

الدرس رقم 01: الإطار المفاهيمي للمنظمة

سيتم التطرق في هذا المحور إلى تحديد مفهوم المنظمة، ومسببات وجودها واهميتها، ومفهوم نظرية المنظمات، ولماذا يتم دراسة هذه النظرية، والعلاقات التي تربط حقل علم المنظمات بالحقول العلمية الأخرى، ومختلف مقاربات الفكر التنظيمي.

أولا : المفهوم اللغوي والاصطلاحي للمنظمة:

1. لغة : تعتبر كلمة "تنظيم" أو "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organization وكلمة "منظمة" تأتي من فعل "نظم"، "ينظم"، ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.
2. اصطلاحا : لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم، ولا يمكن سرد جميع التعاريف الخاصة بالمنظمات، وسيتم الاكتفاء بالتعريفين التاليين للمنظمة، وهما:
أ. **التعريف الأول :** "المنظمة هي نظام اجتماعي هادف، منسقة أنشطته بوعي، يتفاعل فيه الأفراد، ضمن حدود واضحة نسبيا، لتحقيق أهداف مشتركة".

ب . **التعريف الثاني :** "المنظمة هي كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، يضم منظومات فرعية، تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة، في إطار تصميم محدد، لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة".

يتضح من ذلك أن المنظمة هي:

- نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متفاعلة.
- نظام اجتماعي، يتكون من أفراد يتفاعلون فيما بينهم، والذين هم أساس المنظمة.
- لها أهداف مخططة ومدروسة.
- لها حدود بيئية واضحة نسبيا، حيث يمكن التمييز بين عناصرها وعناصر البيئة الخارجية.
- مجموعة موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية.
- إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل.
- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

ملاحظة:

هناك دالتان لمصطلح "التنظيم"، حيث يتم استخدام مصطلح التنظيم للدلالة تارة على المنظمة كوحدة، وتارة يقصد به العملية التسييرية، التي هي إحدى وظائف المسير . وفي هذا المقياس سيتم التركيز فقط على المنظمة أو التنظيم باعتباره منظمة.

ثانيا : مفهوم نظرية المنظمة:

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والتسيير ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، ورجال الأعمال... الخ.

ويقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك المنظمة.

كما تعرف نظرية المنظمات على أنها "مجموعة من النظريات التي تعالج الظاهرة التنظيمية هيكلية وأداء وتسعى الى تحسين فعاليتها".

وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية:

1. المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.
2. فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.
3. تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.
4. التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

ثالثا : لماذا ندرس نظرية المنظمات ؟

تفيد نظرية المنظمات في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المسيرين والباحثين في تفسير سلوك المنظمات، ويمكن ذكر النقاط التالية، والتي على أساسها تكتسي هذه النظرية أهمية قصوى:

1. المنظمات هي حجر أساس المجتمع والاقتصاد المعاصرين، حيث يقضي الفرد منا معظم سنوات عمره في المنظمات بأنواعها، من الأسرة إلى التعليم الأساسي إلى الثانوي فالجامعة فمؤسسة العمل... الخ. كما أن جميع الناس يتعاملون بشكل دائم مع المنظمات، كالبلدية، البريد، المسجد، المستشفى، البنك، المديرية المختلفة... الخ.
2. للمنظمات عدة أشكال مختلفة اختلافا كبيرا عن بعضها، فمنها الاقتصادية، والحكومية، والمحلية والدولية، والاجتماعية، والصغيرة والكبيرة... الخ.
3. لها عدة وظائف للفرد والمجتمع، تلبية الحاجات والرغبات، الخدمة العمومية والمنفعة العامة، توفير فرص العمل، دفع الأجور، التقدم التكنولوجي... الخ.
4. يتم دراسة نظرية المنظمات لرصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها.
5. يتم دراسة نظرية المنظمات لبناء نماذج فكرية من أجل حل المشكلات تخضع للاختبار.
6. فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.
7. توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها.
8. الاستفادة المسيرين من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

رابعا : مسببات تكوين المنظمة:

هناك عدة مسببات تدفع لولادة وتشكل المنظمات واستمرارها في بيئة الأعمال، ولعل قيام المنظمات بإنتاج المنتجات المشبعة لحاجات ورغبات الزبائن والمجتمع كان ولا يزال عاملا محمزا لبقاء المنظمات وتطورها. ويتوقف ذلك على امكانية استخدام الموارد واستغلال الفرص عبر مجموعة آليات وطرق تساهم جميعا في زيادة قيمة أعمال المنظمات. إلا أن ذلك لا يلغي ولا يتجاهل مسببات تكوين المنظمات المرتبطة ببناء المجتمعات وحماتها وإيجاد التخصص في العمل. ويمكن إجمال أهم مسببات تكوين المنظمات على النحو التالي:

1. مسببات مرتبطة بمساهمتها في تعميق الحاجة الى التخصص في العمل.
2. مسببات تتعلق بالاستخدام الكثيف والمتنوع والعالي للتكنولوجيا.
3. مسببات ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها والخاصة.
4. مسببات ترتبط باقتصادات كلف عمليات التبادل والتحويل.
5. مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات.
6. مسببات ترتبط بخدمة واشباع الحاجات الإنسانية على مختلف المستويات.

خامسا : العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

أسهمت الكثير من العلوم الإنسانية بمد الجسور بينها وبين علم المنظمة وسنعمل على توضيح ذلك فيما يلي:

1. علم المنظمة وعلم التسيير:

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم التسيير، باعتبار أن علم التسيير هو وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، ورقابة وتنظيم وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، ومنه يتضح عمق العلاقة بينهما، مما أدى بالبعض إلى اعتبار علم التسيير هو علم التنظيم باعتبارها لفظان يعبران عن شيء واحد، إلى جانب عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة التسييرية، فكلاهما يبحثان عن تنميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم التسيير بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف.

2. علم المنظمة وعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتوزيع والاستثمار والاستهلاك، إلى جانب اهتمامه برأس المال والعاملين ومشكلات التنمية، وكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل الوطني، ونقطة الوصل بين العلمين هو ظهور حقل الاقتصاد الصناعي الذي تطور فيما بعد إلى اقتصاد المنظمات، والذي يعالج مشاكل الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية، والبيئة والاستراتيجيات التنافسية... الخ. وبالتالي فالكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد في وضع التصورات والحلول للمشكلات التنظيمية على علم الاقتصاد بشكل كبير.

3. علم المنظمة وعلم الاجتماع:

اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك ببحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية، وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي يتطلبها الإنتاج الكبير واتساع السوق، فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع التنظيمي، وتماسكه، وديناميكية الجماعة، وهذه المواضيع أثرت على علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم.

4. علم المنظمة وعلم السياسة:

يقصد بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، وهذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا. فإن كلا العلمين يلتقيان التقاء عضويا فيما بينهما من جهة، ويلتقيان بعلم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما من جهة أخرى.

5. علم المنظمة وعلم النفس:

قدم علم النفس الكثير من الأفكار والنظريات في مجال المنظمات، وذلك بدراسة السلوك البشري، ومشاعر الأفراد، ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، والفروق بينهم، مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال، وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة، في دراساته لمواضيع الموائمة والهندسة البشرية وظروف العمل... فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة المشكلات التنظيمية وفق منظور إنساني.

6. علم المنظمة وعلم الإنسان:

يبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطوّر الحضاري، والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها.

سادسا : مقاربات الفكر التنظيمي:

لقد استقطبت ولا تزال ظاهرة المنظمات اهتمام الكتاب والباحثين من ميادين العلم والمعرفة المختلفة، والذين تناولت أبحاثهم ودراساتهم منظمات مختلفة من حيث طبيعة النشاط والأهداف والحجم وغيرها.

