

الأستاذة شريط حورية

السنة الأولى ماستر

المجموعة الأولى

تخصص اتصال تنظيمي

المادة الفكر التنظيمي المعاصر

لسلام عليكم . إليكم محاضرات السداسي الثاني للفكر التنظيمي المعاصر

المحور الأول: المدرسة النسقية أو نظرية النظم

يعود ظهورها إلى النصف الثاني من القرن الماضي و لقد أحدثت تطورا بارزا في الفكر التنظيمي ، إذ اقترحت نظرة جديدة للمنظمة باعتبارها نسقا مفتوحا يؤثر و يتأثر ببيئته الخارجية .

أولاً: مفهوم النسق

يعتبر النظام الإداري نسقا مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها

و يعطيها و يتبادل معها المعلومات و الطاقة و المواد و القوى البشرية. و هنا تصبح المنظمة كآلة يتربط أجزاؤها بعضها ببعض و" يتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها و على الطاقة الإنتاجية الكافية فيها و نوعية الصيانة و الوقود و العناية البيئية المتوفرة لها. و من ثم فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة عناصرها الداخلية و على ما تقدّمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية و بشرية و سياسية و معنوية".

من أهم مفاهيم نظرية الأنساق أو النظم مفهوم "النظام" أو "النسق" الذي يمكن أن نقدم له مجموعة من التعاريف:

- 1- عرّفه Geoffrey Gordon على أنه " مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة " .
- 2- عرّفه William Taggart أنه " مجموعة أو تجمع الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات في بيئة معينة لتحقيق أهداف محدّدة " .
- 3- أمّا Shannon فعرّفه أنه " مجموعة من الأهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة" .

نستخرج من هذه التعاريف ثلاثة (03) مبادئ أساسية للنظام أو النسق :

- 1- يتكون من مجموعة من الأجزاء و العلاقات المتبادلة .
- 2- يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض.
- 3- تعمل معا لتحقيق هدف مشترك .

يتفق مجموع الباحثين على العناصر التالية للنسق أو النظام:

- 1- **المدخلات:** و هو ما يدخل المنظمة من عناصر ومواد و طاقات و بيانات ومعلومات سواءً من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية. تشكل هذه العناصر المستلزمات الحيوية لعمل المنظمة و يمكن تحديد أربعة (04) أنواع من المدخلات :

- ❖ مدخلات مادية (رأسمال - معدات ...) .
- ❖ مدخلات بشرية .
- ❖ مدخلات معنوية (الأهداف - الإستراتيجية - المعلومات) .
- ❖ مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج) .

- 2- **المعالجات أو العملية الإدارية:** و هي الأنشطة و المهام الواجب تنفيذها لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فالتفاعل بين مجموع مكونات المنظمة لا يكون بشكل عشوائي ، بل تمّ وضعه و تحديده و تنسيقه من خلال مجموعة من الوظائف و الأقسام و الوحدات التنظيمية.

3-المخرجات: أي الأنشطة التحويلية أو ما تنتجه المنظمة من سلع أو خدمات أو أفكار.

4- التغذية العكسية: أي الطريقة التي يقيس بها الجهاز الإداري مقدار تحقيقه للأهداف من خلال رصد ردود الفعل الإيجابية و السلبية الداخليّة و الخارجية بهدف تصحيح مسار العمل الإداري. تصبح المعلومات الجديدة جزءًا من المدخلات في العملية الإدارية .

المنظمة من المنظور النسقي هي " مجموعة من الأجزاء يعتمد كلّ منها على الآخر و التي تكوّن معا الوحدة الكاملة لأن كل منها يشترك بشيء ما مع الكلّ الذي يعتمد بدوره على البيئة الأكبر " .

تقوم هذه النظرة على مبدئين رئيسيين هما التأثير و التفاعل. فالمنظمة تتشكل من مجموعة من الأجزاء تؤثر و تتأثر فيما بينها. و هنا تنشأ عملية التفاعل بين مجموع أفرادها و أقسامها و وحداتها و بينها و بين البيئة الخارجية. لهذا ، المنظمة مطالبة بتحقيق الانسجام و التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة لها و بينها و بين محيطها الخارجي.

ثانياً _ Bernard Chester و المنظمة التعاونية

من أكبر الكتاب في علوم التسيير و مؤسس نظرية الأنساق. كان رئيساً لمؤسسة Rockefeller، من أشهر كتبه "Les Fonctions de l'exécutif" الذي صدر عام 1938.

هناك ثلاث (03) إسهامات أساسية لـ Chester في نظرية الأنساق أو النظم هي:
1- التفريق بين المنظمات الرّسمية و المنظمات غير الرّسمية. فالأولى تمثّل المدرسة الكلاسيكية و الثانية مدرسة العلاقات الإنسانية. رغم اختلافهما، إلاّ أنّه لا يمكن الفصل بينهما.

2- التفريق بين " الفعالية " و " الكفاءة ". فالفعالية هي الوصول إلى مستوى من الأداء يتم تحديده مسبقاً. أمّا الكفاءة فتتعلق بقدرة المنظمة على الاستجابة لتطلعات أعضائها. وإذا وصلت المنظمة إلى مستوى حسن من الفعالية سيصبح بإمكانها المحافظة على نسق التعاون بصفة دائمة و هو أحد مؤشرات طول حياة المنظمة .

