابة.

تنبيه: فيه من يجمع بين كل من فرضية العقلانية المحدودة وفرضية الإنتهازية لتكوين فرضية مركبة يطلق عليها اسم الفرضية السلوكية المرتبطة بتكلفة المعاملات وصفقات المعاملات التي يقوم بها الأعوان الاقتصاديون.

2.2.1.1.5. حجم المنظمة وتكاليف المعاملات

حسب (Williamson) فإن حجم المنظمة يحدد قدرة المنظمة على تقليص تكاليف المعاملات، حيث يعتمد هذا التحليل على نقطتين استراتيجيتين هما:

- القرار بالصنع أو بالشراء؛
- تصميم الهيكل التنظيمية الملائمة (التي تمكن من تقليص تكاليف المعاملات وفق القرار).

أ. القرار الخاص بالصنع أو بالشراء

بمعنى اتخاذ القرارات الخاصة بالصنع وإنجاز الأعمال (Maker) أو الشراء (Buyer) ، ويتم ذلك مروراً بمرحلتين:

1. تحديد نوع المعاملة / الصفقة؛

2. تحديد نمط إدارة المعاملة / الصفقة.

من العوامل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار هو تحديد المنظمة لخصوصية أصولها، حيث تصنف كالتالي:

- الأصول القابلة لإعادة الانتشار/ الاستعمال: هي الأصول التي تستعمل في نشاط معين، ويمكن إعادة استعمالها في أنشطة أخرى؛
- الأصول ذات الخصوصية/ المتخصصة: هي الأصول التي تستعمل في نشاط محدد ولا يمكن إعادة استعمالها في أنشطة أخرى.

استنتاجات:

- كلما زادت خصوصية الأصول، كلما زادت تبعية المنظمة لصاحب الأصول، وتزيد خطورة التبعية في حالة المعاملات طويلة المدى.
- كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياح وزادت المخاطر؛

$$TC = F(\text{Fréquence } (-), \text{Incertitude } (+), \text{Spécificité de l'Actif } (+))$$

Source: Claude Menard (2004), op. ci.t, p. 25.

3.2.1.1.5. مصفوفة المعاملات حسب (Williamson)

اقترح (Williamson) مصفوفة خاصة بتصنيف أنواع المعاملات اعتمادا على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (العقلانية المحدودة والانتهازية)، نوجزها في على النحو الآتي:

الجدول (1.5): أنواع المعاملات حسب (Williamson)

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
العقلانية المحدودة	الانتهازية		
/	✓	✓ (نعم)	التخطيط
✓	/	✓	الوعد
✓	✓	(لا/)	المنافسة
✓	✓	✓	الحكومة

Source :

1. المعاملة المرتكزة على التخطيط: يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة خصوصية الأصول، وسيطرة الانتهازية، فتحرر العقود بشكل مضبوط ودقيق حتى تغطي أكبر قدر من احتمالات المخاطر، خصوصا وأن العقلانية تتسم باللامحدودية (مطلقة). هذه الحالة تتطلب التعامل بالتخطيط؛

2. المعاملة المرتكزة على الوعد: يتم اللجوء إلى هذه الطريقة حالة خصوصية الأصول وغياب الانتهازية وسيادة الثقة بين المتعاملين، حيث يكتفي الطرف الأول بوعد الطرف الثاني؛

3. المعاملة المرتكزة على المنافسة: تلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة في حالة عدم خصوصية الأصول، وسيطرة العقلانية المحدودة، وكذلك الأمر بالنسبة للانتهازية، فيكون التعامل حسب هيكل السوق:

4. المعاملة المرتكزة على الحوكمة: تعتمد المنظمة هذه الطريقة حالة توفر كل من الأصول المتخصصة والانتهازية والعقلانية المحدودة.

4.2.1.1.5. مصفوفة العقود حسب (Williamson)

في إطار سعيه للوصول إلى إجابة علمية تخص طريقة إدارة المعاملات، اقترح (Williamson) مصفوفة العقود تخص قراري الشراء أو الصنع، حيث أخذ (Williamson) عامل التردد/التكرار (Fréquence) لتوضيح ذلك، وهو على النحو الآتي:

الجدول (2.5): مصفوفة العقود حسب (Williamson)

		خصائص الاستثمار/الأصول		
		عالي الخصوصية	متوسط الخصوصية	بدون خصوصية
التردد/التكرار	ضعيف	هيكل ثلاثية الأطراف (إضافة خبير كمقيم)	هيكل السوق	هيكل ثلاثية الأطراف (إضافة خبير كمقيم)
	قوي	هيكل موحدة	هيكل ثنائية الأطراف	عقد كلاسيكي

اعتماداً على المصفوفة السابقة، يتم اتخاذ القرار الخاص بطريقة إدارة المعاملات على النحو الآتي:

- القرار بالشراء وفق عقد كلاسيكي، بسبب عدم خصوصية الأصول والتكرار القوي؛
- القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث (وسيط: خبير لتقييم ومراقبة الطرف الثاني)، ويكون في حالة التكرار الضعيف ووجود خصوصية نسبية أو عالية للأصول،... وهذا ما يتطلب التعاقد مع الآخرين بحذر؛
- القرار بالمناولة وفق عقد ثنائي: في حالة التكرار القوي وخصوصية متوسطة للأصول؛
- القرار بالصنع، في حالة التكرار القوي والخصوصية العالية، وهي حالة الهيكل الموحدة.

ب. القرار الخاص بتصميم الهيكل التنظيمي

يؤكد f) Williamson أن تصميم الهيكل التنظيمية يتأثر بتكاليف المعاملات، حيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي الملائم وتصميمه بعد معرفة نوع القرار الذي اتخذته المنظمة بخصوص الصنع أو الشراء أو المناولة*.

خلاصة نظرية تكاليف الصفقات وفقا لمنظور Williamson

تشكل اسهامات Williamson امتدادا مباشرا للفكرة التي صاغها Coase، حيث تكمن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن التنسيق في المنظمة أفضل من التنسيق بواسطة السوق على اعتبار ان التدرج السلمي (داخل المنظمة) يسمح من الحد من بعض السلوكيات الانتهازية، وبذلك فإن الاختيار بين السوق والتدرج السلمي يركز على التحكم بين قوى السوق (الطلب والعرض) المحفزة والقدرة التكييفية التي تجلب السلطة التقديرية (الحرية الممنوحة للإدارة) للتدرج السلمي، وإضافة إلى ذلك يؤكد Williamson على أهمية الشكال الهجينة لتنظيم/ حوكمة المنظمات، مثل: التحالفات، الشراكة، شبكات المنظمات، المشاريع المشتركة، الامتياز،، ساهمت هذه الأشكال المختلفة التي هي في حقيقة الأمر عبارة عن تجمعات لمنظمات في وضع نظرية تكاليف الصفقات في مركز التفكير الاقتصادي. (دريال، 2019، ص.69)

على الرغم من القبول الكبير الذي لاقته نظرية تكاليف التبادل، إلا أنها لم تخضع بعد لاختبارات تجريبية كافية للتأكد من صحة فروضها وذلك نظرا لصعوبة قياس تكاليف التبادل بالنسبة لمعظم المنظمات؛ بالإضافة إلى تجاهل هذه النظرية لتكاليف الإنتاج (كأساس في الحساب الخاص بالتكلفة ثم المفاضلة)، زيادة عن التمييز بين كلا النوعين من التكاليف في معظم الحالات.

2.1.5. نظرية حقوق الملكية (Armen Alchian & Harold Demsetz)

أسس كل من (Armen Alchian & Harold Demsetz) نظرية حقوق الملكية سنة 1972 اعتمادا على أعمال (Ronald Coase) للرد على النظرية الاقتصادية النيو-كلاسيكية، هذه الأخيرة التي لا تعترف إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد النادرة، وعلى الرغم من ذلك نجد أن المؤسسات (منظمات الأعمال) تقوم بتخصيص الموارد. هذا الأمر يقودنا إلى حالة تناقض. ومنه حاولت نظرية حقوق الملكية الإجابة على هذا التناقض (Demsetz H., 1998, p.33).

تهدف هذه النظرية إلى إيجاد تفسير مغاير لطريقة اشتغال المنظمات انطلاقاً من مفهوم حق الملكية وبيان فعاليتها النسبية. وبما أن اقتصاد السوق يتأسس على حرية التبادل فإنه يحترم تماماً حقوق الملكية، ويسمح لأي عون اقتصادي من تعظيم منفعته وهو بذلك يمثل اقتصاد حدياً، نجد بالمقابل أن معظم مجموع الأنظمة الاقتصادية الواقعية تتضمن عوامل تحد من حقوق الملكية سواء بواسطة القواعد القانونية أو تكاليف الصفقات. ومنه، فنظرية حقوق الملكية تدرس عواقب المساس بهذه الحقوق لا سيما من حيث فعاليتها في إدارة الموارد. (دريال & ثابتي، 2019، ص. 70)

كما حاول رواد هذه النظرية تأكيد فكرة سمو نموذج المؤسسة الرأسمالية (كمنظمة) في ظل اقتصاد السوق عن غيرها من المنظمات، ومحاولة الفصل في الإشكالية الخاصة بوجود المنظمة من عدمها، وهو ما يعتبره البعض محاولة لإعادة بعث الفكر الاقتصادي النيو-كلاسيكي من جديد.

