

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مستغانم- عبد الحميد ابن باديس



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

سند بيداغوجي:

نظريات التنظيم

المستوى: السنة أولى ماستر تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

الأستاذ: د. بلهوارى حاج

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برنامج مادة نظريات التنظيم
ماستر سنة أولى تنظيم و عمل

<u>المؤسسة</u>	<u>الكلية</u>	<u>القسم</u>
جامعة مستغانم- عبد الحميد ابن باديس	كلية العلوم الاجتماعية	قسم علم الاجتماع

<u>الميدان</u>	<u>الشعبة</u>	<u>التخصص</u>
<u>العلوم الاجتماعية</u>	<u>علم الاجتماع</u>	<u>علم اجتماع التنظيم والعمل</u>

وصف المادة:

نظريات التنظيم تمثل وحدة تعليمية ضمن الوحدات التعليمية الأساسية التي تدرس ضمن برنامج علم الاجتماع العمل و التنظيم الموجه لطلبة السنة أولى ماستر علم اجتماع العمل و التنظيم. هذه المادة الأساسية سنوية حيث تعرف في السداسي الاول ب "نظريات التنظيم" لتتحول في السداسي الثاني الى "التنظيم الحديث للمؤسسة".

نظريات التنظيم تمثل ميدان نظري لعلم الاجتماع من خلاله يتعرف الطالب على مختلف المدارس و الاتجاهات النظرية المعالجة لمفهوم التنظيم من منظور سوسيولوجي، و التي تهتم تحديدا بدراسة و تحليل العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل المنظمات و المؤسسات او أي مكان للعمل .و تتبع تطورها التاريخي و ما تبلورت عنها من اشكال تنظيمية للنشاط و العمل في سياقات مختلفة و ثقافات متنوعة..

اذن هذا الحق النظري يدرس مختلف الظواهر الاجتماعية و كذا التفاعلات التي تحدث داخل فضاءات العمل(تنظيم،اتصال،سلطة،صراع،حوافز.....) و التي تحاول هذه المادة التعليمية تفسيرها و تحليلها بهدف اكتساب فهم جيد للمنظمات و كذا علاقاتها بالافراد(العمال)

اما المخطط المقترح في هذخ الوحدة ينقسم الى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول:

يختص بعرض مفهوم التنظيم و التحولات التي عرفها هذا المفهوم في معانيه و دلالاته عبر مراحل التفكير الاجتماعي الى عرفها الانسان أي منذ الارهاصات الأولى للتنظيم بداية من الامبراطوريات العسكرية القديمة الى الثورة الصناعية وصولا الى الثورة الرقمية الحالية.

كما يشمل هذا المحور كذلك الى الاختلافات و التباينات لدى المقاربات السوسيولوجية في تعريفها لمفهوم التنظيم و ما يطرحه من صعوبات نظرية و ابستمولوجية بخصوص تعريفه، حدوده و علاقاته مع مختلف المنظورات العلمية الأخرى.

المحور الثاني:

يتطرق هذا المحور الى عرض اهم النظريات التي أسست للتنظيم و جعلته حقلا معرفيا مستقلا بداية من النظرية الكلاسيكية و تصورها للتنظيم:

- مدرسة التنظيم العلمي للعمل
- الفوردية
- الإدارة العلمية
- المحور الثالث:
- يتطرق الى اسهامات النظريات الحديثة في مجال التنظيم و النقلة النوعية الي حققها هذا المفهوم على المستوى النظري و كذا التطبيقي:
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المحور الرابع:
- يتناول هذا المحور اسهامات النظرية اليابانية في مجال التنظيم و كذا الهوية في العمل و ثقافة المؤسسة.
- اهداف المقرر:
- تهدف هذه المادة الاتعليمية الى تمكين الطالب من التحكم في المفاهيم الأساسية التفريق بينها و كذلا اهم المدارس النظرية المؤسسة و المساهمة في طهور علم اجتماع العمل و التنظيم او سوسيولوجية المنظمات، التي تعالج الموضوع من زاوية سوسيولوجية، من من اهم اهداف هذه الوحدة كذلك:
- تعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية التي تدور حول مفهوم التنظيم و تغير دلالاته عبر مراحل التفكير الاجتماعي م نتج عنها من نظم إنتاجية ساهمت في تطور المؤسسات و المجتمعات
- تمكين الطالب من معرفة منظورات علمية أخرى لها علاقة بالتنظيم كعلم النفس العلوم السياسية و الانثروبولوجية و علوم التسيير و الاتصال.
- التعرف على بعض النماذج التنظيمية الناجحة من مؤسسات و تنظيمات و انعكاس ذلك على المجتمع.

نظام تقييم الطلبة:

تفرض على الطالب انجاز عمل فردي على شكل عرض يخص احدى النظريات او المفاهيم الاساسية المرتبطة بمحتوى المادة و ذلك من اجل عرضه و مناقشته و اثرائه امام زملائه الطلبة، و كذا تكليف الطلبة بالبحث عن مفاهيم و مصطلحات اساسية في مادة علم اجتماع العمل و التنظيم بالاضافة الى القيام بقراءة تقنية لمؤلف او كتاب لباحث في هذا الحقل المعرفي.

بالاضافة الى استجابات فجائية تخص الجانب التطبيقي و التي يكون عددها من اثنين الى اربعة في كل سداسي و يكون موضوع هذه الاستجابات حول ما تم تناوله في الحصص التطبيقية فقط.

اما تقييم المحاضرة فيكون خلال كل نهاية سداسي و الذي تكون عدد حصصه من اثني عشر اسبوع الى غاية اربعة عشر اسبوع بامتحان نهائي شامل.

برنامج مفصل للمحاضرات

المحاور	الاسبوع	عنوان المحاضرة وعناصرها
المحور الاول:التنظيم:مفاهيم و مقاربات	الاول/الثاني	مدخل عام للتنظيم : تمهيد اشكال التنظيمات، المفاهيم و المعاني، الخصائص، الاهمية
المحور الثاني:المدارس الكبرى	الثالث	مدرسة التنظيم العلمي للعمل:تعريف تايلور، مبادئ التاييلورية، تقييم اسهاماتها
	الرابع	الفوردية:حياة فورد، مبادئ الفوردية، اهدافها، تقييمها
	الخامس	عقلنة الادارة:حياة فايول، وظائف المؤسسة:مبادئ فايول، تقييم
	السادس	النموذج البيروقراطي:ماكس فيبر:تعريفه:السلطة عند فيبر، مبادئ البيروقراطية، تقييم
المحور الثالث:النظريات الحديثة	السابع	مدرسة العلاقات الانسانية:التون مايو:تعريفه، تجارب هاوتورن، تقييم
	الثامن	القيادة وديناميكية الجماعة:كيرت لوين:
	التاسع	نظرية الحاجات:ابراهيم ماسلو:
	العاشر	ماك غريغور

فريدريك هارزبورغ ونظرية العاملين: F. Herzberg(2000-1923)	الحادي عشر	
اتخاذ القرار: تعريف القرار، عناصره، انواعه، صناعته	الثاني عشر	التنظيم الحديث للمؤسسة: المحور الرابع
النظرية السوسيو تقنية: تجارب امري، الاسس، التقييم	الثالث عشر	
التحليل الاستراتيجي: تمهيد، المفاهيم الاساسية :الفاعل، السلطة، الاستراتيجية، منطقة الظل، نسق الفعل الملموس	الرابع عشر	
الهوية في العمل: مفهوم الهوية، ثقافة المؤسسة	الخامس عشر	
المدرسة اليابانية: تمهيد، الاصول التاريخية، نظرية Z، الاسس والمبادئ	السادس عشر	

المحاضرة الأولى:

مدخل عام للتنظيم

المحاضرة الأولى: مدخل عام للتنظيم

تمهيد:

التنظيمات عبارة عن تجمعات انسانية تعمل على تنسيق أنشطتها من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي حددتها لنفسها , و هي الأهداف الموجهة نحو محيط معين . حيث يظهر التنظيم باعتباره محاولة الإجابة على مشكلات الفعل الجماعي , مع ضرورة المشاركة في المهمة المشتركة للأفراد الذين يشكلونه , و هو المعنى الذي يركز على خاصية ديناميكية التنظيم الذي يضمن تحقيق شروط استقرار نسبي كي يكون بمقدور الفعل الجماعي التطور . وهناك عدة اشكال للتنظيمات التي يفرضها او يبررها افعال الجماعي , بما انها تجمعا إنسانيا جامعا للأفراد بغرض تنفيذ و أداء مهام او أنشطة لا يمكن لفرد واحد القيام بها .

اشكال التنظيمات :

- تنظيمات ذات طبيعة اقتصادية : (المؤسسات، الشركات)

- تنظيمات ذات طبيعة خدمتية : (مستشفى، جامعة، مدرسة...)

- تنظيمات ذات طبيعة سياسية : (الأحزاب، الجمعيات..)

1- مفهوم التنظيم :

مفهوم التنظيم من خلال الرجوع الى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العملية التي تناولت موضوع الادارة والتنظيم تبين لنا أن كتاب الادارة وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة الا أننا سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم :

تعريف هنري فايول: يعرفه بأنه " امداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض " .

تعريف مارشال ديموك: يعرفه بأنه " التجميع المنطقي للاجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض او هدف محدد " ويعرفه كذلك بأنه " الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر اكبر من ان يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون باعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها اما "دونالد كلو" فانه يعرف التنظيم بأنه " ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة " كما يعرف التنظيم كذلك بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة واقامة العلاقات لغرض تمكن الافراد من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الاهداف

تعريف الآن تورين: " يعرف التنظيم هو أداة تقنية من أجل تعبئة الطاقات الإنسانية . وتوجيهها نحوى غايات محددة

تعريف فرنسو بوريكو: يعرف التنظيم على انه شكل اجتماعي يقوم على تطبيق قاعدة ما ويخضع لسلطة ما ويضمن ,تعاون أفراد على عمل مشترك يحدد كيفية تنفيذه وتوزيع نتائجه."

تعريف جورج لابساد :عالم اجتماع فرنسي معاصر يمثل التحليل المؤسساتي يعرف "التنظيم هو سلوك الإجتماعي موجه لتحقيق أهداف محددة.""

تعريف تالكونت بارسونز :عالم الإجتماع أمريكي يعرف "التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشائها وإعادة إنشائها بشكل مقصود من أجل بلوغ غايات معينة"

هذه التعريفات تنطلق من البسيط إلى المعقد ومن الملموس إلى المجرد.

من السيمات المميزة للتنظيم أساسية

-توزيع وفق المهام غلاف زمني محدد.

-أن هناك تقسيم وجود سلطة للأدوار.

-تنظيم يفرض سلطة والهدف من السلطة جعل السلوك الاعضاء مطابقا للأهداف.

-نسق التواصل والهدف التواصل هو ربط العلاقة بين الأفراد وخاصة لنقل المعلومات

من القمة إلى القاعدة - تنظيم يقوم على مايسمى نظام {المساهمة المقابل} والمقصود بها أن

هناك داخل التنظيم أفراد يقومون بعمل ومساهمات ولكن مقابل هذه أعمال يتلقون أجر.

2- مرتكزات يؤمن بها التصور الكلاسيكي

-الطابع الأداتي في التنظيم ينظر لتنظيم بأنه أداة لخدمة أهداف معينة وهذه الاداة

ينظر إليها إلا أنها شفافة وخالصة.

-أن التنظيم يقوم على الوحدة وإنسجام وأنه يفرض عقلانية على الأفراد

-هو ان التنظيم يتميز بحدود واضحة تفصل التنظيم عن البيئة الخارجية وتجعل ما

يخرج خارج التنظيم لا يؤثر على التنظيم

يمكن تلخيص هذا المفهوم في المعاني التالية:

المعنى الاول: هو إنشاء الإجتماعي ما مرئي ومهيكل ومنظم مثلا شركة جامعة ...له

وضيفة معينة

المعنى الثاني: التنظيم كفعل ما

المعنى الثالث: البحث عن التنظيم كخاصية مميزة لشخص أو لشيء ما

المعنى الرابع: في اللغة يعني الإجراء أو منهجية في العمل لايمكن لهدف دون تنظيمما

" يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها انه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر

الثالثة التالية :

ا / العمل :

و يقصد به تحديد طبيعة او نوع العمل و مميزاته , هل هو عمل ذهني او عضلي , هل يتعلق الامر بعمل تنفيذي . هل هو عمل شاق ام سهل و بسيط , ثم هل يحتاج تنفيذه الى وقت طويل ام قصير . و الإجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية و عدد الافراد المناسبين للقيام بهذه الاعمال .

ب / الافراد : ..

و يشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية و التقنية او الفنية , اذ يتطلب الامر التعرف على قدرات و خبرات و مهارات الافراد الذين سيتولون القيام بالاعمال و المهام المنوطة بهم بكفاءة و فعالية , ما يحتم على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري و بعمليات التدريب و التعليم للعاملين من اجل رفع مستوى الأداء وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية و تحقيق الأرباح و هو ما يضمن تحقيق الأهداف الخاصة بالتنظيم .

ج / مكان العمل :

و يقصد به الموقع او المكان الذي يتم تادية الاعمال فيه بما يحتويه من أدوات و الات و مواد خام , مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالادارة , التهوية , الرطوبة , مسطحات العمال ... الخ

3- الخصائص الرئيسية للتنظيم:

إذا كان التنظيم عبارة عن نسق منظم من الأفراد يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، فإن هذا النسق لا يمكنه أن يدوم ويحقق أهدافه إلا إذا توفرت شروط أساسية لضمان حياة وفعالية المنظمة. ومن هذه الشروط والصفات ما ذكره كل من "بورتر" و "لور" و "هاكمان" (Porter, Hackman & Lawler, 1975) في كتابهم "السلوك التنظيمي" الصفات التالية:

تمييز الوظائف،

تقسيم العمل وتجزئته،

توزيع الأدوار والمراكز،

التنظيم الهرمي للسلطة،

تنظيم الاتصال العمودي والأفقي،

وغيرها من الأساليب والوسائل التي تحقق التسيير الفعال للمنظمات و المؤسسات.

4- أهمية التنظيم:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية واعداد الامكانيات اللازمة

لتحقيق هذه الاهداف فان التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم انجاز هذه الاهداف

فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من اجل الوصول الى الغايات التي

انشأت من اجلها المنظمة الادارية ايا كان حجمها او طبيعة عملها

-التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة الكل

يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها

-التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة

- التنظيم يحدد شكل الاطار العام للاتصال داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل

ويعرف كل عضو من اعضاء التنظيم مكانه ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤسيه

-التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية

والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد

- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافهما بالوقوف على الاخطاء

والانحرافات وتصحيحها قبل استفحاليها

-التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع

العلاقات داخل المنظمة

-التنظيم يحقق الفهم التام للاهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي

العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل

التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متهاتات ال تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والمال
-التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة .

- التنظيم ينقل القرارات المخولة الى جميع اجزاء المنظمة فانه بتوزيع مثل هذه القرارات على المستويات الدنيا والعليا والافقية يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات التي تهديهم اثناء ادائهم المكلفين بها

-التنظيم يهض بتدريب وتنمية اعضائه وذلك عن طريق تدريبهم وامدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم مما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجة المنظمة

-التنظيم يوفر نظاما للاتصال وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

5- انواع التنظيم

هناك نوعان متميزان من التنظيم هما

-التنظيم الرسمي :

يعرف "شستر بارنارد" التنظيم الرسمي بانه نظام يقوم على اساس التنسيق الارادي الواعي بين مجهودات شخصين او اكثر . ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الاعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات ادارية صغيرة والوحدات في اقسام .وتتم عملية التحليل والتجميع على اساس موضوعي بغض النظر عن الاشخاص او العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم

كما يطلق عليه ايضا التنظيم البيروقراطي وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازا اداريا مستفيضا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الادارة من العاملين فيها

تطبيقها والاخذ بها بامانة ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به ماكس ويبر لعناصر البيروقراطية من اهم ما كتب عن التنظيم الرسمي . ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات ومن اهم خصائص هذا التنظيم ما يلي :

- تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على اساس تسلسل السلطات
-توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على اساس التخصص
-القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الاساس التي يعتمد عليها في علاقات الافراد وتصرفاتهم

- يقوم التوظيف على اساس التأهيل الفني من دون اعتبارات اخرى.
-افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم يمكن التمييز بين ثلاثة انواع رئيسية للتنظيم قائمة على اساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الانواع الثلاثة هي :

أ - التنظيم على اساس جغرافي

- تنظيم على اساس وظيفي وعلى الرغم من امكانية اقامة منظمة قائمة على اساس تنظيمي واحد الا انه قلما توجد منظمة لا تجمع بين نوعين او اكثر من هذه الانواع .

واهم اشكال التنظيم هي :

ب- التنظيم غير الرسمي :

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تقوم الادارة في المؤسسة بتوزيع الافراد على اداراتها واقسامها ووحدتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات ان تأخذ اشكالا اخرى تتمثل في مجموعة او جماعات العمل.

التنظيم غير الرسمي عبارة عن وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون باداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين يربطهم ومن هنا يتضح ان لفظ جماعة يتضمن جملة من العوامل منها :

العلاقات الاجتماعية : عمليات الاخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات .

قواعد السلوك : كل جماعة تضع قواعد للسلوك يلتزم بها اعضاءها في تعاملهم مع بعضهم وتحدد لهم ما يجب وما ال يجب ان يفعلوه كما تحدد لهم السلوك المقبول وغير المقبول .

الادوار : يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددًا يتكون من توقعاته عن نفسه توقعات الاخرين منه وتوزع الادوار على الاعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقاتهم .

القيم : كل جماعة تؤمن بعدد من القيم والمبادئ والأفكار .

العواطف : نتيجة للعلاقات التي يكونها الافراد فيما بينهم داخل الجماعة فانه يتكون لديهم شعور المحبة بينهم بعضهم ببعض

خصائص التنظيم غير الرسمي :

- يستند وجوده اساسا الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة او قرارات رسمية .

- السلطة تكتسب وتمنح من اعضاء الجماعة فهي اساسا غير مرفوضة ال تتبع التسلسل القيادي الرسمي .

- القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وافكار اعضاء الجماعة ولا تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية

- . الاتصال في التنظيم غير الرسمي اقصر واسرع بعكس الاتصال الرسمية المقيدة بمسارات واساليب تجعلها اطول وابطأ .

- الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها.

حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتركيبية التنظيم الرسمي الضخمة

- لا يتوفر لهذا التنظيم الاستقرار والاستمرار لانه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند الى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية.

اذا كان للتنظيم غير الرسمي بعض المساوئ كمقاومة التغيير وتعارض دوره مع اهداف المنظمة احيانا ونشر الاشاعات ومحاكاة سلوك جماعته للسلوك الرسمي الواجب فان لهذا التنظيم مزاياه التي لا يمكن اغفالها او انكار اهميتها اذا ما احسن استخدامها ونخص بالذكر منها ممايلي:

-يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي في ايجاد تنظيم عملي يحقق الانجاز المنشود وكان دوبين اول من قدر هذا التكامل الضروري بين التنظيمين اذ يقول ان العلاقات غير الرسمية في المنظمات تفيد في الحفاظ على المنظمة من الصرامة المفرطة التي قد ينتج عن الالتزام الحرفي بالسياسات والقواعد واللوائح والاجراءات الرسمية.

- التخفيف من اعباء المدير الرسمي ويشجعه على تخويل الصلاحيات كما يخفف اعباء المشرف بحيث يكتفي بالاشراف العام من دون الحاجة الى اشراف دقيق

خلاصة :

عموما المعنى العام الذي يستعمل فيه مفهوم التنظيم هو تلك العملية التي تصاحب التجمعات , كما البنى الاجتماعية المختلفة . او هو ذلك الشكل الذي توضع به الجهود الجكاعية لتحقيق وظيفة او غرض معين . كما انه العملية التي يتم بموجبها تحديد الاعمال و تقسيمها , و توضيح المسؤوليات و تفويض السلطة , و انشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض انجاز الأهداف، مع ما يتطلبه ذلك من

تحديد الاعمال ، أدائها ، تجميعها ، زيادة على التقسيمات الإدارية اللازمة ، و العلاقات و أنماط الضرورية للقيام بالاعمال بغرض انجاز الأهداف المسطرة .

و مع ذلك يمكن القول بان كلمة تنظيم يمكن ان تكون شاملة لكافة التنظيمات التي يحتوي عليها المجتمع ، بل و يمكن ان تشير الى المجتمع ككل . و مع ذلك وفي جميع الحالات تبقى ضرورة و أهمية التمييز بين نوعين من التنظيم :

- التنظيم الاجتماعي في صورته العامة الذي يتمثل في البناء الاجتماعي ، و معايير ، و قواعد السلوك الاجتماعي .

- المنظمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية ، و المؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة من اجل تحقيق اهداف محددة ، و منها على سبيل المثال المنظمات الصناعية ؟ و في هذه الحالة يكون التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية لها حدودها و ادافها ، و تهدف الى تحديد الاعمال و المهام المراد إنجازها تحديدا واضحا ، ثم تجميعها في مجموعات مرتبة ، و متناسقة مع تحديد المستويات و السلطات ، و انشاء العلاقات المتبادلة ، زيادة على وضع أسس التعاون بين افراد المستويات المختلفة .

المحاضرة الثالثة: مدرسة التنظيم العلمي للعمل

" فريديريك تايلور "

لمحاضرة الثالثة: مدرسة التنظيم العلمي للعمل

" فريديريك تايلور "

1- نبذة عن حياته:

ولد تايلور في 1856/03/20 من عائلة غنية ، فقد كان والده محاميا وكان هو بدوره يفكر في اتباع خطى والده ، والا ان ضعف البصر الذي كان يعاني منه حال دون ذلك ، لقد دخل للعمل في مصنع كمتمرن وبدا حياته المهنية كعامل بسيط ثم رئيس فرقة عمالية ووصل الى مهندس في مصنع للحديد و الصلب في سن 28 سنة.

سنة 1890 تحول تايلور الى مهندس مستشار في التنظيم و هنا بدا في نشر افكاره تدرج تايلور في الدرجات المهنية بفضل عمله ، و طريقة تفكيره المنظمة و المرتبة ، و قد ترقى في المناصب حتى وصل الى رئيس عمال ثم مهندس بشركة ' ميدتل ستيل ' كما عمل لاحقا مستشارا في التنظيم .

