

1- النظرية النسقية

- تمهيد
- الجذور التاريخية للنظرية النسقية
- التصنيفات التاريخية للنظرية النسقية
- تعريف النسق
- عناصر النسق
- مبادئ النظرية النسقية
- الخطوات المنهجية لتحليل النسقي
- النسق التنظيمي عند بارسونز

2- روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

- تمهيد
- بعض طروحات ميرتون حول التنظيم البيروقراطي والشخصية
- النتائج المترتبة عن الضبط الذي تمارسه القواعد وفق ميرتون
- البنية التنظيمية ومثيرات الخلل الوظيفي حسب ميرتون

3- فليب سيلزنيك وتفويض السلطة

- تمهيد
- تفويض السلطة عند سيلزنيك
- حدود تفويض السلطة عند سيلزنيك
- تفويض السلطة والانحراف عن الأهداف التنظيمية
- ميكانيزمات معالجة الانحراف عن الأهداف التنظيمية
- بعض الانتقادات الموجهة لسيلزنيك

4 - نظرية النظم لـ دانيال كاتز وروبرت كان

- تمهيد
- الأجزاء الأساسية للنظام وفق نظرية النظم
- خصائص النام وفق نظرية النظم
- العناصر الرئيسية للنظام وفق نظرية النظم
- صفات النظام المفتوح عند كاتز وكان
- المنطلقات الرئيسية لنظرية النظم

5- نظرية الإدارة بالأهداف لـ بيتر دراكر

- تمهيد
- مفهوم الإدارة بالأهداف
- وظائف المسير عند دراكر
- مبادئ الإدارة بالأهداف

- خصائص نظرية الادراه بالاهداف لبيتر دراكر
- خطوات الإدارة بالأهداف
- فوائد الإدارة بالأهداف
- 6- النظرية الموقفية
 - تمهيد
 - أبحاث وإسهامات برنز وستولكر
 - أعمال لورنس ولورش
 - جوان وودوارد وأثر التكنولوجيا على بنية المنظمات
 - نظرية أستون

— النظرية النسقية

تمهيد:

يمكن القول منذ البداية بأن النظرية النسقية أو المقاربة النسقية أو حتى التفكير النسقي وأحيانا أخرى التحليل النسقي ميدان أو مجال متعدد التخصصات وهو يتعلق بدراسة التنظيمات للتأكيد على مدى تعقدها، أو كمحاولة من هذه النظرية لفهم كيفية اشتغال النسق منظور إليه ككل متكامل يتشكل من أنساق فرعية تتأثر ببعضها البعض وتتفاعل فيما بينها. جدير بالذكر أن النظرية النسقية أو المقاربة النسقية أو التحليل النسقي تستخدم في العلوم الاجتماعية والانسانية على حد سواء بل وحتى في مجالات أخرى كاللغويات ودراسة اللغة.

إن ظهور النظرية النسقية ليس وليد اللحظة فهناك من يعيد جذورها القرن التاسع عشر بل وإلى ما قبل ذلك، حيث تأتي كمحاولة من عدد من المنظرين والباحثين لتدارك النقص الذي عانت منه النظريات السابقة أمام التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها القرن العشرون (ق 20) حيث أصبحت المنظمات تتميز بالتعقيد المنظم في شكل أنساق زيادة على عدم الاستقرار والانفتاح على البيئة الخارجية زيادة على الارتياح والابداع الذي عرفته هذه التنظيمات.

1- الجذور التاريخية للنظرية / المقاربة النسقية

مثلما تمت الإشارة إليه أعلاه فإن مصطلحات النظرية النسقية أو المقاربة النسقية أو التحليل النسقي كلها تشترك في مفهوم واحد هو النسق فما أصل هذا المفهوم؟

يعود أصل كلمة النسق إلى اللغة اليونانية أو إلى كلمة système والتي تعني تركيب، أو تجميع، أو الكل المركب من عدد من الأجزاء أو الكل المنظم. وقد ظهرت هذه الكلمة في الأربعينيات من القرن الماضي نتيجة التقاء علم الأحياء (البيولوجيا) الإلكترونيك التي ساهمت في ولادة علم السيبرنتيقا أو kubernetike في اللغة اليونانية والتي يقصد بها فن القيادة والتوجيه والتحكم، و"دراسة طريقة تنظيم الكائنات الحية والآلات".

لقد سادت الحتمية الميكانيكية والمنطق الديكارتي طرق التفكير على مدى الثلاثة (03) قرون الماضية فقد كان يتم بحث وتحليل المشكلة أو عنصر ما بمعزل عن بيئته أو محيطه. وقد جاء التفكير النسقي مختلفا أو مغايرا له وليأخذ بعين الاعتبار النسق الذي ينتمي إليه هذا العنصر أو ذاك أو الذي تظهر فيه المشكلة. ذلك أن التفكير النسقي طريقة في التفكير تأخذ بعين الاعتبار الروابط بين العناصر وكيف تتفاعل فيما بينها وكيف تتأثر وتؤثر في بعضها البعض ضمن المجموع أو الكل أو ضمن النسق.