1.2.1.5. منطلقات نظرية حقوق الملكية

تنطلق نظرية حقوق الملكية من فرضيتين، هما:

- المبادلات التي تتم بين الأعوان الاقتصاديين (الأفراد وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء محل التبادل، بمعنى التبادلات الخاصة بالسلع والخدمات والأموال هي تبادلات لحقوق الملكية، ومنه فالأفراد يملكون حقوقاً لاستعمال مواردهم؛
- الملكية تعطي حقوقاً لصاحبها (مالكها)؛

- متى يكون لحق الملكية وجود؟

حق الملكية يتوقف على شرطين: الحصرية والقابلية للتبادل، الحصرية هي الحرية التامة في استعمال الأصول المملوكة وكذلك التحكم فيها بصفة كلية؛ أما القابلية للتبادل، فتعبر عن إمكانية التبادل الذي لا يتعلق إلا بإرادة البائع والمشتري.

2.2.1.5. خصائص "حقوق الملكية" كمفهوم ومزاياها ودواعي ممارستها

أهم خاصية لـ: "حقوق الملكية" كموضوع للدراسة أنها قابلة للتنازل، أي أنها لا ترتبط حتماً بشخص/ عون اقتصادي معين، بل هي قابلة للتنازل من شخص/ عون اقتصادي لآخر. أهم مزايا حقوق الملكية، أنها تمكن العون الاقتصادي من ممارسة ثلاثة أنشطة:

1. الاستعمال: أي يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه؛
2. الاستثمار: يستفيد صاحب الحق من نتائج استغلال واستثمار حقوقه؛
3. التصرف: بمعنى الحرية لصاحب الحق في التصرف في ممتلكاته كالتنازل أو البيع أو التكتل أو التخلي أو التوريث، ...

✓ لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه؟

يستهدف صاحب الحق في الملكية تعظيم المنافع؛ إلا أن هذا يجعله يعايش قيوداً ومضايقات تحول دون استفادته من هذه الحقوق. (الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج، ...) . من جهة أخرى لا يمكن ممارسة هذه الحقوق إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها من خلال سن قوانين من طرف الدولة (السلطة التشريعية) لتمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم.

إن الإشكال الذي يطرح هو في وجود حالة الآثار السلبية، فعلى سبيل المثال اتفاقية (Kyoto) للحد من انبعاثات غاز (CO₂)، إلا أن العديد من الدول رفضت ذلك، استناداً على مبدأ حق الملكية والالتزام بدفع الضرائب والرسوم.

3.2.1.5. حقوق الملكية وأنواع المنظمات

بالإضافة إلى تفسير ضرورة وجود المؤسسة كبديل للجوء إلى السوق، ساهمت نظرية حقوق الملكية في تصنيف أنواع المنظمات اعتماداً على خصائص الاستثمارات ونوع الحقوق، وهي على النحو الآتي:

الجدول(3.5): حقوق الملكية وأنواع المنظمات

خصائص الحقوق وممارستها	ملكية فردية	ملكية خاصة (ناقصة)	ملكية جماعية (أشخاص)	ملكية جماعية (دولة)
استعمال	✓ نعم	✓ للعامل	✓ نعم	✓ نعم
استثمار	✓ نعم	✓ المالك	✓ للعامل	✓ للمجتمع
قابلية التنازل	✓ نعم	✓ في بعض الحالات (مقيدة)	لا	لا
تصرف	✓ نعم	✓ مشترك	✓ للعمال	لا
نوع الحقوق	ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية	ملكية عامة
نوع المنظمة	منظمة رأسمالية	منظمة إدارية	منظمة تعاونية	منظمة حكومية

Source :

من خلال التصنيف السابق لأنواع المنظمات، نفهم أن حقوق الملكية هي أداة تحليل اقتصادية للمنظمات. حيث تؤكد هذه النظرية على أن الملكية الفردية (منظمات فردية) والملكية الخاصة التي يتولد عنها المنظمات الإدارية (كشركات الأسهم) (Managerial Organizations) هما النوعان الأنضج والأحسن، لأن فيهما كل خصائص الحقوق وتسمح بمزاولة كل ممارساتها.

تعتبر مساهمة نظرية حقوق الملكية، في تصنيف أنواع المنظمات وطريقة إدارتها، جد محدودة على اعتبار أن معظم تحولاتها تنصب على العلاقات بين الملاك والمديرين،، ومن ثم يمكن اعتبار نظرية الوكالة كمحاولة لتعميم نظرية حقوق الوكالة.

5.1.3. نظرية الوكالة (Fama & Jensen & Meckling)

ينظر إلى المنشأة (المنظمة) حسب هذه النظرية كسوق خاص وإلى عقد العمل كعقد تجاري، ومنه تظهر علاقة الوكالة عندما تحول مؤسسة أو شخص ما إدارة مصالحه لطرف آخر.

1.3.1.5. موضوع نظرية الوكالة

استكمالا لحدود نظرية حقوق الملكية، جاء كل من (Fama & Jensen & Meckling, 1976) بنظرية الوكالة للبحث في كيفية حل مشكلة الانتهابية داخل المنظمات، حيث تركز في حلها لهذا الإشكال على المعلومة. ويرجع أصل نظرية الوكالة إلى إشكالية فصل الملكية عن الإدارة التي جاء بها

(Berle & Means) في إطار النظرية الادارية، حيث حاولت الإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا ضرورة فصل الملكية عن الإدارة؟ ما الهدف؟ ما السبب؟ وكيف؟

- لماذا: هي نفس الإجابة التي وجدت من أجلها النظرية الادارية (ارجع إليها في إطار المدرسة السوسيو سلوكية).
- الهدف: حتى ينتفع كل طرف من حقوق ملكيته (خصوصا ملاك رأسمال المؤسسة)؛
- الأسباب: هي كثيرة منها: المالك غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه؛ لا يستطيع ممارسة العمل الإداري (التفرغ، الوقت، الميول، ...)، تشتت الملكية نتيجة كثرة عدد المساهمين.

أدت الأسباب سالفه الذكر إلى تكليف الإداري (الوكيل) للقيام بالعمل الإداري بدلا عن المالك (الموكل). وبالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يرون بأن المنظمة هي مكان لإبرام عقود تخصصها (مثلا: المنظمة والمستخدم، الزبون والمورد، ...). فالمنظمات هي تصور قانوني يعمل كـ "دعامة" لجملة من العلاقات التعاقدية بين الأفراد. هنا يمكن ملاحظة علاقة الوكالة، حينما يبحث الطرف الأصيل (المساهم أو المالك) حيث يخضع لحالة عدم تناسق المعلومات، للجوء إلى "وكيل" الذي يسعى بدوره الى تعظيم مستوى رضاه.

يمكن حل وتأطير هذا الإشكال من خلال إبرام عقد الذي بموجبه يتم تأطير علاقة الوكالة. وبالتالي يمكن تعريف المنظمة اعتمادا على هذه العلاقات الخاصة بالوكالة التي تعتبر في حد ذاتها "عقدا" الذي على أساسه يثق شخص أو مجموعة أشخاص (الأصليون أو الموكلون) في شخص آخر (الوكيل) للقيام بأعمال محددة باسمه (الأصيل).

2.3.1.5. عدم تناظر المعلومات وانتهازية الوكيل (Asymétrie & Opportunisme)

في إطار علاقة الوكالة التي تحدث بين الأصيل والوكيل، فإن ما يميزهم هو عدم تناظر المعلومات، أي ما يميز الوكيل عن الموكل (الأصيل) هو عدم امتلاك نفس المعلومات، أو عدم تناظر المعلومات، كما أن الموكل لا يعرف دقائق الأمور عن الوكيل كـ: كفاءاته الحقيقية، اتجاهاته وقيمه...، وهو ما يعرض ملكيته إلى مخاطر، أهمها عدم التأكد وعدم الإدراكية (بغية تضخيم منافعهم) ومنه انتهازية الوكيل.

← **تعني انتهازية الوكيل:** هل سيعمل الوكيل على ضمان تحقيق مصلحة الموكل؟ أم لا (مصلحته الشخصية)؟

انطلاقاً من افتراض Ross (1973) فإنه عند عمل جماعة أفراد مع بعضهم البعض بشكل جماعي، سيعيشون حتماً حالة تضارب المصالح وهو ما ينتهي بوجود نزاعات. فمصلحة الملاك هو تعظيم الربح (تفكير على المدى القصير)، ومصلحة المدراء هو تعدد الأهداف وفي مقدمتها المكانة التنافسية (التفكير الاستراتيجي على المدى البعيد)، هذا التباين ينتهي بتضارب المصالح ومنه نزاع بين الطرفين.