3- السلطة هي المكانة التي يحتلها المسيرون في الهيكل الوظيفي. تحدّد السلطة الانخراط الجماعي لبلوغ الأهداف المسطرة. فتنفيذ الأوامر يرتبط بمدى شرعيتها و قبولها من طرف أعضاء المنظمة و أيضاً بمدى ارتباطها و ملاءمتها للأهداف المرجوة.

المنظمة عند Chester " جهاز من التعاون بين الموظفين و بينها و بين جمهور المستهلكين و الموردين"، من هنا، يجب النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يقوم فقط على مفاهيم السلطة و الرقابة و العقاب " فالسلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل رغبة المرؤوسين في قبول قيادته و التعاون معه".

تبرز هذه النظرة للقيادة الإدارية أهمية التنظيمات غير الرسمية في تحديد فعالية المنظمة. فدور المدير الحقيقي هو دور " المسير " الذي يمتلك مهارات اتصالية قيادية لتحفيز و مساعدة المرؤوسين على أداء مهامهم على أحسن وجه ممكن. يسير Chester على نفس خط مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التأكيد على أهمية الحوافز المعنوية ، فالعامل حسبه " لا يمكن أن يعطي للمنظمة إلاّ إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها. وأي إخلال بهذا التوازن يعني عدم رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل".

قدم Chester أربعة (04) أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية وفقاً للمنظور النسقي:

1- الإطار التنظيمي : يؤكد Chester على ضرورة دراسة المنظمة في إطارها الكلي حتى نتمكن من رصد مجموع المتغيرات و العوائق المتعلقة بالحجم و التطور التكنولوجي والسلطة. و لا يمكن أن تضمن المنظمة إستمراريتها إلاّ من خلال تحقيق

التفاعل الأمثل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية. و يعد الهيكل التنظيمي اللامركزي من أحد مقومات المنظمة التعاونية. يطالب أيضا Chester بضرورة الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية "فتنظيم المنظمة في حد ذاته ما هو إلا أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة".

2- الاتصال: يعطي Chester أهمية كبيرة للاتصالات في الهيكل التنظيمي، يستدعي ذلك وجود خطوط اتصال مرنة تنقل المعلومات في جميع المستويات و في جميع الاتجاهات. كما ينبغي أن تكون الخطوط قصيرة كي لا تتعرض المعلومات للحذف أو التحريف أو البتر. لنجاح العملية الاتصالية لا بدّ من توفر مستوى ملائم من الكفاءة لفهم المعلومة و نقلها دون تشويه .

3- السلطة: يعرفها Chester على أنها " الصّفة التي تلازم الاتصال أو الأمر في المنظمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظمة أو المساهم". يدور مفهوم السلطة هنا حول تحقيق الأهداف التنظيمية و ما يتطلبه من مجموعة القواعد المقبولة و الملزمة للجميع. فالسلطة لن يكون لها أي معنى إن لم يتقيد المرؤوس بما يطلب منه من خلال تنفيذ مختلف التعليمات لأداء المهام على أحسن وجه وهي داخل المنظمة "في يد أفراد ليس باعتبارهم مصدرا لاتخاذ القرار، إنّما باعتبارهم هم من يملكون قرار تقبل أو عدم تقبل ما يصدر من أوامر".

4- القيادة : قد تتولد بعض الصّراعات داخل المنظمة بحكم تواجد مجموعة من الأشخاص ذات اتجاهات و آراء و خلفيات مختلفة يعملون في مكان واحد، أو بسبب خلل في الهيكل التنظيمي نتج عن عدم تحديد الصلاحيات جيّداً أو التشابه في المهام . يأتي دور المدير هنا كقائد يسعى من خلال استخدام عناصر الإنتاج المعروفة كالأموال و المعدات و الأفراد و أساليب العمل والاتصال لحل هذه الصراعات من خلال:

❖ تقسيم العمل.

❖ وضع حدود للسلطة و المسؤوليات و اتخاذ القرارات .

و يمكن تلخيص أهم ما جاء به Chester فيما يلي:

تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال وجود شبكة اتصال مرنة تنقل المعلومات إلى كل المستويات الإدارية و في جميع اتجاهاتها. أمّا القائد ، فيجب أن يتمتع بالقدرة على الإرشاد و التحفيز و إتاحة الفرص ، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره الفاعل الرئيسي داخل المنظمة ، لكن ليس بصفته فردا يسعى لتحقيق أهداف شخصية إنّما بصفته عضوا في جماعة له تطلعات في إطار الكل و من خلال العمل التعاوني مع الآخرين .

ثالثا _ Farmer و Richman و الفاعلية الإدارية

توصّل الباحثان Farmer و Richman إلى نظريتهما بعد القيام بدراسة تمحورت حول الإجابة على السؤال الآتي: لماذا نلاحظ أنّ الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية و التقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية ؟ للإجابة على هذا السؤال، وضع الباحثان الفرضية التالية: تلعب الإدارة دور الارتكاز في التنمية الاقتصادية وتعتبر العوامل البيئية العوائق الأساسية للعمل الإداري الفعّال. من مجمل هذه العوائق ذكرنا التعليم و المجتمع و السياسة و القانون و الاقتصاد. لاحظ الباحثان أن هنالك بلدان عديدة تمتلك ثروات طبيعية هائلة لكنّها مصنفة في قائمة الدول النامية أو الفقيرة. إذن، الثروات الطبيعية ليست مؤشرا لتقدم الدول.