كما تباينت وحدات التحليل التي استخدموها (المنظمة ككل أو أجزاء منها). كل ذلك أدى إلى تعدد الأطر أو المداخل المستخدمة لدراسة وتحليل المنظمات وتعدد وجهات النظر حول المنظمات.

وبرزت وجهات نظر وتصورات عديدة بشأن المنظمات وأكثر الأوصاف شيوعا:

– المنظمات كيانات عاقلة تسعى لتحقيق أهداف معينة.

– المنظمات تحالفات من الأطراف القوية.

– المنظمات نظم مفتوحة.

– المنظمات نظم لإنتاج المعاني.

– المنظمات تتكون من نظم فرعية متضاربة الأهداف.

– المنظمات عبارة عن نظم سياسية.

- المنظمات أدوات قهر وسيطرة.
 - المنظمات كيانات لمعالجة المعلومات.
 - المنظمات عقود اجتماعية.
- إن واقع المنظمات بما فيه من تعقيدات وتعددية وغموض وأبعاد متنوعة يتطلب مدخلا متعدد الأطر، يدمج مختلف الأطر من أجل دراسة معمقة للمنظمات وكيفية تسييرها بكفاءة وفعالية.
- ويرى العديد من المهتمين بالمنظمات، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي ومقارباته، ولكل منهما مؤيد ومعارضين، فال محور الأول يؤكد على أن المنظمات " أنظمة"، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة " النظام المغلق" وبموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها، بمعزل عن بيئتها الخارجية . ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة "النظام المفتوح"، وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة، أما المحور الثاني، فقد تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد موقفان " الموقف الرشيد" الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق الأهداف بفاعلية، في المقابل نجد " الموقف الاجتماعي" الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

الدرس رقم 02: المدخل الميكانيكي في دراسة المنظمات

يرى هذا المدخل أن المنظمة هي بمثابة "الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويعتنون النشاط في المنظمة"، ولقد تأثرت النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي "الحر"، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، من إبراز نماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية، وهي: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية، ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي، وتعرف حاليا بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي. وهناك افتراض أساسي لهذا المدخل وهو أن "الإنسان كائن رشيد". إن الملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً.

1. المدرسة التaylorية:

- كان فريدريك ونسو تايلور مهندساً ميكانيكياً بشركة الفولاذ والفحم بأمريكا، وعمله المباشر المكثف نتج عنه ملاحظات بأن إنتاج العامل متدني (قليل) جدا، ومن تجاربه ودراساته توصل لأربعة مبادئ في الإدارة العلمية هي :
- أ. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل بدل التخمين.
 - ب. اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
 - ت. تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل.
 - ث. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال (الإدارة تخطط وتشرف والعمال التنفيذ).
- وقام بإصدار كتاب **مبادئ الإدارة العلمية** وركز على جانب محدود من المنظمة (ورش العمل والإشراف).
- بماذا تميز فايول عن تايلور؟ تميز بجانبيين هامين :-
- أ. اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية - بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.
 - ب. ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل - بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، وركز على أهمية الإدارة الوسطى.

2. نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:

أسهم فيها كتاب عديدون لكن هنري فايول المهندس عمل مديرا لمدة طويلة بأحد مناجم الفحم بفرنسا، اهتم بما يجب على المدير عمله، ولخص افكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" وقد اقترح 14 مبدأ علميا هي: - *تقسيم العمل *السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية) *الانضباط (التزام العامل بالأنظمة) *وحدة الأمر *وحدة التوجيه *خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة *تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم *المركزية *التسلسل الهرمي \ الرئاسي *الترتيب والنظام *العدالة *الاستقرار الوظيفي *المبادرة *روح الفريق. وحدد فايول وظائف المدير بخمس هي: *التخطيط *التنظيم *إصدار الأوامر *التنسيق *الرقابة. كما صنف فايول أنشطة المنظمة إلى 6 أنشطة هي: *أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع) *أنشطة مالية (تأمين رأس المال و استخدام الأموال) *أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة) *أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف، والإحصاءات) *أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات و الأشخاص) *أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).

ما هي الجوانب الثورية لتطوير الإدارة حسب فايول؟

- رأى أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي .
- أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
- تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

3. النظرية البيروقراطية ل: "ماكس فيبر":

أولا: ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية:

"البيروقراطية" إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية، التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من عدة مفكرين، فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويعد العلامة الألماني "ماكس فيبر Max Weber"، أول من استخدم هذا المصطلح، محذرا من خلاله مواصفات المنظمة "المثالية" أو "النموذجية"، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى " فيبر " ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر، الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات. فشركة " جنرال موتورز " الأمريكية، أو " ميتسوبوشي " اليابانية أو " آيني " الإيطالية، تعد منظمات بيروقراطية، ويعمل فيها مئات الآلاف من الأفراد، كما يبدو من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية قدم وجودها، منذ عهد الفراعنة في مصر، وعهود الصينيين، واليونان والرومان، والحضارة العربية الإسلامية، ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو "الرشد" في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض " فيبر " صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين للمسؤول الإداري الأعلى..... الخ.

ثانيا: خصائص المنظمة البيروقراطية:

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية، واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
2. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة، رسميا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
3. تحويل السلطات أو "الصلاحيات" لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول.
4. الفصل بين الأعمال الرسمية وغير الرسمية للموظف، والحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.
5. تعيين الأفراد وفق القدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد العمل في المنظمة البيروقراطية.
6. إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم.
7. تعتمد الإدارة البيروقراطية في التعامل مع أفرادها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات.

8. تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم القواعد الإدارية بدقة، وبالتالي زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

ثالثا: أشكال السلطة في المنظمات: يميز فيبر بين ثلاثة أشكال من السلطة، مرتبة زمنيا كآلاتي:

1. السلطة الكارزمايتية: أو القيادة البطولية، التي تعتمد على الصفات الشخصية للفرد، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني " كاريزما "، ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين، والتي تجعله شخصا غير عادي أو غير مألوف. وهذه الخاصية الفذة المتميزة، تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهي تزول مع زواله، مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، وترتبط هذه السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل " فورد، تويوتا، رونو، ميشلان وبيبل قيتز ".

2. السلطة التقليدية: ترتكز هذه السلطة على التقاليد المتبعة لشغل المناصب العليا في المنظمة. وكثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة، في المؤسسات العائلية، ويعتبر أساس السلطة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهونا بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته، يرتكز القائد التقليدي على تأدية ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. والنموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي، والانحراف عن النهج الذي وضعه. وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي، تدعي لنفسها صدقا أو كذبا الالتزام الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

3. السلطة العقلانية " القانونية ": ويرى فيبر أن النوع الثالث، وهو السيطرة القانونية الرشيدة هو الغالب والمطلوب للمجتمعات الحديثة، وهذا النوع يعتبر رشيدا، لان الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولغرض واضح هو انجاز أهداف محددة، وهذا النموذج يعتبر قانونيا لأن السلطة تمارس من خلال نظام القواعد، المرتبطة بمركز معين يشغله الفرد في وقت معين.

إن فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد، وإمكان التنبؤ بهذا السلوك. ويرى " روبرت ميرتون " أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود في التنظيم، وتغليب الوسائل على الأهداف، وبمعنى آخر يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها، وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

رابعا: أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

أ. إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد، ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها، ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

ب. التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والإشراف "، مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كإخفاض الكفاءة، والتركيز على القواعد باعتبارها أهداف.