لقد سعى تايلور من خلال العديد من الدراسات و الأبحاث التي اجراها الى توجيه الأنظار و الاهتمام بفلسفة جديدة في الإدارة كان قد اطلق عليها لفظ " الإدارة العلمية " لتمييزها عن النوع الذي كان سائدا في الإدارة ألا و هو نظام التقليدي ، بحيث تمثل الإدارة العلمية " ... ثورة فكرية او فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال و تفكير العمال نحو بعضهم البعض ، و توفي في 1915./03/21

2- أهم مؤلفاته:

اهم الأعمال " فريديريك ونسلاو تايلور " :

نشر مذكرة تقنية حول المسننات . 1893 سنة-

نشر مذكرة حول الاجر بالقطعة . 1895 سنة -

: إدارة الورش . 1903 سنة -

نشر كتاب حول قص الفولاذ الصلب . 1906 سنة -

: مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات و سلسلة من المقالات قدمها للكونغرس الامريكى

سنة 1911 1912 سنة

ملاحظة: هو ليس عالم اجتماع ةانما مهندس بنى نظرياته و افكاره على اساس امبريقي

انطلق من الواقع (الورش) -

لقد كان تايلور عاملا مجتهدا , فقد قبل ان يتكون في ظروف عمل صعبة , حيث ضحى

بجزء كبير من حياته المهنية و الترفهية في سبيل عمله , و لسوف يواجه و هو المشرف على

العمال صعوبات جمة في أداء وظيفته التوجيهية , و قد كان عليه مواجهة التكاسل الممنهج

لزملائه في العمل , فقد لاحظ ان زملاؤه لا يبذلون الجهد الضروري في العمل , عليه بنى تايلور

نظرته على المسلمات التالية:

3- المسلمات التي انطلق منها:

الانسان كسول بطبعه فالكسل أمر طبيعي عند الانسان

الانسان كائن اقتصادي اي حاسوب تحركه فقط الحوافز المادية.

لذلك سيسعى تايلور الى القضاء على التنظيم السيء للعمل , عندما قال لأن الإدارة

العلمية هي ' علم يحتوي على قوانين و مبادئ اذا تم اتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب العمل

كما المستهلك . كما انها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل ،

ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية .

- مبادئ الإدارة العلمية :

يعتقد تايلور بانه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات و القواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل : تفكيك او تقسيم العمل , تحديد المهام و مضمون منصب العمل ، القدرة القصوى على الرقابة الخ امكن حل الكثير من الصعوبات لادارة مجموعات واسعة من العمال . و قد استعان في بناء مبادئ الإدارة العلمية و بناء على تجربة التي قام بها على شركة " بتلهم " بوسيلتين أساسيتين هما : الحركة و الزمن ، اذ عمد الى تقسيم العمل الى جزئيات , حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان الى اخر و الوقت الذي تستغرقه تلك الحركة .

هذا و كان " تايلور " يرى بانه اذا ما تم ربط الاجازات المادية بالجهد الذي يبذله العامل فان هذا الأخير سوف يصل بادائه الى اعلى مستوى تمكنه من طاقته او قدراته الجسدية .

و اما اهم مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور فكانت على النحو التالي :

- التقسيم الافقي للعمل :

و يقصد به تجزئة العمل ، و تخصيص او تحديد المهام و دراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل . من اجل تحديد الطريقة المثلى للعمل

- التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل :

و يهدف الى التمييز بوضوح بين مصممي و منفذي العمل ،وقد تم انطلاقا من هذا التصور التفريق ما بين ذوي الياقات الزرقاء و ذوي الياقات البيضاء ، ويعتقد تايلور بان هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- ربط نظام الأجور بالمردود :

حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للانتاجية في أماكن العمل ، كما يهدف الى تطوير الدافعية

لدى الانسان في العمل ، فقد اعتقد تايلور ان ريد الاجر بعدد القطع المنتجة يؤدي الى دفع العمال الى بذل الجهد اثناء العمل على اعتبار انهم عقلايون او راشدون يتصرفون بعقلانية .

- نظام للرقابة في العمل :

يجب ان تكون كل حركة يقوم بها العمال المراقبة ، و لذلك وجب وضع مراقبين و رؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة ، و قد اعتقد تايلور بانه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الإنساني ، اذ يتعلق الامر بملاحظة تصنيف الوقائع و تحليلها و استنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال اهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الإدارة العلمية .

4- أهم مفاهيم نظرية الإدارة العلمية :**- مبدأ التخصص في العمل :**

حيث يتم تجزئته الى العناصر الأساسية التي يتشكل منها ، و حيث يمكن تدريب العمال على تلك العناصر او الأجزاء المشكلة للعملية بطريقة تمكن اعتبارها الادق ، او المثلى لاداء العمل ، و هو ما يسمح بزيادة خبرة العاملين ، و كفاءتهم اثناء أداء العمل ، مما يسمح بتحديد المسؤوليات .

- تنميط العمليات :

عندما تتم تجزئة العملية الإنتاجية الى اجزائها الدقيقة , يصبح أداؤها منمطا مما يؤدي الى السرعة في الأداء ، ومن ثم خفض التكاليف ، ربح الوقت و تفادي الأنشطة او الحركات غير المطلوبة او الزائدة في اثناء القيام بالعمل .

- عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية :

ترى نظرية الإدارة العلمية بتوحيد الوظائف التنظيمية و منع الازدواج بينها

- وحدة الأمر :

وتنص على تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة داخل التنظيم , ولكي تصبح هذه العملية ممكنة وجب تضييق نطاق الاشراف بجعل الرقابة و الاشراف على أساس رجل لرجل , أي ان لكل عامل شخص يمارس الرقابة عليه و يخضع لأوامره .

- توحيد الإجراءات :

كي يعمل التنظيم بنجاح لابد من توحيد الإجراءات و النظم بحيث تنطبق الإجراءات و الاحكام في الحالات المتطابقة .

5- تقييم اسهامات تايلور :

لقد نظرت الإدارة العلمية او التايلورية للإنسان في العمل بوصفه :

- فرد منعزل على الاخرين , و ليس مندمجا ضمن جماعة عمل معينة .

- انه و الحال هاته توجد إمكانية لمنع تاثير الجماعة السلبي او الضار عليه .

- اعتقد تايلور في إمكانية عزل و التفرقة فيما بين العمال عندما يتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم الا وهو المال .

مايمكن قوله هنا هو ان تايلور بهذا التصور يكون قد نسي التفكير في إمكانية حث العامل و تحميسه للعمل من خلال الأهمية التي يمكن ان تولى للعمل او باثرائه و ليس عبر تفتيته و تجزئته و نقل السلطة التقنية و التنظيمية لمكتب الطرائق او الإدارة بما يسمح لها بجمع المال . ثم ان اعتقاد تايلور في إمكانية عزل و التفرقة فيما بين العمال عندما تتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم الا و هو المال , يعد تصورا قاصرا لانه لا يرى وجود إمكانية اخر لتحقيق الفعالية في العمل عدى حث شراهة العمال للمال .

المحاضرة الرابعة : هنري فورد"

Henri Ford و الفوردية

Le Fordisme

المحاضرة الرابعة: هنري فورد " Henri Ford و الفوردية : Le

Fordisme

1- نبذة عن حياته:

"هنري فورد" "Henri Ford" رجل صناعة أمريكي، ولد سنة 1863 و توفي سنة 1947. أصبح مشهورا لأنه كان أول من أدخل العمل على السلسلة إلى المصانع و تحديدا إلى مصنعه للسيارات سنة 1913.

2- منطلقات الفوردية:

انطلق فورد من معادلة اساسية مؤداها:

الزيادة فب الاجور تعني الزيادة في الاستهلاك و الزيادة في الاستهلاك تؤدي الى

الزيادة في الانتاج

حيث كيف عمل السيارات لتتماشى و مبادئ العقلنة التي نادي بها "تايلور" الذي قال بأن تجزئة و تقسيم العمل و تبسيط العمليات سيمجد مكانته من خلال السلسلة. وهو الأمر الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى على طريق تطبيق الرقابة الشديدة على العمال داخل المصانع، أو عندما أصبحت الآلة و منذ ذلك التاريخ هي المتحكم الرئيسي في طريقة سير العمل، و منه كمية العمل و الإنتاج. و قد أظهرت الطريقة الفوردية في تنظيم العمل فعالية فائقة على أرض الواقع. و في هدل الإطار يقول "فورد" إن ادخار عشر (10) خطوات يوميا لـ 1200 عامل سوف يوفر القوة و الزمن اللازم للضربين لقطع (50) ميلا.

و قد أصبح بمقدور الإدارة تحديد كيفية سير العمل لجميع القوة العاملة التي أصبحت خاضعة بشكل كبير لسير السلسلة التي أصبحت بمثابة أداة قهر مؤسسة على قوة

التكنولوجيا. زيادة على أن النموذج الصناعي للقرن العشرين قد تطور انطلاقاً من أسلوب الإنتاج الفوردي، الذي ساهم بلا شك على نحو متميز في تزايد النمو الاقتصادي العالمي.

3- أهداف النموذج الفوردي :

لقد كان للنموذج الفوردي و طريقة تنظيم العمل التي اعتمدت داخل مصانع فورد عدداً من الأهداف التي سعى إليها فورد بإدخاله العمل على السلسلة إلى مصانع السيارات و منها :

- التقليل عن طريق العقلنة في الوقت الضروري للعمليات الأساسية بفضل المكننة،
 - تنظيم هرمية واضحة و محددة ما بين عملية التصور و عملية تنظيم الإنتاج،
 - البيع وفق مبدأ القيادة القبلية: البضاعة المنتجة في مجموعات كبيرة و بتكلفة منخفضة تجد دائماً من يشتريها حتى و إن لم تكن ذات جودة عالية،
 - العمل على خفض الأسعار بغرض تطوير استهلاك جماهيري.
- لقد برهن "فورد" على قدرة متميزة على التوقع و استطاع أن يجدد بالفعل في تنظيم الإنتاج الجماهيري و الرفع بالموازاة من القدرة الشرائية للعمال داخل المؤسسات الصناعية.

4- مبادئ النموذج الفوردي :

لقد استطاع النموذج الفوردي أن يفرض نفسه كطريقة لتنظيم الإنتاج في بداية القرن الماضي بسبب طابعه البراغماتي و التجديدي الذي ميزه. و يمكن في هذا الباب ملاحظة ثلاثة مبادئ أساسية تمكن من خلالها التجديد في العمل داخل مصانع صناعة السيارات بالولايات المتحدة. و تتمثل في :

أ) العمل على السلسلة :

عمل فورد على إتمام العمل الذي كان قد شرع فيه تايلور، و ذلك بإدخاله العمل على السلسلة و تسريع التقسيم الأفقي للعمل الذي ترجم بالنسبة للعامل البسيط في ترجم في تجزئة العمل، و تنميته حيث يقوم العامل بتكرار لا محدود لنفس الحركات. و إذا كان "تايلور" قد طالب بضرورة ترشيد العمل فان "فورد" قد لجأ إلى مكننة العمل في مصانعه، و الاعتماد بالتالي على الماكينة بشكل كبير، التي بإدخالها أصبح العامل لا يتنقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بفبركته و لكن هذا الأخير من يتنقل على خط التركيب أمام مجموعة من العمال الثابتين في أماكن عملهم.

أدى العمل على السلسلة إلى تجريد العامل من القدرة على مراقبة وتيرة العمل، فقد أصبحت السلسلة هي من تملي على العمال الوتيرة التي عليهم العمل بها أثناء أدائهم لعملهم أو للمهام المطلوبة منهم، الأمر الذي يمس مباشرة بحرية العمال داخل أماكن العمل و في المؤسسات.

ب) مبدأ خمسة دولارات في اليوم :

لجأ "فورد" ابتداء 1914 إلى التجديد في مستوى الأجور، حيث قام بمضاعفتها إلى خمسة (05) دولارات في اليوم، مما أدى إلى تحقيق الاستقرار بين العمال، و بالتالي إلى ضمان نوع من الوفاء لمصانع "فورد". زيادة على الهدف الأخير الذي كان يسعى إليه "فورد" من وراء هذه العملية التجديدية و هو جعل العمال مستهلكين للمنتج الذي يقومون بإنتاجه، بما أن الأجور الجديدة ستسمح برفع القدرة الشرائية للعمال و من ثمة قدرتهم على اقتناء أو شراء السيارات. و ربما يكون "فورد" قد أراد على هذا النحو الربط ما بين الإنتاج الجماهيري و الاستهلاك الجماهيري، أي اعتبار العمال بمصانع سيارات "فورد" بمثابة زبائن محتملين.

ج) مبدأ تنميط المنتوجات :

و يتعلق الأمر بإنجاز الإنتاج في مجموعات كبيرة داخل الوسط الصناعي و هي العملية التي تسمح بمضاعفة الإنتاج عن طريق تحسين الإنتاجية مما يؤدي على خفض تكاليف الوحدات المنتجة و منه إلى الاقتصاد و تحقيق الأرباح.

5- إسهامات و حدود النموذج الفوردي:

يرتكز المنطق الفوردي قبل كل شيء عن البحث على رفع إنتاجه داخل وحدات الإنتاج. و قد ترجم هذا المنطق بالفعل من خلال تحقق ثلاثة نتائج مكملة لبعضها و تمثلت في :

- خفض أسعار البنية،
- رفع الأجور،
- ارتفاع الأرباح.

و هو الميكانيزم الذي يساعد على ظهور و تطور الإنتاج الجماهيري المدعوم بتطور الاستهلاك الجماهيري. و قد كانت عبقرية "فورد" في ذلك التاريخ أن كانت له هذا التصور الذي سبق عليه العالم الاقتصادي "كينز" الذي ناد بدوره إلى ضرورة التأثير على القدرة الشرائية للأجراء، و ضمن عقود عمل مستقرة من أجل ضمان زيادة الاستهلاك، و بالتالي تفعيل و تطوير الاقتصاديات الوطنية. إلا أنه و بالرغم من ذلك سيتبين لاحقا مع التطورات السريعة، و تخفيض أجل الإنتاج، مع بداية النموذج الياباني الذي يعتمد أساسا تنظيمية مختلفة تماما، فقد تمكنت الشركات اليابانية ليس فقط من حل مشكلات الإنتاج الجماهيري، بل و تنويع المنتجات بالتكاليف المنافسة، حيث اعتمد نجاح الشركات "تويوتا" على التجديد على مستوى التنظيمي، ما أجبر الغرب على تكييف نموذج الإنتاجي بإدماج وظائف جديدة مثل : البحث، التطوير، و التسويق، و اعتمادا مبدأ العمل الجماعي - le travail en groupe - القائم على تسيير المشروع، و تجنيد الكفاءات، و هو ما استلزم الحاجة إلى إجراء أكثر كفاءات، زيادة على المساهمة الفعالة للعمال و دورهم في تحسين النوعية و الإنتاجية. و لذلك ستعمل

الصناعة الغربية شيئاً فشيئاً على تشجيع الاستقلالية داخل فرق العمال تحمل المسؤولية بالنسبة للأجراء، على جانب الاعتناء و الحث على المبادرة، و الحرص على المرونة التنظيمية، من أجل زيادة قدرتها التنافسية أملم الصناعة اليابانية.

المحاضرة الخامسة:

"هنري فايول" "Henri Fayol" ونظرية عقلنة

الإدارة

المحاضرة الخامسة: "هنري فايول" "Henri Fayol" و نظرية عقلنة الإدارة

1- نبذة عن حياته:

"هنري فايول" "Henri Fayol" مهندس فرنسي ولد سنة 1841 و توفي سنة 1925. عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد و الفحم من 1888 إلى غاية 1918، استطاع خلال تلك الفترة أن ينقذ الشركة التي كانت على حافة الإفلاس لتحقيق النجاح بذلك.

2- المؤسسة عند فايول:

بالنسبة لفايول ان كل مؤسسة يمكن ان تنقسم الى 06 ستة وظائف اساسية: وظيفة تقنية: تتمثل في الانتاج.

وظيفة تجارية: تتمثل في البيع و الشراء.

وظيفة مالية: تتمثل في البحث عن رؤوس الاموال.

وظيفة محاسبية: تتمثل في جرد المداخيل و الجرد.

وظيفة امنية: الاملاك و الافراد

وظيفة ادارية: وهي اهم وظيفة حسب فايول باعتبارها المحدد الاساسي للوظائف

الآخري، فنجاحها يعني نجاحى الوظائف الآخري.

وهذه الوظيفة بدورها تنقسم الى 05 خمسة وظائف :

(أ) التنبأ او التخطيط: أي التحضير للمستقبل بطريقة عقلانية،

(ب) التنظيم : أي توفير مختلف الموارد الضرورية لسير المؤسسات : المواد، الأدوات،

رؤوس الأموال و العاملين،

(ج) القيادة : بمعنى الحصول على أفضل ما لدى الأعوان اللذين تتشكل منهم المؤسسة،

(د) التنسيق : و يقصد به مزامنة مجموع الأفعال داخل المؤسسة من أجل ضمان الانسجام و الفعالية،

(و) الرقابة : بمعنى التأكد أو المراجعة: أو التحقق من أن كل شيء يتم وفق البرنامج المتبني و المبادئ التي تم إقرارها،

و المؤكد أن "فايول" قد لجأ إلى وضع هذه المبادئ عندما لاحظ بأن أغلب مسيري المؤسسات في ذلك الوقت كانوا مهندسين متخرجين من المدارس الفرنسية الكبرى، أو ذوي تكوين تقني يفتقدون إلى أبجديات الإدارة، و كان يود لو أن هذه المدارس تدمج مواد تكوينية أخرى تتعاقب بالإدارة، التجارة، و المالية ضمن برامجها من أجل تخريج مهندسين قادرين على التسيير.

3- -مبادئ الادارة "14" عند فايول:

انطلق "فايول" في وضعه لمبادئ القيادة من ملاحظته غياب فلسفة للإدارة بفرنسا. و هو يرى حسب مبادئه حول الإدارة، بأنه على كل تنظيم مهما كان انجاز برنامجها الإستراتيجي، تحديد أهدافه، و أن يتبنى بنية ملائمة بانجاز برامجها، و التقدم لفضل القدرة على مراقبة النشطة.

لقد سعى "فايول" من وراء عمله هذا إلى برهنة على أي مسير أو قائد قادر على حصول على أفضل الميزات أو الكفاءات التي تتوفر عليها العامل و بفضل صفات القيادة للأفراد و إدارتها لأشياء.

- و ضمن هذا المسعى حدد أربعة عشر (14) مبدأ عاما للإدارة نلخصها على النحو التالي :
- (أ) وحدة الأمر: لكل موظف رئيس واحد، أي لا يمكن أن تكون هناك ثنائية في القيادة،
- (ب) تقسيم العمل : و هذا المبدأ يتضمن التخصص الشديد للعمال ليكونوا منتجين أكثر،
- (ت) مبدأ السلطة : و ينظر عليها على أنها قانونية و شخصيته، ترافقها مسؤوليات مناسبة،
- (ث) مبدأ الانضباط : هذا يعني، الامتثال، المواظبة، المظاهر الخارجية للاحترام، التي تتم وفق القواعد المنظمة، و القائمة فيما بين المؤسسات و أجزائها،
- (ج) وحدة القيادة : و هذا يعني قائد واحد، و برنامج واحد لجملة من العمليات بغرض هدف واحد، إذ يتعلق الأمر بشرط ضروري لوحدة العمل، و التنسيق و التركيز القوى من أجل توحيد و تضافر الجهود،
- (ح) سلطة هرمية : يجب على كل قائد أن يكون قادرا على تحمل مسؤولياته الهيراركية و على نشر الشجاعة و القدرة على المبادرة من حوله،
- (خ) وضوح التسلسل الهرمي أو الترتيب : توجد سلسلة هرمية و هي مسار مفروض بحكم الحاجة إلى وحدة الأمر و القيادة، و يتعلق الأمر بمبدأ الإدارة الهيراركية،
- (د) روح التعاون : يرى "فايول" بأهمية توفر الموهبة و القدرة على التنسيق الجهود، بث الحماس و استعمال قدورات و الطاقات الجميع، و مكافأة من يستحق دون التعكير انسجام العلاقات،
- (ذ) نظام عادل للحوافز: هذا النظام يجب أن يشجع العاملين على الخلق و الإبداع، و تحسين أوضاعهم،

(ر) مبدأ العدالة والإنصاف: يجب أن تتضمن الطريقة التي يسير بها الإجراء الإحساس بالعدالة الاجتماعية،

(ز) الاستقرار الشخصي : ينطلق "فايول" من مبدأ أن العاملين أو الأجراء المؤسسات الناجحة يجب أن يتمتع بالاستقرار، لأن عدم استقرار العاملين سيؤدي على نتائج سلبية تنعكس على حياة المؤسسة،

(س) المركزية : و تربط بدرجة و مستوى نشاط المؤسسة،

(ش) المبادرة أو المبادرة: حث جميع العاملين على المبادرة بصفاتها مورد قوة للمؤسسة. و إجمالاً نلاحظ بأن أفكار "فايول" المعبرة عنها قد جمعت بين الإستراتيجية و النظرية التنظيمية، كما بينت ضرورة العمل على تطوير وظيفة القيادة من خلال تطوير صفات القائد، و في الحقيقة فإن مساهمة "فايول" قد كانت سابقة لزملائها، و هي على قدر من أهمية، لأن نظرية "فايول" قد سبقت أغلب التحاليل بشأن الممارسة الحديثة لتسيير داخل المؤسسة.

4- الصفات الأساسية للمدير: لقد ركز "فايول" في اهتمامه بتنظيم العمل الإداري على القيادة و دور المدير المحوري داخل التنظيم و لذلك نجده قد عدد جملة من الخصائص التي يجب توفرها فيه و هي :

- الصفات الجسمية : و تتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية و القوة.
- الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم و التحليل.
- الصفات الخلقية : و منها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار إلخ.....
- الصفات التربوية : الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.

- الصفات الفنية : أي الإطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.
 - الصفة الخاصة بالخبرة و التجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية و الضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة و على الوجه الأكمل.
- و إذ يميز "فايول" بين هذه الصفات أو الخصائص التي من الضروري توفرها في المدير فإنه لا يفاضل بينها لأنها تتكامل في ما بينها و هي تزداد مع مرور الوقت و اكتساب المدير للخبرة من خلال ممارسته اليومية للأعمال الإدارية و التسيير.

5- إسهامات و حدود الإدارة الصناعية :

قام "هنري فايول" في كتابه بانتقاد النظام التaylorي، خاصة فيما يتعلق بمبدأ وحدة القيادة، إذ و حسبه فإن تايلور قد ارتكب خطأ فادحاً عندما أشار بعدة من الخبراء تكون لهم سلطة تقديم الأوامر تأسفاً على ترك الطريقة القديمة التي كانت تقوم على الاعتماد على رئيس الفرقة. إضافة إلى انتقاده فكرة الرقابة الضيقة أو اللصيقة للعمال، و قال بأنه ليس هناك أفضل من التنظيم الحر لفرق العمال و بأنه من المستحسن أن يترك لهم الاختيار الطريقة و الأدوات لأنه هذا سيكون دافعاً للعمال و مصدراً إضافياً من أجل خلق روح التنافس و التفاهم بين العمال.

و لا ربما أمكن القول بأن "فايول" و "تايلور" يتكلمان بشكل كبير من خلال الأفكار التي تقدموا بها فالأول "فايلور" درس و نظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل، و الثاني "تايلور" العكس من المنصب العامل إلى غاية المدير العام. و لذلك أستحق "فايول" لقب أبو الإدارة، و بالأحرى نظرية الإدارة. فقد إفادته خبرته الطويلة في العديد من الشركات و بالأخص شركة المناجم في صياغة أفكاره و وضعها في قالب أربعة عشر (14) مبدءاً ألا و هي مبادئ الإدارة أو القيادة الشهيرة.

هذا و يتمثل الإسهام الكبير لـ "فايول" في إدخاله مفهوم التوقع بمعنى التخطيط الدقيق، العام المتسلسل المراقب، على جانب تشجيعه للاتصال المباشر و العمل الجماعي داخل التنظيم.