حدّد Farmer و Richman عناصر البيئة الخارجية من خلال إعطاء مؤشرات لكل عنصر:

- 1- التعليم و يشمل : مستوى القراءة و الكتابة - توفر مراكز التكوين المتخصصة- التعليم العالي - البرامج التكوينية في مجال الإدارة و الإصلاحات في مجال التعليم - توافق المناهج التعليمية مع احتياجات العمل .

2- البيئة الاجتماعية و تشمل : مكانة المنظمات في المجتمع - التصور العام للسلطة والمرؤوسين - أشكال التعاون بين المنظمات - كيفية تثمين العمل - كيفية التوجه نحو استعمال الأساليب العلمية - التوجه نحو استعمال الأساليب العلمية .

3- البيئة القانونية و تشمل:

- ❖ الأنظمة و اللوائح
- ❖ السياسة الخارجية.
- ❖ الاستقرار السياسي.
- ❖ درجة مرونة الهياكل الإدارية و الحكومية .

4- البيئة الاقتصادية و تشمل :

- ❖ الإطار العام للاقتصاد.
- ❖ السياسة النقدية و المالية.
- ❖ سياسات التوازن الكمي و الميزانية الحكومية.
- ❖ الاستقرار الاقتصادي.
- ❖ حجم السيولة و حجم السوق .
- ❖ توفر التجهيزات الأساسية .

تتلخص نظرية Farmer و Richman في مدى تأثير عناصر البيئة الخارجية على مستوى فعالية التنظيم، فكل عنصر من عناصر الإدارة مرتبط بعناصر البيئة الخارجية ، منه فإن قدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء و التطور تتحدّد بالتأثير السلبي أو الإيجابي للبيئة القانونية و البيئة الاجتماعية و البيئة الاقتصادية و مستوى التعليم .

حاولت مدرسة النظم إعطاء مفهوما متكاملًا لعمل المنظمة باعتبارها نظامًا مفتوحًا على البيئة الخارجية ، يؤثر فيها و يتأثر بها. هذا من جهة، من جهة ثانية تعد عناصر البيئة الداخلية كل متكامل يعمل في إطار من التأثير و التفاعل بين مجموع الأفراد و

الأقسام والوحدات وبين هؤلاء و عناصر البيئة الخارجية. و لا يمكننا هنا تجزئة الكل لدراسته ، بل علينا الالتزام بمفهوم النسق أو النظام المتكامل الذي يعتمد في عمله على مجموعة من المدخلات و المخرجات والتغذية العكسية و العملية الإدارية أو العملية التحويلية .

تتشكل المنظمة في نظرية النظم من مجموعة من الأنساق ، كل نسق يتكون بدوره من أنساق تحتية. على رأس كل وحدة نجد مسؤولاً أو " قائداً " منوطاً بثلاثة وظائف رئيسية هي : القيادة و التنظيم و الضبط. المنظمة كنسق أو نظام مفتوح يجب أن تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ، تتمتع بالكلية و الاستقلالية و التأثير و التفاعل المتبادل و التمايز و التخصص ، الشمولية و الاستقرار و التوازن و التكامل و التنسيق ، أخيراً التلاشي و هو ناجم عن عدم القدرة على التكيف أو التوازن مع عناصر البيئة الخارجية و هو ما يطلق عليه في أدبيات إدارة الأعمال " مرحلة التلاشي " .

المحور الثاني : المدارس التنظيمية المعاصرة

أخذت النظريات التنظيمية مع بداية الستينات مسارا آخر إذ لم يعد هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف. فمفهوم المنظمة الفعالة أصبح يتوقف على عدّة عوامل كطبيعة العمل و كفاءة العاملين و القيادة الإدارية و البيئة الخارجية...إلخ . لا يمكننا في هذا المبحث أن نتطرق إلى جميع هذه النظريات لأنها تعد بالعشرات ، لكننا ركّزنا على بعض الاتجاهات الفكرية التي أثرت إدارة الأعمال الحديثة بمجموعة من الآليات للتسيير و القيادة .

أولاً _ مدرسة اتخاذ القرار لـ Simons

كان Simons من أشدّ المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية والمفهوم العلمي للعمل. إن مفهوم العقلانية الذي هو أحد أهم مبادئ نظريات Fayol و Weber و Taylor أمر غير واقعي داخل المنظمة. فالعقلانية تقتضي توفر كل الظروف و الإمكانيات

والشروط للقائد أوالمسير أو المدير لحل المشاكل و اتخاذ القرارات. إلا أن هذه المعطيات غير قابلة للتحقيق حسب Simons: " لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي و لا المال اللازم و لا المعلومات. بل إن جزءا كبيرا من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض و عدم التيقن... و مع وجود درجة المخاطرة في عملية اتخاذ القرار، فإن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي".

أعطى Simons مفهوما جديدا للمنظمة. فهي وحدة متكاملة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف. تتطلب النظرة الشمولية للمنظمة:

1- النظر إليها على أنها مجموعة هياكل للاتصال و المعلومات و علاقات بين أفراد يشكلون فريق. و السلوك الجماعي هو محصلة للتفاعل بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و تطلعاتهم.

2- المنظمة هي هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها.

3- دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات

و معرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المنظمة. في دراسة لهذه الكيفية، إقترح Simons نموذجا للقرار أطلق عليه إسم نموذج " I.M.C " و يعني :

✓ **I : Intelligence** و يتعلق بالجانب المعرفي الذي يساعد على تحديد المشكلة و مجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

✓ **M : Modélisation** و تعني اعتماد المنظمة على نماذج لتحديد و تقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.