ج. لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

الدرس رقم 03: المدخل السلوكي (الإنساني) في دراسة المنظمات

تعرضت النظريات التقليدية، وخصوصا حركة الإدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، ادت الى الاهتمام بالدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية، اتجاهها فكريا متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتباره يمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية. ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة يخلق إلى جانب البناء الرسمي للعلاقات نوعاً آخر من التنظيم هو " التنظيم غير الرسمي "، الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات " التون مايو " في شركة " وسترن إلكترونيك "، أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي، تستطيع التأثير في الإنتاجية سلبا أو إيجاباً، وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهكذا شكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية، أحد

المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي، التي أهملتها النظريات التقليدية، فضلا عن إغفالها لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة، وتتضمن النظريات السلوكية مجموعات من المدارس الفرعية هي: العلاقات الإنسانية، الفلسفة الإدارية، التفاعل والتناقض بين الأفراد والمنظمة، التنظيم الاجتماعي ونظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل، ، وسوف يتم التركيز على النظريات الأخيرة.

أولا: مدرسة الفلسفة التسييرية ل: "دوقلاس ماك جريجور"

يستند المفكر "دوقلاس ماك جريجور" إلى افتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف تسييري في المنظمة، يتركز في إطاره العام على نظرية تسييرية معينة، ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئيا، بطابع الفلسفة التسييرية التي يؤمن بها المسير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة هذه الفلسفة التسييرية، وقد تناول "ماك" التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، حول الأفراد وسماها بنظرية **y** ، وتصورات الفكر الكلاسيكي في نظرية **x** . ويمكن إيجاز خصائص كل منهما كما يلي:

* **نظرية x**: تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

1. أن الأفراد يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة، قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية.
2. نظراً لكراهية الأفراد للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، – أي أن دعاة هذا الاتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة-.
3. يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليل الطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة.
4. يتسم الفرد بالرشد والعقلانية.

* **نظرية y** : لقد لاحظ "ماك" ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية القائمة على البناء البيروقراطي ونظام السيطرة المحكم. مما جعل "ماك" يطرح بالمقابل سمات نظرية **y** على الوجه الآتي:

1. إن متوسط الأفراد في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتنتج عن عوامل خارجية، تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لأساليب الإدارة في التعامل مع الأفراد، دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.
2. لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب، العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال، فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل، وإشباع الحاجات... الخ.
3. إن متوسط الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية، ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية، بل يبحث عنها باستمرار، إذا ما توافرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه .
4. إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية، من شأنها أن تحقق التطور والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل يرجع إلى ضعف تمكن الإدارة من تفجير قدرات الأفراد، إضافة إلى عوامل أخرى خارجية..

ثانيا: نظرية التفاعل ل: "ويليام فوت وايت"

طرح "ويليام فوت وايت" سنة 1959، نظرية التفاعل، التي حدد فيها ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة هي:

* **الأنشطة**، وتمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة، "المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة"، خاصة القابلة للقياس.

* **التفاعل**، ويتناول الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

* المشاعر، وتعتبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي "البيئة"، وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها، وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي: الإطار الفكري "المبدئي" أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد، الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد، الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل. وهكذا نجد أن نظرية "وايت" ترى أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات الإنسانية السلوكية السائدة سواء من خارجها أو في داخلها.

ثالثا: نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة ل: "كريس ارجيريس"

تعتمد نظرية "كريس ارجيريس" - من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم" - على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني، وتفسير أنماطه في المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

* الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم .

* التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة، لمتغيرات أهمها ما يلي:

* العوامل الذاتية، وترتبط بالشخصية الإنسانية، وخصوصيتها، وأنماطها السلوكية المحددة.

* العوامل المرتبطة بالعلاقات غير الرسمية، السائدة في إطار الجماعات الصغيرة، وكيفية التفاعل بينها.

* العوامل التنظيمية الرسمية، وتتعلق بتغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

رابعا: نظرية التنظيم الاجتماعي ل: "باك"

ترتكز هذه النظرية، والتي صاغها "باك" على تجاوز المفاهيم التقليدية، التي تلح على "عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة أو السلطة

وتقسيم العمل"، وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه، والمعايير الأساسية التي ركز عليها "باك" يمكن ذكرها فيما يلي:

أ. التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك التنظيمي.

ب. التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة، وأثره في السلوك الفردي والجماعي. وأسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

ج. يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة، تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، مما يمكن الأفراد فيها من تحقيق أهدافها.

تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة، تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي، يؤدي إلى إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية، فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية، كما أن النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة "المجتمع"، من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

خامسا: نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل: "رنسيس ليكوت"

يعد "رنسيس ليكوت" من أبرز المفكرين في مجال الفكر التنظيمي، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها:

* الدافعية: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع، تؤثر في سلوك الفرد، هي: الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع.

* الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة، ومراكز القرار، وقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.

* جماعة العمل: حيث يرى أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.

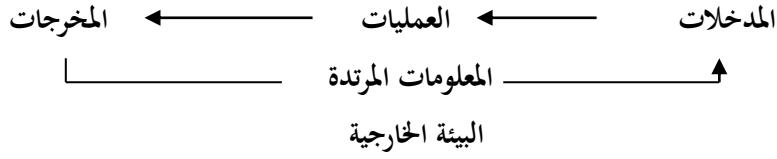
الدرس رقم 04: المدخل النظمي في دراسة المنظمات

أولاً: نظرية النظم:

يعرف النظام بشكل عام بأنه: "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص"، ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا، يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقاً للأنظمة المفتوحة أكثر انتشاراً في عصرنا هذا.

ثانياً: فكرة النظام المفتوح ومكوناته:

يقصد به تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة "مواد أولية خام" مثلاً، ويقوم بتحويلها إلى "إنتاج سلع وخدمات"، تشعب رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:



* فالمدخلات تتكون من: مدخلات بشرية وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية، مدخلات مادية "رؤوس أموال، آلات، معدات... الخ"، مدخلات معنوية تمثل في: "الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة... الخ"، مدخلات تكنولوجية "أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم".

* أما العمليات والأنشطة، فهي التي تجري داخل النظام وتمثل سلوكه، ويقوم النظام من خلالها بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي:

"عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين، عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات، عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل، عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة، عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما حُطت لها، عمليات التصحيح لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير، عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض... الخ".

* المخرجات، وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية "المجتمع"، من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي، مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة للمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

* البيئة، وتتمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعله مع البيئة يحصل النظام على مدخلاته، وهي شرط لنموه، واستمراره، وقبول سلعه وخدماته.

* التغذية العكسية، لكي يضمن النظام معرفة المدى الذي يحقق أهدافه، ومدى توازن مدخلاته ومخرجاته، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

ثالثاً: الخصائص العامة للنظام المفتوح: يمكن توضيح أهم خصائص النظام، كما أوردها كلا من "دانيال كاتز" و"روبرت كاهن" في كتابهما الموسوم بـ "علم النفس الاجتماعي للمنظمات"، كما يلي:

1. استيراد الطاقة: وذلك باعتماده على استيراد الطاقة "من أفراد، أموال، مواد... الخ" من البيئة المحيطة، وعلاقته المتبادلة معها.
2. النشاط والتحويل: أي قدرة النظام على تحويل المدخلات المتحصل عليها من البيئة الخارجية، ويعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في جهود أعضاء التنظيم.
3. المخرجات أو المنتجات: وتتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالمنتجات، ولهذا يلعب المحيط الخارجي دوراً كبيراً في نظرية النظام المفتوح ويقائه، سواء في تصدير المدخلات أو استيرادها.