قصدت الوكالة على خدمة مصلحة الموكل، تلزم نظرية الوكالة على إبرام عقد بين الطرفين، حيث أن العقد يقلص من النزاع (من نوعية ودقة بنود العقد)، وهو ما يطلق عليه تسمية علاقة الوكالة. فعلاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو مجموعة أشخاص إلى خدمات طرف آخر ليقوم مكانهم بعمل أي تفويض لاتخاذ القرار.

3.3.1.5 تكاليف الوكالة

تتحمل المنظمة تكاليف عن عملية الإيكال، وهي تكاليف الإشراف والرقابة والجمركة (رقابة، تأمين، حصول على المعلومات) التي تخدم ثقة الطرف الأصيل (الموكل). كما يتجسد في تغطية عجز/ فرصة ناتجة عن الفارق بين نتائج عمل الوكيل وما كان سينجزه الأصيل.

تكاليف الوكالة هي كل ما تتحمله المنظمة لبحث الوكيل على ضمان خدمة مصلحة الأصيل (الملاك)، كتوفير أجور مكافآت مرتفعة وتكاليف الرقابة وتكاليف الإجراءات القانونية، ... حيث تعتبر تكاليف مرتفعة نسبياً، وهو ما لا يسمح لكل أنواع المؤسسات من اللجوء إلى الوكالة (المؤسسات صغيرة الحجم).

ملاحظة: يؤدي السلوك الانتهازي للوكيل إلى تحمل الأصيل (ملاك المنظمة) نفقات إضافية كنتيجة للإخلال بالبنود المنصوص عليها في علاقة الوكالة (العقد). يسعى الأعوان إلى تضخيمها عبر إبرام عقود مساعدة على ممارسة الانتهازية (عقود غير تامة).

يتم اللجوء إلى نظرية الوكالة في إدارة الهيكلة العلاقاتية بين المساهمين والمدراء والمسؤولين التنفيذيين، وعليه تعتبر المنظمة الإدارية (شركة الأسهم) هي الأقدر على اللجوء إلى هذا النوع من الممارسات الإدارية لأن رأس المال كبير، وتقسم تكاليف الوكالة على عدد كبير من الملاك، وبإمكانها خلق ميكانيزمات مناسبة لممارسة العمل الرقابي.

ملاحظة: نظرية الوكالة هي إحدى نظريات المنشأة التي تسعى لفهم عمل وسير المنظمات، من خلال فهم سلوكيات الفاعلين الذين يقومون بإبرام عقود فيما بينهم.

4.1.5. نظرية التسوية (Théorie de la régulation)

زيادة عن النظريات الاقتصادية السابقة، التي تركز على مفهوم العقد (وهو ما جعل الكثير من المتخصصين يلقبونها بالنظريات التعاقدية)، هناك نوع آخر من النظريات الاقتصادية والتي تركز على مفهوم التسوية.

1.4.1.5. جوهر نظرية التسوية

حسب نظرية التسوية لـ: (Coriat, 1995)، تحلل المنظمة من منظور كيان تجمع فيه رؤوس الأموال وتتمن بغرض الاستثمار وفقا لشروط محددة تصل إلى طريقة تقاسم فوائض القيمة (Surplus) بين الأعوان المكونين للمنظمة في إطار علاقات العمل. وعليه ينظر للمنظمة على أنها كيان ذو مشروعية (Institutionnel). تأتي تسوية فاعلية المنظمة من خلال العقود والروتينات والمعايير التي وضعها الفاعلون في المنظمة. حيث إذا ما كانت هذه المنظمات مسوية كل علاقاتها (المنصوص عليها في دفتر الشروط وغير المنصوص عليها) تكون بذلك قد ساهمت في بلوغ الفاعلية ومنه استقرار على مستوى الاقتصاد الكلي.

2.4.1.5. أهم المساهمين في نظرية التسوية

يعتبر (Coriat. B., 1995; Favereau O., 1980) أحد أهم الكتاب الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية، فقد أعطوا تصورا لمفهوم المنظمة انطلاقا من أربعة خصائص:

- المنظمة هي مكان يحدث فيه صراع مصالح؛
- المنظمة هي كيان مهيكّل، يتضمن سيرورة خاصة بالقرار؛
- المنظمة هي مكان لإبرام العقود؛
- المنظمة هي مكان للمعايير وللروتينات وللتعلم.

2.5. النظريات التطورية (Théories évolutionnistes)

تتمثل المدرسة التطورية مع النماذج والبراديغمات البيولوجية ومبادئ الانتقاء الطبيعي، التي عملت بها المقاربة التنظيمية، تسعى هذه المدرسة لإيجاد تفسير لسبب تباين المنظمات عن بعضها البعض فيما يرتبط بمستويات التطور. تجد هذه المدرسة جذورها في تحليل (Joseph

(Schumpeter) المرتبطة بالإبداع كعامل للنمو الاقتصادي وكذلك التحليلات الخاصة بالسلوكيات التنظيمية التي جاء بها (Herbert Simon) خصوصا ما تعلق بموضوع القرار.

تنطلق هذه المدرسة من افتراض مفاده: "تتطور (S'évolue) وتتحول (se transforme) المنظمات قصد التجاوب والتماشي مع مقتضيات التغيرات والتحويلات الخارجية والداخلية التي تعيشها.

ترى هذه المدرسة بأن ردة فعل المنظمة تجاه بيئتها وقدرتها على التأقلم معها يعزى لعوامل غامضة، وهو ما أثار اهتمام الكثير من المفكرين، فمنهم من أعزى ذلك إلى كفاءات المنظمة وقدراتها على التعلم. ومنهم من يحلل ظاهرة التطور من منظور الأداء المتميز (الميزة التنافسية) والمصادر الفعلية التي أدت إلى بلوغ ذلك والتي تعزى بدورها إلى نوعية الموارد التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها كعوامل إنتاج، وأكثر من ذلك، هو إعزاؤها إلى طريقة مزجها (تركيبه الموارد) وإدارتها (إدارة الموارد) لتلك الموارد بما يجعلها أكثر تمايزا ومنه أكثر تطورا عن بقية المنظمات.

إن التمعن جيدا في طريقة إدارة المنظمات لمواردها، حسب بعض رواد المدرسة التطورية، يجدها ترتبط بشكل كبير بقدرتها عن التحكم الجيد في التعلم في إطار الإجراءات والسيورورات التنظيمية. وهو ما يطلق عليه رواد المدرسة التنظيمية مفردة "الروتينات".

5.2.1. نظرية التعلم الجماعي

التعلم هو عملية / سيورورة ترتكز على التكرار والخبرة المتراكمة التي تجعل الأفراد / الجماعات / الوحدات التنظيمية / المنظمات قادرة على إنجاز المهام والأنشطة بشكل أحسن وبشكل أسرع. (Charron & Sépari, 2001, p. 7). بمعنى التعلم قد يكون فرديا أو جماعيا أو تنظيميا. ولقد اجتمعت الكثير من دراسات الباحثين على أهمية التعلم الجماعي في المنظمات كمنطلق لتطور المنظمات. نوجزها في الآتي.

1.1.1.2.5. اسهامات "سيرت & مارش" (Cyert & March)

1.1.1.2.5. منظور (Cyert & March) للمنظمة المعقدة والتعلم الجماعي:

حسب منظور هذه النظرية التي جاء بها (Cyert & March) في إطار تفسيرهما للمنظمات المعقدة، فإنه لا يمكن للمنشأة (المنظمة) إحداث تطورات إلا من خلال روتينات (سجل إجابات) التي تتولد عن التعلم والتي تعد ضرورية للتأقلم مع التغيرات البيئية. كل منظمة تتميز عن بقية المنظمات من خلال عمليات التعلم التي وجدت لها حيزا عمليا، أين يتطلب ممارسة التعلم بشكل

جماعي، حيث أن التعلم الجماعي هو العملية التي تسمح من معايشة التكرار والتجريب مع مرور الوقت، بممارسة الأعمال بطريقة أسرع، ومن ممارسة وتجريب فرص جديدة في إطار نماذجها العملية.

2.1.2.5. إسهامات بيتر مايكل سانج (1947) Peter Michael Senge

بيتر مايكل سينج (مواليد 1947)، هو أمريكي درس هندسة الفضاء والفلسفة بجامعة ستانفورد، كما درس نمذجة الأنظمة الاجتماعية بجامعة MIT (1972)، أين حصل على درجة الدكتوراه من ذات الجامعة سنة 1978. اليوم، هو ومحاضر كبير في كلية MIT Sloan للإدارة (MIT Sloan School of Management)، وهو أحد أعضاء هيئة التدريس في معهد نيو إنجلاند للأنظمة المعقدة ((New England Complex Systems Institute)، ومؤسس جمعية التعلم التنظيمي (Society for Organizational Learning). وهو معروف بتأليفه لكتاب "العلم الخامس: فن وممارسة منظمة التعلم" (1990، مراجعة 2006).

برز سانج في التسعينيات كشخصية رئيسية في التطوير التنظيمي مع كتاب الانضباط الخامس، الذي طور فيه فكرة "منظمة التعلم/ المتعلمة" (learning Organization). أين يصور المنظمات على أنها أنظمة ديناميكية (على النحو المحدد في النظرة النظامية)، في حالات التكيف والتحسين المستمر.