والجدول الموالي يوضح لنا الفرق بين المقاربة التحليلية والمقاربة النسقية.

الفرق بين المقاربة التحليلية والمقاربة النسقية

المقاربة التحليلية	المقاربة النسقية
العزل: التركيز على العناصر	الربط: التركيز على التفاعلات والنظر في آثار هذه التفاعلات
- النظر في طبيعة التفاعلات	- تعديل مجموعة متغيرات في وقت واحد
- تعديل المتغير في كل مرة	- الاعتماد على التصور العام
- الاعتماد على دقة التفاصيل	- تدمج المدة والقدرة على تدارك الأمور
- تغض النظر عن المدة: مع قابلية الظواهر للانعكاس	- التحقق من صحة الأحداث الجارية يتم عن طريق مقارنة طريقة عمل النموذج مع الواقع

- نماذج غير دقيقة يكفي لكون بمثابة أساس للمعرفة ولكنها قابلة للاستخدام في صنع واتخاذ القرارات - تقودنا إلى الإدارة بالأهداف - معرفة جيدة بالأهداف مع تفاصيل غامضة	التجربة في اطار نظرية محددة - نماذج دقيقة ومفصلة لكن من الصعب استخدامها في العمل (كنماذج الاقتصاد القياسي) - مقارنة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية وضعيفة - تقودنا الى الادارة المبرمجة بكل تفاصيلها - معرفة واسعة بالتفاصيل مع أهداف غير محددة بطريقة جيدة
--	---

والحق أن التفكير النسقي الذي قد يبدو حديث الظهور فإن جذوره التاريخية تعود إلى الطب الصيني التقليدي الذي يهتم بمعالجة الجسم البشري ككل، مثلما إلى فكرة "ارسطو" التي تقول بأن الكل أكبر من مجموع أجزائه. إن الفكرة المحورية في النظرية النسقية هي النزوع الى بناء نموذج من التفكير يتميز بالشمولية وقادر على دراسة التفاعلات الديناميكية ولسي السببية والنظر الى الانساق باعتبارها مجموعات متغيرة وليست ثابتة أو جامدة.

2- التصنيفات التاريخية للنظرية النسقية

أهم الرواد	التيارات الرئيسية
Boulding, 1956, VonBertalanfy, 1968,1969	- نظرية الأنساق العامة Generals Systems Theory
Miller, 1978	- نظرية الأنساق الحية Living Systems Theory
Rozenberg et Salomaa, 1980 Wymore 1967	- نظرية الأنساق الرياضية Mathematical Systems Theory
W.R ASHLY, 1961	- السبرنيطيقا Cybernetics - السبرانية
Buckly, 1967, Parsons et Halsey 1959	- نظرية الأنساق الاجتماعية Social Systems Theory
Lazlo, 1973, 2008, Sutherland 1973	- نظرية الأنساق الفلسفية Philosophical Systems Theory

3- تعريف النسق

في سنة 1933 نشر البيولوجي "لودفينغ فونبيرتالانفي" "Von Bertalanfy" كتابا تحت عنوان " نظريات حديثة للتطور" ضمنه المحاور الكبرى لما قام لاحقا أو بعد الحرب العالمية الثانية بصياغته تحت مسمى " نظرية الأنساق" وقد عرف النسق على أنه " مجموعة من العناصر أو الأجزاء والوحدات المتفاعلة فيما بينها والمترابطة مع بعضها البعض" ذلك ان النظرية النسقية تسعى إلى فهم الأشياء في أبعادها الكلية الشاملة مع التركيز على التفاعل بين الأجزاء بدلا من العلاقات السببية.

وأما موران "Morin" فعرّفه في قوله بأنه عبارة عن "تفاعل لمجموعة من العناصر مشكلة كيانا أو وحدة شاملة" بينما عرفه "بيتر سانج" Peter Senge صاحب كتاب La Cinquième discipline بوصفه عبارة عن مجموع، ومنظورا إليه على هذا النحو فإن عناصره تظل مع بعضها بعضا لأنها تتأثر ببعضها باستمرار على فترة معينة، حيث تتجه نحو تحقيق هدف مشترك. كذلك عرف النسق على أنه "مجموعة من العناصر المتفاعلة أو المترابطة بشكل منتظم بحيث تشكل فيما بينها وحدة واحدة أو مجموعة من الأجهزة أو الأشياء، أو منظمة تشكل شبكة خاصة لخدمة هدف مشترك". هذا وقد عرفه "مارك بيكار" Marc Picard بأنه "مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تؤدي أي تعديل في أحدها إلى تعديل في جميع العناصر الأخرى".