4. الدورية واستمرار النشاط: أي استمرار نشاطات النظام المفتوح، وبصورة دورية، على شكل سلسلة متصلة، فيقدم النظام مخرجاته للبيئة لتزوده بالمدخلات، والتي تتحول إلى مخرجات مرة ثانية، وهكذا تتكرر هذه الدورة، ومنه يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.
5. اللاتلاشي "الاستمرار وبقاء النظام": لا يظهر اضمحلال وتلاشي التنظيم، ما دام في مقدوره الحصول على المدخلات من البيئة، ويستطيع النظام المفتوح أن يصمد في وجه الفناء، من خلال قدرته على استيراد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة متجددة.
6. تدفق المعلومات "التغذية العكسية": يحصل النظام المفتوح على معلومات، حول مدى تقبل المجتمع لمنتجاته، مما يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء، ويناسب احتياجات النسق أو المنظمة في فهم الظروف المحيطة بها.
7. الثبات والتوازن: إن توافر الاستقرار، وعنصر التوازن بين الإنتاج والبيع مثلا، وبين عدد العمال المعنيين وحجم العمل المطلوب، له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية وخاصة أهداف النمو والتوسع والتفاعل، إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.
8. التخصص والتميز: يقصد به، ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فيبدأ بسيطا ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف، ويتضح ذلك جليا في عملية المكننة "تحقيق الآلية" في مختلف المنظمات.
9. الاندماج والتنسيق "وحدة النهاية": وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى، وبطرق متباينة، وظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل أو بديل، وتبعاً لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق، تحقيق الوحدة، بواسطة المعايير والقيم المشتركة "الاندماج".
10. الشمولية "تعدد المسارات": تؤلف المنظمة في أقسامها وفروعها وحدة متكاملة، وتناقض هذه الخاصية، المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط وأساليب مختلفة.

الدرس رقم 05: المدخل الكمي (الرياضي) في دراسة المنظمات ومدخل اتخاذ القرارات

أولاً: المدخل الكمي (الرياضي) في دراسة المنظمات

ظهر هذا المدخل أو التيار في USA خلال الحرب العالمية الثانية 1945، نتيجة احتياج السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة، ومما شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم طرق الحسابة اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل الإدارية. ويعتبر التيار الرياضي امتدادا للفكر التايلوري، حيث يتميز بكونه يعتمد على التحليل الكمي البحث، ويستند على التقنيات والوسائل كالبرمجة الخطية، وشجرة القرارات، المصفوفات، نظرية المباريات ومختلف تقنيات الأخرى لبحوث العمليات والاقتصاد الرياضي الإداري . وينظر أنصار هذا المدخل إلى المؤسسة باعتبارها "كيان أو وحدة منطقية يمكن التعبير عن أفعالها ونشاطاتها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات يمكن تكميمها وقياسها".

ويرتكز هذا الفكر الرياضي على محورين أساسيين، هما :

- الأمثلية، أي تعظيم الإنتاج أو تدنئة التكاليف، وتحقيق الأهداف الأعظمية.

- استعمال النماذج الرياضية من أجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير.

وقد تم تطوير نماذج وبرامج الكترونية عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل أن يواجهها الكثير من المسيرين في الوقت الحاضر، ومن الممكن أيضا زيادة قدرة المسير على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة، وإمكانية المقارنة بين الحلول البديلة المتعددة بصورة أسهل. ومع حلول سنة 1965 شهد هذا التيار انتشارا واسعا في مجال التطبيق المؤسساتي، وبالرغم من النجاح الباهر للأدوات الكمية في حل الكثير من المشكلات الإدارية، خاصة تلك التي تحتوي على عدة متغيرات، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا الوظيفي وبعض العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد، التي تؤثر بصورة مباشرة أحيانا وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات.

ثانيا: مدخل اتخاذ القرارات في دراسة المنظمات

يرى رواده أن التسيير هو " مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونه هياكل تنظيمية أو مبادئ تسييرية ثابتة"، وقد كان " تشستر برنارد"، من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم، نظام من المعلومات، ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من " هيربرت سايمون " و " جيمس مارش " هذه الفكرة، وأكدوا أن التسيير هو: "عملية اتخاذ القرارات وتحديد البرامج، ووضع أنماط محددة لها، في الأحوال المماثلة، من أجل تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات".

ويرى "هيربرت سايمون" أن القرارات هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود"، لكونها تبحث عن البديل الذي يحق الرضا للمسير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى كما اعتقدت المدرسة الكلاسيكية الإدارية والاقتصادية، ويرى أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المسير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما :

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة، وبمشاركة الأفراد الآخرين.

- أن يستطيع التأثير في منفذي القرارات، لوضعها موضع التنفيذ، وتعميم فائدتها، لأنه لا قيمة للقرار بدون تنفيذ

وأشار سيمون إلى عدم واقعية الرشادة المطلقة أو النظرية أو الاسطورية كما أسماها وعوضها بالعقلانية المحدودة أو النسبية وهي انتقاء السلوك الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة حسب الظروف، لأن الفرد (المسير مثلا) يتسم بالإدراك الانتقائي، والانحراف المعرفي، واللاخطية بين الأحداث وأسبابها، وتداخل المعايير والحلول. كما أنه أمام معلومات غير كاملة، مع محدودية قدراته الخاصة، وتغير معطيات المشكلة وفقا للمنافسة الخارجية.

الدرس رقم 06: المدخل الموقفى (الظرفي) في دراسة المنظمات

بحلول سنة 1960 برزت على ساحة الفكر التنظيمي مدرسة جديدة، وهي المدرسة الموقفية، غير أن المفكرة "ميري باركار فوليت"، قد سبقت هذا التاريخ، إذ طورت سنة 1920 "قانون الموقف"، حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل، قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، وبما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف تسييري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة، مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي، والهياكل المرنة هي الأكثر ملائمة، عندما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي، على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح، لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

* أهم دراسات النظرية الموقفية:

1. دراسة برن و ستولكار: قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة 20 منظمة في إنجلترا و سكوتلندا، ووجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة، تنشأ ظروف تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهيراركية "الهرمية"، والتقييد بالقواعد والإرشادات، بينما العضوية "المرنة" تميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليس أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن و ستولكار" بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة، يصلح التنظيم الميكانيكي، والتنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة، فإن التنظيم المرن هو الأصح.

2. دراسة لورنس ولورش: قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن و ستولكار"، فشملت 10 منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة "البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب"، والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

3. دراسة جون وود ورد: قامت "جون وود ورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت 10 سنوات لـ 100 مؤسسة إنجليزية، فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة، تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

الدرس رقم 07: النظرية البيروقراطية الحديثة واستراتيجيات الفاعلين للمفكر "ميشال كروزيه"

يعتبر ميشال كروزيه من بين علماء الاجتماع المعاصرين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، وذلك من خلال دراساته الامبريقية حول مجموعة من المؤسسات العمومية في فرنسا، حيث كانت دراساته امتدادا للدراسات البيروقراطية السابقة، ولكن تأثره الكبير كان بـ **ماكس فيبر** حيث حاول أن يجيب عن الكثير من الأسئلة التي خلفها فيبر ونموذجه المثالي للتنظيمات البيروقراطية، وكذا التحقق من مدى ملائمة التنظيم البيروقراطي للمؤسسات، وقد توصل كروزيه إلى مجموعة من النتائج العلمية.

1. المسلمات الأساسية لنظرية كروزيه:

* المسلمة الأولى: أن الأفراد لا يقبلوا أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة، هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة.

* المسلمة الثانية: أن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم، وتعطيه القدرة على الاختيار فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية، والفاعل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

* المسلمة الثالثة: أن الاستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة، تتمتع دائما بالعقلانية لكنها عقلانية نسبية، لأنها أمام استراتيجيات مضادة، وكذا عوائق المحيط المتعددة، ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني.

2. المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي للمنظمة: يقوم التحليل الاستراتيجي للمنظمة على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

* السلطة: بالنسبة لـ: "كروزيه" السلطة هي نسبية، فمهما كانت سلطة القائد مطلقة، فإن هناك دائما هامش من الحرية للفاعلين، كما أنها نابعة من الواقع التنظيمي، وليس من خارجه.