✓ **C : Choix** و هي مجموع النشاطات التي تسمح بالاختيار بناءا على تحديد المعايير

و معاملاتهما و تحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة و الاختيار من خلال:

- التركيز على العادات و القيم و الأعراف و هي عبارة عن رصيد يؤثر في اتخاذ القرارات .
 - التركيز على العوامل الخارجية للقائد كالسلطة القانونية و التدريب باعتبارهما عوامل محددة لفاعلية القرار .
 - الاهتمام بالمؤثرات الداخلية المتعلقة بالفرد في حدّ ذاته كالكفاءة والولاء والارتباط بالمنظمة.
 - تساعد هذه العناصر الفرد على تحديد مجموعة من البدائل و تقييمها بشكل فردي.
- خلص في الأخير Simons أنه يمكن تعريف المنظمة على أنها "قرار" (L'organisation est une décision) من خلال الاستنتاجات التالية:

- 1- وراء كل نشاط تقوم به المنظمة عملية اختيار. الاختيار يعني اتخاذ القرار.
- 2- إن عملية الاختيار بين البدائل المطروحة هي مسؤولية الإدارة العليا .
- 3- يوجد مستويان لاتخاذ القرار: مستوى متخذي القرارات في القمة و مستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات.
- 4- إن فشل القرارات مرتبط بالتنفيذ أكثر من الاختيار.
- 5- الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي و عقلائي.

ثانياً_ المدرسة الكلاسيكية الحديثة

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية و العلاقات الإنسانية من خلال الجمع بين الجانب العقلاني و الجانب الإنساني ، من أهم مبادئها:

- ❖ هدف المؤسسة هو تعظيم الربح و هو مقياس للكفاءة التنظيمية.
- ❖ كل الأهداف الأخرى تبقى خاضعة للإنجاز حسب الأولويات .

- ❖ المؤسسة هي المحرك الأساسي للثورة الاقتصادية .
- ❖ تتطلب الإدارة مهارات خاصة و أدوات و تقنيات مميزة .

و من أهم رواد هذا الاتجاه :

1_ Peter Drucker و الإدارة بالأهداف

بدأ حياته كصحفي في Francfort التي غادرها إلى إنجلترا ثم New York أين أصبح مستشارا في إدارة الأعمال عند Général Motors ثم باحثا و أستاذا في جامعة New York.

جعل Drucker من إدارة الأعمال أهم وظيفة إنسانية داخل المنظمة و تكمن مهامها الرئيسية فيما يلي:

تحديد المهمة الرئيسية للمنظمة .

- ❖ إيجاد و وضع نظام للعمل فعال و منتج و مرضي للموظفين.
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الاجتماعية للمنظمة على محيطها، و تأثير هذا الأخير على المنظمة و توجيهاتها .

كما اهتم Drucker بوظائف الإدارة العامة و حددها كما يلي:

- ❖ وضع الأهداف .
- ❖ تنظيم العمل.
- ❖ التحفيز و الاتصال .
- ❖ تكوين الأجراء .
- ❖ تحديد معايير الفعالية.

اقترح Drucker عام 1960 أسلوب جديد للإدارة هو " الإدارة بالأهداف " و هو تطبيق لنظرية Douglas Mc Gregor.

الإدارة بالأهداف حسب Drucker هو أسلوب يشترك بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، عبر كل المستويات الإدارية في صياغة الأهداف و تحديد مستوى المسؤولية لكل موظف و الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز، ثم المقارنة لتحديد درجة الانحراف والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل و تقويم المسار. عليه، يمكننا تحديد عناصر الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- ❖ **الأهداف** و هي النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدّد و تتمثل في الهدف العام للمنظمة و أهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها .
- ❖ **الخطط** و هي الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف .
- ❖ **الأداء** و هو ما يجب على الفرد فعله طبقاً للخطة و الاتفاق الذي تم مع رئيسه، بما يساعده للوصول إلى هدفه.
- ❖ **معايير الأداء** و تسمح بتقييم الإنجازات .
- ❖ **مناخ العمل** و هي الظروف المادية و التنظيمية المحيطة بإنجاز الأهداف.
- ❖ **نقاط التفثيش** و هي المراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس و المرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة لتصحيح الانحرافات .
- ❖ **تقييم الإنجاز** أي تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف .

يعتمد إذن أسلوب الإدارة بالأهداف على المشاركة باعتبار الإدارة منهج ديمقراطي و أسلوب إداري أساسه التخطيط و وضوح الهدف. من أهم مزايا هذا الأسلوب، سهولة عملية الإشراف و التوجيه، انسياب العملية الاتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، الشعور بالانتماء للمنظمة ، الرضا الوظيفي ، المرونة ، تقليص درجة الرّوتين و الرّقابة و نظام للترقيات و التدريب لذوي الكفاءات المحدودة .

و حسب Drucker فإن متطلبات التنظيم الفعّال هي:

- ❖ وضوح مهمّة الفرد و وظيفته و صلاحياته.
- ❖ تقليص المستويات الإدارية.
- ❖ إعطاء الفرصة لكل عضو للتخصص في عمل محدّد .