في عام 1997، أكدت مجلة هارفارد للأعمال (HBR) بأن كتاب "العلم الخامس" كأحد كتب الإدارة الأكثر تأثيراً خلال 75 سنة الماضية، وهو ما جعله يحوز على لقب "إستراتيجي القرن" من قبل مجلة إستراتيجية الأعمال (Journal of Business Strategy)، والتي قالت إنه كان واحداً من الأشخاص القلائل الذين "كان لهم التأثير الأكبر على الطريقة التي تدار بها الأعمال اليوم" (تقرير سنة 2018)

المصدر: (<https://infed.org/peter-senge-and-the-learning-organization>)

1.2.1.2.5 منظور سانج لتطور المنظمات

يؤكد بيتر سانج (Peter Senge) على فكرة التطور في إطار نموذج المنظمات المتعلمة/ المعلمة، التي تتمكن من مواجهة الروتينات والظواهر المعقدة من خلال ممارسة التعلم الجماعي والمشاركة داخل المنظمات، حيث تسمح هذه الأخيرة على تشجيع عمليات التعلم وتوفير الوسائل والآليات التي تزيد من مستوياته.

وعليه، فأساس تطور المنظمات حسب بيتر سانج هو التطوير التنظيمي، وهو ما يستلزم الرجوع إلى موضوع التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي

حيث يرى أن العديد من المنظمات منخرطة في البحث بشكل لا نهاية له عن قائد بطولي يمكنه إلهام الناس للتغيير (قصد تطوير المنظمة). هذا الجهد يخلق استراتيجيات كبرى لم يتم تطويرها بشكل كامل. وعليه فالجهد المبذول للتغيير يخلق مقاومة تغلب في النهاية على ذلك الجهد.

يعتقد Senge أن المنظمات في الأسواق تواجه فرصًا وحدودًا طبيعية لتطورها. معظم جهود التغيير تعرقلها المقاومة التي خلقتها العادات الثقافية للنظام السائد. نقص استشارة لا يوجد الخبراء. وكذلك من الضروري تطوير مهارات التفكير والاستفسار بحيث يمكن مناقشة المشكلات الحقيقية.

كي تصبح المنظمة فضاءًا للتعلم، اقترح (Peter Senge) خمسة أسس ينبغي العمل بها في إطار فلسفة كتابه (The Fifth Discipline)، وهي:

- التفكير النظامي (Systemic thinking)؛
- التمييز الذاتي ((Personal mastery)؛
- النماذج الذهنية (Mental models)؛
- الرؤية المشتركة (Shared Vision)؛
- التعلم الجماعي (Collectif learning) .

ملاحظة: اعتماد سانج للتفكير النظامي كأحد ركائز المنظمة المتعلمة يدل بأنه قد تأثر بالمدرسة النظامية وعمل بها في تطويره لنموذج المنظمة المتعلمة/ التعلم. (أهمية العمل بالإدراك الكلي بدلا من الجزئي-الأجزاء المكونة للمنظمة- وفهم كيف يمكن للفعل والممارسة الفردية تحقيق ذلك).

بالمقابل مع موضوع التعلم كمصدر للتطور، يرى سانج بأن التطور ذو علاقة بالتغيير، على اعتبار أي تطور يتضمن تغيرات كثيرة. هناك أربعة تحديات في بدء إدارة التغيير التغيرات.

- يجب أن يكون هناك سبب مقنع للتغيير.
- يجب أن يكون هناك وقت للتغيير.

● يجب أن تكون هناك مساعدة أثناء عملية التغيير.

مع إزالة العوائق المتصورة التي تحول دون نجاح التغيير ، من المهم ألا تصبح بعض المشكلات الجديدة ، التي لم يتم اعتبارها مهمة من قبل أو ربما لم يتم التعرف عليها حتى ، حاجزاً حاسماً.

2.2. نظرية المنشأة حسب "وينتر & نيلسن" (Nelson & Winter, 1982) :

زيادة عن مفهوم نظرية المنشأة في الفكر الاقتصادي الجزئي، حسب (Nelson & Winter, 1982) لا تتغير المنشآت (المنظمات) إلا في ظل ظروف استثنائية، حيث أن تطور هيكلتها يعكس مدى سعيها للتأقلم (p, 235. Bressy & Konkuyt, 2011). ويفسر تطور المنظمات انطلاقاً من نظريات عديدة، منها: نظرية التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي ونظرية المنشأة، ونظرية تطور المنظمة.

تسعى نظرية المنشأة حسب (Nelson & Winter, 1982) لتفسير وجود المنظمة وتفسير تطورها ومدى تنافسيتها، خصوصاً وأن لكل منها حقيبة منتجات خاصة بها. وبالتالي تسمح هذه النظرية من تحديد المعايير التي تسمح من الوصول إلى ما يلي (في نفس الوقت):

- التمييز بين المنظمة وأي منظمة أخرى؛
- تفسير امتلاك المنظمات لحقائب أنشطة مختلفة وغير عشوائية (مقصودة)، اعتماداً على تناسق خاص بها؛
- فهم كيفية تطور المنظمات، أي تفسير حقائب أنشطتهم خصوصاً الرئيسية منها.

وعليه، فالافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن كل منشأة تتميز عن غيرها من خلال سيرورات وروتينات التعلم التي تجيد توظيفها عملياً (المزايا والروتينات المندرجة في مختلف العمليات) هذه الروتينات تعتبر "ضمنية" أي غير قابلة للتحويل، حيث أنها تشكل رأسمال خاص لكل منظمة، وتكون محددة لدرجة تمايز أداء المنظمات عن بعضها البعض.

إن التمعن في هذه الروتينات يقودنا إلى اختصارها وإسقاطها في معارف عملية وكفاءات تنظيمية التي تسمح من تمييز المنظمات عن بعضها البعض، حيث أنها هي التي تفسر حالات عدم القدرة على إعادة بناء منظمات بنفس المزايا (في حالة جمع الأصول التي تمتلكها تلك المنظمات).

قصده إزاحة الغموض الذي يكتنف النظرية التطورية للمنشأة، فإنه يمكن دراستها وفق مقاربتين: مقارنة العقود، ومقاربة الكفاءات

1. مقاربات العقود، تفسر طبيعة تطور المنشأة من وجهة نظر العقود التي تبرمها، حيث نجد في إطارها ثلاثة أنواع:

- نظرية تكاليف المعاملات حسب منظور (Williamson)؛

- نظرية التحفيز: أي نظرية الحقوق الملكية ونظرية الوكالة Théories des incitations ((Jensen & Meckling ; Alchian & Demestz

- نظرية العقود غير المكتملة (جمع الأصول غير البشرية)

2. مقاربات الكفاءات، وهي بديلة عن مقاربات العقود، ونجدها تتفرع إلى نظريتين:

- النظرية التطورية للكفاءات: والتي تجد جذورها في كتاب (Nelson & Winter, An Evolutionary theory of economic Change, 1982)، وأعمال (Joseph Schumpeter) بخصوص الإبداع والتنمية الاقتصادية؛

- نظرية الموارد والكفاءات: التي تستمد أصولها من المقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) هذه الأخيرة التي تجد جذورها في أعمال (Edith Penrose, the theory of the growth of the firm, 1959). تطورت هذه النظرية من خلال العديد من رواد فكر التحليل الاستراتيجي ومن أهمهم (B. Wernerfelt, 1996 ; C. K. Prahalad, 2001 ; J. Barney, 1995). تسعى هذه النظرية لتفسير مداخل تميز المنشأة بالارتكاز على الموارد والكفاءات (التحليل الاستراتيجي الداخلي).

3.2. نظرية تطور المنظمة حسب "زاريفيان" (Zariphian Philippe, 1947-)

يُنظر للمنشأة وفق النظرية التطورية بمثابة نظام خاص بالكفاءات، التي نجدها في المنظمة المؤهلة (Entreprise Qualifiante) حسب ماجا به (Zarifian Ph, 1990)، يسير تطور المنظمة وفق مسار، اعتماداً على طبيعة الكفاءات التي تم بناؤها وتراكمها داخل المنظمة، فلا يمكن لهذه الأخيرة تغيير توجهاتها وخياراتها إلا من خلال الأصول المرتبطة بأنشطتها الرئيسية. مثال: حالة شركة (Intel) التي انتقلت من صناعة رقائق الذاكرة إلى المعالجات المتناهية الصغر (Micro processors).