* منطقة الارتباب: هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين، بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في نفس الوقت النقطة أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه أو يهيكله، لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل والتقويض من استقلاليته، فإنه لا يستطيع ذلك أبدا، وهذا ما يترك فراغ أو منفذ يستغله العامل في بناء استراتيجيته الدفاعية أو الهجومية، إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل يعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في الإطار التنظيمي، وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة.

وقد وضع كروزيه أربع مصادر للسلطة وهي: * الكفاءة والقدرة المهنية العالية داخل التنظيم * القدرة والكفاءة العالية و نوعية علاقة الفاعل بالبيئة الخارجية للمنظمة .

* امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى. * التشبث بالتطبيق الحربي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية .

* النسق الفعلي للأفعال: النسق الفعلي للأفعال هو: " الطريقة والكيفية التي يهيكلها الأفراد في المنظمة، بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقتهم الداخلية، أي يعني الكيفية التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقتهم التفاعلية من أجل معالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها، فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة، وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسيير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهداف المؤسسة".

الدرس رقم 08: "تالكوت بارسونز" وتحليل المنظمات

يعتبر بارسونز رائد المدرسة البنائية الوظيفية من خلال إسهاماته الهامة، في نظرية التنظيم، حيث طبق نظريته الشهيرة في دراسة النسق الاجتماعي على التنظيم. وانطلق بارسونز في دراسته للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتكون من عدة أنساق فرعية "كالأقسام، الإدارات... إلخ"، ويعد هذا التنظيم بدوره نسقا فرعيا في النسق الكلي "المجتمع"، ومنه عرف بارسونز التنظيم بأنه "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة". كما اعتبر بارسونز أن النسق القيمي في التنظيم هو المحدد لكل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، وهو الذي يضيف صفة الشرعية على الأهداف، والقيم أيضا هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية، التي يسعى النسق الكلي "المجتمع" لتحقيقها، وهذا ما يتطلب نوع من الانسجام بين قيم التنظيم "كنسق فرعي" وقيم المجتمع "كنسق كلي"، كما يجب أن تكون له أهداف محددة وواضحة نسبيا وتسبق أهداف الانساق الفرعية المكونة له، أي "تماهي التنظيم". كما يتطلب تحقيق هذه الأهداف وجود إجراءات تنظيمية، وهذا ما يمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع.

كما يميز بارسونز بين ثلاث مستويات من التنظيم وهي:

* المستوى الفني: ويتعلق بالأنشطة والتركيبات المادية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم.

* المستوى الإداري: ويتعلق بإدارة المسائل الداخلية المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والمراقبة والاتصال، وتوفير الموارد والتسويق.

* المستوى النظامي: يسعى إلى تحقيق التكامل والارتباط بين التنظيم والبيئة الخارجية.

ويذهب بارسونز إلى تحديد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق "تنظيم" أن يحققها إذا ما أراد الاستمرار، وهي، مطلب المواثمة، ومطلب تحقيق الهدف، وهما ذو طابع آلي، ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته الخارجية، ومطلب التكامل، ومطلب الكمون، ويعبران عن البيئة الداخلية للنسق.

1- مطلب المواثمة: ويقصد به وظيفة تسيير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف النسق، وكذا وظيفة إيجاد الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه النسق من موارد.

2- مطلب تحقيق الأهداف: ويقصد به وظيفة حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف النسق، ويعني ذلك ملائمة الوسائل والأساليب للغايات والأهداف العليا للنسق، وتعتبر الإجراءات التنظيمية والإدارة وسائر الهيئات الأخرى هي الوسائل، ويعرج بارسونز هنا إلى مشكلة السلطة ويقسمها إلى ثلاثة أنواع من القرارات:

- قرارات متعلقة بسياسة النسق وتحديد الأهداف.

- قرارات متعلقة بتوزيع الموارد المالية والمسؤوليات.

- قرارات متعلقة بتنسيق مختلف النشاطات الواقعة في إطار النسق وهيئاته التنظيمية.

3- مطلب التكامل: ويقصد به ترابط العلاقات بين الوحدات التي يحتويها النسق، وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التماسك بين الانساق الفرعية للتنظيم.

4- مطلب الكمون: ويشير بارسونز في هذا المطلب إلى أمرين وهما:

* تدعيم النمط: فلا بد من وجود آليات تحقق وظيفة الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها الفرد في النسق، والأدوار التي يقوم بها الفرد خارج النسق، أي خلق ميكانيزمات تساعد وتزيد من هذا الانسجام، وبعبارة أخرى خلق انسجام وتوافق بين التوقعات التنظيمية، والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

* حل مشكلات التوتر: ويقصد به إيجاد دافعية كافية لدى الفرد، لكي يستطيع أداء مهام تنظيمية في النسق، وذلك بمراعات النسق في علاقاته وتفاعله مع البيئة الخارجية، فمشكلات التوتر قد تأتي من مؤشرات صادرة من النمط نفسه أو النسق ككل.

وكخلاصة يرى "بارسونز" أن الخاصية العامة الأساسية لأي نسق من الانساق الاجتماعية، تتمثل في تساند مكوناته، ذلك التساند الذي يتألف من العلاقات المحددة القائمة بين الأجزاء، وهذا النسق مجوي ميلا نحو المحافظة أو الصيانة الذاتية التي يعبر عنها تعبيرا عاما من خلال مفهوم "التوازن"، ويرى أن "الوظيفة" هي: "تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها، والتي تحقق التكيف والتوافق في هذا النسق".

الدرس رقم 09: المدخل الاقتصادي في دراسة المنظمات

أولا: المؤسسة في الفكر النيوكلاسيكي:

لم تمنح النظرية النيوكلاسيكية للتوازن الجزئي المؤسسة إلا حيزا محدودا جدا، رغم كون هذه النظرية من أكثر النظريات الاقتصادية اكتمالا في معالجة أداء اقتصاد السوق. ومن المؤكد أن غياب نظرية حقيقية للمؤسسة في النموذج النيوكلاسيكي النمطي، يجد تفسيره في أن المؤسسة اعتبرت مكونا من مكونات نظرية الأسعار وتخصيص الموارد.

وتميز تحليل المؤسسة وفق نموذج المفكر الاقتصادي "فلراس" بالخصائص التالية:

"البحث عن شروط التوازن في حالة المنافسة التامة، المعلومات الكاملة، توافر التكنولوجيا، العقلانية المطلقة للأعوان الساعين لتعظيم الربح، أولوية تحليل المبادلة على حساب تحليل الانتاج".

ووفق هذا التحليل أصبحت المؤسسة صندوقا أسودا وظيفته الوحيدة تحويل المدخلات الى مخرجات، على أساس أن سيرورة التحويل تتم بكفاءة، وفقا لفرضية الدراية التامة بالمعلومات، والتحكم في التكنولوجيا، والتكيف الآلي مع البيئة (التي تتسم بحالة التأكد)، والتي لا تعلم المؤسسة عنها أسعار المنتجات وأسعار عوامل الانتاج .

كما تعاملت هذه النظرية مع المؤسسة وفق المنطق الفردي، واعتبرتها عون اقتصادي فردي، له سلوك تعظيم الربح.

كما تم النظر للمؤسسة باعتبارها نقطة (أو ما اصطلح عليه بالمؤسسة النقطة) فاقدة للوزن وللأهمية، وليس لها تصرف ذاتي، كما أن هذه الأخيرة لها نفس مكانة المستهلك الفرد في السوق.