و عموما فإنه لدى مراجعة إسهام "فايول" أو مبادئ الإدارة يتبد لنا التحديث المتميز الذي استطاع هذا الأخير أن يقدمه، خصوصا عندما حضر من الإفراط في التخصص الذي سيقضي بلا شك على روح المبادرة و تحمل المسؤولية و التعاون بين العاملين.

المحاضرة السادسة : النظرية البيروقراطية

"ماكس فيبر" Max Weber

المحاضرة السادسة : النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" Max Weber (1841-1925)

1- نبذة عن حياته:

ولد ماكس فيبر بـ "إيرفورت- Erfurt- في 21 افريل سنة 1864 من عائلة غنية تدين بالمذهب البروتستانتي. انتقل الى جامعة Göttingen حيث تحصل على شهادة ليسانس في الحقوق، اكمل أطروحة التاهيل الجامعي 1941 ليصبح عام 1941 أستاذ تاريخ في القانون الاقتصادي بجامعة 'برلين' و توفي سنة 1920.

2- اهتماماته:

هو عالم اجتماعي ألماني، و إن كان تموينه القاعدي في القانون. تابع دروسه الجامعية بجامعة برلين، قبل أن يصبح أستاذا للاقتصاد السياسي.

3- اهم مؤلفاته:

الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية (1905).

العالم و السياسي.

كتاب "الاقتصاد و المجتمع" (1922)، الذي حاول فيه تحليل دور القائد داخل التنظيم، و كيف و لمادا يتصرف الأفراد بأشكال مختلفة نحو السلطة، ليكون بذلك أول من كتب عن القائد داخل التنظيم، مثلما كان أول من استخدم لفظ "الكاريزما" بالفهم، أو بالمعنى الحديث له، الذي يعني تلك الصفات أو الخصائص الشخصية التي قد يتصف بها أحد الأشخاص، التي تسمح له بالسيطرة على غيره من الأفراد.

درس "فيبر" بعده جامعات ألمانية كما تنقل بأوروبا، و في الولايات المتحدة لإلقاء المحاضرات و المساهمة في بناء علم الاجتماع. على الرغم من اهتمام "فيبر" الشاب بالسياسة إلا أنه لم يلتزم أو ينخرط في الفعل العام. يفترض "ماكس فيبر" في فهمه لعلم الاجتماع مثلما

عبر عنه في مؤلفه "العالم و السياسي" أو "رجل العلم و رجل السياسة ضرورة التمييز الراديكالي بين الحكم القيمي و الحكم على الفعل.

4- السلطة حسب فيبر:

ينطلق إسهام "فيبر" في نظرية التنظيم من تحليله لأشكال الإدارة بالمعنى الواسع للمفهوم، و قد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، و الكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع. على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تتمظهر في امثال أعضاء التنظيم القائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك أن معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا و يعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم هي :

(1) السلطة العقلانية أو القانونية :

و يعتبرها الشكل المهيمن في المجتمعات الحديثة، و هي سلطة ترتكز على نظام للأهداف و وظائف المدروسة بشكل عقلائي، تهدف على تعظيم نتائج التنظيم، التي يتم العمل من أجل تحقيقها وفق بعض القواعد و الإجراءات، و حيث تكون القرارات و الأحكام القانونية مكتوبة. و يرى بأن هذا النظام من السيطرة نظاما غير شخصي و هو يتماشى مع البيروقراطية التي ينظر إليها على أنها الشكل الأكثر فعالية للإدارة الأشياء، فهي لا تهتم بصفات الشخصية للأفراد بقدر ما تهتم بكفاءاتهم و قدوراتهم.

ثم إن القواعد القانونية التي تستند عليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق و الواجبات أو المسؤوليات بكل من الرؤساء و المرؤوسين، في مصدر الامتثال عن القانون أساسا و ليس طاعة الأشخاص مثل ما هو الشأن بالنسبة للسلطة التقليدية و السلطة الكاريزمية. علما بأن السلطة القانونية أو الرشيدة تستند على نظام من الأهداف و الوظائف المدروسة بشكل عقلائي، و حيث الأحكام و القارات الصادرة مدونة.

خلاصة القول هو أن السلطة القانونية إضفاء صفة القوة و السلطة على المركز و الوظيفة و ليس على الشخص، فقد ربط " فيبر " السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة من مثل تصميم و ضبط العمل الإداري البيروقراطي، طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، زيادة على عملية الترقية بالنسبة للعمال و الموظفين، و غيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي و القانوني للتنظيم.

(2) السلطة التقليدية :

يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة و خصوصا داخل المؤسسات العائلية. حيث يصبح القائد الجديد قائدا بالتفويض من القائد السابق. لكنه مع ذلك يمكن أن نعثر على هذا النمط من السلطة في الثقافات تلك المؤسسات، التي نجد فيها بأن الموقف المهيمن فيها هو ذلك الذي يقول : لقد علنا دائما حسب هذه الكيفية أو على هذا النحو مما يؤدي بطبيعة الحال إلى الروتين و التكرار في ظل العادات و التقاليد التي تحكم و تسير شؤون الناس و التنظيم حيث تجري مماثلة الحالات الجديدة على ضوء الحالات القديمة أو المعروفة التقليدية.

في هذا النمط من السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد قائما على أساس العلاقات الشخصية التي تربطهم بالقائد و أما القانون فهو العرف. بمعنى القائد التقليدي يصدر أوامره للجماعة المعنية معتمدا في ذلك على مكانته الوراثية و حيث يكون احترام الأفراد له و طاعة أوامره نابعا من احترامهم و تقديرهم للمكانة التقليدية له. فهذه السلطة تقوم على اعتقاد راسخ لدى الأفراد في قداسة العادات ، التقاليد و الأهداف السائدة. و بذلك يكون النظام الاجتماعي القائم نظاما مقدسا ثابتا مستقرا غير قابل للتغيير أو الانتهاك و التمرد عليه. بمعنى أن الأفراد يشعرون بأن هذا النظام غير قابل للتغيير و لذلك فما عليهم إلا القبول بها.

3) السلطة الكاريزمية :

ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية للفرد، و هي لا سلطة لا تنقل مثل ما هو الحال مع السلطة التقليدية لأنها ترتبط تحديدا بشخصية الفرد. و يتعلق الأمر هنا بعلاقة الإتياع بالسيد اللذين ينظرون بعين التبجيل و الاحترام لقائدهم. إلا أن هذا النمط من السيطرة يبقى غير مستقر، لأن القائد في حالة ما فقد الصفات التي جعلت منه قائدا سيتخلى عنه الأتباع و ستتشتت سيطرته فتتفكك و تضعف.

أي هي سلطة تقوم على الاعتقاد في الصفات الاستثنائية للقائد التي تجعل منه شخصا ملهما. أي أن مصدر الشرعية هنا هو الاعتقاد أو الإيمان بقداسية الصفات التي يتميز بها القائد دون الأتباع، لذلك غالبا ما تشبه العلاقة بين القائد و الأتباع في هذا النمط من السلطة بين الأنبياء و بقية الناس اللذين ينظرون غلهم على أ،هم أصحاب السلطة المهمة. لذلك فإن أهم ما يهدد انهيار هذه السلطة هو عدم قدرة الشخص القائد على إثبات توفقه الغير الطبيعي إلى جانب الوفاة.

لذلك و إذا ما نظرنا إلى هذا النمط من السلطة داخل التنظيم سنلاحظ بأن هذا الأخير يعاني من لا استقرار لأنه يعتمد على القائد الكاريزمي الذي توصل إلى السلطة بفضل الموهبة الروحية أو الكاريزما فينظر عليه على أنه المنقذ أو مخلص التنظيم فيصبح الأفراد مجرد أتباع للقائد. زيادة على ذلك يمكن للأفراد المجردين من أي شرعية أن يصبحوا بفضل مؤهلاتهم و مؤثرهم الحثيثة في سياقات تاريخية معينة طارئة أو درامية أن يصبحوا قادة، و العكس أي أن يفقدوا تلك السلطة في ظروف تاريخية طارئة و التاريخ الحديث حافل بالأمثلة من هذا القبيل.- مثال : ديغول بفرنسا أو هتلر بألمانيا-

من الضروري الإشارة إلى أن "فيبر" يعترف بأن هذه الأنماط الثلاثة للسيطرة أو السلطة مجرد نماذج مثالية، و أنه لم يقصد تقديم وصف للواقع الأمبريقي، و هي بالتالي مجرد بناء ان نظرية تهدف إلى إجراء مقارنات مع الواقع الملاحظ و تحليل الفروقات الموجودة.

5- النظرية البيروقراطية عند "ماكس فيبر" :

يرى "ماكس فيبر" أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة. و أن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقرها بشدة من النمط المثالي للسلطة العقلانية - القانونية. و يشير "فيبر" إلى أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات. و هو يعتقد بأن هذا النوع من التنظيم يمثل منطق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي، لما يستوجبه من الالتزام بالتشريعات و القوانين الموضوعة ثم قدرته على التوقع بسبب دقته التقنية.

إلى جانب ذلك يرى "فيبر" بأن الضرورة المتعلقة بإدارة الأشخاص كما الأشياء تقتضي تبني البيروقراطية كنمط في التسيير. و أن شرعية النمط البيروقراطي في تسيير ناجمة عن قناعة مفادها أن الإجراءات، و مثلها الحقوق، و الواجبات التي يحددها هذا الأخير ترتكز على جملة من المبادئ المقبولة المتفق عليها من قبل أعضاء التنظيم. ثم إن السلطة في التنظيم البيروقراطي مرتبطة بوظيفة معينة و بنوع من الخبرة و بمعرفة كيف، ما يجعلها تتميز بطابع تقني غير شخصي مما يسمح بتفادي الأزمات المتعلقة بالخلافة، أو على السلطة.

6- مبادئ الإدارة البيروقراطية :

يرى "ماكس فيبر" بأن أي بيروقراطية كفاءة تتبن المبادئ التالية :

1. تعمل البيروقراطية على تحويل علاقة العمل إلى علاقات بين الوظائف و ليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع على ممثل مؤقت لمنصب عمل معين، و ترتبط بهذا المنصب مسؤوليات، و كذلك امتيازات و حقوق.
2. يتم التوظيف، توزيع المسؤوليات، و كذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي، و لأجل تفادي أي محاولات أو ميل للمحاباة، وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات، الشهادات، الأقدمية.

3. يتم تحديد المناصب و الوظائف و العلاقات في ما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي. و بما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة و محددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم، و مدركا لما يجب عليه أن يفعله، و هو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، و ذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤساءهم في أماكن العمل.

4. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذة شكلا هرميا، و بالتالي فهناك نظام حاسم و دقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من تنظيم البيروقراطي على أعمال و أنشطة في مستويات الدنيا. و يسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة و محددة.

5. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، و تشكل مجموعة العاملين بقسم معين و ما يستخدمونه من معدات و وثائق، مكتبا. و يفصل هنا العاملون نشاطهم عن حياتهم الخاصة.

6. تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد و تعليمات خاصة بالعمل تسم بالشمول و العمومية و الثبات النسبي.

7. تتم ترقية في المناصب على أساس الأقدمية و تقييم الرؤساء في العمل.

8. يتم التعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة.

ما يلاحظ على مبادئ التنظيم البيروقراطي أنها مثلها مثل مبادئ الإدارة العلمية، تبحث عن طريقة لجعل السلوك الإنساني قابل للتوقع من أجل عقلنة العمل. و إذا ما كانت التaylorية تعتمد في هذا على تقنيات موحدة النمط، فإن البيروقراطية تعتمد على وضوح القواعد العامة و المجردة حيث سلوكيات التنظيمية مقننة و مكتوبة، و بالتالي فلا مجال للتردد بفضل عدد الحلول الممكنة، و تطوير الروتين التنظيمي.

ثم إن إرادة خفض التردد و رفع القدرة على التوقع يحتاج إلى تدعيم التسلسلي التنظيمي، و بسبب ارتباط الإعلام بالسلطة فإن الإدارة العلية هي المتحكم فيه، و هي من تولى إيصاله على المستويات الأدنى باتباع خط التسلسلي الهرمي، في حين يظل المشترك بالنسبة للأجراء الامتثال و الخضوع للأوامر الصادرة إليهم من المستويات الإدارية العليا أو من رؤساءهم في العمل.

7- تقييم النموذج البيروقراطي:

لقد تعرضت مبادئ و معايير التنظيم البيروقراطي التي صاغها "ماكس فيبر" إلى نقد واسع من قبل العديد من المنظرين في مجال الإدارة و التسيير، إلا أنها و مع ذلك لا يزال إلى اليوم يعمل بها في العديد من التنظيمات. و لقد كان "فيبر" مقتنعا بفائدتها في ما يخص قدرتها على مزاجة و ضم جهود جميع الأفراد في أماكن العمل.

و حسب "فيبر" فإن الرأسمالية قد لعبت دورا أساسيا في تطوير البيروقراطية، لكونها نظام اقتصادي قائم على الحساب العقلاني أجل الربح على مدى البعيد. ثم و على جانب ذلك ربط "فيبر" أيضا بين التنظيم و الدين من خلال أطروحاته حول العلاقات القوية القائمة حسه بين الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية. إذ يرى بأن الفضل في نمو و ازدهار الرأسمالية و البيروقراطية معا يعود في الأساس على موقف أخلاقي خاص، و يتمثل في المذهب البروتستانتي الذي يشجع مراكمة رأس المال اعتقاده في إمكانية الخلاص المبني على نشاط خلاق فوق الأرض. و بالنسبة لـ "فيبر" فإن النظام الرأسمالي يقوم على المؤسسة العقلانية الصناعية التي هدفها الربح على أساس الحساب الاقتصادي، و الإنتاج، و أن الربط بين الرغبة في تحقيق الفائدة و العقلانية تشكل أصالة النظام الرأسمالي الغربي.

الجدير بالذكر أن نظرية "ماكس فيبر" حول التنظيم تستند أساسيا إلى مفهوم السلطة الذي قصد به احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين. و لقد أقام تفرقة بين هذا المفهوم و بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل

القوة، و التأثير، موضحا بأن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها. في عبارة أخرى تفترض السلطة وجود نوع من الشرعية التي تمنحها الاستقرار النسبي و تحدد أبعادها، حيث تكون الجماعة على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون فعلا بأن مصدر الضبط الشرعي، قد يكون شخصيا أو لا شخصيا مثلما هي الحال بالنسبة للنظام القانوني.

لقد ذهب "فيبر" أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الحديثة و على الأخص التنظيمات، التي تتميز بوجود قواعد واضحة و موضوعية تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرأسي لهذا الجهاز أو ذلك، زيادة على الفصل بين الإدارة و الملكية، فموارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه، أما وظائفه فلا تباع، و لا تورث، كما لا يمكن أن تضاف على الملكية الخاصة.

8- مزايا التنظيم البيروقراطي :

يقول "فيبر" للتأكيد على مزايا التنظيم البيروقراطي بأن الفرق بينه و بين غيره من التنظيمات الأخرى بالفرق بين الآلة الحديثة و الأدوات الإنتاج اليدوية أو التقليدية البدائية، و قد حدد مزاياه في :

- الدقة،
- السرعة،
- الوضوح،
- المعرفة الكاملة بالمستندات،
- الاستمرار،
- الوحدة،
- تخفيض التكلفة الإنسانية و الاقتصادية للعمل،
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد

يمكن القول بأن النمط البيروقراطي من التنظيم لا يقتصر على الأجهزة و التنظيمات الحكومية، أو ما يعبر عنه بمجال الإدارة العامة، و لكنه يسود كافة المجالات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية. و أن "فيبر" قد حذر من أن تؤدي زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطي في التنظيم إلى تهديد حرية الفرد و القضاء على الديمقراطية، على الرغم من كونه يمثل نمط السلطة القانونية، التي تركز عللا الكفاءات و ليس على الأصل الاجتماعي، و أن البيروقراطية أخيرا طريقة لتسيير و التنظيم تقوم على أساس عقلنة المهام.

9- عيوب النظرية البيروقراطية :

يشير الانتقاد الشائع في نموذج "فيبر" إلى أن هذا الأخير قد بلغ في تأكيد الجوانب الرسمية و المظاهر النظامية للتنظيم على الرغم من الدور الذي تلعبه العلاقات الصداقة و القيادة غير الرسمية في التأثير على الإجراءات الرسمية التي يستند عليها التنظيم.

بينما ذهب "إيتزيوني" - Etzioni - في انتقاده له إلى التأكيد على أن كثيرا ما يظهر في الروحية أو الكارزمية، إلا أنهم مع ذلك يسعون إلى منح التنظيم طابعا شرعي إلى جانب ضماننا لاستقرار، ثم إن التمييز بين السلطات الثلاثة فيه قدر من التعسف في التنظيم الواحد يمكن برأ "إيتزيوني" أن يتحول من نمط السلطة الروحية إلى نمط السلطة البيروقراطية - (الجيش السلطة البيروقراطية وقت السلم الروحية في الحرب).

زيادة على ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاما مغلقا أي أنها تجاهلت العوامل و التغيرات التي تطرأ على بيئة التنظيم الذي لا يمكن عزله على تأثيراتها، ذلك نجاح هذا الأخير لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية فحسب إنما على العوامل الخارجية أيضا التي يتفاعل معها و يعيش فيها.

إن النموذج البيروقراطي نموذجاً مثالياً و بالتالي فهو لا يعبر عن الواقع المعيشي، فقد كان نموذجاً نظرياً تجريبياً و بناءاً فكرياً. و فوق ذلك اغفل الجوانب الغير الرسمية، و أفترض في أعضائه الرشد، و أنهم يتصرفون فوق أهداف التنظيم

لقد أهتم "فيبر" بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الأخر لعملية الترشيد التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات التقليدية بصفة خاصة، إلا أن التزام الأفراد بالقواعد و الإجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار و الإبداع لديهم مما يؤدي إلى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم و العاملين فيه.

10- مفاهيم ذات صلة :

- ✓ النفوذ : هو القدرة على التأثير في إرادة و سلوك الآخرين دون اللجوء إلى القوة،
- ✓ السيطرة : هي القدرة على التحكم في الآخرين بطريقة آلية باستعمال أدوات مختلفة كالقهر و القوة التعسفية،
- ✓ السلطة : هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إصدار الأوامر التوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم،
- ✓ الترشيد : ليحدد شكل النشاط الاقتصادي الرأسمالي للسلطة البيروقراطية لفهم آثار التقدم الفني و العلمي و انعكاساته على الهيكل النظامي للمجتمعات،
- ✓ تدعيم البيروقراطية : البحث على أفضل طرق للأداء،
- ✓ الشرعية التنظيمية : تعني في نظر "فيبر" أن يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقا مشروعاً له، كما يعتقد الأفراد أن من واجهم طاعة الحاكم و الامتثال لأوامره، و إذا فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة الشرعية في نظر كل الحكام و الأفراد.

المحاضرة السابعة : مدرسة العلاقات الإنسانية

MAYO GEORGE ELTON

المحاضرة السابعة : مدرسة العلاقات الإنسانية

"إلتون مايو"(1880-1949) ELTON MAYO GEORGE

1- نبذة عن حياته:

ولد التوم مايو يوم 26 ديسمبر 1880 بمدينة 'اديلاييد' باستراليا، بدأ بدراسة الطب بمدينة 'ايدنبورغ' ببلاد الغال ثم تحول الى دراسة علم النفس بمدينة 'اديلاييد' مسقط رأسه، ليصبح عام 1914 أستاذ في الفلسفة و علم النفس.سأهم في انشاء قسم علم النفس الصناعي و طور ابحاثه في السلوك التنظيمي.تقاعد سنة 1947 و استقر في العاصمة البريطانية لندن حيث توفي سنة 1949 عن عمر يناهز 69 سنة.

2- ظروف ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعتها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه "إلتون مايو" و فريقه الباحث. إلا أن استخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية" انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال و أصحاب العمل... إلخ، بينما اعتبرها البعض الأخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال و المشرفين.

فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاصب تطوير بناء منظم و متكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الإنساني في المصنع.

3- مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية :

- تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في :
- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء،
 - احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين و تحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم،
 - أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم،
 - سعي العلاقات الإنسانية إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد و تحقيق أهداف التنظيم،
 - العمل على تحقيق المصلحة المشتركة،
 - التخصص و تقسيم العمل و التوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه و جوانبه الاجتماعي.

4- أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية :

- سعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي :
- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين و المنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية و التقليل من حدة التناقضات في التنظيم،
 - رفع مستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين،
 - التنبؤ بالمشكلات و الحاجات الخاصة بالعاملين و العمل على القضاء عليها،
 - وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل،
 - تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.

5- تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترك :

كانت ورشات هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكترك تشغل سنة 1924 حوالي 29000 شخص في مصانع بضواحي مدينة شيكاغو، و كانت هذه الشركة تصنع كل ما يتعلق بالتليفونات، الفئات السوسيو- مهنية ممثلة.

إلا أنه ورغم الظروف المادية و الامتيازات الاجتماعية الجيدة التي كان يخطى بها هؤلاء العمال (الأجور، الإطعام، قاعات العلاج، المستشفى، خدمات التوجيه). و أن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل: التغيب، العرقلة، ورداءة النوعية كانت واضحة للعيان، ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل و بدل جهد من أجل تحسين ظروف العمل، و كانت البداية من الإضاءة مع مراجعة و مراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة الإضاءة بالنسبة لجماعة من العاملات سميت بالجماعة الضابطة التي لم يعتمد إلى تغيير الإضاءة بالنسبة لها. أما الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة و أنهما واقعتان تحت الملاحظة.

- تبين من الملاحظة أن إنتاجية الجماعة التجريبية قد زادت مع تحسين الإضاءة و هو ما كان يبدو طبيعياً، و متوقعا، إلا أن إنتاجية الجماعة الضابطة زادت أيضا، و هو ما لم يكن متوقعا.

- تم تحسين الإضاءة عدة مرات و كانت الإنتاجية تزيد في كل مرة في كلتا الجماعتين.
- ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليص الإضاءة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة أن الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، و لم تنخفض إلا عندما تم تقليص الإضاءة إلى حدودها الدنيا.

- النتيجة من ذلك إدا هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاءة، و بصورة أشمل ظروف العمل التي كانت تأثر على الإنتاجية.

استمرت تجربة الإضاءة من نوفمبر 1924 إلى أبريل 1927. بعدها تم طلب مساعدة فريق من الباحثين النفس- اجتماعيين للأشغال على هذه الإشكالية و استغرقت المدة 6 سنوات كاملة أي من 1927 إلى غاية 1932، و هو فريق "إلتون مايو" الذي سيقوم بالتجربة المعروفة بـ Test Room التي نالت شهرة واسعة و التي تمت على مجموعة من العاملات المتطوعات اللاتي قبلن بالبقاء منعزلات داخل الورشة لمواصلة القيام بعملهن في غرفة جانبية حيث تم التغيير و لمرات متتالية في عدد من العوامل التي كانت تبدو مهمة بالنسبة للعاملات و منها :

- نظام الأجور (فردى، بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت إلخ).
 - أوقات الراحة أثناء العمل (واحدة، أو عدد من المرات لممدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات).
 - التوقيت (تخفيض وقت العمل، إلغاء العمل أيام السبت، العودة للعمل بالطريقة الأولى).
- و كانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادو في الإنتاج، أو في حالة نادرة جدا كانت لا تتغير، و قد تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الإنتاجية قدرها 20%.
- حينها أحتار الفريق الباحث مثلما الإدارة، فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولا، ثم على المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانية، لم تكن هي المسئول المباشر على تحسن السلوك في العمل، فما هي الأسباب الزيادة في الإنتاجية إذن؟.