عندما تظهر منافذ مهمة في حدود الكفاءات الأساسية (Core competencies)، فإن ذلك يقود المنظمة إلى تطوير بعض كفاءاتها الثانوية، وفي بعض الحالات تكون مهمة للغاية بحيث تصبح هذه الكفاءات الثانوية ذات بعد استراتيجي (أساسية)، وبالتالي يتم تحديد التغييرات في مسار المنظمة بشكل أساسي من خلال الفرص التكنولوجية التي تنشأ في بيئتها المباشرة. (Bressy & Konkuyt, 2011, p 235-236)

خلاصة النظريات التطورية

المتأمل في ظاهرة تطور المنظمات، يجدها تتقاطع مع العديد من المفاهيم كنمو المنظمات وتطوير المنظمات والتغيير التنظيمي وتنافسية المنظمات، وهو ما جعل من تفسير تطور المنظمات أمراً معقداً نوعاً ما، وأسأل حبر الكثير من الباحثين الذين اعتمدوا مقاربات عديدة. وقد حاولنا تلخيص بعضها، حيث لم نتطرق لكثير من الإسهامات منها L. Teece & G. Dosi (1984) ; Marengo (1993)

3.5 النظريات المؤسسية الجديدة (Théorie néo-institutionnelle)

ترجع النظرية المؤسسية/المؤسسية في أصولها إلى النظرية الموقفية، على الرغم من ممارسة هذه الأخيرة من تجديد في فكر نظرية المنظمات إلا أن النظرية المؤسسية قد عكبت على ذلك. نوجز ذلك في النقطتين الآتيتين (Rouleau, 2007, Théorie des organisations, p 80):

أ. حاولت النظرية الموقفية الإجابة على السؤال الخاص بكيفية تشكيل الهياكل التنظيمية (المكونات الرسمية، السلمية، درجة التخصص، ...) والخيارات التنظيمية، وطريقة نمذجتها وكذلك التوجه لاعتمادها من طرف مختلف الهيئات. وهنا، تهدف النظرية المؤسسية الجديدة لاختبار العلاقات بين البيئة المؤسسية (الرسمية) والتنظيم، مع التركيز على القيم والمشروعية؛

ب. في الوقت الذي حاولت فيه النظرية الموقفية توضيح طبيعة العلاقة وأوجه التأثيرات بين البيئة والتنظيم (كيف تعيق المكونات الاقتصادية للبيئة سير المنظمات؟) من خلال محاولة تفسير وجود منظمات مختلفة الأشكال.....، نجد نظرية إيكولوجيا المجموعات

(L'écologie des populations) تعتمد نموذج الانتقاء الطبيعي لدراسة سلوك المجموعات (populations) في البيئة المحيطة .

انطلاقاً من النقطتين السابقتين (أ + ب)، يتم تمثيل بيئة المنظمة عموماً من خلال مكوناتها الاقتصادية، في حين يتم تمثيل الهياكل التنظيمية اعتماداً على مكوناتها الرسمية. وعليه فقد اهتمت النظرية المؤسسية الجديدة بالتركيز على البعد الرمزي (Symbolique) أي الاهتمام بطبيعة العلاقات بين البيئة المؤسسية/ الرسمية وهياكل المنظمة. وهنا واصلت نظرية إيكولوجيا المجموعات في هذا المنحى بتعمقها في تفسير تلك العلاقة (الرؤية المحددة لطبيعة تأثير البيئة الرسمية على الهيكلة التنظيمية).

1.3.5. ماهية النظرية المؤسسية الجديدة

عملت هذه النظرية على ممارسة تجديد في الفكر / النظرية المؤسسية (الكلاسيكية) التي جاء بها (Selznick, 1957) كأحد متخصصي سوسيولوجيا البيروقراطية. حيث يقول بأن المنظمة تختلف عن الهيئة (Institution)، فيمكن للمنظمة أن تكون هيئة في حالة ضمانها، بوساطة مديريها، على تعزيز ثوابت وقيم المجتمع. فزيادة عن الأهداف المشتركة لمنظمات الأعمال ذات الصلة بالفعالية والأداء، تسعى بعض المنظمات إلى تطوير هوية خاصة بها (Identité) التي تضمن استمراريتهما (Pérennité) حتى وإن كانت تتميز بتدني مستويات ربحيتها.

المنظمة = تنسيق + قيادة + قيم + اللا-رسمية

ظهرت النظرية المؤسسية الجديدة بداية من سنة 1980، للرد على النظرية المؤسسية التقليدية التي تهتم بالطابع المشروع للمنظمة، ومنه فقد اهتمت بطابع التكرار بشكل أكبر، تكرار الأعمال والتصرفات داخل المنظمات.

لتوضيح أكبر لما سبق، نوجز أهم الفروقات في الجدول الآتي:

الجدول (1): أهم الفروقات بين النظريتين المؤسسية التقليدية والمؤسسية الجديدة

Néo-institutionnalisme	Ancien institutionnalisme	مصدر الهيكلة
الطبيعة الأمر للمشروعية	المصلحة الخفية	

الدور الرمزي للهيكلية الرسمية	هيكلية غير رسمية	أهمية الهيكلية
المجال، القطاع، المجتمع	المجتمع المحلي	المنظمة محتواة في ... (جزء لا يتجزء من...)
مجال النشاط، المجتمع	المنظمة	الهدف من العمل المؤسسي institutionnalisation
الإصرار Persistence	التغيير	الدينامية التنظيمية
تصنيفات، روتينات، خرائط.	قيم، معايير، اتجاهات	الأشكال الأساسية للمعرفة
العادة، التصرف التطبيقي.	الالتزام	القاعدة المعرفية للأوامر

Source : DiMaggio & Powell (1991), In : Rouleau (2007), Théorie des organisations, p.83

حسب أصحاب المدرسة المؤسسية الجديدة، تسعى المنظمات بشكل تدريجي ومع مرور الوقت لأن تصبح أكثر تجانساً، دون أن تكون بالضرورة ذات أداء. وعليه يسعى هؤلاء الرواد إلى تفسير خاصية التجانس في مجال المنظمات (الحياة التنظيمية)، ولماذا تسعى المنظمات للمطابقة إلى طلبات وتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة؟ (التي هي خارج حدودها).

2.3.5. جوهر النظرية المؤسسية الجديدة وأهميتها

اقترح (Meyer J. & Rowan B., 1977) الفكرة المرتبطة بالهيكل والقواعد والإجراءات التنظيمية، كونها تمرر مجموعة من الاعتقادات، فالهيكل الرسمية لها أبعاد رمزية، أين لا يكون الاعتماد اليومي لقواعد وإجراءات العمل عقلاني بشكل مستمر. إنها غالباً ما تستسلم لإغراء الأساطير العقلانية (mythes rationalisés) التي نقلت لهم.

الأسطورة المنطقية هي ضرورة الإيمان بفعالية القاعدة والإجراءات والتقنيات. وكمثال على ذلك، شهادات التقييس ك الأيزو (ISO)، وأنظمة الإدارة الممتثلة لسياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وحوكمة الموارد الطبيعية، ... حيث أنها ترفع وتحسن من مستوى مشروعية المنظمة تجاه الفاعلين في بيئتها الخارجية.

تزيد أهمية هذا المدخل بالنسبة للمنظمات التي تشتغل في بيئات تتسم بالصبغة المؤسسية العالية (كالجامعات والمستشفيات الكبرى والمؤسسات الاستراتيجية ومؤسسات الدولة)، والتي تساهم في زيادة شرعيتهم وفي نفس الوقت زيادة الموارد التي يحتاجونها للبقاء والاستمرار.

3.3.5. خلاصة النظرية المؤسسية:

- الهياكل الرسمية لها خصوصيات رمزية، من المهم أخذها بعين الاعتبار؛
- من الصعب على المدراء الذين لهم سلطة اتخاذ القرار مقاومة / تجاهل ضغوط البيئة الخارجية؛
- مع مرور الوقت، تتوجه المنظمات لأن تصبح متشابهة، من خلال خضوعها لضغوط البيئة؛
- تبني قواعد وإجراءات عمل رسمية في المنظمة، هو عمل يتأثر بالأساطير العقلانية التي مررت لنا من خلال تلك القواعد والإجراءات؛
- من خلال تبني تلك القواعد والإجراءات التي تعتبر أكثر عقلانية وفعالية، يمكن المنظمات من تحسين مستوى مشروعيتها تجاه العالم الخارجي؛
- المنظمات التي اكتسبت مشروعية أكبر تجاه بيئتها الخارجية، لها إمكانية حيازة موارد اقتصادية أكبر وترتفع حظوظ استمرارها على المدى الطويل؛
- مع مرور الوقت، يمكن لسلوك المنظمات أن يصبح أكثر مؤسسية، ومنه تصبح مهياة لتثبيت وتنميط طرق عملها (لأنها مقبولة ومشروعة)، إلا أن هذا يزيد من صعوبة تغييرها مستقبلا (تغييرات تنظيمية، قانونية، استراتيجية، ...).