ويجدر بنا الإشارة إلى التطور الذي عرفته نظرية المؤسسة في الثلاثينات من القرن الماضي، من خلال التساؤل عن النموذج التنافسي، بعد كتابات المفكرين "سرافا" و"روبينسون"، وتشكيكهم في المنافسة التامة وامكانية وجودها واقعيًا، حيث اهتمتا بالمنافسة غير التامة أو المنافسة الاحتكارية، كما سلط المفكر الاقتصادي "شاك" سنة 1967 الضوء على كيفية نقل الاهتمام (في دراسة التوازن) من المبادلة وتوزيع السلع إلى دراسة السلوك والاعتمادات المتبادلة بين المنتجين، ودرجة تأثير المؤسسات في الأسعار ورسم السياسات التسويقية وتمييز المنتجات، ودراسة سياسات "حواجز الدخول" التي تفرضها المؤسسات على المنافسين الجدد، ووظيفة البحث والتطوير.

مسألة المنظم:

يرى المفكر الاقتصادي "شومبيتر" أنه كثيرا ما يستأنس الاقتصاديون بفكرة ان المنظمين او المسيرين هم اعوان يتخذون قرارات تهيمن على الحياة الاقتصادية، لكن نظرياتهم (النظرية النيوكلاسيكية) لا تترك أي مساحة للمبادرة والاستحداث سواء في التسيير الداخلي للمؤسسة أو علاقاتها الخارجية، نظرا لأن المؤسسات مبرجة وفق شروط.

وتكتسي أهمية دور المنظم في الوظائف التي يؤديها، وهي:

1. وظيفة الابتكار:

وتتصرف هذه الوظيفة للتعبير على أن المؤسسة التنافسية لا تتكيف مع بيئتها، بل تعمل على تغييرها في اتجاه إيجاد تشكيلات انتاجية وأسواق وأشكال تنظيمية جديدة.

2. وظيفة الحصول على المعلومات:

إن المنظم هو متخذ قرارات في محيط هائج، يتميز باللاتأكد، كما أن هذه القرارات غير خاضعة للمناهج الروتينية للحساب الاقتصادي، وبالتالي تصبح المعلومة ذات أهمية قصوى.

3. وظيفة تنظيم وتنسيق الانتاج:

إذا كانت النظرية النيوكلاسيكية تفترض وجود وظيفة معروفة ومحددة للإنتاج، فإن القيام بهذه الوظيفة يتطلب تجميع عوامل (التسيير الداخلي والقيادة والتعاون) لا يوفرها السوق الخارجي، ويتطلب مزجها بطريقة فعالة.

ثانياً: نظرية تكاليف الصفقة ل: " ويليمسون " و " كوز ":

ترى هذه النظرية أنه في البداية لم تكن هناك أسواق ولا منظمات، والدليل ظهور المقايضة بكل قوة قديماً بين البشر، وهنا ظهر نوعين من العوامل، جعلوا من اختفاء عمليات المقايضة أمر حتمي وضروري، هما: "عوامل بيئية" مثل عدم التأكد، صغر الحجم. وهو ما يعني قلة عدد المتعاملين في السوق. و "عوامل إنسانية" مثل الانتهازية، الرشد المحدود. وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها تزداد التكاليف في عملية التبادل. وهنا ولأول مرة ظهر أول شكل من أشكال المنظمات، وهو " جماعة الأصدقاء " حتى تحدث انتهازية من أحد الأفراد، فيخرج شكل جديد وهو " التنظيم البسيط " ومازالت تلك العوامل البيئية والانسانية تؤثر، حتى تظهر فكرة أو شكل جديد آخر " كالهيكل الوظيفي"، ثم "الهيكل متعدد الأقسام" فالهيكل متعدد الجنسيات " فالمنظمات العالمية، فمنظمات بلا حدود " .

وتعتبر نظرية تكاليف الصفقة إحدى النظريات الحديثة لاقتصاد المنظمات، وتقوم على فرضيتين هما:

***الرشادة المحدودة:** أي أن الفرد ليس قادراً على فهم المحيط بشكل كامل، لعدم امتلاكه المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. ومنه يكون القرار ضمن حالة عدم التأكد، ومن ثم تكون العقود غير مكتملة. (والرشادة حسب سيمون هي انتقاء السلوك الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة حسب الظروف). والفرد كذلك هو محدود الكفاءة، حيث يجد صعوبة في تقدير المواقف، ومنه تصبح معالجة جميع المعلومات أمراً مستحيلاً، نظراً لارتفاع تكلفتها.

***انتهازية الأعوان:** الفرد بطبيعته انتهازية ويعمل لمصلحته الشخصية وعند الضرورة يعمل لخسارة شريكه ان تعارضت المصالح، ويتميز هؤلاء بضعف الثقة، وإعلان الفشل السريع وتحريف العبارات. وهناك نوعان من الانتهازية: *انتهازية تعاقدية وتكون قبل تحرير العقد، و *انتهازية الفرص وتتم بعد تنفيذ العقد.

وترى هذه النظرية ان المنظمة هي شبكة من العقود، ومنه تدرس هذه النظرية الفضاء التعاقدية الذي يربط المتعاقدين.

• هيكل تكاليف الصفقة:

أ. تكاليف الميكانيزمات المحددة للصفقة، وتتمثل في: *تكاليف البحث عن المورد او الممول، * تكلفة تحرير العقد، * تكلفة توثيق الضمانات.
ب. تكاليف ميكانيزمات قيادة الصفقة، وتتمثل في: * تكلفة التوافق الرديء للعقد، * تكلفة إعادة التفاوض على العقد، * تكلفة متابعة ومراقبة العقد، * تكلفة بطلان العقد.

• عدم التأكد وتعقيدات الصفقة: هناك نوعان من عدم التأكد، هما:

أ. عدم التأكد البيئي (خارجي): ويتعلق بصعوبة توقع تغيرات المحيط الخارجي.
ب. عدم التأكد السلوكي (داخلي): ويتعلق بصعوبة توقع ومراقبة سلوكيات الاعوان.

ثالثاً: نظرية الوكالة ل: " جونسون و ميكلينغ":

ترى نظرية الوكالة –وهي نظرية اقتصادية حديثة- أن المؤسسة مكونة من مجموعات من أصحاب المصالح، و يتم عرض العلاقات بين هذه المجموعات عن طريق الوكالة، ونشأت نظرية الوكالة، مع التأكيد على العقود الاختيارية التي ظهرت بين الأطراف المؤسسية العديدة، كحل كفو وفاعل للصراعات بين المصالح، وترى النظرية أن المؤسسة "مجموعة مترابطة من العقود"، وتوجد علاقة الوكالة حينما يقوم أحد الأطراف "الأصيل" باستئجار طرف آخر "الوكيل"، للقيام بخدمة ما، تتطلب من "الأصيل" تفويض بعض من سلطة اتخاذ القرار إلى "الوكيل"، وبالتالي يعمل هذا الأخير بالنيابة عن الأصيل، ونظرية الوكالة يمكن تطبيقها على مختلف ظواهر المؤسسة، فهي تهدف إلى تحليل العلاقة التعاقدية بين "الوكيل" و"الموكل"، وهذه العلاقة التعاقدية تتميز في غالب الأحيان بتضارب المصالح وتناظر المعلومات "الانتهازية"، بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في المؤسسة، أي أن هذه النظرية جاءت أساساً للفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها، ووفق مبدأ الاختيار العقلاني، يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فمثلاً: يتوقع

أن تأتي عملية اختيار أسلوب صيانة معين متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح الآخرين.

ظهرت نظرية الوكالة في بداية سبعينات القرن الماضي، وتهدف إلى:

- تحليل العلاقة التعاقدية المتضاربة بفعل الانتهازية بين "الوكيل" و"الموكل"، حيث أن كل طرف يحاول تعظيم منافعه الخاصة.
- الفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها.