6- أثر "روح هاوثورن" الجماعة والقيادة:

تبين من نتائج التجربة وجود عاملين لعبا دورا أساسيا و مهما في زيادة الإنتاجية :

○ أولا : في كلتي التجربتين كانت العاملات موضوع ملاحظة و قد كان ذلك واضحا في تجربة الإضاءة، حيث تأثر سلوك الجماعتين كونهما اختارتا أن تكونا موضوع ملاحظة بعد طلب من الإدارة قام به أساتذة بجامعة هارفارد، فتصرف الأفراد بالطريقة التي كانت تبدو لهم أنها الأكثر ملائمة لما كانت تعتقد بأن الإدارة تتمناه أو أن الفريق الباحث يريده. هذا في الوقت الذي كانت الجماعة الضابطة تقلد فيه سلوك الجماعة التجريبية، أو تطابق سلوكها على سلوك الجماعة التجريبية، لأنها كانت تعلم بأنه قد تم اختيارها من أجل ضمان سير التجربة على النحو الصحيح.

○ ثانيا : ذات السلوك تمت ملاحظة بالنسبة للعاملات في Test Room عندما حصلت زيادة في الإنتاج حتى مع إلغاء التحسينات، و عليه كان الاستنتاج الذي يفيد بأننا أمام رد فعل سمي لاحقا "بأثر هاوثورن" و هو أن الأفراد يتصرفون بشكل إيجابي عندما يشعرون أنهم محل اهتمام من أجل تحسين وضعيتهم و بخاصة عندما يكونون في وضعية أدنى داخل المؤسسة، و هو الأثر الذي ينتهي تأثيره بمجرد تعميمه مثلما تأكده التجارب المهمة بالتغيير داخل المؤسسة.

○ ثالثا : تأكد تجارب الشركة "وسترن الكتريك" بمصانع "هاوثورن" على أهمية حياة الجماعة و تأثيرها في سلوك كل واحد من أعضائها، حيث تمت ملاحظة نوع من الإجماع أو الاتفاق حول مستوى الإنتاج بين العاملات، فقد كانت هاته العاملات تنتجن عدد قطع متساوية حتى في حالة الإنتاج بشكل فردي، مما يعني وجود معايير غير رسمية تحدد مستوى الإنتاج، و تلزم كل واحدة من العاملات أو أعضاء الجماعة على الامتثال لها.

إلى جانب ذلك تمت ملاحظة أن التوتر أو سوء التفاهم داخل الجماعة وحده كان يؤثر على مستوى الإنتاج، و عليه فإن حياة الجماعة تتأثر بالتوترات، الحساسيات، الفوارق، و التعارض بين الأشخاص، مما يعني أن حياة الجماعة حقيقة قائمة و هي تأثر بشكل ملموس على مستوى الإنتاج و الإنتاجية.

هذا و قد جرت مواصلة تجربة Test Room عبر جملة من التجارب على عدة جماعات مختلفة تبعثها جملة مقابلة سمحت بالتدقيق النتائج الأولى، تبين منها أن لمعنويات الجماعة تأثيرا كبيرا على نتائج عملها، هاته المعنويات التي كانت تتأثر بمدى توفر التفاهم داخل الجماعة، و بنوع العلاقات التي تربط هذه الجماعة مع المشرف في العمل، هذا المشرف الذي أختلف دوره تدريجيا أمام بروز دور الملاحظة، لتصبح العاملات بعد ذلك تعملن تلقائيا بشكل أفضل و أكثر، حيث صرحن بأنهن لم تعدن تحس بتعب إضافي في العمل، و قد تحولت وظيفة المراقب من المراقبة إلى تقديم الاستشارة، الاقتراحات و الاستماع لإنشغالتهن بشكل خاص.

النتيجة : تبين من ذلك بأن المراقب الجيد يجب أن يكون منشط للجماعة مع التمتع بمقدرة كبيرة على الاستماع إلى انشغالات و اهتمامات العمال.

7- الترابط ما بين العوامل التقنية و الإنسانية "ومنطق" المؤسسة :

أثبتت تجارب مصانع "هاوثورن" و جملة المقابلات التي أجراها الفريق الباحث الرغبة القوية لدى العاملين في الحصول على ما يشعرون بالانتماء، أين يمكنهم الإطلاع و معرفة جدوى و نتائج ما يقومون به من أعمال، و إلا بدأت علامات التعب و التوتر في الظهور عليهم. فالعامل الذي لا يفهم مغزى الأوامر التي تصدر إليه سيشعر بالقلق و الغضب و الثورة على تلت الأوامر. إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تذهب في تحليلها إلى هذا الحد. في تعبير آخر لا يكفي أن تشرح للعامل، أو أن تعمل و تسعى لإلى دمجها، إذا لم تتعامل معه من منطلق

أنه أيضا فاعل، و أن تترك له فرصة ممارسة السلطة، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية رغم ذلك لم تتمكن من تجاوز هذه الخطوة الضرورية في فهم الفعل داخل المؤسسة.

يبقى القول أن "ألتون مايو" و فرقه الباحث بمصانع "هاوثورن" قد استطاع أن يتوصل غلى جملة من النتائج منها :

✓ التبعية المتبادلة ما بين العوامل التقنية و العوامل الإنسانية "خلق منتج و توزيع إشبعات" و هي المسألة التي لم تراعيها شركة "وسترن إلكترىك"، و على الرغم من التأكيد الباحثين على هذه العلاقة.

✓ أهمية الحوافز المعنوية و العلاقة الطيبة و تأثيرها على مستوى الإنتاجية.

✓ التعرف على أهمية الجماعات غير رسمية بالنسبة للإنتاجية.

و على ضرورة مراعاة جملة من المسائل لدى اتخاذ قرار يخص التجديد التقني و منها:

- دراسة ردود الأفعال المتوقعة من العمال الذين يمسهم هذا التجديد.
- توقع و تنظيم مشكلات التي تنشأ عن ردود أفعال الأفراد داخل جماعات العامل.
- تقديم شروحات و تفسير لكافة المستويات.

إن التوصيات السابقة التي قد تبدو بديهية و أولوية و رغم فائدتها لم تلاق الاستجابة من قبل إدارة شركة "وسترن إلكترىك" و ربما لسبب بسيط هو أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تنظر إلى جماعة العمل باعتبارها فاعلا كامل العضوية داخل التنظيم، و لكن بوصفها عنصرا على الإدارة توقع و توجيه سلوكاته، حيث يصبح من الضروري التعرف على ميكانزمات اشتغاله من أجل التأثير فيه، كما لو كان غير قادر على التعرف على دوره داخل التنظيم من تلقاء نفسه، و هي بذلك تكون قد تصورت الفرد كما الجماعة كما لو كانا ترسا داخل الآلة، أو كعنصر ضمن ميكانيزم لمجموعة، يجب التعرف عليه، و لكن دون الاعتراف له بقدرته على

اتخاذ القرار. و هو التصور الذي ساهم بقوة في فشل مدرسة العلاقات الإنسانية كونها أول من تناول التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا.

8- بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- ميز باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بين نمطين من السلوك الإنساني في داخل التنظيم سلوك الإطارات و الإدارة من جهة، و سلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.
- القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة، و الفعالية، أما السلوك الغير منطقي، و هو سلوك العمال: و هو كل ما له علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد، و المعاني الاجتماعية.
- لقد فضل "ألتون مايو" و فريق الباحثين بمصانع "هاوثورن" منطق الإدارة و الإطارات على رغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور، فقد وقع في أخطاء عندما أعتقد "تايلور" بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التاييلوري.
- إن "ألتون مايو" و رغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق على دور التنظيمات النقابات داخل التنظيم.
- لم تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، و لا التنظيم، إذ ركزت على الجانب البشري.
- صورت جماعة العمل كأن مجموعة واحدة على رغم من أن الواقع و رغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس إذ هناك اختلاف في العديد من القيم و المبادئ بين أعضاء التنظيم.

أخيرا و انطلاقا مما تقدم لا يسعنا إلا القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العمل و اعتبرته أهم العناصر التي تجعل التنظيم يحقق الأهداف التي وجد من أجلها، لكنها أغفلت الجوانب المادية على الرغم من أهميتها أيضا في العملية الإنتاجية، ثم أن الصواب قد جانبها عندما نظرت إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. مع ذلك تبقى إطارا مرجعيا يمكن الرجوع إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم عملية العمل.

المحاضرة الثامنة : نظرية الحاجات

والدوافع

المحاضرة الثامنة : نظرية الحاجات والدوافع

1- إسهامات "أبراهام ماسلو" A.Maslow: 1908-1970 وهرم الحاجات :

كان "ماسلو" أستاذا لعلم النفس، متخصص في دراسة السلوك الإنساني، من المنظرين الأوائل اللذين اهتموا بالدافعية، و دافعية الإنسان في العمل بشكل خاص. نشر كتابا صار مرجعا حول مسألة الدافعية في العمل، و ذلك سنة 1954، تحت عنوان "الدافعية و الشخصية" "Motivation and Personality" و قد كان لنظرية "مازلو" واقعا كبيرا خاصة في الوسط الصناعي. و لقد حازت أبحاث "مازلو" و بالخصوص نظرية الحاجات شهرة عالمية واسعة.

و في سياق متصل مع أعمال "مايو" ركز "ماسلو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الإنسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الإنسان من وراء عمله أو نشاطه المهني. و لأجل تحقيق قام بصياغة فكرته الموجهة، التي تقول بأن السلوك الإنساني في العمل يكون أكثر تعاونا و أكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لإنجاز الذات، و تحقيق التفتح الشخصي. لذلك أبتكر "ماسلو" مفهومه حول هرم الحاجات الصاعدة من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات.

و لكي يشرح "ماسلو" هرم الحاجات ميز بين خمس (05) فئات من الحاجات الهرمية

تتمثل في :

✓ الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية : و هي لحاجات الأدنى في ترتيب هرم

الحاجات الصاعدة من قاعدة الهرم إلى القمة و تشمل على الأكل، الشرب، الجنس، و

الحاجات الجسدية الأخرى.

✓ حاجات الأمن : و تتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية. أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند "ماسلو". كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر إلخ.

✓ حاجات الانتماء و العاطفة أو الحاجة إلى المحبة : و يقصد بها أن يشعر الإنسان بأنه مقبول من الجماعة، و أنه يصغي إليه من قبل الآخرين..... إلخ. و تعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنه تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.

✓ حاجات التقدير و الاعتراف : يرى "ماسلو" بأن الإنسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية، و التحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة، و أن يحظى باعترافها. و يلاحظ "مازلو" أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا، و أعقد في الإشباع.

✓ حاجات تحقيق الذات و الاكتمال : ومنها مثلا إستخدام و تطوير القدرات الذاتية و التفتح الذهني في العمل. و تعتبر هذه الحادات أعلى الحاجات جميعا في هرم الحاجات عند "ماسلو". في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط و التوجيه. بمعنى أن سلوكياته و تصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، و تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته و توجهاته و معتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية.

هذا و لا بد من التذكير هنا أيضا بأن "مازلو" كان قد ميز بين هذه الحاجات عند

فصلها إلى المستويين هما :

- المستوى العلوي: ويشتمل على حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات.
- المستوى السفلي: ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، و الحاجات الأمنية.

و قد بنى "ماسلو" تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي و السفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي\أن مثلما هي الحال مع الطعام و الشراب، الأجور، ظروف العمل..... إلخ.

أذن تتمحور الفرضية المركزية لـ "ماسلو" حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، و حاجات الأمن الأساسي لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها. و بالنسبة لـ "ماسلو" فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها و بضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى. و قد أكد "ماسلو" على أن أي من هذه الحاجات ليست مطلقة لأنه بمجرد إشباعها، تتوقف عن أن تكون مهمة، بمعنى أن الحاجات التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعا في حد ذاتها.

إن أعمال "ماسلو" و كما هو واضح تناقض، أو تتعارض مع أفكار "تايلور" الذي لم يأخذ بعين الاعتبار سوى الحاجات الأولى و الثانية في هرم الحاجات الذي قال به "مازلو". و بالفعل فإن "مازلو" استطاع أن يتعرف على الحاجات و الدوافع الاجتماعية الأكثر عمقا لدى الإنسان و التي منها كما رأينا حاجات الاعتراف و التقدير، و حاجات تحقيق الذات.

بعض الإنتقادات الموجهة لنظرية الحاجات عند "ماسلو"

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الحاجات عند "ماسلو" افتراضه لترتيب أو هرمية هذه الحاجات و تدرج الانتقال فيها بالنسبة للإنسان من الحاجات القاعدية إلى الحاجات العليا و في الوقت الذي يختلف فيه الأفراد في ترتيب أولوياتهم و بالتالي حاجاتهم. ثم إصرار بعض الأفراد على زيادة الإشباع حاجات معينة على الرغم من أنها قد أشبعت فعلا مما يعني أن فرضية هرمية الحاجات و انتقال الإنسان إلى الاهتمام بالحاجة الأعلى بمجرد إشباعه للحاجة السفلى غير واقعية.

و عليه فإن هذه النظرية إن صلحت للتطبيق على حالات عامة فإنها تبقى غير قابلة للتطبيق على بعض الحالات الخاصة، زد إلى ذلك أن "ماسلو" قد أهمل تحديد مقدار الإشباع الذي يحتاجه الإنسان للانتقال على إشباع الحاجة الموالية.

المحاضرة التاسعة: نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم

لـ : "كريس أرجيريس" "C.Argyris"

ولد "كريس أرجيريس" سنة 1923 بالولايات المتحدة الأمريكية، أشتغل أستاذا لـ Management بجامعة "هارفرد" أين درس إدارة المؤسسات. هو أستاذ متخصص في علم النفس الصناعي. مثل "كيرث ليفين" عمل "أرجيريس" على تطوير طريقة في البحث حول التدخل في الوسط الصناعي. و قد نشر عدة مؤلفات حول ال Management و منها كتابة "الشخصية و التنظيم" الذي صدر عام 1957.

يرى "كريس أرجيريس" بأن لكل فرد طاقة أو قدرات، و أن هذه القدرات يمكن أن سطورها التنظيم الذي يعمل لحسابهما مثلما يمكن أن يقضي عليها ثم أن تطوير هذه القدرات الفردية لا يمكن أن تكون إلا للفائدة و المصلحة المتبادلة بين الفرد و للتنظيم، إلا أن المسيرين، أو المدراء يفتقدون في معظم الأحيان على الثقة المتبادلة بينها و بين الأفراد من أجل السماح بمثل هذا النمط من التطور. و يضيف على ذلك القوا بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح و لا مرونة، علما بأن المسيرين، أو المدراء يرون بأن الثقة و التجديد أساسيان في اتخاذ القرارات المناسبة.

و لذلك يوصي "كريس أرجيريس" المدراء، أو المسيرين بضرورة بدل جهد و طرح الأسئلة المهمة التي تسمح بالحصول على إجابات، في الأوقات الهادئة بغية مراجعة مواقفهم بالعودة للملاحظات التي يكون قد سجلوها أثناء الاجتماعات لأجل الشروع بشكل نشيط في عملية التعلم التي تخص سلوكهم، و سلوك الجماعة التي يشرفون عليها أو على إدارتها و تسييرها.

و قد سمحت له الدراسات التي قام بها من أن يحدد ثلاثة (03) قيم أساسية تؤثر على

جماعات العمل:

✓ أن العلاقات الإنسانية الوحيدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى إنجاز أهداف التنظيم، بتعبير آخر، فإنه إذا كانت الإطارات تركز جهودها على إنجاز المهام و بغرض تفادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين.

✓ يجب تعميق العقلانية، و تقليل العواطف و الانفعالات داخل إطار المؤسسة.

✓ أن السلطة و الرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذا لا مجال لاستبعادها و هي مرتبطة بالتسلسل الهرمي.

و بناء على ذلك التشخيص، قام "كريس أرجيريس" بتقديم نقد حقيقي للفعالية داخل المؤسسة و قد لاحظ بأن أغلب المديرين يعتقدون بأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي سعي إلى تحقيق الهدف التي حددها لنفسه، و يرى "كريس أرجيريس" بأن مثل هذه النظرة للتنظيم الفعال ضيقة، لأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده، و على وجه الخصوص الموارد البشرية، أو الطاقة البشرية، هذه التي تتكون بالأساس من الطاقة البسيكولوجية، التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة، و من تم اقتراح مفهوم "النجاح البسيكولوجي".

و حسب "كريس أرجيريس" فإن التنظيم يكون فعالا إذا ما مكن أعضاءه من تحقيق النجاح البسيكولوجي، و لكي يحقق ذلك على كل تنظيم أن يعطي كل عضو من أعضاءه الفرصة لتطوير فعاليته الشخصية، و مثل هذا الأمر يحتاج توفر شرطين أساسيين هما:

■ أن على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام، و السعي نحو إحساس متزايد بأهمية الكفاءات، من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها.

▪ و من جهة مقابلة على المؤسسة أن تعطي الأفضلية للكفاءات، إن طريقة العمل المؤسسات يجب أن تتغير بحيث تسمح للأفراد تحقيق النجاح البسيكولوجي.

➤ نموذج التنظيم حسب أرجيريس :

يقوم النموذج الذي أقترحه "أرجيريس" على عدة قواعد منها :

- ✓ التفاعل بين المكونات التنظيم المميز.
- ✓ يجب أن يتوفر ما أسماه "بالوعي الشامل للتنظيم" La conscience globale.
- ✓ الأهداف المنجزة يجب أن تكون أهدافا للتنظيم ككل.
- ✓ يجب أ، يتمتع للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية و الخارجية.
- ✓ يجب أن يتمتع المديرين، و المديرون داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية.

أما عن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة حظوظ تطوير النجاح البسيكولوجي فيجب أن يرتكز على المبادئ التالية :

- ❖ توسيع و إثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات و صياغة التصور الخاص بالعمل و كذلك التعرف على النتائج المحققة.
- ❖ تغيير القيم و سلوك المديرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة، و التسيير العقلاني.

- ❖ لا مركزية الرقابة على التسيير، و تحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم.
- ❖ تطوير أنظمة للتقييم، و مكافأة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء و تشجيعهم للمساهمة في الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم و تكيفه.

و يعتقد "كريس أرجيريس" الذي يعتبر من بين أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، أن هناك تناقضا بين مقومات الشخصية و بين متطلبات و مبادئ التنظيم الكلاسيكي، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها التي تقول فيها بمبدأ التخصص في العمل، تقسيم العمل، توجيه، الرقابة، إصدار الأوامر وحده الأمر و غيرها من المبادئ تجعل من الشخصية الإنسانية في أماكن العمل شخصية سلبية و تابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها، و تتسم بقصر النظر في نظرتها للأمور. و يتضح مثل هذا التناقض بين الفرد و التنظيم كلما عمد هذا الأخير إلى اعتماد المبادئ السابقة التي تتسم بعدم المرونة.

و يرى "كريس أرجيريس" أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسير للسلوك الإنساني، يعد بمثابة مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني و التحكم فيه، حيث تقوم هذه النظريات على مفهومي أساسين هما الفرد و التنظيم الرسمين و حيث ينتج السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة برأي "كريس أرجيريس" نتيجة تفاعل هذين العاملين، الفرد، و التنظيم الرسمي، بشكل منفرد أولا مع غيرهما من العوامل الأخرى داخل التنظيم (العوامل الفردية، الجماعات الصغيرة غير رسمية، و عوامل تنظيمية رسمية)، و عليه يرى بضرورة فهم هذه العوامل لأجل فهم السلوك الإنساني في التنظيم.

- الفرد:

يقول "كريس أرجيريس" بأن الفرد يتميز بجملة من الخصائص التي تحدد شخصيته و هذه الخصائص هي:

- أن الشخصية الإنسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، أي أن الشخصية الإنسانية ليست مجرد مجموع الصفات الإنسانية المختلفة و لكنها تنظيم يجمع كل تلك الصفات و يسمح بتفاعلها فيما بينها.
- أن أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها لأن كل منها يستخدم الأخر لضمان البقاء، و تكون في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة المشكلة للشخصية الإنسانية في حالة توازن و اتساق، و تكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في حالة اتفاق مع البيئة المحيطة، و عليه تعتبر الشخصية الإنسانية نظاما مفتوحا، و عليه في حالة انعدام التوازن الداخلي تمثيل الشخصية الإنسانية إلى أحداث تعديل لاستعادة التوازن.
- تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان و حيويته.
- أن مصدر الطاقات و الحيوية النفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الإنسان لإشباعها، حيث الحاجة، حالة من القلق أو التوتر توجد في الشخصية و بالتالي فهي تنشأ و توجه السلوك حيث حقق الهدف أو يتم الإشباع، و هذا يؤدي إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته.
- إلى جانب الحاجات الإنسانية هناك القدرات الإنسانية، و هي الآلات أو الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته و يعمل على إشباعها أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات و البيئة، و هي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :
 - القدرات العقلية.
 - القدرات العضلية.
 - القدرات العاطفية.
- أن الصفات و الخصائص الإنسانية تتجمع و تنظيم الشخصية في مفهوم "الآن" أو "الذات"، حيث أن الحاجات الإنسانية لا تختلف باختلاف الأفراد و لكن تختلف باختلاف

طريقة تنظيمها و تحديد علاقتها ببعضها البعض، و ذلك من إنسان غلى آخر، و هذا هو مفهوم "الذات".

- أن للإنسان القدرة للدفاع عن نفسه، أو بالأحرى عن ذاته و وحدته الشخصية باللجوء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية و منها : العدوانية - الشعور بالذنب- الإنكار - الكبت اللاشعوري - الكبت الواعي أو التحريم- التبرير - التمثيل بالآخرين - الإسقاط.

- يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة الصفات الإنسانية و تكوين عالم خاص بالفرد.

- يسعى الإنسان غلى تحقيق ذاته و تحيينها، و هكذا نجد بأن الشخصية الإنسانية تمر بالأطوار التالية :

✓ من حالة السلبية في مرحلة الطفولة إلى حالة من النشاط المتزايد مع تقدم السن.

✓ تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال و الاعتماد على النفس.

✓ تتطور الشخصية بزيادة و تنوع السلوك، فأنواع السلوك الممكنة تتطور و تزيد مع تطور السن (المقارنة مع الطفولة).

✓ تميل الاهتمامات و الرغبات إلى التطور و الاستقرار بمرور الوقت أي التعمق و الاستقرار عندما يميل الإنسان إلى النضج و الاستقرار الفكري و العاطفي.