قائمة الأسئلة للفصل الخامس

- هل المنظمات بديل مطلق للسوق؟ برر اجابتك مستعينا بالنظريات الاقتصادية للمنشأة.
- كيف تفسر نظرية تكاليف المعاملات (Coase & Williamson) وجود المنظمات في السوق الاقتصادية؟
- فيما تستعمل مصفوفة العقود لـ: Williamson ؟
- ما سبب وما الهدف من وراء فصل الملكية عن الإدارة في كل من نظرية الإدارة (Berle & Means) ونظرية الوكالة (Jensen & Meckling) ؟
- تؤكد نظرية الوكالة على موضوع "علاقة الوكالة"، لماذا؟ وكيف؟
- لماذا تأكد نظرية حقوق الملكية على وجود كل من السوق والمنظمات في نفس الوقت؟
- هل السوق تعيق العمل الجماعي؟
- ما هي الانتقادات الموجهة لنظرية حقوق الملكية؟
- ما هو أحس نوع للمنظمات حسب نظرية حقوق الملكية؟ لماذا؟
- إنطلاقاً من نظرية التعلم الجماعي (Cyert & March) كيف يفسر تطور المنظمات؟ ما الذي أضافه Peter Senge في هذا الباب؟
- إنطلاقاً من نظرية المنشأة (Nelson & Winter) كيف يفسر تطور المنظمات؟
- اشرح باختصار آليات ومقاربات تفسير نظرية المنشأة لتطور المنظمات
- ما هو جوهر النظرية المؤسسية الجديدة؟ وماهي المنظمات التي تخصها؟ اعطي مثالا

قائمة مراجع الفصل الخامس

· حيرش عيسى، 2013، محاضرات نظرية المنظمات، جامعة الملك فيصل، عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، المملكة العربية السعودية، على الرابط:

<https://www.youtube.com/watch?v=06JmC81-L1E>.

○ دربال عبد القادر (2019)، نظرية المنظمات، ترجمة: ثابتي الحبيب، منشورات مخبر LAPDEC ، جامعة معسكر.

· Abdelkader Derbali (2014) Théories des organisations, [Edilivre](#), Paris.

- Bressy Gilles & Konkuyt Christian (2011), Management et Economie des entreprises, 10ème Edition, Sirey, Paris, p. 222.
- Boyer Luc & Equilbey Noel (2003), Organisation : théories & Applications, Ed. d'Organisations, Paris.
- Rouleau (2007), Théorie des organisations, PUQ, Québec.
- Claude Ménard, 2004, L'économie des organisations, Ed. La découverte, Paris.
- Demsetz Harold (1998), L'économie de la firme: Sept commentaires Critiques, Ed. Management & Société (EMS), Caen.
- Coriat b. (1995), Théorie de la régulation, Futur antérieur, Paris, L'Harmattan
- Favereau O. (1980), L'école des Conventions, Revue Economique.
- R. Nelson, S. G. Winter, (1982), An evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press of Harvard, University Press.
- G. Dosi, L. Marengo, (1993), Some Elements of Evolutionary theory of Organizational Competences, London,
- Coase (1991), The Nature of the Firm,
- Williamson Olivier F (1981) " The Economics of Organization: The transaction Cost Approach", American Journal of Sociology, Volume 87, Issue 3, (Nov), 548-577.
- Williamson Olivier F. (2002), "The theory of the firm as Governance structure: From Choice to Contract", Journal of Economic perspectives, Vol. 16, N 3, pp. 171-195
- Peter Senge (2006) The Fifth Discipline: The Art & practice of learning Organization: Paperback, Deckle Edge.

Site Internet : <https://www.talkingaboutorganizations.com/>

<https://infed.org/peter-senge-and-the-learning-organization.>

خاتمة

نالت المنظمات اهتمام الكثير من المهنيين والمنظرين على حد السواء، تولد عن ذلك عدد هائل من التحليلات الخاصة بالمنظمات ساهمت في تطوير عدد معتبر من نظريات المنظمات، يمكننا ايجازها في على النحو التالي:

- كانت البداية مع النظرية الاقتصادية للتوازن العام، التي عالجت المنظمة (المنشأة) ك: علبة سوداء، ومكان للإنتاج، دون الاهتمام بطريقة اشتغالها من الداخل؛
- الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار لسلوكيات متخذي القرار، من خلال نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة والمنظمة الإدارية (Managériale) التي تميز بين الملاك والمدراء؛
- الاهتمام بفهم سلوكيات الفاعلين، أين أصبحت المنظمة ككيان يحوي أطراف متخذة للقرارات تتباين عن بعضها البعض في أهدافها وفي سلوكياتها، حيث يتطلب الرهان جعل هذه الأطراف متكاملة ومتعايشة مع بعضها البعض.

هذا التراكم الخاص بالتحليلات جعل المنظمة تعرف على النحو التالي:

المنظمة: هي كيان ووحدة ذات مشروعية صبغة إدارية، وهي نظام معقد وموقف، وهي مكان لإبرام العقود، ومكان لإتخاذ القرار أين تكون الرشادة محدودة.

Entreprise= Organisation et institution managériale, Système complexe et Contingent, lieu de contrat et de décision à rationalité limitée.

هذا يعني أن المنظمة هي كيان:

- هادف؛
- سوسيو-تقني + سوسيو-اقتصادي؛
- مهيكلي؛
- يجمع فاعلين يتمايزون عن بعضهم البعض في الغايات وفي مستوى قوتهم واستراتيجياتهم السلوكية؛
- يعمل بسلوك نظام مفتوح على بيئته؛
- يسعى لاتخاذ قرارات؛
- يعيش سياقاً موقفياً وظرفياً؛
- يتميز برشادة محدودة؛

يحوي علاقات تضارب قوى مختلفة لتحالفات داخلية (العمال،...) وخارجية (المساهمين،...)

يرم عقود تفويض مهام أو كسب مزايا تنافسية

بمعنى أن الممارسات التنظيمية التي تخص مختلف الإشكالات والاختلالات الإدارية تحتاج لمختلف التوجهات الفكرية المهتمة بالمنظمة.

حيث يمكن إيجاز هذه النظريات على النحو الآتي:

الجدول رقم (1.6): ملخص النظريات الإدارية ونظريات التحليل الاقتصادي للمنظمات

النظريات الاقتصادية		نظريات التنظيم والإدارة	
النظرية الاقتصادية الجزئية الكلاسيكية	المنظمة "علبة سوداء"	التنظيم العلمي للإنتاج/ العمل، المبادئ العامة للإدارة النموذج البيروقراطي الفيبري	النظريات الكلاسيكية
نظرية تكاليف الصفات	المنظمة ككيان بديل للسوق	إعداد قوانين لاشتغال احسن للمنظمة والوصول إلى التعظيم	النظريات النيوكلاسيكية
النظرية الإدارية نظرية حقوق الملكية	المنظمة الإدارية	المنظمة هي جماعات اجتماعية انسانية	النظريات والمقاربات الإنسانية
نظرية الوكالة نظرية حقوق الملكية	المنظمة كمجموعة عقود	المنظمة هي نظام مفتوح ذو طبيعة تفاعلية متعدد الأبعاد (تقني، اجتماعي، اقتصادي)	المقاربات النظامية ، السوسيو تقنية السوسيو اقتصادية
نظرية التسوية	المنظمة ككيان مشروع	المنظمة مكان لصنع القرارات ، والبحث عن الرشادة والتوازن بين أقطاب القوة والنفوذ	المقاربات السوسيو سلوكية + المقاربات السياسية
		المنظمة هي نظام معقد	المقاربات الموقفية

		وموقفي	
		التنظيم هي مكان للروتينات أين يمارس التعلم	المقاربات التطورية

على الرغم من العدد المعترف من النظريات، فلم يعرف موضوع نظرية المنظمات (تحليل المنظمات) استقراراً عبر الزمن، فلا زال في تطور وبناء مستمرين، وهذا نتاج لممارسات مختلفة لرجال الميدان وعمليات تنظير ورسملة (Formalisation) ساهم بها الكثير من المفكرين من بلدان مختلفة ومن ثقافات مختلفة. حيث يجد المتمعن في هذا المجال بأن المذاهب الفكرية والنظريات المعاصرة تركز على إشكاليات التنظيم المرتبطة بالتعقيد وعدم الاستقرار والمزاوجة بين المنافسة والتعاون في آن واحد داخل المنظمات.

قائمة المراجع الاجمالية:

- بلال خلف السكارنة (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ثابتي الحبيب (2012)، تجديد مناهج تحليل العمل. إصدارات مخبر LAMDEC، جامعة معسكر، الجزائر
- جون جاكسون، سيريل مورقان (1988) نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة حسن زروق، معهد الادارة العامة، السعودية.
- حسن الشماع، كاظم حمود (2000) نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن الشماع، كاظم حمود (2007) نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان.
- حسين حريم (2011)، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان.
- حيرش عيسى، 2013، محاضرات نظرية المنظمات، جامعة الملك فيصل، عمادة التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد، المملكة العربية السعودية، على الرابط:
<https://www.youtube.com/watch?v=06JmC81-L1E>.
- دربال عبد القادر (2019)، نظرية المنظمات، ترجمة: ثابتي الحبيب، منشورات مخبر LAPDEC، جامعة معسكر إسماعيل
- شالز هل، جارديث جونز، (2008) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، تعريب محمد سيد احمد عبد العالي وإسماعيل علي بسيوني.
- عاطف محمد عوض (2012) " دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، ص 397-429.
- عبد السلام أبو قحف (1989) سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- عبد الهادي مسلم (2001) تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
- على السلمي (2002)، تطور الفكر الإداري والتنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- علي عبد الهادي مسلم (2001)، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية.
- فاطمة بدر، معاذ الصباغ (2020) نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2004، ص 86.
- محمد قاسم القريوتي (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان.
- محمود الشرقاوي (2015)، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.