فرضيات نظرية الوكالة: تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

1. تضارب "تعارض" المصالح بين الوكيل والأصيل.
2. اعتقاد الأصيل أن الوكيل له قدرات أكبر ومعلومات أدق تسمح له بإنجاح المؤسسة. أي عدم تماثل المعلومات
3. الأفق الزمني المختلف، فالوكيل يفضل الأرباح على المدى القصير، بينما يبحث الأصيل عن تنامي الأرباح في الأجل الطويل.
4. الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية من كليهما، وهذا من خلال التعاون.
5. لا مركزية الوكيل، أي يجب توافر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل.

تكاليف الوكالة: يمكن تصنيفها حسب "ميكليغ" إلى:

1. تكاليف المراقبة: يتحملها الموكل "الأصيل"، من خلال مراقبة عمل الوكيل.
2. تكاليف الفرصة البديلة: والتي تعني خسارة المنفعة، والتي يتحملها الأصيل والوكيل، لأن كلاهما اختار الآخر وسيتحملان أخطائهما.
3. تكاليف الالتزام: يتحملها الوكيل من أجل أن يثق به الأصيل.

رابعا : نظرية حقوق الملكية:

تأسست هذه النظرية عندما ظهرت الحاجة للتساؤل عن مفعول أو تأثير اشكال الملكية والأشكال المؤسساتية عموما على أداء الاقتصاد. وانتشرت هذه النظرية بعد اظهارها لتفوق نظم الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية (المؤسسات العمومية).

1. أصول ومبادئ اقتصاد حقوق الملكية:

تنطلق نظرية حقوق الملكية من فرضية مفادها أن كل تبادل بين الأعوان أو كل علاقة (بصرف النظر عن طبيعتها) يمكن النظر إليها كتبادل لحقوق الملكية على الأشياء. أي أن هذه النظرية تميل إلى اعتبار أن كل علاقة بين الناس هي علاقة بين الأشياء. ويعرف حق الملكية بأنه "حق اجتماعي له شرعية اختيار أو استعمال منفعة اقتصادية معينة"، إن هذا الحق (الذي هو للفرد) قابل للتصرف فيه عن طريق التبادل في مقابل حق آخر لفرد آخر. كما أن هذا الحق يعد شرطا لأداء اقتصادي لا مركزي.

إن الوظيفة الأولى لحقوق الملكية الخاصة هي تمكين الأفراد من التحفيز والابتكار وصيانة الأصول وتثمينها. ويمكن التعرف عليها (أي حقوق الملكية الخاصة) من خلال نطاق السلطة وتفويضها.

إضافة إلى أن حقوق الملكية تتميز بقابليتها للتقسيم والفصل والتصرف (الانتقال)، بشكل يجعل لمختلف الأعوان في المؤسسة حقوق متميزة (مختلفة) على الأصل الواحد.

2. هيكل حقوق الملكية ونظرية المؤسسة:

المؤسسة هي "نظام معين لحقوق الملكية"، أو هي "مجموعة من العقود تؤسس هيكل معين لحقوق الملكية". هذا الهيكل الذي يمكن الاستفادة من مزايا التخصص والمراقبة الفعالة، وتأمين نظام تحفيزي معين.

حيث أن مشكلة كالاتكالية في المؤسسة (أو عدم الفعالية) مثلا، يمكن حلها من خلال أن يتخصص المشرف في مراقبة إنجازات أعضاء الفريق، لكن كيف يمكن مراقبة سلوك المشرف؟ لذلك لا بد أن يخضع المشرف لنظام خاص، يقوم على هيكل تعاقدية وهيكل لحقوق الملكية، يتميز بالأصالة، وبالتالي فإن نظام حقوق الملكية يرتب تحفيزات، من شأنها تحقيق الفعالية، دون اخضاع المشرف لمشرف آخر.

كما أن هذا النظام لحقوق الملكية الخاصة سيؤدي إلى تعزيز فعالية المؤسسة والعاملين، عكس الملكية العمومية (المؤسسات العمومية) التي تتميز بفتور أو ارتخاء لحقوق الملكية، وعدم الاستفادة من التحفيز.

الدرس رقم 10: المدخل السياسي في دراسة وتحليل المنظمة ومفاهيم القوة والصراع

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالفات والتفاوض والمساومة.

1. السياسة هي: " جهود أفراد المنظمة لاستقطاب الدعم لصالح أمر ضد السياسات والأهداف والأنظمة أو القرارات الأخرى التي يمكن أن تكون لها تأثير عليهم."

2. مسببات السلوك السياسي في المنظمات :

أ. عوامل تنظيمية: مثل " عدم التأكد والموارد المحدودة، وحجم المنظمة الكبير، ودورة حياة المنظمة، ففي مرحلة الانحدار تتزايد اللعبة السياسية.

والسلوك السياسي ينتشر في المستويات العليا والوسطى والقرارات الهامة والقرارات غير المبرمجة التي تشجع على السلوك السياسي."

ب. عوامل شخصية: مثل " الشخصية الساعية للقوة، والشخصية الميكيفيلية، التي تسعى للتأثير على الآخرين بواسطة المراوغة والانتهازية وتطبيق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة "

3. الأساليب والفنون السياسية: تشكيل التحالفات بين الأفراد والجماعات، و الاستمالة ، والمديح ، وإيجاد صورة ذهنية إيجابية ، والحصول على قوة هيكلية... الخ.

5. القوة، المفهوم والأهمية:

1.5. تعريف القوة، عرفها الكتاب بأنها: "القدرة أو الطاقة على لتأثير في سلوك الأفراد الآخرين، وكذلك يمكن تعريفها بأنها "القدرة التي يملكها الشخص (أ) للتأثير في سلوك الشخص (ب)، وتمثل هذه القدرة في السيطرة على الأشياء التي يعتبرها الشخص (ب) ذات قيمة له، ولهذا فإن الشخص (ب) يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لم يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير".

ويمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة: - أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض. - الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار. - أن هناك علاقة اعتمادية بين (أ) و (ب) بحيث تزداد قوة أ على (ب) نتيجة لزيادة اعتمادية (ب) على (أ).

2.5. مصادر القوة في التنظيم: لا تأتي القوة من فراغ، بل لها مصادر ثلاث هي:

1. المركز الوظيفي، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.

2- الصفات الشخصية، هناك من يتمتع بقوة، نتيجة للخبرة أو المعرفة، بالإضافة إلى قوة الشخصية، السلوك القيادي... الخ.

3- الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات.

4.5. درجات القوة: وفقا لدراسة **Arnold** عام **1968** تتمتع المراكز المتمثلة بالإدارة العليا والمكاتب الرئيسية وكذلك مجالس الإدارة بقدر كبير من القوة، ويقل تمتع الوحدة بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة. وتشير الدراسة إلى أن الدوائر أو الوحدات تملك قدراً كبيراً من القوة، إذا كانت متخصصة أو تتمتع بموقع استراتيجي قريب من تدفق العمل أو تتابعه.

5.5. أساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة): هي تلك الأساليب التي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

1- التبرير 2. التحالف 3. التودد 4. المساومة 5. التعزيز 6. السلطة الأعلى

الأقل استخداماً ← → الأكثر استخداماً

6. الاطار المفاهيمي للصراع التنظيمي

1.6. تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو: " ظاهرة سلوكية إنسانية، وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات وبين الأفراد داخل هذه المنظمات، بسبب ندرة الموارد الإنتاجية وصعوبات الحصول عليها، إضافة إلى اختلاف وجهات النظر، وتصادم الحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية "كالتقدير والاحترام".

2.6. خصائص الصراع التنظيمي: * هو ظاهرة إنسانية * الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية لا يخلو من آثار إيجابية * عدم وجود الصراعات في

المنظمة لا يدل على ظاهرة صحية

3.6. مراحل تطور الصراع التنظيمي:

يرى الفكر التقليدي أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، ويرى بأن الصراع التنظيمي ضار للمنظمة ويؤثر سلبا على أدائها. وأشارت تجارب هوثرون ودراسات التون مايو إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم . وأن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي تفرزه التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل ، وضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية . واعتبر أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وما على الإدارة إلا أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار.