✓ تبدأ الشخصية الإنسانية في التطور و التقدم في مجال التفكير و إعمال العقل مع التقدم في السن، فإذا كان الطفل يميل غلى الاهتمام بالأشياء القريبة يبدأ الإنسان في النظر إلى المستقبل البعيد، و يتسع الأفاق إدراكه للأمور مع تقدم الزمن.

✓ يميل الإنسان إلى التطور من حالة الخضوع إلى حالة الطلب المساواة أو التمييز و التسلط.

✓ يبدأ الإنسان في إدراك ذاته و التعرف عن أهميته كإنسان.

نلاحظ من ذلك أن الإنسان جملة من الصفات و الملامح و هو يتصرف بوحى من حاجاته و إدراكه للعالم المحيط به، و يسعى غلى الاحتفاظ بالتوازن شخصيته و استقرارها، أو أن

الشخصية الإنسانية تميل إلى التطور و النضج، و أن صفات الاستقلال و التسلط و السيطرة تزداد مع نمو الشخص و تطور شخصيته.

○ خصائص التنظيم الرسمي :

يتصف التنظيم الرسمي بالخصائص التالية :

يتصف التنظيم الرسمي بالمنطق و الرشد، اي أن التصرفات مقصودة و هادفة أي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة.

يعتمد التنظيم الرسمي على مبادئ التخصص، تقسيم العامل، تسلسل السلطة، وحدة المر و التوجيه، نطاق الإشراف المحدد.

و هي الخصائص التي يرفضها "كريس أرجيريس" من منطلق وجود تناقض رئيسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية المتطورة و خصائص التنظيم الرسمي، و يرى بأن الإنسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بأي من الأساليب التالية :
أن يترك التنظيم نهائياً.

أن يحاول التسلق السلم التنظيمي و الوصول إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.

أن يستخدم أحد الوسائل الدفاعية التي توجد بحوزته أو يتوفر عليها.

أن يصير مستهترا غير عابئي، فيتكاسل و يتراجع في القيام بمهامه، و لا يهتم بأهداف التنظيم.

الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

و في المقابل نجد أن لجماعات العمل أساليب خاصة بها للتكيف مع خصائص التنظيم

الرسمي و منها :

أ. تقييد الإنتاج و تخفيض الجهود المبذولة في العمل.

ب. إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة بتموين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.

ت. التركيز في معاملتهم مع التنظيم على الأجور و على المزايا الاقتصادية الأخرى. و بتعبير آخر يلجأ الإنسان دوي الشخصية النامية عندما تواجهه خصائص و متطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة إلى تكوين الجماعات الغير الرسمية التي تساعده على تحقيق الفوائد التالية :

- ✓ تقليل درجة خضوعه و اعتماده بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
- ✓ تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتمي في الجماعة.
- ✓ تمنح الجماعة غير الرسمية للفرد فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة.
- ✓ التنظيم الغير الرسمي عالم خاص للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية بعيدا عن الضغوط و القيود. لذلك يعتبر "كريس أرجيريس" التنظيم الغير الرسمي بمثابة وسيلة لحماية الفرد من الانهيار أو الانفجار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.

هدا و يرى "كريس أرجيريس" بأن نتيجة التناقض بين الفرد و التنظيم تؤدي إلى إحباط، الفشل، الصراع، و أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة و التضائل الشخصية و تنمية صفة التركيز الجزئي بدلا من الكلي (التركيز على الكل)، و أن فلسفة الإدارة الكلاسيكية في بعض الأحيان يمعن في جعل الأفراد يشكلون سلوكيات معادية للتنظيم الرسمي.

و عليه يقترح "كريس أرجيريس" العمل بالأساليب الإدارية التي يمكن أن تخفض من حدة التوتر بين الإدارة و العمال من مثل :

- ✓ استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد و مشكلاتهم.
- ✓ تكبير العمل.
- ✓ تخفيض حدة الرقابة.
- ✓

تقييم لنظرية "كريس أرجيريس" :

يمكن القول أن "كريس أرجيريس" الذي قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الإنسانية الأساسية و طلبعة بناء التنظيم الذي يستطيع مواجهة حاجات الإنسان أساسية، إلا أنه لم يستطيع أن يحدد لنا بشكل واضح ما كانت هذه الحاجات هي ما يستشعرها الناس، أما هي الحاجات التي لابد أن يستشعروها بالضرورة.

زد على ذلك أنه لم يحدد لنا أهم الطرق أو الأساليب التنظيمية و الإدارية التي تسمح بجمع بين أهداف التنظيم و أهداف و حاجات الأفراد إذا ما استثنينا اقتراحه بشأن اعتماد الإدارة لأسلوب الإدارة التشاركية.

ثم إن "كريس أرجيريس" و فوق ذلك لم يتجاوز الاهتمام بالعوامل الداخلية للتنظيم مع العلم أن للعوامل الخارجية تأثيراتها على التنظيم الداخلي للتنظيم، إلى جانب إغفاله لظاهرة الصراع التنظيمي و كيفية التعامل معها أو علاجها، ولا مع الجماعات غير الرسمية التي لا يستهان بدورها في التأثير و توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

المحاضرة العاشرة: القيادة وديناميكية الجماعات:

كيرث لوين. "Kurt Lewin"

المحاضرة العاشرة : القيادة وديناميكية الجماعات:

"كيرث لوين. (1890-1947) "Kurt Lewin"

1- نبذة عن حياته:

ولد "كيرث لوين" "K. Lewin" بألمانيا. كان أستاذا للفلسفة، قام بعده بأبحاث في مجال علم النفس بجامعة برلين، قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1933، أين أصبح أستاذا بجامعة Stanford بكاليفورنيا سنة 1935 مؤلفاته:

نشر مؤلفا مرجعيا، بعنوان "نظرية ديناميكية الشخصية Adynamic théorie of Personnalité" اهتم "كيرث لوين"، في أبحاثه بمسألتين أساسيتين هما:

■ ممارسة السلطة وأنماط القيادة.

■ ديناميكية الجماعات.

وعليه فقد تمحورت جل أعماله وأبحاثه حول ظاهرة الجماعات الصغيرة، مشاكل القيادة، المناخ الاجتماعي داخل التنظيمات، داخل الجماعات.

2- المقاربات المختلفة حول القيادة:

انطلاقا من مجموعة من الأبحاث التجريبية حول جماعات اللعب عند الأطفال استطاع الك. لوين" التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة، وبالتالي بين أشكال الممارسة السلطة.

النمط الأول:

ويتعلق الأمر بالنمط القيادي الأبوي أو المتسلط الذي يعتمد على إصدار الأوامر والتوجيهات في الإشراف وتوجيه نشاطات الجماعة.

النمط الثاني:

وهو النمط الديمقراطي حيث يعتمد القائد على طرق شبه موجهة بهدف تشجيع أعضاء الجماعة على إبداء الملاحظات، والمشاركة في النقاش، بل القيام بمبادرات.

النمط الثالث:

وهو القائد المتسيب أو الفوضوي. "Laisser Faire" هذا النمط من القيادة يظل بعيدا عن الجماعة، لا يندمج فيها، ولا يشاركها أنشطتها الا بالحدود الدنيا.

كما سمحت الملاحظات التي قام بها " لوين " مع مجموعات اللعب الثلاثة للأطفال حول

أنماط

القيادة وأشكال ممارسة السلطة الخروج بالاستنتاجات الأساسية التالية:

أ/ الجماعة الأولى طريقة عسكرية تسلطية:

لوحظ بأن المردود كان مرتفعا بشكل واضح، قياسا بالجماعات الأخرى، لكن في المقابل ونتيجة للضغوط الممارسة على الأعضاء داخل الجماعة لم تكن هناك علاقات ثقة فعلية، وهذا ما كان يترجم في بعض الأحيان بأفعال تمرد وتحدي، بل وكان هناك من الأطفال من تصرف بشكل عدواني ضمن -الجماعة، وهو ما كان له آثار الضارة بجو العمل، والمناخ الاجتماعي للجماعة.

ب/ الجماعة الثانية طريقة ديمقراطية:

بدا من الملاحظات أن بناء نظام تنظيمي للجماعة قائم على الديمقراطية لم يتم إلا بشكل تدريجي وبالفعل فقد تطلبت عملية اكتساب الجماعة لقواعد العمل الضرورية وقتا للتعلم. إلا أن الك. لوين " ومع ذلك سجل بأن العلاقات ضمن الجماعة كانت حميمية، وودية، كما أن القائد كان يشارك بشكل كبير في أنشطة الجماعة، بل وحتى عندما يغيب القائد كان أفراد الجماعة يواصلون عملهم بطريقة تنم عن استقلالية في العمل والتنظيم.

ج/ ضمن الجماعة الثالثة حيث القيادة المتسببة أو الفوضوية:

يعد مثل هذا النمط من القيادة أسوأ الأنواع، إذ لم تتمكن الجماعة من تحقيق نتائج مرضية، ومع ذلك كانت تابعة إلى حد معين بشكل كبير لهذا القائد الذي يظل غير مندمج بشكل ملموس في أنشطة الجماعة، لا يبحث سوى عن المعلومات وصدار الأوامر.

لقد بينت أبحاث وملاحظات "كيرث لوين" أن التفوق كان للنمط الديمقراطي القائم على طرق شبه موجهة، إلى جانب ضرورة توفر الشروط اللازمة لإقامة مثل هذا النظام،

ومدى أهمية الحوار، وتوفر جو الثقة في العلاقات داخل جماعة معينة لأجل انجاز الأنشطة المحددة أو المخطط لها).

3- إشكالية ديناميكية الجماعة:

يعتبر "كيرت لوين" مخترع مصطلح "ديناميكية الجماعة" سنة 1944. وما حدث هو أن الحكومة الأمريكية قد طلبت من فرقة البحث التي كان يشرف عليها سنة 1943 القيام بدراسة أو ببحث حول مدى امكانية تغيير العادات الاستهلاكية للعائلات الأمريكية. وكان الأمر يتعلق بدراسة، وتفحص شروط استبدال استهلاك اللحوم باستهلاك "الأحشاء" "Les abats" ذلك أن السلطات الأمريكية كانت متخوفة آنذاك من حدوث ندرة في اللحوم بسبب الحرب العالمية الثانية.

لأجل ذلك قام "كيرت لوين" وفرقته بإجراء دراسة على مجموعتين تجريبيتين مشكلتين من عائلات أمريكية. وكانت هاتان الجماعيتين متناسبتين إلى حد كبير من حيث تركيبتهما، الفرق هو أنهما ستنشطان بطريقتين مختلفتين كلية.

بالنسبة للمجموعة الأولى من العائلات: تقرر تنظيم ندوة من تنشيط أحد الأطباء المتخصصين في التغذية وذلك بغية اقناع هاته العائلات بالفوائد الصحية لاستهلاك الأحشاء. وقد دارت الندوة في اطار من الأبوية وكان يبدو حينها أن المحاضر قد تمكن من لإقناع. فقد كان يبدو في نهاية هاته الندوة أن هناك عددا لا بأس به من العائلات على استعداد الاستهلاك الأحشاء.

بالنسبة للمجموعة الثانية: استخدمت معها مقاربة مغايرة لتنشيط المجموعة. وبالفعل قام علماء النفس بتنظيم نقاش مفتوح مع عائلات هذه المجموعة حول فائدة استهلاك الأحشاء. كان النقاش ضمن هذه الجماعة حارا، تبين مع انتهاء الندوة والنقاش أن وجهات النظر كانت مختلفة أكثر قياسا بما كانت عليه في المجموعة الأولى.

المحاضرة الحادي عشر: نظرية الدافعية عند

"رنسيس ليكرت"

"R.Likert"

المحاضرة الحادي عشر: نظرية الدافعية عند "رنسيس ليكرت"
"R.Likert" (1903-1980) :

1- نبذه عن حياته:

كان "رنسيس ليكرت" أستاذا في علم النفس الصناعي بجامعة ميتشغن بالولايات المتحدة الأمريكية. قاد أبحاثا حول المواقف و السلوك الإنساني في أماكن العمل، و يمكن اعتباره ضمن هذا الإطار بأنه كان مكتملا لـ "ألتون مايو" و "كيرث ليفن". إذ سعى إلى فهم الشروط التي يمكن في ظلها أن تؤدي طبيعة و نوعية العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين إلى نتائج مختلفة ضمن نفس الإطار تنظيبي. و قد قام بنشر نتائج تلك الأبحاث سنة 1961 في كتاب له تحت عنوان: "Le gouvernement participatif de l'entreprise".

2- أهم أفكاره :

فبناء على التحقيقات ميدانية قام بها مع مدراء شركات التأمين الكبرى بـ: و.م.أ لاحظ بأن المدراء اللذين كانت نتائجهم سيئة كانت لهم قواسم مشتركة من بينها:

✓ أن تصورهم للقيادة يجعلهم يركزون على المهام الواجب إنجازها، لذلك كانت مهمتهم متوجهة قبل كل شيء نحو الرقابة و الحراسة، أو أنهم كانوا يعملون وفق مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور.

✓ بالمقابل لاحظ بأن بعض المدراء اللذين كانت نتائجهم أفضل، كانت مواقفهم اتجاه العاملين في أماكن العمل مختلفة. و بالفعل كانوا على قناعة تامة بأهمية و ضرورة فهم التوقعات و القيم الشخصية للعاملين من أجل تحسين درجة الدافعية لديهم أثناء العمل. و من أجل تحقيق ذلك اعتمدوا نمط القيادة على أساس

خلق الثقة الدائمة، و التبادل بينهم و بين العمال داخل التنظيم، مع الاجتماع و الأخذ بعين الاعتبار لقدرات و لصعوبات التي يتلقاها كل فرد أثناء العمل.

✓ و يكون "رئيس لىكرت" قد استخدم مصطلح القيادة التي تركز على العمل و القيادة التي تركز على العاملين.

لقد مكنت هذه التحقيقات الميدانية "رئيس لىكرت" من وضع أسس ما سمي بالعلاقات المدمجة و التي يقصد بها "أن العلاقات بين أعضاء التنظيم تدمج القيم الشخصية لكل واحد من الأعضاء، و هو ما يدفع على اعتبار أن كل شخص داخل التنظيم يجب أن يشعر بأنه محترم و بأن وجوده داخل المؤسسة ضروري لضمان العمل الناجح أو الفعال".

و حسب "رئيس لىكرت" فإن الفعالية في العمل تمر عبر تدفق العلاقات رجل لرجل Men to men- و هو ما يحتاج إلى بناء أو إقامة التنظيم على أساس جماعة العمل، التي يجري ضمنها اهتمام و حل المشكلات التي يمكن أن تواجهها. و لذلك كان "رئيس لىكرت" قد أقترح العمل وفق نمط جديد للإدارة، أو الإدارة بواسطة جماعة العمل، خصوصا و أن تلك التحقيقات الميدانية التي أجراها كانت قد بينت بأن هذا النوع من التنظيم هو أكثر فعالية، إذ يعتمد على مواقف أكثر تعاونا، و على بناء علاقات الثقة بين أعضاء التنظيم.

إلا أنه مع ذلك يعترف "رئيس لىكرت" بأن هذا النوع من التنظيم، ليس من السهولة بمكان إنشائه أو تنفيذه لأنه معقد، يتطلب اكتساب الإجراء بقواعد عمل دقيقة، مع مستوى كاف من التقارب بين القيم الشخصية لأعضاء الجماعة.

يتضح مما تقدم "رئيس لىكرت" قد ركز اهتمامه على وظيفة القيادة، كما على الاتصالات داخل التنظيم التي تعمل على تدعيم العمل التنظيمي مؤكدا على أهميتها في رفع كفاءات جماعات العمل. هذا بينت تحقيقات "رئيس لىكرت" أيضا بأن أنسب أنواع القيادة أو الإدارة هو ذلك الذي يقوم على التشاور عن طريق مشاركة و عمل أعضاء جماعة العمل على تحقيق أهداف التنظيم، هؤلاء اللذين تجرى مراقبتهم ليس باعتماد أسلوب المراقبة

المباشرة مثلما هو الشأن عند تايلور، و لكن من خلال مراقبة و تقييم نتائج عملهم. هذا و قد أكد "ليكرث" على أهمية و ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بالعمل على التعرف على توقعاتهم، معاييرهم، و العمل على حل مشكلاتهم، و معاملتهم على أنهم جماعة مما سيني روح الفريق لديهم.

في عبارة أخرى يكون "رنسيس ليكرت" قد سعى إلى التأكيد على الأهمية القصوى التي تكتسبها عملية إنشاء جماعة عمل متماسكة داخل التنظيم فضلا عن جمع بين أهدافها و أهداف التنظيم. و هي المهمة التي يمكن أن تولاها من أسماهم بـ "محاو الربط" أو المنسقون الأكفاء الذين يكونون أعضاء ف أكثر من جماعة و الذين يؤدون ثلاثة وظائف تتمحور حول :

✓ مساعدة الجماعة على تحقيق الإجماع حول مسألة ما.

✓ نقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى.

✓ حل و تسهيل تسوية الصراع داخل الجماعة.

إذن مرة أخرى و كما مع مدرسة العلاقات الإنسانية، و "تجارب مصانع هاوثورن" التي أجراها "إلتون مايو" ثم من بعده أعمال "كيرث ليفن" الذي اهتم بالقيادة، و بمفهوم ديناميكية الجماعة، يواصل "رنسيس ليكرت" في نفس الاتجاه باهتمامه هو الآخر بالعنصر البشري، و بتأثير السلوك الإنساني و جماعة العمل على فعالية و انجازات التنظيم، و ما أقترحه لفكرة "المشاركة في الإدارة" إلا أنه كان قد لاحظ عبرة التحقيقات الميدانية الطويلة التي أجراها بأن الاختلافات في مستويات الإنتاجية كان بسبب الاختلاف في نوعية المدراء، ليكن بذلك قد قدم إضافة جديدة لتراث النظري بشأن نظرية التنظيم و بإدارة و فعالية التنظيم تحيدا.

المحاضرة الثانية عشر: نظرية X و Y

دوغلاس ماك غريغور

المحاضرة الثانية عشر: نظرية X و Y دوغلاس ماك غريغور (1906-1964)

1- نبذة عن حياته:

ولد دوغلاس ماك غريغور" سنة 1906 وتوفي سنة 1964. كان أستاذا لعلم النفس الصناعي بالولايات

المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد. ذهب ماك غريغور في تحليلاته أبعد من "ماسلو" عندما قدم نظريته في التسيير أو الإدارة، وتحديدًا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد التي نشرها في كتاب صار مرجعا تحت عنوان "البعد الإنساني للمؤسسة La dimension Humaine de l'entreprise"

ينطلق "ماك غريغور" في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عن أسماه "ماك غريغور" بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن لها سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الإدارية. فقد رأى "ماك غريغور" بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقلياتهم ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي يكونوا قد تلقوه ولكن نتيجة التصورهم لدور أو وظيفة المدير.

وانطلاقا من ذلك شكل "ماك غريغور" فكرته التي تقول بأن المدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الانسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام "ماك غريغور" بصياغة نظريته التي التي أسماها نظرية X ونظرية لا وهي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الإنسان في العمل.

2- النظرية X: أو النظرة التشاؤمية:

يعتقد "ماك غريغور" بأن هذا التصور عن الإنسان في العمل، هو التصور المهيمن في و.

م. أويقوم

على ثلاثة (03) فرضيات ضمنية هي:

❖ أن الفرد العادي يشعر باشمئزاز ونفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق.

❖ نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي

يبدلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

❖ بأن الفرد العادي يفضل أن يكون موجهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، ويبحث عن الأمن قبل كل شيء آخر.

وهذه الفروض الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الإنسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم الدوافع ومؤداه أن الإنسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية.

إلا أن "ماك غريغور" حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الإنسانية، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها "مازلو". وقد رأى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين.

فالنظرية X وفق "ماك غريغور" لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الإنسانية.

3 - النظرية Y: أو النفاؤلية

لاحظ أما كغريغور" بأن الإدارة قد عمدت إلى تعديل سياستها واتباع برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري أملته طبيعة الظروف التي سادت أثناء الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد ، زيادة على الكساد العالمي آنذاك وفوقه المشكلات المتعددة التي رافقت عمليات لإنتاج والبيع في تلك السنوات العصيبة.

إذن تلك البرامج ومثلما لاحظها "ماكغريغور" لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك لتقديم نظرية جديدة، بديلة للنظرية التقليدية أو النظرية X هي النظرية التي قامت على أربعة (04) مبادئ أساسية وتمثلت في:

❖ أن الجهد أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب، أو الراحة تماما، ولذلك فإن الإنسان يمكنه أن يسير وأن يراقب نفسه بنفسه.

❖ أن الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، هو في الواقع نتيجة للبحث عن إشباع الحاجات لاجتماعية، ثم أن الإنسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط وإنما يسعى للبحث أهداف الفرد

❖ أن للإنسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وإبداعه خدمة للتنظيم.

❖ أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءا من الإمكانيات والقدرات الفكرية للأفراد.

3- التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم:

وعليه بناء على ما تقدم يستنتج "ماكغريغور" بأن النظريتين X و Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الإدارة أو التسيير. وقام على إثر ذلك إذن بصياغة الطرح الذي يقولان نظرية Y ونمط الادارة والتسيير الذي ينجم عنها يعد أكثر ملائمة وتماشيا معا لطبيعة الإنسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الإنسان. وهو الطرح أو التصور في التسيير الذي يسمح بالدمج ما بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بحيث يتمكن الفرد من تلبية وإشباع حاجاته الخاصة من خلال إشباع أهداف التنظيم.

ومن ذلك ينتهي "ماكغريغور" إلى أنه بإمكان الأفراد البرهنة على قدرات وإمكانات أكبر مما يمكن إدارة التنظيم الحالي تصوره. وإذا كانت النظرية X تنفي وجود مثل هذه القدرات فإن النظرية Y تمنح الإدارة فرصتها لإمكانية التجديد، واكتشاف الوسائل والطرق الجديدة التي يسمح للتنظيم بتوجيه الجهد الإنساني ولتحقيق ذلك يجب:

- ❖ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
- ❖ تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.
- ❖ مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.
- ❖ تقييم النتائج، وهذه الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع ل "الإدارة بالأهداف والاشتراك في الإدارة.

بتعبير آخر يريد "ماك غريغور" أن يقول بأن النظرية Y وعلى عكس النظرية X تؤدي إلى الاهتمام بالبعد الانساني أو العلائقي داخل التنظيم بالعمل على خلق الجو الملائم لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بأهداف التنظيم، ولأجل تحقيق ذلك مطلوب من إدارة التنظيم تغيير أسلوب عملها التقليدي بإشراك العاملين في تصور الأهداف ووضعها قيد التنفيذ بمشاركتهم في الادارة. فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه

✓ لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني، بل إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر في هذا المجال.

✓ متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجر عنه الفشل في إشباعها.

✓ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بإشباع حاجاته.

✓ لا يتمتع متوسط الأفراد بقدرة عالية على استخدام إمكاناتهم الفكرية ويحاولون الإبداع في حل المشكلات التنظيمية).

وصفوة القول هو أن الحوافز المادية بصورة عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى العاملين وحثهم على بدل مزيد من الجهد، فهم بحاجة أيضا إلى الحوافز المعنوية، وعلى الإدارة السعي للتعرف عليها بالبحث الحاجات الأكثر عمقا لدى الإنسان، وفي أعماق الطبيعة الإنسانية.