- ❖ مرونة الهيكل التنظيمي و بساطته .
- ❖ ديمومة التنظيم و تجديده حسب الظروف المتغيرة.
- ❖ إتباع نظام اتصالات واضح و أسلوب رقابي منظم و اتخاذ قرارات فعّالة.

2_ William Ouchi والإدارة الثقافية

كان أستاذًا لإدارة الأعمال في Los Angeles و طوّر عام 1981 نظرية " Z " للتأقلم مع معطيات السوق الاقتصادية الجديدة بعدما أصبحت فلسفة الجودة الشاملة (الجودة - التكاليف - الأجل) هي الفلسفة الطاغية في مجال الأعمال.

لاحظ عالم الإدارة الياباني Ouchi أنّ "الإنتاجية في المنظمة اليابانية حققت أرقامًا قياسية (400 %) مقارنة بالمنظمات الأمريكية ... و هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية و المالية ، إنّما ترجع أساسًا لكيفية إدارة العنصر البشري"

تعتبر نظرية " Z " الإنسان العنصر الحاسم في نجاح المنظمة . تقوم هذه النظرية على مبادئ مثل الوفاء و الصداقة و الثقة. فالأجراء جدّ مرتبطين بالمبادئ الرئيسية للمؤسسة التقليدية و تجدها في الماضي إذ " تصبح أداة لقيادة المنظمة."

لاحظ Ouchi قصورا في النموذج الأمريكي الذي سمّاه نظرية " A ". فهو يعتمد على التخصص و التقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظاما للرقابة. أما النموذج الياباني و هو طريقة " j " فهو يعتمد على مشاركة العاملين في الإدارة من خلال الإيمان الكامل بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور و العمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف و المراقبة. و كلما زادت درجة الثقة في العامل كلما زادت الإنتاجية ، فيما يلي جدول يوضّح العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة و نمط الإدارة الياباني:

العلاقة بين القيم الاجتماعية و نمط الإدارة في اليابان

القيم الاجتماعية السائدة	التطبيقات الإدارية للقيم الاجتماعية السائدة
<ul style="list-style-type: none"> - إعطاء أهمية كبيرة للتعلم و التركيز على العلوم الأساسية و التطبيقية و اللغات 	<ul style="list-style-type: none"> - إتباع أسس الإدارة العلمية من حيث اعتماد الجدارة كأساس للتعيين. - التأهيل المستمر للعاملين . - تشكيل مجموعات البحث و التطوير و الإنفاق بسخاء على الدراسات و الأبحاث التطبيقية. - حلقات ضبط النوعية. - مكفآت الإنجاز . - التركيز على الصناعات الإلكترونية . - اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الجماعة و اعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع و أهمية الأسرة في المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد مبدأ الاتصالات غير الرسمية . - تنظيم حلقات ضبط نوعية على أسس تطوعية . - تنظيم النقابات العمالية على أساس الانتماء المؤسس . - تنظيم الشركات على أسس عائلية . - اهتمام المنظمات باستقرار العاملين و تحمل أعباء إضافية تجنباً للاستغناء عنهم في الأوقات الصعبة . - استعداد العاملين لتقديم تنازلات في الأجور و المزايا في الأوقات الصعبة التي تمر بها المنظمات . - اعتماد مبدأ المسؤولية الذاتية كأساس للرقابة .
<ul style="list-style-type: none"> - الطاعة و النظام و الانضباط 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام " جدوكا " (Jidoka) في تحمل العامل مسؤولية كبيرة في اتخاذ القرار في موقع العمل . - نظام (Kanban) و يتعلق بالرقابة على المخزون اللازم للإنتاج . - علاقة الرئيس بالمرؤوسين تقوم على نمط علاقة الابن بالأب . - اعتماد مبدأ الأقدمية كأساس الترقية .
<ul style="list-style-type: none"> - احترام العادات و التقاليد 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بتطوير الصناعات الوطنية كأساس للاعتراز و السيادة و تجنب استيراد المواد الاستهلاكية، و استعداد المواطن لتحمل كلفة اقتصادية أكبر في سبيل الاعتماد على الذات . - حصر مبدأ التوظيف مدى الحياة على الرجل دون المرأة.

رغم أن نظرية " J " ساعدت على اعتماد مبدأ الديمقراطية وتنمية روح الفريق، إلا أنها كان من الصعب تطبيقها خارج المجتمع الياباني . تظهر هنا نظرية " Z " كالوعاء الأمثل للتنظيم الذي يمكن تطبيقه خارج الحدود اليابانية ،"فمراعاة التكامل و الترابط بين الأنشطة والمهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل.و تكوين هذه الفرق هو أساس القوّة و إدارة التكامل بين المعلومات و الموارد و الأهداف "

و من خلال المقارنة بين المؤسسة الغربية و المؤسسة اليابانية، أقترح على المؤسسة الغربية إتباع النموذج الياباني :

المؤسسة الغربية	المؤسسة اليابانية
* عقد قصير المدى	* عقد مدى الحياة
* تطور و ترقية سريعة	* تطوّر و ترقية بطيئة
* مسار مهني متخصص	* مسار مهني غير متخصص
* إجراءات رقابية رسمية	* إجراءات رقابية غير رسمية
* قرارات فردية	* قرارات جماعية
* مسؤولية فردية	* مسؤولية جماعية
* اهتمام محدود	* اهتمام عال

يمكننا أن نستخلص فلسفة النموذج الياباني في المبادئ التالية :

- * الاستقرار الوظيفي .
- * الترقية و الحوافز المعنوية و المشاركة في الأرباح.
- * مشاركة الأفراد في إستراتيجيات و أهداف و تصورات أعمال المنظمة .