أما النظرة الحديثة للتنظيم أو " المدرسة التفاعلية" فهي تدعو إلى تشجيع المسيرين على خلق جو مقبول من الصراعات "الصراع الإيجابي"، كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، ولكن إذا لم تستطيع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه، فسيكون هناك "صراع سلبي".

4-6. الصراع على مستوى المنظمة: يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:

- 1) الصراع الأفقي: ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- 2) الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل، الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
- 3) الصراع بين الموظفين والاستشاريين: حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4) صراع الدور: ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله.
- 5) الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى.
- 6) الصراع الاستراتيجي: وهو صراع مخطط له، بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها.

5.6. مصادر "أسباب" الصراع التنظيمي:

* معوقات / مشكلات ضعف الاتصالات التنظيمية.

* معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها الهيكل التنظيمي الضعيف وغير الواضح.

* معوقات أو مشكلات تسببها بيئة وأجواء العمل.

6.6. بعض الألفاظ أو الكلمات الدالة على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته

اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع: ك: "أنت، كان أدواؤك ضعيفا، أنت على خطأ.

اللغة التي تساعد على تخفيض أو حل الصراع، ك: أنا، كان الأداء أقل من مستوى المطلوب، كيف نجد حلا يرضي كلينا

6.7. أهم نماذج تفسير الصراع:

يساعد أنموذج "نافذة جوهاري" الذي تم تطويره من قبل "جوزيف لفت" و"هاري انجهام"، على فهم وتفسير بعض أنواع الصراع، كالصراع بين الفرد والآخرين كما هو موضح في الشكل التالي:

الأخر		أشياء لا يعرفها		أشياء أعرفها	
1	منطقة التفاعل الحر التفاعل الحر التفاعل الحر ARENA	2	منطقة القناع القناع FACADE	أشياء أعرفها	أشياء أعرفها
3	المنطقة العمياء العمياء BLIND	4	المنطقة المجهولة المجهولة UNKNOWN	أشياء لا أعرفها	أشياء لا أعرفها

فالمنطقة رقم 1 وهي منطقة تظهر (التبادل والتفاعل الحر والمشارك) وتمثل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص وكذلك المعروفة لدى الآخرين ، وفي هذه الحالة يكون هناك مصدر ضعيف لظهور الصراع. أما **المنطقة رقم 2** وهي (القناع) فإن المشاعر والسلوك وكذلك الأفكار تكون معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالشخص في هذه المنطقة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل، وهنا يبقى الشخص غير معروف للآخرين، وهذا الموقف يترتب عليه ظهور الصراع.

أما **المنطقة رقم 3** (العمياء) فتتضمن المشاعر والأفكار والسلوك المعروفة للآخرين وغير المعروفة للشخص نفسه، وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدر إزعاج ومصدر لظهور الصراع. أما **المنطقة رقم 4** (المجهولة) فتتضمن الأفكار والسلوك والمشاعر غير المعروفة لكل من الشخص والآخرين، وهي تعكس المشاعر المكبوتة، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والأفراد الآخرين.

8.6. تسيير الصراع التنظيمي في بيئات العمل:

في حالة ظهور الصراع على مستوى الأفراد أو المجموعات، يجب على الإدارة إتباع استراتيجية معينة لتخفيفه بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف، وتلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية:

- * **الانسحاب:** هو ترك المسير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، لتهدئة الصراع.
- * **التهدئة:** من خلال إبراز ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة.
- * **حلول الوسط والتفاوض:** أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه، واختيار بديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
- * **الإجبار:** كتدخل الرئيس الأعلى مباشرة واللجوء إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع، وهذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات.
- * استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي. *
- * استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
- * تصميم برامج تدريبية علمية.

الدرس رقم 11: أهم النظريات المعاصرة للمنظمات

المفكرين	نظرية اعتمادية الموارد	نظرية الموارد والكفاءات	النظرية المؤسسية أو " الاجتماعية "	نظرية التنبؤ التنظيمي " النظرية التطويرية "
فيفر و سيلانيسك	وارنر فالت و بارناي	كارول و روبرت هاوس	علمي الاجتماع: هانان و فريدمان الاقتصاديين: نيلسون و وينتر	
الفكرة العامة	دراسة علاقات النفوذ بين المؤسسة والموارد، وتحديد من له نفوذ على الآخر، وبالتالي التحكم في الآخر. ووظيفة المؤسسة هي التقليل من نفوذ المؤسسات الأخرى عليها، أو المحافظة على نفوذها عليهم، وهذا من خلال: عمليات الاندماج والاستحواذ أو عمليات الاستثمار المشترك أو تبادل عضوية مجالس الإدارات أو اتفاقيات التنافس... الخ	ظهرت في ثمانينات القرن الماضي، وركزت على مقارنة الموارد والكفاءات والمعرفة، كأساس لتحليل المنظمات، حيث رأت أن هناك دور للموارد والمعارف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إضافة إلى الاعتماد على التحليل الداخلي لتطوير الميزة التنافسية، ومعالجة قضية انتقال المعارف في المؤسسة، وبين المؤسسات والبيئة.	حاولت الاجابة عن سؤال: لماذا تتشابه المنظمات إلى حد كبير؟ حيث أرجعت هذا التشابه إلى مفهوم التماثل التنظيمي، أي " كل المنظمات التي تعمل في نفس المجال أو الصناعة وفي نفس البيئة، تتشابه في خصائصها، وهناك ثلاثة أنواع من التماثل:	ظهرت في ثمانينات القرن الماضي، وجاءت نتيجة إسهامات "علم البيولوجيا"، وحاولت الإجابة عن سؤال: لماذا تختلف المنظمات فيما بينها؟، حيث افترضت أن المنظمات تعاني من جمود في هيكلها التنظيمية، وذلك يعني عدم قدرة هذه المنظمات على البقاء في البيئة، إلا من خلال التكيف مع التغير البيئي، مثل الكائنات الحية، وإلا سيؤدي بها الحال إلى الفناء، ولكي تتمكن المنظمات من زيادة عمرها، يجب أن تبحث عن البيئة الملائمة، أي البحث عن بيئة تتواجد فيها كافة الموارد بكثافة. ومنحت هذه النظرية أهمية كبيرة للروتين "والذي يشكل الخصائص المنفردة للمؤسسات المبني على التعلم التراكمي من مهنتها في البيئة، والذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، سواء كان ستاتيكي أو ديناميكي" كعامل للفعالية والتكيف البطيء للمؤسسات، ازاء تغيرات البيئة، وأهمية الانتقاء بواسطة البيئة. وافترضوا أن المؤسسات قادرة على التعلم أثناء تفاعلاتها مع بيئاتها قصد تكيف سلوكياتها.
	الكفاءات: وهي المهارات الناتجة عن التحكم والاستعمال المتوافق لعدة موارد داخلية وخارجية، إذ أن المؤسسة تخلق الكفاءات بتجميع وتكامل المعارف المتواجدة لدى الأفراد. وهناك 5 شروط للكفاءات المتميزة، وهي: (الملائمة لنشاط المؤسسة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، صعوبة التنبؤ بوجودها، عدم القابلية للاستبدال).	1. التماثل الجبري أو القانوني والذي بدونه لا يتم قبول المؤسسة قانونيا. 2. التماثل المعياري: وهو العرف المتبع في القطاع الذي تنتمي له المؤسسة، حيث أن مؤسسات قطاع الفلاحة تختلف عن مؤسسات قطاع الصناعة. 3. التماثل التقليدي: وهو تقليد مؤسسات سابقة في نفس المجال، نجحت في تحقيق التقدم.		