بتعبير آخر يريد " ماك غريغور " أن يقول بأن النظرية y و على عكس النظرية x تؤدي إلى الإهتمام بالعد الإنساني أو العلائقي داخل التنظيم بالعمل على خلق الجو الملائم لتحفيز الأفراد و تشجيعهم على الإلتزام بأهداف التنظيم ، و لأجل تحقيق ذلك المطلوب من غدارة التنظيم تغيير أسلوب عملها التقليدي بإشتراك العاملين في تصور الأهداف ووضعها قيد التنفيذ بمشاركةهم في إدارة , فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه :

✓ لا تشكل الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني , بل إن الرقابة الآتية التأثير الأكبر في هذا المجال

✓ متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية و يتجنبون السلوك الذي ينجر عنه الفشل في إشباعها

✓ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بإشباع

حاجاته

✓ يتمتع متوسط الأفراد بقدرة عالية على استخدام إمكانياتهم الفكرية و يحاولون الإبداع

في حل المشكلات التنظيمية

و خلاصة القول هو أن الحوافز المادية بصورة عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى

العاملين و حثهم على بدل مزيد من الجهد , فهم بحاجة أيضا إلى حوافز المعنوية ، و على الإدارة

السعي للتعرف عليها بالبحث الحاجات الأكثر عمقا لدى الإنسان ، و في أعماق الطبيعة

الإنسانية .

المحاضرة الثالثة عشر: نظرية العاملين

فريدريك هارزبورغ

F. Herzberg

المحاضرة الثالثة عشر: نظرية العاملين : فريدريك هارزبورغ

F. Herzberg(2000-1923)

1- نبذة عن حياته:

عالم النفس الامريكي ولد "فريدريك هارزبورغ" سنة 1923 وتوفي في جانفي سنة 2000. كان متخصصا في علم النفس

العيادي، اشتغل بصفة أستاذ لا Management بجامعة "أوتا "Utah" بالولايات المتحدة الأمريكية. إهتم في أعماله بدراسة الدافعية عند الانسان في العمل،

2- مؤلفاته:






نشر كتابا بعنوان "العمل وطبيعة الإنسان"

تدور الفكرة الأساسية لفهارزبورغ" حول أن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الاشباع والدافعية في العمل ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى اللاشباع وعدم الرضا. وهو المنطلق الذي قام على أساسه بوضع نظرية العاملين (la theorie bi factorielle) أين انطلق من الملاحظة التي تقول بأن اختلاف اجابات الأفراد يعود إلى ارتباطها بأسئلتنا لهم حول ما يحفز دافعيتهم للعمل من جهة، ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل من جهة أخرى وكان "هاربورغ" قد لجأ بقصد وضع نظريته هذه، إلى إجراء مقابلات مع حوالي 200 شخص من العاملين (محاسبين ومهندسين) في عدد من الشركات العاملة في " بنسلفانيا "بووم. أحيثطلب منهم الحديث عن الأحداث التي وقعت لهم في الماضي والتي شعروا أثناءها أنهم كانوا راضون، أو غير راضين في العمل. وقد لاحظ من تحليل الاجابات التي قدمها اولئك العاملون أن العوامل التي أحدثت لديهم الذكريات السعيدة ليست نفسها العوامل التي أحدثت الذكريات غير السعيدة، ومنه وشيئا فشيئا استطاع التمييز بين فئتين كبيرتين من العوامل وكانت كالتالي:

3- عوامل الاشباع أو الرضا في العمل:

وهي العوامل المسؤولة حقيقة عن خلق الدافعية عند الانسان في العمل، وتمثل

حسب "هارزبورغ" في:

- تحقيق الذات. 
- الأهمية التي تمنح للعمل ومحتواه. 
- الاعتراف 
- المسؤوليات. 
- امكانيات الترقية والتقدم في العمل. 

4- عوامل الإشباع في العمل أو عوامل الصيانة والوقاية:

وهي العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أو عدم الاشباع في العمل، أي أن عدم توفرها أو وجودها في مكان العمل يؤدي إلى حالة من الاستياء وسط العاملين، ولكن توفرها أيضا لا يؤدي إلى تولد الدافعية لديهم وتمثل هذه العوامل في:

- السياسة المعتمدة تجاه المستخدمين.
- سياسة المؤسسة ونظام التسيير.
- سياسة الإشراف.
- نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين.
- ظروف العمل والأجر.

هذا وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية كونها ضرورية في تحقيق

أدنى إشباع الحاجات.

وحسب نظرية العاملين لهارزبورغ" فإن الشعورين : أي الإشباع أو الرضا، والاشباع

أو عدم الرضا لدي العاملين في أماكن العمل ليسا يشعورين متعارضين، مما يعني بأن

الدافعية لا تأتي من القضاء على عوامل اللاشباع أو عدم الرضا ، وبالتالي فإن غياب عوامل الإشباع في العمل، لا يعني بالضرورة أن الأجراء سوف يعبرون عن عدم الرضا أو اللاشباع، لكنه وبذات الوقت لا يعني ذلك أن الدافعية نحو العمل ستولد لديهم .

لقد قسم الهارزبورغ "العوامل المختلفة للوظيفة ضمن فئتين هما :

○ تلك التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية: مثل حاجات الأمن والصحة.

○ ثم تلك الحاجات التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا، وهي المتعلقة بعوامل الدافعية في العمل ليخلص من ذلك إلى أن على إدارة المؤسسات العمل وبشكل متفرد على تكبير واغناء وإثراء محتوى عمل كل فرد من المستخدمين.

بعبارة ووفق وجهة نظر هارزبورغ " فإن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أهلى من ترتيب الحاجات، وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن نقدم لهم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بما أن حاجات المستوى الأدنى يتشبع بشكل سريع، ولذلك فإن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الإشباع يمكنها حفز العاملين للانجاز والتقدير الذاتي، فهي الحاجات التي لا تشبع تماما، ولأجلها يشعر الناس بحاجة شديدة أو لا حدود لها .

خلاصة القول بالنسبة لنظرية الحاجات والدوافع أنها قد حاولت جهودها هي الأخرى الاستفادة من التراث النظري حول نظرية التنظيم في صياغة أفكارها في محاولة منها الرد على الطرح الكلاسيكي حول التنظيم. وفي اهتمامها بفهم الدوافع الأكثر عمقا عند الإنسان لم تتمكن من تخط التصور الكلاسيكي عندما ركزت اهتمامها على فهم الحياة الداخلية للتنظيم.

لذلك يمكن نعت هذه النظريات بأنها كانت في الأغلب محاولات الإرشاد المسيرين إلى السبل الأكثر نفعاً أو فائدة في خلق الدافعية لدى العاملين بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين التي لا تقتصر على الحاجات المادية ولكن تتعداها إلى الحاجات العاطفية والاجتماعية التي

من شأنها أيضا أن تقضي على التوتر والعداءات التي تنشأ داخل التنظيم بين الأفراد والجماعات أو ما يعرف بالجماعات غير الرسمية التي قد تصبح معادية للتنظيم وأهدافها في حال أحست بالحرمان وعدم إشباع حاجاتها المختلفة.

لقد نادى أصحاب هذه النظريات بدمقرطة التنظيم وإشراك العاملين في الإدارة كأسلوب لمواجهة تحديات تلك المرحلة وما تطلبته من تحديث للإنتاج والصناعة وتمكين أصحاب الشركات الكبرى من مزيد من الأرباح وتحقيق أهدافهم عبر آلية التحفيز الدائم الذي يخاطب العقل الباطن للإنسان خلافا للمحفز المالى الذي يعرف حدوده .

المحاضرة الرابعة عشر: نظرية اتخاذ

القرارات لـ "هربرت سيمون"

"Herbert Simon "

المحاضرة الرابعة عشر: نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سيمون"

"Herbert Simon"

1- التعريف بالعالم:

يعد "هربرت سيمون" الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد واحد من اللذين عارضوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم خاصة في ما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات، حيث السلوك التنظيمي محصلات لعملية اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية و المؤثرات التي تحددتها.

و ضمن هذا التصور رفض "هربرت سيمون" الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار و قال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الراشد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأنه "هربرت سيمون" بأنه يقوم على مسلمات أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة و الصحيحة من جهة، ثم جهل النموذج العقلاني بسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى، ذلك أن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق و منسجم، حول الأفضليات بين أصحاب القرار، أي بمعنى أن الجميع متفق حول أهداف التنظيم، و أن القواعد المنظمة لعملية اتخاذ معلومة و مقبول من قبل جميع المعنيين بهذه العملية، و يعترف "هربرت سيمون" بهذا الصدد بأن أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهدافا متباينة تؤدي إلى تولد الصراع بينهم.

2- النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:

شاع النموذج العقلاني في اتخاذ القرار في النصف الأول من القرن العشرين (ق 20). يقوم هد النموذج على تعظيم المدير لعوائد منظمته على الدوام و عليه أن يسعى لاستمرار إلى الحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة، مع تحليل و معرفة نتائج كافة البدائل و

اختيار المناسب منها أو البديل الأمثل. و أما الافتراضات الأساسية التي يقوم عليه النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرار فتتحدد في تلك المتطلبات التي تفرضها العقلانية حيث :

- وضوح المشكلة: بحيث لا يكون هنا كأدنى غموض في أي جزء منها، و هو ما يفترض توفر كافة المعلومات عنه لاتخاذ القرار.

- التوجه المجرد نحو الهدف : أي سعي القرار نحو الهدف و ثبات ذلك الهدف.

- كافة الاختيارات /البدائل معومة لدى متخذ القرار : فهو على دراية تامة بنتائج كافة

البدائل.

- لا قيود على عملية اتخاذ القرار: أي أن متخذ القرار متحرر من كل القيود، سوى فيما

تعلق بالوقت، أو في التكاليف، أو في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة و البدائل و نتائج كل بديل.

- يختار متخذ القرار البديل الذي يعظم العائد فقط : بمعنى أن الأمر واضح بالنسبة

لمتخذ القرار و لا يهيمه سوى العائد و تعظيم الهدف، و لا شيء سواه.

أما السؤال الذي يمكن طرحه هنا و أمام مثل هذه الافتراضات هو إلى أي مدى يمكن أن

تكون المشكلة واضحة بالنسبة لمتخذ القرار، و هل فعلا جميع البدائل متاحة و واضحة لديه،

ثم هل يتوفر على كافة المعطيات الخاصة بالمشكلة، طبيعة نتائج القرار تحت قيد الوقت، و

التكاليف، و هل يتفق القرار المتخذ مع ما تسمح به المنظمة و أفاقها المستقبلية.

هذا و بناء على مقارنة "هريبرت سيمون" ما بين النشاطات الفعلية لعملية اتخاذ القرار

و بين المجموع المثالي الذي يقدمه النموذج الرشيد أو العقلاني رأى بأن محاولة العقلنة محدودة

نظرا للأسباب التالية :

✓ المعلومات غير الدقيقة و غير الكاملة.

✓ تعقد المشكلات.

✓ قدرة الإنسان على معالجة المعلومات.

✓ الوقت المتاح من أجل اتخاذ القرار.

✓ الأولويات المتصارعة لدى متخذ القرارات بشأن الأهداف التنظيمية

(اختلاف أصحاب القرار).

واصفا هذه الأسباب بمحددات العقلانية أو الرشد داخل التنظيم، حيث قال بالعقلانية أو الرشد المحدود، و قد اختار هذا التوصيف أو العبارة لأجل توضيح و تأكيد على أصحاب القرار و رغم المحاولات الكثيفة التي يبذلونها لأجل اتخاذ قرارات عقلانية و الوصول إلى النموذج المثالي الذي يقول به النموذج العقلاني، و نظرا للأسباب المذكورة أنفا، فليس بمقدورهم أن يكونوا كذلك.

يتضح مما سبق أن مبدأ "العقلانية المحدودة" يؤكد على مسألتين هامتين داخل التنظيم أن أصحاب القرارات و بالنسبة لبعض الحالات لا يتوفرون إلا على عدد قليل من المعلومات لأجل الرد على متطلبات النموذج، و هي بالتالي تعتبر من قبيل العراقيل أو الصعوبات المرتبطة (الناجمة) عن التعقد و التغيير و هي بالتالي مصدر للشك أو اللايقين، و منها نقص المعلومات، و هي العراقيل أو التعقيدات التي لا ترتبط فقط بالبيئة التنظيمية و لكن أيضا بالنظام التقني.

- المسألة الثانية، تتعلق بفهم الأهداف المتناقضة أو المختلفة عليها و هي المسألة التي تشكل عامل الأزمة أو القلق في عملية اتخاذ القرار يظهر الاختلاف أو عدم التفاهم و الاتفاق بين أصحاب القرار حول :

- الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها، أو المشكلات التي تحتاج إلى الحل.
- عدم الاتفاق حول المعلومات التي يجب الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار، و

دعم القرار.

3- عناصر نظرية "هربرت سيمون"

يقدم "هربرت سيمون" عناصر نظريته عن التنظيم و السلوك الإداري باعتبارها دراسة للاتخاذ القرارات في التنظيمات كالآتي :

توجد وراء كافة أنواع العمال و التصرفات التنظيمية عملية اختيار، و هو الاختيار الذي يسبق الأداء الفعلي، و منه فان مجال الاهتمام في دراسة التنظيم يمكن أن ينتقل من دراسة الأعمال أو الوظائف إلى دراسة عمليات الاختيار و اتخاذ القرارات التي تسبقها. أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم، أو رسم السياسات العامة له، و لكنها عملية تمس كافة التنظيم بما يتضمنه من عمليات تنظيمية تضمن تحقيق الأهداف و الأداء الصحيح.

أن طبيعة التنظيم الهرمي تقضي بانقسام أعضاء التنظيم إلى فئتين كبيرتين، المنفذون و يوجدون في المستويات الدنيا و هم اللذين يقومون بتنفيذ الأعمال و القرارات و يوجدون في المستويات العليا.

أن وظيفة متخذي القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل الممكنة، و بما أن تنفيذ القرارات داخل التنظيم يقع في العادة على عاتق المنقذين، يكون على متخذي القرارات القيام بما يلي :

✚ اتخاذ القرارات المناسبة.

✚ التأثير على المنفذين بغرض وضع القرارات موضع التنفيذ، أو الالتزام بالعمل بها.

يلاحظ من ذلك كيف أن "هربرت سيمون" يربط بين عنصرين أساسيين يرتبطان

بعملية اتخاذ القرارات، ألا و هما :

○ اتخاذ القرارات.

○ ثم التأثير، أو النفوذ على أعضاء التنظيم، و هو الربط الذي يؤدي إلى إدخال

عنصر السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

بما أن المستويات التنظيمية متعددة فان محاولات التأثير على المنفذين تتم بواسطة المستويات العليا التي تمر على عدد من المستويات الوسيطة من المشرفين الذين يعملون على نقل و شرح و تعديل محاولات التأثير المبذولة من قبل متخذي القرار حيث يقع المشرفون بدورهم تحت تأثير و نفوذ متخذي القرار أيضا.

ينبغي أن يكون محل التركيز داخل التنظيم على الأعضاء المنفذين نجاح التنظيم و تحقيق الهداف على أداء هؤلاء.

تعني عملية اتخاذ القرار، عملية اختيار تسبق عملية الأداء، بمعنى أن الفرد يختار من بين عدة بدائل.

في بعض الأحيان تكون عملية اتخاذ القرار محصلة لعملية طويلة من النشاط التخطيطي.

العمل التنظيمي عمل جماعي بأسس، و لذلك تقوم عملية اتخاذ القرار على جملة العمليات التي تهدف إلى استبعاد بعض عناصر القرارات التي ينبغي أن يتخذها أعضاء التنظيم و وضعها في صورة إجراءات عامة لتحل محلها عملية اتخاذ القرارات على مستوى التنظيم.

و أما أنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد فتتمثل في :

أ- تحديد وظيفة الفرد، أو واجباته العامة.

ب- تحديد السلطة، أي تحديد من الذي يمتلك حق الإتحاد القرارات بدلا من الفرد.

ج- وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد، و ذلك بغرض تحقيق

التنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين داخل التنظيم.

معنى ذلك هو أن يتم تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة

يتدرج من القمة إلى القاعدة، و يتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية

اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، و ذلك بغرض :

(أ) التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

(ب) زيادة الخبرة بالنسبة لمتخذي القرارات.

نفهم من ذلك، و إذا ما حاولنا تلخيص أهم عناصر عملية اتخاذ القرار أنه يمكن حصرها إجمالاً في العناصر التالية:

- اتخاذ القرار: أن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات و العلاقات بين الأفراد و يقوم على أساس هرم بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح مرحلة أو خطوة في تحقيق هدف آخر.

- البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير و قيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

- الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، و لابد من تقسيم العمل و تنسيق الجهود على هذا الأساس.

- التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم لاتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ

- التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من الالتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة، خلق الولاء، الاتصال، التدريب، و وضع معايير الكفاءة و غيرها.

- التوازن: يهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه و المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

و عليه يمكن القول بأن نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سيمون" قد اعتمدت على حقيقتين أساسيتين هما: الجانب النظري لاتخاذ القرارات، و الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي.

- و هناك مجموعة ما العوامل تأثر في هذه القرارات و منها :
- أ/ الذكاء: الذي يسمح للأفراد من خلال اتصاليهم ببيئتهم و مجتمعهم بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.
- ب/ الرقابة الإستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة.
- ج/ اختيار الطرائق و الأساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها.
- د/ تنفيذ الخطط الموضوعية وفق لتفاصيل واضحة و دقيقة.

4- أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم :

- يرى "هربرت سيمون" بأن القرارات التي يتم اتخاذاها في المستويات العليا تعد عديمة الفائدة إلا إذا تم تنفيذها من قبل أعضاء التنظيم الذين يجب تبليغها لهم، بحيث تحظى بقبولهم، عبر التأثير عليهم، حيث تختلف أساليب التأثير على المنفذين، و هي في الغالب تنقسم إلى قسمين أو نوعين:
- أ- أن تنمي عادات، اتجاهات و أساليب تفكير لدى أعضاء التنظيم تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات بكيفية تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف الخاصة به.
- ب- أن يعتمد إلى إجبار المنفذين على القبول بالقرارات التي اتخذت في المستويات العليا بداخل التنظيم.
- أما بالنسبة للأسلوب الأول: فيكون عن طريق خلق الولاء للتنظيم وإقناع أعضاء التنظيم بهدف الكفاءة و التدريب.
- و أما الأسلوب الثاني: فيعتمد بالأساس على السلطة، مع الإشارة إلى أن "سيمون" يربط قبول المرؤوسين بسلطة الرؤساء لكونه لا يتعدى نقطة معينة، يسميها بنقطة القبول، و أما مساحة القبول فتتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة.

هدا و يقدم "هربرت سيمون" إلى جانب مفهوم "منطقة القبول" مفهوما آخر لا يقل أهمية عنه ألا و هو مفهوم "الولاء التنظيمي" باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرارات، إذ يدفع بالفرد عند اختيار البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة و فائدة التنظيم كالجماعة، مما يساعد على تحديد مسؤولية متخذ القرار مع العلم بأن "هربرت سيمون" لم يغفل عن المشاكل التي يمكن أن تنجم عن ولاء الفرد لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح الجزء و مصالح التنظيم العام.

و لذلك رأى "هربرت سيمون" بأن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما :
أ/ الجدوى الاقتصادية للقرار: بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا و كأصحاب مشروع، و قد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه المسألة بالرجل الاقتصادي.

ب/ الجدوى النفسية و المعنوية للقرار: و تعكس مدى الارتياح النفسي، و الروح المعنوية، ودرجة تجاوب العاملين مع القرار. وقد أطلق "هربرت سيمون" على الرجل الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الإداري.

مع العلم بأن "هربرت سيمون" كان قد أكد على ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في عملية صنع القرار و اتخاذه من منطلق حرصه على بناء المجموعة التعاونية الهادفة في علاقتها التبادلية مع الإدارة حتى يصبح المدير الرجل الإداري و الاقتصادي في آن واحد.

هدا و قسم "هربرت سيمون" صور الرشد في القرارات إلى :

ج/ القرار الرشيد موضوعيا : و هو القرار الصحيح يهدف إلى تعظيم قيمة في موقف معين.

د/ القرار الرشيد بطريقة واعية : و هو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل حتى تتواءم مع النهايات و الأهداف المبتغاة.

و/ القرار الرشيد قصدا: و هو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل الملائمة للغايات.

هـ/ القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير. أما مراحل عملية اتخاذ القرار على مستوى الإداري فتتكون من المراحل الثلاثة التالية:

▪ مرحلة البحث والاستطلاع: و هي المرحلة التي يتم فيها البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.

▪ مرحلة التصميم: و هي المرحلة التي تتم فيها عملية إيجاد البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف.

▪ مرحلة الاختيار: و هي المرحلة التي يجري فيها اختيار البدائل أكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الهدف أو الغايات.

و أما القرارات فتتقسم على صنفين هما:

5- القرارات المبرمجة: و هي قرارات روتينية بسيطة متكررة و تنفيذ من قبل الإدارة الدنيا و تستخدم فيها أساليب تقليدية.

6- القرارات غير المبرمجة: و هي قرارات تتسم بالغموض و التعقيد كونها تتلق بمشكلات ذات طبيعة متكررة و ظروفها متغيرة و تحتاج إلى جهد كبيرة و تفكير وإبداع، و تستخدم الأساليب الحديثة مثل البرمجة الخطية، و تتخذ في الغالب من قبل الإدارة العليا.

5- تقييم نظرية اتخاذ القرار لـ "هربرت سيمون"

الملاحظ أن "هربرت سيمون" و من خلال الأفكار التي تقدم بها يكون قد قدم نقدا للنموذج الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار، و إن كان هو الواقع في فخ الوصف عندما اكتفى استنادا إلى جملة من المسلمات و البديهيات بتقديم الخطوات التي على متخذ القرار إتباعها. زيادة على أنه قد أهمل في نظريته حول صنع القرار مسألة على جانب كبير من الأهمية المتمثلة في تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي و المجتمعي للتنظيم، عندما ركز

على العوامل الداخلية، و عندما أكد على الحياة التنظيمية الثابتة. إن نظرية الرشد المحدود أو العقلانية المقيدة في صنع القرار و على الرغم من الأهمية التي تحظى بها في فهم عملية اتخاذ القرار و السلوك التنظيمي الناتج عنها إلا أنها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات لعل أبرزها تركيزها الشديد على إدارة النسق، زيادة على دراستها للصراع و تفحص بيئة القرار من خلال الرؤية أو وجهة النظر الخاصة بصناع القرار لا غير، و كأنها تلغى إمكانية تأثير الأطراف الأخرى داخل التنظيم على العملية، الأمر الذي لا يتوافق و الواقع الفعلي الذي تجري فيه عملية اتخاذ القرار.