ثالثاً _ نظرية "Y" لـ Douglas Mc Gregor

كان عالم النفس الاجتماعي Mc Gregor أول من طبّق نتائج العلوم السلوكية في مجال إدارة الأعمال، فلقد كان مستشاراً للعلاقات الإنسانية لدى عدّة شركات و أستاذاً لإدارة الأعمال في Harvard.

ينتمي Mc Gregor إلى التيار الحديث لمدرسة العلاقات الإنسانية، فهو يتقاسم الكثير من الأفكار مع Maslow و Likert وكان من أشدّ المنتقدين لـ Fayol و Taylor اللذان يمثلان " إدارة أعمال سلطوية مبنية على نماذج عسكرية " .

أطلق Mc Gregor تسمية نظرية "X" على المدرسة الكلاسيكية و بمقابل هذا النموذج القائم حسبه على الرّقابة و العقوبات، يقترح علينا نظرية "Y" المبنية على الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم من خلال التأكيد على أهمية البعد البشري في إدارة الأعمال. تفترض نظرية "X" ما يلي :

- ❖ لا يحبّ الشخص العادي عمله و سيحاول قدر الإمكان تجنبه .
- ❖ بسبب هذه النظرة السلبية للعمل يجب أن يخضع هؤلاء للمراقبة و لسلطة أكبر و نظام صارم للعقوبات .
- ❖ يفضل الشخص العادي أن يتمّ قيادته ، كما يتجنب المسؤوليات و طموحاته جدّ محدودة، فهو يبحث عن الأمان الوظيفي بالدرجة الأولى.

أمّا نظرية "Y" فتفترض ما يلي:

- ❖ العمل هو مصدر للرضا و المجهود في العمل يشبه باقي المجهود اليومي كاللعب مثلاً.
- ❖ الرّقابة الخارجية و التهديد بالعقوبات ليست الوسائل الوحيدة للحصول على مردودية أفضل في العمل إذ بإمكان الشخص قيادة نفسه إذا تقبّل أهداف عمله .

❖ يسعى الشخص العادي في الظروف الملائمة ليس فقط إلى تقبل المسؤوليات و لكن أيضا البحث عنها .

على غرار Maslow صنف Mc Grégor الحاجيات والرغبات على النحو التالي:

- 1- الحاجيات الفيزيولوجية كالأكل و النوم .
- 2- البحث عن الحماية و الأمان في مكان العمل.
- 3- البحث على تلبية الحاجات الاجتماعية كالحب و الاهتمام و قبوله من طرف الجماعة .
- 4- الحاجيات الأنانية كتقدير الذات و الثقة في النفس و التقدير و الاحترام و المكانة الاجتماعية .

أكد Mc Grégor في كتابه La Dimension humaine de L'entreprise على مدى أهمية الحاجيات و الرغبات في حياة الإنسان " الإنسان حيوان الرغبة، فكّما لبّى أحد حاجياته، تظهر حاجة ثانية في مكانها . و هذه السيرورة بدون نهاية وهي مستمرة من الولادة إلى الموت " من هنا يصبح من الضروري تلبية الحاجيات الاجتماعية و الأنانية و تحقيق الذات كأهم عوامل للتحفيز الوظيفي .وإذا تمّ التركيز على تلبية الحاجات الفيزيولوجية فقط، فإن عملية توزيع المكافآت لن تصبح مجدية و ستلجأ المنظمة للعقاب لتحقيق إنتاجية أفضل.

تقوم نظرية "Y" على ستة (06) مبادئ رئيسية:

- 1- إن المجهود البدني و الذهني هما كاللعب و الراحة .والإنسان العادي ليس لديه ميول فطري للعمل، لذا يمكن أن يصبح العمل في بعض المواقف إمّا مصدرا للرّضا فيتم إنجاز طواعية، أو مصدرا للعقاب و سيتم تفاديه إن أمكن ذلك.

2- السيطرة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسائل الوحيدة للحصول على القوّة الموجهة لتحقيق الأهداف. فالإنسان يمكن أن يوجه و يضبط نفسه عندما يعمل لتحقيق أهداف يشعر بالمسؤولية اتجاهها .

3- الشعور بالمسؤولية نحو بعض الأهداف يتوقف على مجموعة الجوائز و المحفزات المرتبطة بإنجاز العمل . و أهم هذه الجوائز القبول و تلبية حاجات الأنا و الذات و يمكن الحصول عليها مباشرة من خلال الجهود الموجهة نحو الأهداف .

4- يتعلم الشخص العادي في الظروف المناسبة ليس قبول المسؤوليات فقط، لكن أيضا البحث عنها .

5- الموارد التي تعتمد على درجة عالية من الخيال يتم توزيعها على نطاق واسع بين الأشخاص.

6- لا يتم استخدام الإمكانيات الفكرية للشخص في ظروف الحياة الصناعية الحديثة إلا جزئيا

أثرت مبررات Mc Gregor كأستاذ و باحث على مجموعة كبيرة من المنظرين كـ Charles Handy و Warren Bennis، كما أصبحت فرق العمل منذ منتصف التسعينات عنصرا معترفا به في التغيير التنظيمي و تفويض السلطة (La Délégation du pouvoir).