- مصطفى عشوي (1992) أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة الجيل الجديد، صنعاء.
- نعمة الخفاجي، الغالبي (2019) نظرية المنظمة (مدخل النظم)، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- Abdelkader Derbali (2014) Théories des organisations, [Edilivre](#), Paris.
- Barabel M. et Meier O. (2022) Concepts et théories en management: décryptage et analyse, Ed. management et société, France.
- Barnard Chester (1938), the Functions of Executives, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bellon B. (1994) Innover ou disparaître, Economica.
- Bertalanffy L. V. (1973), Théorie générale des systèmes, Dunod, Paris
- Bobbins S. & DeCenzo D., (2004) Management: l'essentiel des concepts et des Pratiques, Pearson Education, 4 ème, Paris.
- Bourgeois, L. J. (1980) Strategy and environment: a conceptual integration, Academy of
- Boyer L. & Equilbey N., (2003) Organisation: théories et applications, Ed. d'Organisations, 2ème, Paris.
- Boyer L. (2000), Organisation : théories et applications, Ed. Organisations, Paris.
- Bressy Gilles & Konkuyt Christian (2011), Management et Economie des entreprises, 10ème Edition, Sirey, Paris.
- Bronner, G. (1997) L'Incertitude, PUF, "Que Sais-Je ?" France.
- Brooks J. I., Weatherston J. & Wilkinson G. (2004) The International Business application of new and classic methods, 2nd edition, Pearson Education Inc, USA.
- Burns T., Stalker G.M. (1966), The management of Innovation, London, Tavistock-Institute.
- Charron J-L., & Sépari S., (2001), Organisation et gestion de l'entreprise: Epreuve 3, Ed. Dunod, 2ème, Paris.
- Child J. (1994) Organization: A Guide To Problems and Practice, 2nd edition, Paul Chapman, Publishing Ltd, London.

- Claude Ménard, 2004, L'économie des organisations, Ed. La découverte, Paris
- Cohen Elie (1998), Dictionnaire de gestion, Série « Dictionnaire Approche », Ed. Casbah, Alger.
- Coriat b. (1995), Théorie de la régulation, Futur antérieur, Paris, L'Harmattan
- Daft R. L. (2010) Management, 9th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Daft, R. & Armstrong A., (2015) Organization Theory and Design, 3 edition, Canadian edition, Nelson Education, Canada.
- De Billy J. Hodge B. J., William P., Anthony et al. (2003) Organization Theory: A Strategic Approach, Prentice Hall.
- Demsetz Harold (1998), L'économie de la firme: Sept commentaires Critiques, Ed. Management & Société (EMS), Caen.
- Drucker P. (1996), Structure et Changements : balises pour un monde différent, village mondial.
- Drucker Peter (1996), Structure et Changements. Pearson-village mondial, France.
- Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived
- Ebert R. & Griffin R. (2012) Business essentials, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario.
- Favereau O. (1980), L'école des Conventions, Revue Economique.
- Fleisher C. & Bensoussan B. (2015) Business and competitive analysis: effective
- G. Dosi, L. Marengo, (1993), Some Elements of Evolutionary theory of Organizational Competences, London,
- Gibson J. et al. (2011), Organizations: Behavior, Structure, Processus, 14ed. Mc Graw Hill. New York.
- Greiner, L. E. (1989) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Readings in Strategic Management, 373–387.
- Gueguen A. (2011) Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques.
- Gueguen G. (2001) Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur thèse de doctorat, Université Montpellier I, France.
- Johnson G. et al. (2008) Stratégique, 8^{eme} édition, Pearson Education.

- Kalika M. & Helfer (2001), Management : Stratégie et Organisation, Ed. Vuibert, Paris.
- Kenned C. (2003), Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Ed. Maxima, Paris.
- Koenig G. (1999), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise de XXI^{ème} siècle, Ed. Economica, Paris.
- Lawrence P. Lorsch J. (1973), adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, Ed. d'Organisations, Paris.
- Le Flanchec A. et Rojot J. (2022) Théorie des organisations, 3ème éd., Ed. ESKA.
- Le Moigne J. L., (1990) la théorie du système général: La modélisation, 3ème, PUF, Paris
- Longatte J. & Muller J. (2004), Economie d'entreprise, série Express, Ed. Dunod, Paris.
- Martinet (Dir.) (2002), Lexique de gestion, 7^{ème} Edition, Dalloz, Paris.
- Maslow. A. (1954), Motivation and Personality, New York, Harper & Row
- McAuley J. Duberley J., Johnson PH. (2007) Organization Theory: Challenges and Perspectives, Pearson Education Limited, England.
- Miner, J. (2005) Organisational behaviour 1: essential theories of motivation and leadership. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Mintzberg H. (1999), « Organigraphs : Drawing How companies really work ? », Harvard Business Review, September-October, pp.87-94.
- Mintzberg H. (2000), Le management, Ed. Organisations, Paris.
- Mintzberg H. (2004), Le management, Ed. Organisations, Paris.
- Morgan (1997), Images de l'organisation, Ed. De Boeck, Québec.
- Morgan G. (2006) Images of organization, updated edition of the international bests, SAGE Publications.
- Morley Ch. et autres (2012) La génération Y dans l'entreprise, Pearson, France.
- Munsterberg H., (1913), Psychology and industrial efficiency, Boston, Houghton Mifflin.
- Owen H. B. , (1825) , A new View of Society , New York, Ed. Bliss an white.

- Plane J. M., (2008), Théorie des organisations, Ed. Dunod, Paris.
- R. Nelson, S. G. Winter, (1982), An evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press of Harvard, University Press.
- Renault Laurence (2000), Descartes, discours de la méthode, Ed. Flammarion , Paris
- Robbins S. et al (2001), Management : l'essentiel, des concepts et de pratiques, Ed. Eyrolles. Paris.
- Robbins S., DeCenzo D, Coulter M. (2013) Fundamentals of management :essentials
- Rosnay J. D. (1977), Le Macroscopie, Ed. De Seuil, Paris
- Rouleau (2007), Théorie des organisations, PUQ, Québec
- Sainsaulieu, (1987) Sociologie de de l'organisation et de l'entreprise.
- Schilling M. A. (2013) Strategic Management of Technological Innovation 4th edition,
- Schumpeter J. (1939) Business Cycles, a Theoretical, Historical and Statistical Analysis
- Sépari Charron (2001), Organisation et gestion de l'entreprise, DECF, épreuve N° 7.
- Sépari S., Charron J.L. (2004), Organisation et gestion de l'entreprise : manuel et applications, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Silem Ahmed & Albertini J. M. (Dir.) (2002), Lexique d'économie, 7^{ème} Edition, Dalloz, Paris
- Simon H. (1960), The new Science of Management decision, Ed. Harper & Row, New York.
- Singh A. (2014) Challenges and Issues of Generation Z, Journal of Business and
- Stephen Robbins et al (2004), Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, 4^{ème} Edition, Pearson Education, Paris.
- Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H. (1997) Environmental turbulence: A Look into its dimensionality, NOBO, Netherland, p.137-145.
- Williams C. (2009) Management, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Williams K, (2006) Introducing management, a development guide, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, USA.
- Williamson Olivier F (1981) " The Economics of Organization: The transaction Cost Approach", American Journal of Sociology, Volume 87, Issue 3, (Nov), 548-577.

- Williamson Olivier F. (2002), "The theory of the firm as Governance structure: From Choice to Contract", Journal of Economic perspectives, Vol. 16, N 3, pp. 171-195
- Winzenried A. et al., (2010) Visionary leaders for information, 1st edition, Centre for Information Studies, Australia.