المحاضرة الخامسة عشر: النظرية

السوسيوتقنية للمنظمات

تجارب "إمري *Emery*" و"تريست *Trist*"

بمعهد "تافستوك *Tavistok*"

المحاضرة الخامسة عشر: النظرية السوسيو تقنية للمنظمات:

تجارب "إمري Emery" و"تريست Trist" بمعهد "تافستوك Tavistok"

أوضحت أعمال "إمري" "تريست" بأن المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو- تقني، وأنها نظام مفتوح، يتشكل من نظام تقني ونظام اجتماعي، وبالتالي فإن فعاليتها تكون مرتبطة بمدى تحقيقه المستوى أفضل العلاقة بين الأبعاد التقنية والأبعاد الاجتماعية.

1- تجارب "إمري Emery" و"تريست Trist" بمعهد "تافستوك Tavistok"

أجرت فرقة البحث تجربة حول عمل المناجم الفحم ببريطانيا. حيث حدث أن أدخلت آلات جديدة للعمل

في المناجم، وهي التي كان من المفترض على الأقل نظريا أن تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج. إلا أن النتيجة كانت أن انخفض بشكل واضح وملحوس، ضمن فريق عمل من عمال المناجم.

ولأجل فهم مثل هذه النتيجة غير المتوقعة قام الباحثان بإجراء ملاحظات حول طريقة عمل فريقي العمل الذين كان العمل لديهما منظما بطريقتين مختلفتين تماما:

لدى المجموعة الأولى:

العمل فيها على النمط التaylorي: وتميزت ب: تأدية مهام روتينية بسيطة، الكثير من الصراعات بين أعضائها، التغيب عن العمل، التخصص الشديد في العمل، حوافز مادية فردية، ثم إن العمال كانوا يعبرون عن عدم الرضا، فكانت هناك عدة نزاعات بينهم وبين أعوان التحكم.

في المجموعة الثانية:

والتي كانت تحت تصرفها ذات وسائل العملائي توجد لدى المجموعة الأولى، كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل، أي غياب التخصص الشديد في العمل مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة

أكثر شمولاً حول العملية الإنتاجية، زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع، ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها. وكان يبدو بأن الأبعاد المتعلقة بعمل الفريق هي التي كانت تمارس التأثير الإيجابي على العمال أي التعاون بين أعضاء الفريق أو جماعة العمل .

وعليه وأمام الاختلال الوظيفي الحاصل ضمن أعضاء المجموعة الأولى، اقترح فريق الباحثين تعميم إعادة تنظيم العمل، وكان على كل فريق عمل إنجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، بالمقابل كانت هناك علاوة إجمالية على الانتاج توزع على العمال عند إنجاز كافة الأعمال الخاصة بدورة الإنتاج. وكانت هذه أولى التجارب حول العمل في جماعات شبه مستقلة. أي نموذج للتنظيم يكون أكثر تضامناً، مع استقلالية ذاتية، المشاركة، تقاسم المسؤولية، وعمل أكثر ثراءً لأجل رفع درجة الدافعية عند العمال. فالينسية لهذين الباحثين ومجموعة تافستوك يحتاج العمال إلى اعتماد العمل في جماعات من أجل حث وتحفيز القدرة لديهم على حل المشكلات وإثراء رصيدهم من الإجابات والحلول، زيادة على حاجاتهم إلى إغناء العمل و تنويع كفاءاتهم بدلاً من التخصص الشديد في العمل . في عبارة أخرى لا يمكن للنموذج التaylorي أو البيروقراطي في التنظيم أن يشكل النموذج العالمي للفاعلية .

لقد كانت هذه التجارب الأصل في قيام عدة تجارب أخرى حول التنظيم العمل الصناعي باعتماد مجموعات شبه مستقلة وذلك منذ سنة 1970، كطرق جديدة لتنظيم العمل (NFOT) وقد كت هذه المجموعات شبه المستقلة تتكون من جماعات الأجراء الذين كانوا يعملون من دون إشراف المنسقون الإداريين. أما هاته الجماعات فكانت مكلفة بانجاز جزء أو كل المنتج، وكان عليها تحمل مسؤولية تنظيم وتوزيع العمل بين أعضاء جماعة العمل.

أما المثال الأكثر تمثيلاً لهذه الطريقة الجديدة في تنظيم العمل فكانت مؤسسة الفرصة لظهور النموذج السويدي في تنظيم العمل في مقابل النموذج الأمريكي الفردي.

إذن تبين النظرية السوسيو- تقنية بأنه بشأن تكنولوجيا معينة يمكن أن توجد عدة طرق لتنظيم الإنتاج، وليس طريقة وحيدة مثلما كان يعتقد كل من "تايلور" و "فورد". هذا ولا نحسبان هذه المدرسة قد استفادت من نتائج دراسات أو تجارب إلتون مايو بخصوص تنظيم العمل، ومشاركة الأجراء في حياة المؤسسة أو التنظيم.

2- نتائج دراسة أمري وتريست :

لعل ما أوضحتها هذه الدراسة، هو مظاهر التغير في تنظيم الجماعة تحت تأثير الاختراعات

التكنولوجية، وخاصة في مناجم استخراج الفحم وتأثيرها على طبيعة العلاقات بين رجال المناجم. فقبل استخدام المكننة في استخراج الفحم، كان العمال منعزلين كل عن الآخر بينما كانت الاتصالات بينهم غير قوية وغير ثابتة، لكن وبعد إدخال الآلات والمعدات في الإنتاج، ظهرت الحاجة إلى تعديل تنظيم العمل وتغيير العلاقات بين العمال. إذ أدى استخدام الآلات التكنولوجية إلى تكثيف العمال في أماكن مشتركة، فزادت الاتصالات بين العمال، مما غير من طبيعة العلاقات الشخصية بينهم،

أصبح كل العمال مرتبطين بالوسائل والأدوات العامة للعمل، كما انخرطوا في مجال عمل واحد، وعندما زاد تعقيد الآلات والأجهزة المستخدمة في الإنتاج، ظهرت الحاجة إلى التخصص وتقسيم العمل، كما ظهرت الحاجة إلى التنسيق، ودقة التوقيت الزمني في أداء العمليات الانتاجية، وظهرت أشكال محددة واضحة للخضوع، والتساند، والمسؤولية.

وأما التنظيم الإداري فقط انفصل مكانيا عن المناجم وازداد تعقيدا فظهرت هيئة كبيرة من ردا ل الإدارة، وظهرت مهام جديدة للإدارة غير الاهتمام المباشر بالإنتاج، مثل تنسيق وتنظيم حمية العمل- هذا وقد أعاد الدريدج - Aldridge "النظر في نتائج هذه الدراسة بشكل تقدي، وأوضح أنه يسبب التحيز إلى النسق السوسيو - سيكولوجي، كانت بؤرة التحليل على جماعة

العمل الأولية وليس التنظيم ككل، إذ تجاهل تريست " وزملاؤه المجتمع المحلي الكلي في بحثهم في تشير الية على ت فلم يهتموا سوى بالبيئة المحدودة للتنظيم، وتجاهلوا إلى حد كبير دور النقابة على ترين قومي ومن الأمثلة الجديرة بالاهتمام الدراسات المدخل السوسيو- تقني دراسة مير دريس كان الفريد رايس قد قام قبل هذا التاريخ بدراسات في مصانع النسيج باحدى مقاطعات الهند، وأكدت أن المهمة الأساسية للمذهب السوسيو- تقني هو محاولة العثور على شكل ما لتكيف التنظيم الاجتماعي لجماعة العمل في التنظيم التكنولوجي الفني التنظيم التكنولوجي الفني للأنشطة التنظيمية، وهو الشكل الذي يسمح بانعكاس المنطق الموضوعي للعملية الفنية التكنولوجية في بناء العلاقات بين العمال بطريقة مناسبة، ويضمن هذا الشكل في ذات الوقت أقصى درجات الفعالية للعملية الإنتاجية، ومع ذلك كان رايس مركا بانه لا يمكن النزول بالعلاقات الاجتماعية إلى مستوى العلاقات الفنية.

ولهذا السبب أكد رايس على الجوانب السوسيو - سيكولوجية لتنظيم الإنتاج وعلق أهمية كبيرة على ما أسماه بالجماعات الأساسية والتجمعات الصغيرة، ووجد أن جماعة العمل تبدأ بشخصيتين (2) كحد أدنى وان الجماعة الانتاجية المثلى التي تعتمد على الظروف الفنية يجب أن لا تزيد عن (12) فردا ، وأكد لأنه من السهل المحافظة على ثبات الجماعة إذا كان حجم المهارة المطلوبة منهما يتطلب كل المهن الضرورية لنشاطها، وكلما قلت الفروق في المركز والمكانة داخل الجماعة، كلما أدى ذلك إلى ثبات بنائها، وفضلا عن ذلك يؤكد رايس أن الجماعة التي تتكون من أصغر عدد ممكن من الأفراد والتي يمكنها أداء المهمة بأكملها وإشباع الحاجات السيكولوجية الاجتماعية لأعضائها، هذه أكوا جماعة متزاوية أداء المهام وأولئك الذين يقومون بالأداء.

وهكذا فإن "رايس" كان مهتما بالنسق المفتوح، وأعتقد أن التنظيم يكون ناجحا إذا حقق مهمته الأساسية، وقد شكل مفهوم المهمة الأساسية محورا رئيسيا للدراسة الأخيرة ل Rice و

Miller في كتابه أنساق " التنظيمات، وكان يهدفان إلى استكشاف الفكرة أن للمشروع ثلاثة أهداف تنظيمية:

✓ يحاول التحكم في أداء المهمة.

✓ يلتزم بالأهداف التنظيمية .

✓ و يحاول تنظيم العلاقات بين ما يسميه المؤلفان "المهمة والأنساق العاطفية".

وإذا كان لدي باحثي "تافستوك" قبل هذه الدراسة افتراض مؤداه أن حدود المهمة والنسق العاطفي يجب أن يتطابقا ويتوافقا، حيث يؤدي هذا التطابق إلى الأداء الكفاء للمهمة وإشباع الحاجات البشرية في ذات الوقت، فإن Miller Rice يريان غير ذلك، ويؤكدان أن التنظيمات التي يمكنها الملاءمة بين الجوانب العاطفية والمهمة تعتبر استثنائية وليست قاعدة، وما هو أكثر من ذلك، فإن جماعة العمل التي تشترك في حدودها العاطفية مع نسق النشاط والمهمة، تصبح مرتبطة بذلك النسق الخاص ومن ثم تمنع التغير الفني وتعرقله لأن هذا النسق الخاص يؤدي إلى الكفاءة والإشباع معا.

ويرى "ميلر" و "رايس" أن البناء الرسمي للتنظيمات هو الذي يمكنها من تحقيق مهمتها الأساسية، ويعرفا هذا البناء بأنه نسق المهمة في التنظيم، أما النسق العاطفي فهو بالضرورة البناء غير الرسمي للتنظيمات، وهو النسق الذي يضمن الولاء للتنظيم من جانب المشتركين.

3- تقييم: الارتباط الأيديولوجي للاتجاهات النسقية:

يعتبر اتجاه الأنساق بمختلف مداخله، نظرية ومنهج علمي لتحليل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المنظمات والمشروعات الإنتاجية المعقدة والمتطورة في المجتمعات الرأسمالية، وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا الاتجاه في إمداد القائمين على التنظيمات بأسلوب منطقي رشيد وميثودولوجية سلمية، لحل المشكلات المعقدة التي تواجههم، وخاصة مشكلات الكفاءة والفعالية وزيادة الربح.

وكما رأينا حاول أنصار اتجاه الأنساق، الاستفادة من حركة العلاقات الإنسانية والاتجاهات السلوكية في نظرية التنظيم، ونظرا إلى الفرد داخل التنظيم باعتباره موجة اجتماعيا وله عدد من الحاجات التي تؤثر على بيئة الإنتاج وهي الحاجات التي تتأثر في نفس الوقت بهذه البيئة، كما نظروا إلى الفرد باعتباره كائنا له ردود فعل معينة يمكن التنبؤ بها أحيانا، ولكن حاول أنصار هذا الاتجاه تجنب المبالغة في التأكيد على أهمية العوامل غير الرسمية، وحاولوا التوفيق بين آراء الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات السلوكية في نظرية التنظيم.

إن أنصار هذا الاتجاه لا يحاولون استبعاد الصراع بين العمال وإدارة التنظيم وإنما يحاولون تعبئة طاقات هذا الصراع والاستفادة منه في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، ولم يعترفوا بالوضع الاغترابي الفرد داخل التنظيمات الرأسمالية، ولا بالعلاقات العدائية بين العمال وأصحاب المشروعات أو من يمثلهم، ذلك التعارضها واصطدامها بالأيديولوجيا الرأسمالية التي تدافع عن انسجام وتناغم مصالح العمال رأسمالية داخل تلك المشروعات.

المحاضرة السادسة عشر: -التحليل الاستراتيجي

للتنظيمات "ميشال كروزييه و"إرهارد فريدبورغ"

المحاضرة السادسة عشر: -التحليل الاستراتيجي للتنظيمات "ميشال كروزيه و
"إرهارد فريدبورغ"

1- نبذة تاريخية

ولد ميشال كروزيه سنة 1922 بفرنسا، وأنشأ مركز سوسولوجيا التنظيمات في بداية الستينات Centre Sociologique des Organisation. كان ظهور سوسولوجيا التنظيمات في فرنسا متأخرا، ويرجع الفضل في ذلك إلى ميشال كروزيه الذي قام بنقل الأعمال والأبحاث الأمريكية حول التنظيمات، ولذلك يمكن اعتبار أعماله امتدادا لتلك الأعمال وبشكل خاص أعمال كل من "مارتس" و "سيمون March et Simon". ولكروزيه مؤلفين، يعبران على مدى ثراء وغنى أعماله وأبحاثه حول التنظيمات، وكيفية عمل هذه التنظيمات، ألا وهما: "الظاهرة البيروقراطية" الذي نشر سنة 1964، ثم الفاعل والنظام" المنشور سنة 1977 بالتعاون مع زميله إرهارد فريدبورغ.

اهتم ميشال كروزيه " في كتابه الأول ، بالتركيز على دراسة مظاهر السلطة داخل التنظيمات ، و هي الظاهرة التي أهملت نوعا ما في الأعمال الأنجلوساكسونية ، حيث يقترح هذا الكتاب إعادة صياغة موضوع علاقات السلطة ، التي قام بتحليلها داخل منطمتين كبيرتين هما : مؤسسة SEITTA ، و إدارة الصكوك البريدية Administration des chèques postaux .

ويشرح كروزيه من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الجماعات المهنية أن الأمر

يتعلق

بعلاقات السلطة، حيث يبين بأن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات الإدراكية فقط لأنه يكمن أيضا في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم على كشف والتحكم في مصادر الشك أو التردد الموجودة والسعي بالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأنصاف المهنية الأخرى.

ويؤكد ميشال كروزيه بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى إستراتيجيتهم المتبادلة داخل التنظيم في كتابه الأول وإن كان أن التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات، قد حصل في كتابه الثاني حيث كان يهدف هو وزميله "فريدبورغ" إلى صياغة مادة نظرية حول التحليل الاستراتيجي، وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين حتمية للبنى الاجتماعية.

لقد رأى كروزيه و "فريدبورغ" بأن الفاعل يملك دائما هامشا للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد ممارستها فيه. إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي تخضع دائما لمعوقات، ومواقف، وفيها يسعدا لفاعلون إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. فهامش المناورة هذا يسمح للفاعلين بالتمكن من نفوذ فعلي ومن سلطة داخل النظام أو النسق التنظيمي، وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية أو محدودة بالمعنى وبالفهم الذي ذهب إليه كل من "هربرت سيمون" و "مارتس"، ما يدعو إلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة.

هذا و اقترح " ارهارد فريدبورغ " سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتتواءم و الأحداث الحالية في كتاب له جاء تحت عنوان " السلطة و القاعدة " " La pouvoir et la Règle " ، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل ، بل هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم و هي أيضا بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد .

أما إذا أردنا التفصيل في ما قدمه كروزيه ، خاصة حول ظاهرة البيروقراطية ، من خلال دراسته الميدانية لهذه الظاهرة فيمكن القول بأنه قد تناولها على أساس أنها ظاهرة الروتين أو التعقد و الجمود داخل التنظيمات .

طبق ميشال كروزيه نظرية التحليل الاستراتيجي في جل دراساته حول التنظيمات، مفندا تلك النظرة الكلية للتنظيمات مسترشدا بالفردانية المنهجية، إذ تنطلق الفردانية الميتودولوجية

من حقيقة أولى، مفادها أن البنيات الإجتماعية نتاج لأفعال فردية. وذلك في مقابل أي إقرار بوجود وقائع اجتماعية معطاة غير قابلة للانحلال إلى أفرادها.

فالفردانية الميتودولوجية تعتبر " الإنسان الإقتصادي " ، حالة خاصة عن "الإنسان الإجتماعي" ، بخلاف الاتجاهات النظرية السابقة يقر التحليل الاستراتيجي بأن التنظيم هو نتاج للأفراد وليس العكس ومن ثم أعطى للفاعل موقعا استراتيجيا في الدراسات السوسيولوجية المعتمدة على التحليل الاستراتيجي .

2- ماهية التحليل الاستراتيجي

لابد من فهم ماهية هذه النظرية باعتبارها أسلوبا وأداة تمكننا من الحصول على تصور شامل حول التنظيم ومحيطه ، إنطلاقا من دراسات حالية ومستقبلية للمؤسسات والتنظيمات ، كما يسعى التحليل الاستراتيجي لاكتشاف إلى أي حد يتم تكييف الوسائل والمؤهلات التي تتوفر للمؤسسات والتنظيمات قصد تحقيق الأهداف والغايات المرجوة والمرغوب فيها .

فالتحليل الاستراتيجي غايته لا تكمن في دراسة التنظيمات وحسب على أساس أنها تنظيم مغلق بل أكثر من ذلك يذهب الى دراسة المحيط الذي يتواجد فيه، مما يجعل هدفا للتحليل الاستراتيجي معرفة نقاط القوة والضعف في قلب التنظيم أو المؤسسة موضوع الدراسة ، ثم دراسة الفرص والتهديدات القادمة من المحيط . فهذه النظرية أي التحليل الاستراتيجي تقوم إنطلاقا من السلوك الفردي على فهم الفعل الجماعي ، وكذا من وجهة نظر التحليل إن سلوك الفاعل يظل مرتبطا بالهدف الموضوع بوعي منه سلفا وفق ما يخوله له مستوى السلطات لديه ، وكذا ما يحيط بالتنظيم من موارد متاحة وكذا من ضغوط .

3- المفاهيم الاساسية للتحليل الاستراتيجي.

يقوم التحليل الاستراتيجي كنموذج تحليلي شأنه في ذلك شأن باقي الاتجاهات على عدة مفاهيم توطره تتمثل أساسا في: الفاعل، السلطة، الاستراتيجية، منطقة الالاقين، الرهان، نسق الفعل الملموس وكلها مترابط فيما بين بعضها البعض.

أ.الفاعل

قد يكون فردا او جماعة و هذا الفاعل يتبنى استراتيجية معينة تهدف من خلالها الى توفير اكبر قدر من الفرص و الحظوظ الممكنة للربح و المنافع الشخصية.

يقوم كروزيه في تناوله للفاعل بنقد النظرة التايلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية مؤكدا بأنه لا يمكن النظر للفاعل أنه يد و قلب كما تعنقد ذلك مدرسة التنظيم العلمي للعمل ، و حركة العلاقات الإنسانية ، لأهم تناسوا أنه قبل كل هذا يعني عقل ، له حرية بمعنى دقيق الفاعل فرد مستقل قادر على الحساب والإختراع وفقا لظروف وتحركات شركائه ، فالفاعل فرد له القدرة على التحرك وفق هامش الحرية لديه مهما كان حجم هذا الهامش لأجل تحقيق أهدافه مهما كانت فردية أو جماعية.

فالفاعل يمكن أن يكون فردا أو جماعة على حد تعبير روبرت أ.دال كما أن الفاعل وفقا لأهدافه يمكن له الإندماج داخل الجماعة ، فاندماج سلوك نفس الجماعة الإجتماعية ظاهرة سوسيولوجية تحلل في سياق تنظيمي مبررا لخضوع كل لاعب لمقتضيات اللعبة . فالفاعل دوما تقوم تحركاته على رهانات وأهداف ويسعى دائما لتحقيقها حسب أهميتها .

فالتحليل الاستراتيجي يعتبر أن ردود فعل الفاعل غير متوقعة ، على عكس البنائين الوظيفيين الذين اعتبروا أن الفرد من الممكن التنبؤ بتصرفاته في إطار الدور الذي يقوم به . إن ميشيل كروزيه يرى أن الفرد في التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني، فالمجتمع يتطور دوما بواسطة إستراتيجية عقلانية محددة الهدف تترك للفرد هامشا من الحركة، مهما كانت

الظغوطات الخارجية فإن الفرد الفاعل داخل النسق يحتفظ دوماً ببنافذة من الحرية، لأن سلوك هذا الفاعل عبارة عن نتيجة إستراتيجية عقلانية غير خالصة، محدودة الأفراد لا يتخذون القرارات المثلى تعتبر كافية من خلال ما هو متوفر لديهم من معلومات الوضعية وشروطها (العقلانية المحدودة).

يرى كروزيه وفريديبرغ في كتابهما الفاعل والنسق بأن الفاعل وحتى ولو كان في الوضعيات الأكثر تطرفاً، فهو دائماً ما يكون على حد من الحرية ولا يمنعه ذلك من محاربة النسق، بمعنى أنه كل فاعل داخل تنظيم معين له هامش من الحرية، فالتحليل الاستراتيجي لا ينكر ذلك بخلاف بعض من النظريات السابقة المغيبة لحرية الفاعل والتي تعتبر أنه يطبق حرفياً القوانين التنظيمية ويؤكد كروزيه ذلك بقوله " كل التنظيمات غير الشمولية ، الفاعلين فيها يستعملون هامشاً من حريتهم بطريقة تجعل من غير الممكن اعتبار ترتيبها الخاص مجرد استثناء للنموذج العقلاني

ب- الاستراتيجية

مصطلح الاستراتيجية كمصطلح حربي والاستراتيجيات هو فن لعلاقات القوة إلا أن الاستراتيجية لها عدو متمثل في اللايقين الذي يتعلق بسلوك الحليف أو العدو وبهذا تكون للتحليل الاستراتيجي رغبة فهم السلوكيات المفترض فيها التمتع بالقصدية ، وكذا امتيازها بالتغير حسب إكراهات وموارد الفاعلين المتمثلة من طرفهم في فترة زمنية معينة فالقصدية تحضر دائماً ، ولكن الاتجاه يتغير دوماً تبعاً للسياق الإجتماعي صداقة /عداوة ، ولمعرفة ماهية التحليل الاستراتيجي أكثر سنعود مع ميشيل كروزيه وإرهار فريديبرغ لمعلمتهما الفاعل والنسق إذ يؤكدان بأن ما يلفت للانتباه على عكس ما هو سائد ، بأن الإنطلاق دوماً يكون من الفاعل قبل التنظيم ، لنحاول فهم العلاقة التي تجمع الفرد بالتنظيم (النسق) إنطلاقاً من تفكير وسلوك الفاعل ، عبر أهدافه وأفعاله ، فالأفراد هم من يقومون بتكوين التنظيم ، إلى

أنه تعترض سبيلهم عدة ظغوطات ومخاطر خارجية تمارس عليهم ، مما يدفعنا للتأكيد على أنه ينبغي الأخذ بها لتحديد إستراتيجياتهم وبهذا يكون التحليل الإستراتيجي قائما على تحليل داخلي للتنظيم وخارجي لمحيطه.