رابعاً _ Henry Mintzberg والنظرية الموقفية أوالشرطية La théorie de Contingence

تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم أو نظرية الأنساق، فكلاهما اهتم بتأثير البيئة الخارجية على المنظمة، مع ضرورة دراسة هذه الأخيرة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنساق التحتية. تفترض نجاح عملية التنظيم إدراك ظروف أو "حقيقة" المنظمة، بعد ذلك وضع إستراتيجية تتلاءم و هذه الظروف، في

الأخير الاعتماد على كفاءة عالية لتطبيق هذه الإستراتيجية و تحقيق الأهداف العامّة
تزرع Mintzberg هذا التيار و كان له تأثير كبير على إدارة الأعمال المعاصرة .
من أصل كندي، درّس علم التسيير في جامعة Mc Gill في Montréal و Insead
بباريس. يعدّ من أكبر المنظرين في إدارة الأعمال و التخطيط الإستراتيجي ، طوّر
برنامجا دراسيا لخمس (05) مدارس للتجارة في كل من كندا و إنجلترا و اليابان و
فرنسا و الهند .

كان شعاره " تكوين جيل جديد من الإطارات " بعدما انتقد طريقة **MBA** التي اعتبرها
غير صالحة لعالم الشغل، فلا يمكن حسبه " تكوين مسيرّ داخل قاعات التدريس "

انتقد Mintzberg العقلية التسييرية للإطارات العليا التي يرى أنّها ما زالت تشبه
تلك التي كانت سائدة لدى أقرانهم منذ 100 إن لم نقل 1000 سنة، فرغم اختلاف
طبيعة المعلومات الضرورية للمنظمة بين الجيلين، إلا أنّهم ما زالوا يحصلون عليها
بنفس الطريقة و عبر نفس القنوات : " تتعلق قراراتهم بالتكنولوجيا الحديثة لكنهم
يستعملون طرق القرن الماضي .. إنّهم يفضلون المعلومات غير الرّسمية و المزايدات
لسرعة تداولها. فما هو دردشة اليوم قد يصبح حقيقة غدا "

انطلاقا من هذه المعطيات قدّم Mintzberg عشرة (10) أدوار رئيسية للمسيرّ
وضعها في ثلاثة أقسام :

1- أدوار الوسيط من خلال تمثيل مؤسسته و عمليات التنسيق و لقاء الشخصيات
إلخ...

2 - الأدوار الإعلامية و تتعلق بتكوين و تحفيز الموظفين .

3- أدوار القيادة من خلال تسيير شبكة العلاقات .

انتقل Mintzberg بعد دراسة وظيفة الإدارة إلى دراسة هياكل المؤسسة، قدم هنا
أكبر إسهاماته النظرية في كتابه " Structures dynamiques des "

organisations" عام 1993. وعرفت المدرسة الموقفية عدّة إسهامات من مجموعة كبيرة من الباحثين مثل Martin ، Charles Perrot ، Jean Wood Ward ، Events و Eneryet Trist وغيرهم و كانت أوّل من دعت إلى توحيد النظريات الإدارية و تكييفها مع طبيعة المنظمات ،مع إعطاء مرونة أكبر للمديرين لاتخاذ قراراتهم. إلا أنه يعاب عليها أنها قلّلت من أهمية المبادئ الإدارية، كما أنّها لا تقدم

المحور الثالث: نظريات ما بعد الحداثة (post- modernes)

بعد استعراضنا لأهم النظريات التنظيمية، سنحاول كمرحلة أخيرة استعراض – بطريقة موجزة – بعض البحوث لما عرف بنظريات ما بعد الحداثة، ولقد اعتمدنا في ذلك على كتابين رئيسيين

أولاً_ نظرية التطور: استلهمت مبادئها من نظرية " داروين " وتم نقلها للعلوم الانسانية من طرف D.Campbel الذي أكد أن تطور المنظمات يتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية:

- 1_ **الاختلاف** الذي يحدث بطريقة عمياء، وهو مبدأ ديناميكي يقود إلى التطور، وينشأ غالباً نتيجة مواقف حساسة تمر بها المنظمة، و تستدعي التكيف معها.
- 2_ **الاختيار** من خلال القضاء على بعض الانحرافات داخل المنظمة.
- 3_ **الاستبقاء** ويسمح بنشر العناصر التي تم الاحتفاظ بها بعد عملية الاختيار.

شكلت أبحاث R.Nelson و S.Winter مرجعية لنظرية التطور في علم التنظيم، و تفترض النظرية أن المنظمة تتكون من أشخاص مختلفين و ذات شخصيات معرفية، ويصبح هنا لمفهوم الروتين أهمية أساسية: التصرفات الفردية يتم قيادتها و تنسيقها من خلال روتين ناتج عن إعادة الأعمال و التجارب، تتميز المنظمات من هنا بطبيعة كفاءتها التنظيمية و روتينها التنظيمي. وحسب Dosi فإن مقارنة التطور تسمح بالأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الدائمة بين الأشخاص داخل المنظمة.

ثانياً K.Weick (2003): تقوم أبحاثه على تصور بنائي و تفاعلي للمنظمة، فهو يرفض النظر للمنظمة على أنها أداة عقلية و منتهية (المدرسة الكلاسيكية – المدرسة الموقفية الشرطية – مدرسة القرار) فهي تعتمد على خصائص موضوعية كالحجم و المحيط و التكنولوجيا و إرادة المسيرين.