Site Internet

<https://www.talkingaboutorganizations.com/>

<https://infed.org/peter-senge-and-the-learning-organization.>

www.sciencesdegestion.com/travaux/lyon/lyon99.PDF

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.1	مناهج تحليل نظريات المنظمة وأهدافها	16
1.3	مزايا وعيوب الهيكل الإداري	51
.2.3	مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي	52
.3.3	مزايا وعيوب الهيكل الأقسامي	53
.4.3	مزايا وعيوب الهيكل الأقسامي حسب المناطق الجغرافية	54
.5.3	مزايا وعيوب الهيكل الأقسامي حسب المنتجات	54
.6.3	مزايا وعيوب الهيكل الأقسامي حسب الزبائن/ السوق	55
.7.3	مميزات وعيوب الهيكل المصفوفي	55
.8.3	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	57
.9.3	مزايا وعيوب الهيكل السلمي-الوظيفي	59
10.3	مزايا وعيوب الهيكل ذا الهرمية المعكوسة	60
11.3	أهم الفروق بين الهياكل العضوية والهياكل الميكانيكية	61
12.3	العلاقة بين آليات التنسيق وأنواع الهياكل التنظيمية حسب (Mintzberg)	75
1.4	ملخص مساهمات المدرسة الكلاسيكية	93
.2.4	ملخص مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية	104
.3.4	ملخص مساهمات المدرسة النيو-كلاسيكية	114
.4.4	خلاصة المدرسة السوسيو-تقنية	121
.5.4	نموذج حساب التكاليف الخفية حسب Savall	125
.6.4	ملخص المدرسة السوسيو-اقتصادية	127
7.4	بعض تعريفات النظام	129
8.4	مقارنة بين البراديجمين النظري والتحليلي	131
9.4	العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي من منظور Mintzberg	137
10.4	ملخص للمقاربات السوسيو-سلوكية	158
1.5	أنواع المعاملات حسب (Williamson)	169
2.5	مصنوفة العقود حسب (Williamson)	170
3.5	حقوق الملكية وأنواع المنظمات	174

184	أهم الفروقات بين النظريتين المؤسسية التقليدية والمؤسسية الجديدة	4.5
192	ملخص نظريات التنظيم ونظريات التحليل الاقتصادي	1-6

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
28	نموذج (Greiner) في مراحل تطور المنظمة	1-1
36	مكونات خاصية الاضطراب البيئي	1-2
58	التنظيم السلمي-الوظيفي	.1.3
63	المكونات الأساسية للمنظمة حسب (Mintzberg)	.2.3
64	الهيكل البسيط (المقاولاتي)	3.3
64	الهيكل البيروقراطية الآلية	.4.3
65	الهيكل البيروقراطي المهني	5.3
65	الهيكل الأقسام حسب (Mintzberg)	.6.3
66	الهيكل الأدهوقراطي	7.3
67	الهيكل ذا الغاية/الهادفة	8.3
68	الهيكل التنظيمي السياسي/المسيس	.9.3
133	المنظمة كنظام مفتوح	.1.4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
5	الفصل الأول: المنظمة ولنظرية المنظمات
5	1. ماهية المنظمة
8	2. أسباب وأهداف دراسة المنظمات
10	3. مفهوم النظرية ونظرية المنظمة
15	4. العلوم المهمة بنظرية المنظمات والمناهج العلمية المعتمدة في دراستها
17	5. تشبيهات المنظمة
	6. تكون ونمو المنظمة
29	أسئلة المراجعة
29	مراجع الفصل الأول
32	الفصل الثاني: بيئة المنظمة
32	1.2. تعريف وخصائص البيئة الخارجية
36	2.2. مكونات البيئة الخارجية
45	أسئلة المراجعة
45	مراجع الفصل الثاني
49	الفصل الثالث: هيكل المنظمة
51	1.3. تعريف الهيكل التنظيمي
51	2.3. تصنيفات الهياكل التنظيمية وأنواعها
61	3.3. مساهمة (Burns & Stalker) في هيكل المنظمة
62	4.3. مساهمات (Mintzberg) في هيكل المنظمة
68	5.3. تصميم الهياكل التنظيمية
78	أسئلة المراجعة
78	مراجع الفصل الثالث
81	الفصل الرابع: أهم مدارس الإدارة والتنظيم
82	مقدمة

83	1.4. المدرسة الكلاسيكية
83	1.1.4. اتجاه الإدارة العلمية
83	1.1.1.4. اسهامات تايلور
84	2.1.1.4. اسهامات غانت
85	3.1.1.4. اسهامات جيلبراث
86	4.1.1.4. اسهامات فورد
87	2.1.4. اتجاه التنظيم الإداري والوظائف
87	1.2.1.4. اسهامات هنري فايول
90	2.2.1.4. اسهامات ماكس فيبر
93	2.4. مدرسة العلاقات الإنسانية
94	1.2.4. اسهامات روبرت أوين
95	2.2.4. اسهامات هيقو منستيرغ
95	3.2.4. اسهامات ماري فوليت
95	4.2.4. اسهامات تشاستر بارنارد
96	5.2.4. اسهامات التون مايو
97	6.2.4. اسهامات ماسلو
98	7.2.4. اسهامات هارزبرغ
100	8.2.4. اسهامات آرغيريس
101	9.2.4. اسهامات كورت لوين
102	10.2.4. اسهامات ماقريقور
103	11.2.4. خلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية
106	3.4. المدرسة النيوكلاسيكية (الإمبريقية)
107	1.3.4. اسهامات صلاون
108	2.3.4. اسهامات دراكر
112	3.3.4. اسهامات جيليني
112	4.3.4. خلاصة المدرسة النيوكلاسيكية
115	4.4. المدرسة السوسيو-تقنية
117	1.4.4. اسهامات إييري & تريست
119	2.4.4. اسهامات وودوارد
120	3.4.4. مساهمات جاكس (المقاربة الكلينيكية)

121	4.4.4. خلاصة المدرسة السوسيو-تقنية:
123	5.4. المدرسة السوسيو-اقتصادية
123	1.5.4. مساهمات Savall, Anact
	2.5.4. مسببات اهتمام المدرسة السوسيو اقتصادية بالتكاليف الخفية في المنظمات
124	المنظمات
126	3.5.4. خلاصة المدرسة السوسيو-اقتصادية
128	6.4. مدرسة النظم
128	1.6.4. مفهوم النظام والمنهج النظري
131	2.6.4. البراديغم النظري & البراديغم التحليلي
132	3.6.4. المنظمة كنظام
134	4.6.4. مساهمة نظرية النظم في إدارة المنظمات
134	7.4. مدرسة الموقفية / الظرفية
135	1.7.4. أساسيات مدرسة الظرفية
135	2.7.4. اسهامات "وودوارد"
136	3.7.4. اسهامات "بيرنس & ستولكار"
136	4.7.4. اسهامات "لاورنس & لورش"
136	5.7.4. اسهامات "منتزبرغ"
138	6.7.4. خلاصة مدرسة الموقفية
138	8.4. المدرسة الكمية
139	9.4. المدرسة السوسيو-سلوكية
139	1.9.4. نظرية العقلانية واتخاذ القرار
139	1.1.9.4. النموذج الكلاسيكي لإتخاذ القرار: العقلانية حسب نموذج Harvard
140	2.1.9.4. العقلانية المحدودة وفقا لتصور "سيمون"
142	3.1.9.4. اسهامات "سيرت & مارش" (Cyert & March) في اتخاذ القرار
144	2.9.4. النظرية الإدارية "بيرل & مينس"
145	3.9.4. نظرية التحليل الاستراتيجي وسوسيولوجية المنظمات وفقا لمنظور "كروزي & فريدبورغ"
145	1.3.9.4. التعريف بكروزيه وأهم اسهاماته
146	2.3.9.4. السلطة والقوة والتأثير في التحليل السوسيولوجي
149	3.3.9.4. منهجية التحليل السوسيو استراتيجي عند ميشال كروزي

150	4.3.9.4. إستراتيجيات الفاعلين عند ميشال كروزي
152	5.3.9.4. موجّهات الفعل وسلوك الفاعل
154	6.3.9.4. سلطة الفاعل بين المنظمة والمحيط/ الثقافة
156	7.3.9.4. الفاعل و نظرية الألعاب
157	4.9.4. خلاصة المدرسة السوسيوسلوكية
	أسئلة المراجعة
	قائمة المراجع للفصل الرابع
163	الفصل الخامس: أهم نظريات التحليل الاقتصادي للمنظمات
164	مقدمة
164	1.5. النظريات الاقتصادية للمنظمة (نظرية العقود + نظرية التسوية)
165	1.1.5. نظريات تكاليف الصفقات/ المعاملات "كوز & ويليامسون"
165	1.1.1.5. منظور "كوز"
167	2.1.1.5. منظور "ويليامسون"
171	2.1.5. نظرية حقوق الملكية
172	1.2.1.5. منطلقات نظرية حقوق الملكية
173	2.2.1.5. خصائص "حقوق الملكية" كمفهوم ومزاياها ودواعي ممارستها
173	3.2.1.5. حقوق الملكية وأنواع المنظمات
174	3.1.5. نظرية الوكالة (Fama & Jensen & Meckling)
174	1.3.1.5. موضوع نظرية الوكالة
175	2.3.1.5. عدم تناظر المعلومات وانتهازية الوكيل
176	3.3.1.5. تكاليف الوكالة
177	4.1.5. نظرية التسوية
177	2.5. النظريات التطورية
178	1.2.5. نظرية التعلم الجماعي
178	1.1.2.5. اسهامات "سيرت & مارش"
179	2.1.2.5. إسهامات بيتر مايكل سانج
181	2.2.5. نظرية المنشأة حسب "نيلسن & وينتر"
182	3.2.5. نظرية تطور المنظمة "زاريفيان"
184	3.5. النظرية المؤسسية الجديدة

184	1.3.5. ماهية النظرية المؤسسية الجديدة
185	2.3.5. جوهر النظرية المؤسسية الجديدة وأهميتها
186	3.3.5. خلاصة النظرية المؤسسية
190	خاتمة
193	قائمة المراجع
199	قائمة الجداول
200	قائمة الأشكال
202	فهرس المحتويات