ان هذه الاستراتيجية ترتبط بعقلانية محدودة و متعددة باختلاف الوضعيات التي يتموقع فيها الفاعل الاجتماعي، ففي داخل المؤسسة يتحدد الفاعل من خلال تفاعله مع الاخر، وقد يتكتل في فاعل اجتماعي واحد بهدف تحقيق هدف معين (جماعة او نفاة) و حسب وضعية معينة، لكن بعد تحقيق هدف هذا الفاعل يتفكك من جديد ليعطي فاعلين كل مستقل و كل له مصالحه الفردية. والاسراتيجية تتحقق عبر الوضعية و الرهانات الي يعيشها الفاعل.

و الرهان هو الهدف المرسوم من طرف الفاعل ويكون غايته تحقيقه وفقا لاستراتيجية مرسومة من طرفه، كما تتغير هذه الرهانات بتغير وضعية الفاعل. ليكون بذلك الرهان مرتبط باستراتيجية معينة مبنية حسب طبيعة الهدف، فالرهانات متغيرة حسب المواقف والظروف انطلاقا من تفكير الفاعلين، فالفاعل يصنعه الرهان ، رهان ضعيف يعني فاعل أقل حركة وتحفيز. ورهان مشترك يعني فاعل يكون جماعة حيث عدة أفراد تتقاسم هذا الرهان..

ج- السلطة:

من المفاهيم الاساسية لدى كروزبيه، و هي لا تأتي منالموقع الهرمي الذي يحتلف الفاعل، بل انطلاقا من التصورات و التمثلات التي يشكلها الافراد على الفرد او الفاعل، و ليس ما يخوله له القانون من الحق في اعطاء الاوامر فب ادارة الاعمال. انها نسق يحدد العلاقات بين العمال و الادارة و هي القدرة على التأثير، اذن السلطة ليست صفة بل انها علاقة تبادل يتم التفاوض بخصوصها.

ويمكن تعريفها بالحق في التصرف أو توجيه تصرف الغير لتحقيق أهداف تنظيمية، فكروزييه يعتبر أن السلطة مبنية على قدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك الغير محددة داخل النسق ، فكروزييه يشير لسلطة أخرى موجودة في قلب التنظيم .وهي السلطة الفردية المملوكة من طرف الفاعل داخل التنظيم ، وهذه السلطة تختلف عن السلطة الرسمية وامتلاكها يعود لما يمتلكه الفاعل من منطقة شك تمكنه من بلوغ رهاناته وأهدافه. فالعلاقات القائمة بين الفاعلين تقوم كلها عن السلطة فهي حاضرة في كل الأفعال ، يقول ميشيل كروزييه : "السلطة تشارك في كافة العلاقات البشرية ، في العمل كما المدرسة أو العائلة ، حتى إن كانت تمتلك تصورا كاملا عن الحياة ، وأنك تقوم بتكريس نفسك للفعل الإنساني ، وهذا يمكننا القول أن السلطة غير منحصرة في التنظيمات ولا يمكن إرجاعها لقوانين، كونها توجد في كل علاقاتنا الاجتماعية .

د- منطقة الظل او اللايقين:

هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الاخرين، فالجانب الرسمي داخل التنظيم لا يستطيع ان يقنن و يهيكل كل الجزئيات و التفاصيل بهدف الحد من حرية الفاعل و تقويض استقلاليته، و هذا يجعل التنظيم يترك فراغا او منفذا يعمل الفاعل على استغلاله في بناء استراتيجية معينة، اما هجومية او دفاعية.

كما يمكن أن نطلق عن منطقة اللايقين منطقة الشك أو منطقة الظل ، فكروزييه يعتبر أن كل تنظيم يشوبه الشك أو اللايقين في ميادينه الإدارية والتكنولوجية ، والذي يسيطر على هذه المناطق انطلاقا من قدراته ومعارفه يحصل على أكبر قدر من السلطة. فالفاعلون يحتلون مواقع الدفاع عن صفاء ونبالة مواقعهم، فلا يتوفرون على نفس الامتيازات بنفس المقدار للقيام بهذا. فكل وضعية لها استراتيجيتها الخاصة فكل فاعل له استراتيجيته، فاستراتيجية الرئيس ليست هي استراتيجية المرؤوس، فمناطق الشك التي

يتحكم فيها كل واحد منهم حسب موقعه، ليست هي نفس المنطقة فكل واحد يعامل ويتعامل حسب امتيازاته التي يوفرها له موقعه.

كروزييه يرى أن الفاعل كعون مستقل تكون في ملكيته مصادر للقدرات الخاصة التي يبدعها وابتكرها ويشيدها، لحل مشكلته التي تطرح عليه من طرف الفعل الجماعي والأهم تعاونه مع باقي الفاعلين لأجل تحقيق الأهداف المشتركة رغم اختلاف التوجهات المختلفة
و- نسق الفعل الملموس:

كل تنظيم يتكون من مجموعة معينة من الفاعلين، و هؤلاء الفاعلين يعملون على هيكلة و تنظيم علاقاتهم اما عن طريق الترابط المتبادل و اما عن طرق التفاعل المتبادل، و هذا يحدث في الوضعية المستقرة للتنظيم. و هنا يكون النسق الملموس للفاعل هو تلك الكيفية التي يهيكل بها الكيان البشري علاقاتهم الداخلية في التنظيم باعتبارهم فاعلين اجتماعيين، بمعنى اخر الطريقة التي ينظم بها الافراد نسق علاقاتهم التفاعلية بهدف مجابهة و معالجة مختلف الاشكالات التسييرية.

وحسب ميشيل كروزييه فنسق الفعل الملموس هو مجموعة إنسانية تحدد وفق بناء معين، يقوم بتنسيق أفعال المشاركين إنطلاقا من ميكانيزمات لعب مستقرة نسبيا ، كما تقوم بإثبات وإرساء هذا البناء ، بمعنى إستقرار الألعاب والعلاقات فيما بينها إنطلاقا من ميكانيزمات تنظيم ، المكونة لألعاب أخرى]

4- مسلمات التحليل الاستراتيجي:

للتحليل الاستراتيجي مجموعة مسلمات تتمثل في:

أ- التنظيم:

هو بناء و الفاعلون فيه هم من يؤسسون الاجابات على الاكراهات التي يواجهونها.

ان الافراد لا يقبلوا ان يعاملوا كادوات ووسائل و هذا معناه ان لكل منهم غاياته و اهدافه الخاصة.اذن التنظيم نسق يحتوي على مجموعة من المتغيرات إذا ما حدث تغير على واحد منها تأثر الآخرين، إذا فالقرار المتخذ من طرف الرئيس إنطلاقا من عامل داخلي وأيضا إنطلاقا من البيئة المحيطة به، مما يؤدي لتؤثر في البناء ككل والذي يضم إليه عدة تفاعلات واستراتيجيات يتبعها الفاعلين مما يؤثر في البناء عموما.

ب- الحرية الفردية للفاعل:

ان الفاعل داخل التنظيم يتمتع بنوع من الحرية و هذه الاخيرة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم مما يمكنه الحصول على فدرة على الاختيار، فالفاعلون داخل التنظيم ليسوا دوما يشتغلون لأجل تحقيق أهداف التنظيم، ولكن لكل فاعل رهاناته الخاصة تتعارض أو تتوافق مع التنظيم وأهدافه العامة التي يسعى لتحقيقها، فالفاعل داخل التنظيم هو فاعل له نظرتة الخاصة لتنظيم وله استراتيجيته الفردية الخاصة تعطي اتجاهها لسلوكه الفردي داخل الإدارة في علاقته بسلوك هذه الأخيرة كتتنظيم

كما يمكن لرهانات الفاعلين أن تتصادم وتتداخل مع بعضها البعض، فالرهانات أجزاء غير متجزئة من عالم التنظيم ترابط حيناً وتتضارب حيناً آخر فغاية كل فاعل أو جماعة ما لها معنى بالنسبة لفاعل آخر وجماعة أخرى

ج- العقلانية المحدودة:

ان الاستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقاتهم مع بعضهم البعض او في علاقاتهم بالتنظيم تتميز بالعقلانية الا ان هذه العقلانية محدودة و ذلك راجع الى وجود استراتيجيات اخرى مضادة، و

التحليل الاستراتيجي ينطلق من مسلمة دراسة الفاعل لنكتشف النسق ونفسر السلوك المتجلي لنا منذ البداية ونحكم عنه أنه عقلائي، فالعقلانية هي فعل يقوم باستعمال

وسائل تكيف مع غايات يسعى إليها، واستخدام هذه العقلانية يكون محدودا وفقا لأهداف وقدرات ومؤهلات الفاعل، تستخدم معطيات تكون في ملكيته ويتحرك وفقا لاستراتيجية عقلانية

د.-التغيير:

حدوث التغيير داخل النسق يحدث عدة مشاكل مما يدفع كروزيه لرؤية أننا في حاجة لتحليل عميق لفهم هذه المشاكل، يقول "من الضروري وجود تحليل قائم على تفكير ديناميكي لفهم مشاكل التغيير في التنظيم البيروقراطي من خلال وجود استراتيجية للفاعل وللنظام البيروقراطي كذلك" فحسب الباحث ليكون هناك تغيير يجب تغيير نظام العمل وكذا وضع علاقات إنسانية جديدة حيز التطبيق وأشكال جديدة للمراقبة الاجتماعية.

خلاصة

التحليل الاستراتيجي إطار نظري وعملي لفهم التنظيمات فهو مقارنة ميكروسوسولوجية، تنطلق من الفاعل باعتباره محركا لمختلف العمليات التنظيمية وفقا لعقلانية محدودة، كما يركز على فكرة أساسية مفادها أن التنظيم لا يمكن اعتباره نسقا مغلقا، لكونه متواجد في بيئة تضم عدة فاعلين لهم أيضا تأثير على هذا التنظيم، فالفاعل لا يمكن اعتباره فردا وحسب، قد يكون جماعة أيضا.

المحاضرة السابعة عشر: الهوية في العمل

R.sainssaulieu

المحاضرة السابعة عشر: الهوية في العمل R sainssaulieu

1- نبذة عن حياته

رونوسانسوليو "من مواليد 04 نوفمبر 1935 بباريس و توفي في 26 جويلية 2002.

كان أستاذا لعلم الاجتماع بمعهد الدراسات السياسية لباريس و مدير مدرسة الدراسات العليا للعلوم الاجتماعية بباريس. كان مساندا خلال الحرب التحريرية ل ج.ت.و. قدم أعماله الأولى تحت إشراف "ريمون آرون" ثم "بيار بورديو". "شرع منذ 2014 في التفكير حول التغيرات التي تشهدها الرأسمالية المرتبطة بما أسماه اقتصاد الاغتناء الذي يجمع بين عدد من الانشطة التي تبدو في ظاهرها كأنه ال رابط بينها كالسياحة، التراث، اللوكس و الرفاه و الثقافة. عمل منذ سنة 1977 على تطوير اتجاه جديد في التفكير حول التنظيمات، ضمنه كتابا له جاء بعنوان "L'identité au travail".

يقوم هذا الاتجاه الذي يهتم ببنية التنظيمات على فكرة أن الخبرة و التنشئة تلعبان دورا مركزيا في ذلك، و قد ركز سانسوليو على البعد العاطفي و الموقف الايدولوجيا للفاعلين، و على طرق حسابهم لاحتمالات الربح أو الخسارة. و قد رأى بأن الهوية الجماعية تبنى على أساس أن الأفراد يشتركون في نفس منطق الفاعلين، و هي بهذا أو على هذا النحو أو الشكل تخلق المتحد(الجماعة)،

2- أربعة هويات: في الهوية في العمل

انطلاقا من أنها تعرف من خلال الفعل المشترك. و نجد في علم الاجتماع بأن مفهوم الهوية أساس نظريات الفعل. و أما "سانسوليو" فينظر أو يتصور الفاعل من وجهة نظر استراتيجية، كما من زاوية استقرار علاقاته في العمل، و قد حدد انطلاقا من هذا التصور أربعة هويات في العمل: وهي:

➤ La fusion الاندماج أو الذوبان

➤ la négociation:التفاوض

➤ Les affinités التجانس أو الانجذاب والتناغم

➤ le retrait.الانسحاب

أ- نموذج الاندماج أو الذوبان :

نجد هذا النموذج في أماكن العمل حيث المهام المكررة، و الأعمال ضعيفة التأهيل و بالتالي فإن الفاعلين ال يمكن لهم أن يجندوا سوى موارد استراتيجية ضعيفة، إن "سانسوليو" يتكلم عن الاندماج بمعنى أن الفرد له اختيارات أخرى سوى الذوبان في جماعة العمل، ألا انه ليس أمامه موارد أخرى سوى جماعة العمل.

ب- نموذج التفاوض أو المفاوضة :

يمكن أن نجد هذا النمط من الهويات ضمن جماعات العمل، التي يكون الفاعلين فيها مؤهلين، و يمكنهم الانتقال إلى مستويات سلمية أعلى، و يتقبلون وجود الاختلافات فيما بينهم، و يستخدم "سانسوليو" مفردته التفاوض ليشرح بأن جماعات العمل، في هذا النموذج من الهويات تستخدم التفاوض باعتبارها قدرة هائلة على الدخول في الصراع و معاشته أو العيش فيه.

ج. نموذج التجانس أو النجاب و التناغم : يظهر هذا النموذج في أوضاع الحراك المهني، الرقبة، إذ يؤدي التطور الفردي إلى فقدان الانتماء إلى جماعة عمل معينة، و هو عادة حال الاطارات أو المهندسين و التقنيين، الذين تحتل العالقة بالرئيس مكانة معتبرة، و استراتيجيات الفاعلين في هذه الحالة موجهة حول الخبرة و النجاح الشخصي. إن هذه

الاستراتيجية تضع الفاعل ضمن منطقتين أكثر فردانية في بحث عن الكسب، التوسع المهني. الهوية في العمل .

د- نموذج الانسحاب أو الانكفاء :

يعني أن الفرد في العمل له أصدقاء قليلون كما أنه قليل الاندماج في جماعة معينة، و في علاقته برئيسه في العمل خاصة إذا كان هذا الأخير قويا، تتجلى في تبعية كلية، في هذا المنظور فإن العمل هو أكثر ما يكون ضرورة اقتصادية، على أن يكون قيمة و يكون الفرد في هذه الحالة في العمل صاحب عالقات محدودة جدا. في الأخير يدافع "سانسوليو" عن الفكرة أن الخبرة اليومية بشأن عالقات العمل، تغذي التمثلات الجماعية، و القيم المشتركة، التي تتجاوزها كما أنها تشكل الشخصيات الفردية في اختياراتها و احكامها، كما يبين بأن العلاقات الاجتماعية في العمل تبني الهوية الفردية و الجماعية، و يبين التحليل السابق حول نماذج الهويات أيضا بأن العمل في المجتمعات الصناعية المعاصرة أصبح مكانا للتعلم الثقافي، مثلما كانت الكنائس الكاثوليكية أو العلاقات البرجوازية في الماضي .

لا نغفل عن التذكير هنا بأن "سانسوليو" مثلما تمكن من تحديد أنماط الهويات في العمل استطاع أيضا و استنادا إلى معطيات الدراسة الميدانية التي شملت 10 مؤسسة، و التي استغرقت فترة طويلة من الزمن أن يتعرف على أربعة أنماط من عوالم المؤسسة يحدد كل منها الجمع بطريقة خاصة بين عدد من العوامل: مثل عوامل الانتاج طرق التسيير و التنظيم الداخلي، العالقات مع البيئة الخارجية، بما فيها تسيير اليد العاملة. و هو ما سمح له بالابتعاد عن أنماط تصنيف جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسات في الحاضر .

و عليه يكون "سانسوليو" قد حدد عوالم المؤسسة في الأنماط التالية: المؤسسة الثنائية: و هو النمط الذي المؤسسة يجمع بين خصائص النموذج التaylorي و جماعات

العمل شبه المستقلة. البيروقراطية: حيث يسود نموذج الترشيح أو النموذج البيروقراطي بخصائصه المميزة له المؤسسة المعاصرة: و يعتمد فيها إلى إعادة تركيب المهن التقليدية و معايشة ممارسات في الغالب تشاركية أين تتطور قدرات جديدة لدى الفاعلين تسييرية و إنتاجية جديدة، المؤسسة في أزمة: فريسة سياق التحولات صعبة تعيش وضعا صراعيا ما بين حداثة معلنة يؤدي إلى حدوث اقصاءات و تفتيت لجماعات العمل. المؤسسة أو تقليد يقاوم، مما الجماعية: و يجري فيها على أساس قاعدة الفعالية الاقتصادية التزاوج ما بين تنظيم قليل منفتح على محيطه، و اجراء مجندين حول مشروع و مرتبطين بالمؤسسة بعقد.

المحاضرة الثامنة عشر: المدرسة اليابانية في التنظيم

المحاضرة الثامنة عشر: المدرسة اليابانية في التنظيم

لفهم جيد لخصوصيات النظرية اليابانية في مجال التنظيم و الادارة لابد من العودة الى تاريخ هذا البلد حتى ندرك خلفيات و جوهر هذه الفلسفة التي تحقق حاليا نجاحات غير مسبوقة على المستوى العالمي و التي من خلالها اصبح اليابان و مؤسساته ينافس اقوى الدول و الاقتصاديات.

1- الاصول التاريخية للمدرسة اليابانية:

الثقافة اليابانية: القيم، الدين، الثقافة الاسيوية ، الامبراطوريات القديمة. و يمكن توضيح فلسفة الإدارة اليابانية في الميزات التالية: الوظيفة مدى الحياة.

- عدم التخصص في المهنة.
- التقييم والترقية البطيئة: ليس في أقل من 10 سنوات.
- الانضباط الذاتي.
- طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: سواء فيما تتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بقرار تأسيس مصنع أو فرع جديد.
- الاهتمام الشامل بالفرد.
- الإدارة الأبوية.

2- خصائص الإدارة اليابانية :

- اتخاذ القرار بصورة جماعية.
- التوظيف مدى الحياة:
 - سن التقاعد 55 سنة
 - لا يبلغ درجة المدير إلا لمن بلغ 45 سنة

➤ التعليم والتدريب المستمران.

➤ الإدارة الأبوية: في العشر سنوات الأولى من عمل الموظف يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية GOD FATHER فيصبح مديرا غير رسمي يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر كما يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

3- نظرية Z لويليام أوشي

أ- نبذة عن حياة ويليام أوشي :

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943م في هونولولو بهواي، ياباني الأصل، تخرج من كلية وليام سنة 1965م، وتحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967م، والدكتوراه من جامعة شيكاغو عام 1972م، عمل مدرسا وكذلك أستاذا مشاركا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بستانفورد في الفترة ما بين 1979م-1971م وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979م حتى الآن بروفيسورا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس. ويعتبر أوشي مستشارا منتظما في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بنظريته: "نظرية z الإدارية" وقد اعتبر في عالم الإدارة متحدثا بإسم الإداريين اليابانيين

ب- من أهم أعماله:

Ouchi.W.G and Johnson Richard T « Made in America(under japanese Managment). Harvard busi « A conceptual Approach to the design of organizationl (control mechanisms » (management science – august 1979). (ness review (september- october 1974).

Markets, Bureaucracies and clans » administrative science Quarterly (marsh »
(1980).

Theory Z – how american business can meet the japanese challenge. Addison- »
wesley publishing co. Reading 1981

ج- المحاور التي تقوم على أساسها نظرية Z :

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات، فقد إهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، في عام 1981 صدر كتاب أوشي "نظرية z" جمع بين الإدارة الأمريكية واليابانية محاولا نقل مبادئ الإدارة اليابانية للإدارات الأمريكية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانسا والأكثر شيوعا من البيئة اليابانية التي تستثني النساء والأقليات العرقية من العمل. و القصد من وراء هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما سيزيد إخلاصهم لأهداف المنظمة.

ومن الأمثلة على الشركات الأمريكية الناجحة التي استخدمت نظرية z كأسلوب للإدارة : هولت باكارد، بروكثير أند جامبل، إيستمان كوداك.

وتعتمد نظرية z على المحاور التالية:

أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، وفق مقاييس رسمية واضحة. التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية. أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة. التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية. تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل. أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء.

اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي. الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم. مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي و التدريب). تقييم الأداء و الترقيات بطيئة. رقابة ضمنية وغير رسمية و لكن وفق مقاييس صريحة ورسمية. اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته.

د- ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية z

الثقة: بين العاملين، وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه الخصوص. الحذق و المهارة: و تتحقق بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة. الألفة والمودة: أي عدم وجود الأنانية بالإضافة إلى توطيد علاقات الصداقات الحميمة.

و- خصائص نظرية Z

العائلية: المؤسسة تعتبر كعائلة والعمال أفراد هذه العائلة. الاستخدام طويل الأجل: ضمان الوظيفة يضمن الاستقرار و يزيد من ولاء الموظفين. جماعية صنع القرار: حيث يعتبر نجاح المؤسسة مسؤولية جماعية أمام المجتمع. شمولية الاهتمام بالفرد: من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل وستزداد إنتاجته و سيجد الوقت للإبداع والابتكار. المسؤولية الاجتماعية: تفضيل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

-عطوف محمد ياسين، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، بيروت، 1971، ص239.

محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع عمان. 2010.

خليا محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز، عمّام 2006

حسين كريك: السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2009

علي محمد منصور: مبادئ الادارة (اسس و مفاهيم) القاهرة 2004

عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق 2004

محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن 2009

محمد علي محمد: اصول علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1987

اعتماد محمد اعلام: دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية القاهرة. 1994

عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، دار المعارف، القاهرة 1985

عبد الوهاب محمد السويسي: المنظمة (المتغيرات، الابعاد، التصميم) دار النجاح للكتابنا الاردن 2009

-اسكندر الديك،"الاعلام و السلطة الرابعة"،مجلة الفكر العربي المعاصر،العدد41،بيروت 1986،ص75.

جمال فزة :سوسيولوجية التنظيمات، اسس و اتجاهات.

محمد كشك جاد الله:المنظمات و اسس ادارتها،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية1999.

سعد يشاينية:علم اجتماع العمل:منشورات جامعة قسنطينة،الجزائر،2003

- ليلي بوطمين. (2009). الاتصال وثقافة المؤسسة. منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية.crasc.
المراجع باللغة الفرنسية

Michel Foudriat .sociologie des organisations .editpearson education
Paris1994

Christian Thuderoz sociologies des entreprises la decouverte paris1997

Jean Michel Plane ;theorie des organisations .editDunod.Paris ,2003

M Crosier,frieberg ;l'acteur et le système ;seuil ;paris 1977.

- P Bernoux, P. sociologie du changement dans les entreprises et les organisations .Paris: Éditions du Seuil.224

- Cabin, P. (1999). l'avenir incertain de la gestion, les organisations !état des savoirs. Sciences Humaines.

DominiqueDrucker, P. (1992). l'organisation en analyse.PUF . Paris

Guy Rocher, introductuion a la sociologie generale,l'organisation sociale ;points