يفضل **K.Weick** النظر للمنظمة على أنها في حركة مستمرة لا تتفك عن البناء و الهدم من خلال مجموعة من التفاعلات الدائمة: الاتصال – القراءات – التكيف المتبادل. و يتحدد مصير المنظمة على قدرة أعضائها على مواجهة ما هو غير متوقع، وبطريقة صحيحة. فكلما بذل الأشخاص مجهودا أكبر لتطوير علاقة متبادلة، كلما أصبح ممكنا تطوير ذكاء جماعي، و هو ما يعزز القدرة على الفهم و مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

تظهر أهم اسهامات **K.Weick** في طلبه إعادة النظر في المقاربات "الضابطة " للعمل التنظيمي لصالح بناء اجتماعي قام باقتراحه، و و تصبح المنظمة بهذا المفهوم جد معقدة و هشة و في تحول مستمر. من رواد هذا التيار Vidalett – Koenig – Poest – Allard

ثالثاً التحليل الاستراتيجي للمنظمات: أمام تحديات مرحلة ما بعد التسعينات (الأزمة الاقتصادية بالدرجة الأولى) أصبح مفهوم إدارة الأفراد عامل تنافسية للمنظمات، ليظهر تيار جديد " التحليل الاستراتيجي للمنظمات " تزعمه Michel Crozier و Erhard Freidberg. تقوم النظرية على أربعة مفاهيم رئيسية:

1_ استراتيجيات الممثلين: من خلال عدم الفصل بين الأعمال و الممثلين (representants et actions) عن الإطار التنظيمي. فالأشخاص من خلال هذا المفهوم يرفضون اعتبارهم مجرد " وسائل " لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2_ نظام العمل الملموس: و يشير إلى مجموع العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة.

3_ دائرة الشك: تواجه المنظمات مجموعة من الشكوك: تقنية _ تجارية _ مالية _ انسانية وتصبح عملية التحكم في هذه المخاطر (التهديدات) بفضل المهارات الشخصية و شبكة العلاقات - تصبح - مصدرا للقوة داخل المنظمة.

4_ السلطة: وتشير إلى قدرة أحد الممثلين على قيادة الأعضاء الآخرين. و لا تتعلق السلطة هنا بالتواجد في أعلى السلم الهرمي، و لكن في مجموعة الموارد و المهارات: التحكم في العلاقات مع المحيط _ التحكم في الاتصال _ المعرفة الدقيقة للقواعد...

رابعا_ Renard Sahnsaulieu: أشار من خلال دراسته إلى تأثير الأبعاد العاطفية على المواقف الأيديولوجية للفاعلين، وطريقة حسابهم لفرص الربح و الخسارة. حدد الباحث من هذا المنطلق أربعة أشكال للهوية. الاندماج _ التفاوض _ الانتماء _ الانسحاب:

1_ يظهر نموذج الاندماج من خلال طبيعة العمل أين تصبح المهام متكررة و الأعمال قليلة الجودة. يصبح الشخص هنا مضطرا للذوبان في فريق العمل، فهو لا يملك موارد أخرى باستثناء الجماعة.

2_ تظهر هوية التفاوض داخل جماعة العمل أين يمكن للأشخاص أصحاب المهارات العالية الوصول إلى مراكز عليا داخل المنظمة.

3_ يظهر نموذج الانتماء من خلال الحركية المهنية كالترقية مثلا أو مسار الحياة داخل المنظمة، وهو ما يؤدي إلى فقدان الانتماء لجماعة العمل، وغالبا ما يتعلق الأمر هنا بالإطارات و المهندسين و التقنيين.

4_ يشير مفهوم الانسحاب إلى أن الشخص لا يملك صداقات كثيرة في محيط عمله، وعلاقته مع مسؤوله المباشر هي علاقة اعتماد بالدرجة الأولى، ويصبح العمل هنا ضرورة اقتصادية أكثر منه قيمة في حد ذاته.

خامسا_ الدراسات النقدية لإدارة الأعمال: ظهر هذا التيار في السنوات الأخيرة، من أهم رواده : Willmot- Bridgman- Alvesson- Golsorkhi- Loilier- HWAULT

تعيد الدراسات النقدية النظر في بعض المسلمات للنظريات التنظيمية كالثقافة التنظيمية و القيادة الإدارية و القواعد...إنها ترفض المقاربة العقلية و المنهجية للمنظمة.

ينادي هذا التيار بتجاوز النظريات التنظيمية الكبرى لاكتشاف ما يختفي وراء الظواهر الاجتماعية ، و هو ما نادى به Alvesson (2003) : تشجع النظرة الانعكاسية للمنظمة الابداع والنقد والقراءة المتعددة للخروج من الوهم العقلاني و التقني.

يتفق رواد هذا التيار على مجموعة من النقاط والتصورات من خلال اعتبار إدارة الأعمال بناء اجتماعيا وسياسيا، ويتفق هذا التيار على ست خصائص للمنظمة:

1_ البناء الاجتماعي للمنظمات على أساس العلاقة مع المحيط و أيضا الديناميكية الاجتماعية.

2_ البعد التاريخي للمنظمات .

3_ التناقضات و الصراعات و الأزمات التي تحدث داخل المنظمة.

4_ التنديد ب "الأيديولوجية الإدارية" التي وضعت قوانين عالمية للهياكل و الوظائف.

4_ السلطة و علاقات الهيمنة.

5_ البحث عن العدالة الاجتماعية.