ما يتبين من جملة التعريفات السابقة هو تأكيدها على فكرة أن النسق عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تتأثر ببعضها البعض ولذلك فإن أي تعديل يمس أحد هذه العناصر أو الأجزاء المشكلة لهذا النسق ستؤدي لا محالة إلى أحداث تعديلات في باقي الأجزاء أو العناصر وهو ما يعني أن النسق كل متكامل وأما عناصره فتعمل كوحدة متكاملة من أجل تحقيق هدف مشترك.

هذا وقد اقترح الباحثون العديد من أنواع الأنساق على غرار:

الأنساق المغلقة، الأنساق المفتوحة، الأنساق الطبيعية، الأنساق الاصطناعية، الأنساق الاجتماعية، الأنساق الهرمية، الأنساق الشبكية ... الخ

4- عناصر النسق

يتشكل النسق من مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها وهي كالآتي:

أ- المدخلات: (Inputs) وتشتمل على التدفقات الداخلة إلى النسق من موارد ليتمكن النسق من القيام بالأنشطة المختلفة بغرض تحقيق أهدافه المسطرة.

ب- العمليات: وهي مختلف الأنشطة التي يقوم بها النسق وذلك بالاعتماد على الموارد التي يتوفر عليها سواء كانت موارد بشرية أو مالية، أو مادية، بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ج- المخرجات: (Outputs) ويقصد بها التدفقات الخارجة من النسق والناجمة عن عمليات التحويل المختلفة التي جرت على المدخلات.

د- آلية التحكم: حتى تعمل عناصر النسق السابقة بالشكل المرغوب فلا بد من وجود آلية للتحكم والرقابة عليها، ففعالية النسق مرتبطة بمدى فعالية هذه الآلية.

هـ- التغذية العكسية/ الراجعة/ المرتدة: (Feed back) حتى يعمل جهاز الرقابة والتحكم بفعالية يحتاج إلى التوفر على معلومات حول أداء النسق ككل. وهذه المعلومات المرتدة تعرف بالتغذية العكسية، وهي بالغة الأهمية بالنسبة لجهاز الرقابة أو التحكم لأنها تساعد في تطوير النسق وفي تصحيح أخطائه.

و- حدود النسق وبيئته: هي عبارة عن حدود افتراضية تفصل النسق عن محيطه أو عن بيئته الخارجية أو عن الأنساق الأخرى التي تعمل ضمن محيطه أو بيئته، وهذه الحدود تختلف في درجة الوضوح بين حدود مادية ملموسة وأخرى غير مادية افتراضية.

5- مبادئ المقاربة النسقية

تقوم المقاربة النسقية على مجموعة من المبادئ المتكاملة فيما بينها وهي تقسم إلى نوعين هما المبادئ العامة للمقاربة النسقية والمبادئ المكملية لها أو المبادئ التقنية.

5-1- المبادئ العامة للمقاربة النسقية

وتتمثل هذه المبادئ في:

- أ- التعقيد: (Complexity) ويشير إلى الصعوبات المرتبطة بتحقيق الفهم، أو إلى الغموض، عدم اليقين والعشوائية، كما إلى عدم القدرة على التنبؤ التي تحيط بأية محاولة لتحقيق فهم لهذا الواقع المعقد.
- ب- النسق: (System) وهو المفهوم المحوري أو الأساسي والمركزي الذي تقوم عليه المقاربة النسقية.
- ج- الكلية: (Wholeness) بمعنى أنه وطبقا لمفهوم الكلية لا يمكن فهم أية ظاهرة من دون النظر إليها ككل. فالكلية تعبر عن ترابط عناصر النسق ببعضها وإلى تماسك الكل.
- د- التفاعلية: (Interaction) أي مجموعة التفاعلات بين عناصر النسق والتي تمثل بنية التنظيم والتفاعل بين العناصر إلى جانب سيرورة النتائج الكفيلة بتحديد العلاقات والتبادلات.
- 2-5- المبادئ المكملة أو التقنية للمقاربة النسقية

وتكمن في:

- أ- المعلومات: وهو مفهوم جرى تضمينه للمقاربة النسقية حيث يتم تبادل المعلومات باستمرار ما بين الأنظمة المختلفة من جهة وداخل الأنظمة ذاتها جنباً إلى جنب مع التدفقات الأخرى على غرار المواد والطاقة.
- ب- الغرض: حيث يسعى كل نسق إلى تحقيق غرض أو هدف معين.
- ج- التغذية العكسية: (Feedback) وهي الآلية التنظيمية التي يمكن من خلالها الحفاظ على الاتزان بين الحاجة إلى التغيير وضبط هذا التغيير من أجل ضمان سلامة النسق وهناك نوعان من هذه التغذية العكسية هما:
- التغذية العكسية الإيجابية: وتقوم بتثبيت إيجابي لأثر العوامل المشوشة أي تلك التي تميل إلى الاختلال بحالة ثبات النسق، وهي التي تقوم عليها ديناميكيات التغيير.
- التغذية العكسية السلبية: وهي تلك التغذية التي تميل إلى الحفاظ على النسق في حالته الثابتة وبالتالي يمكن القول بأنها مسؤولة عن حالة توازن النسق. أو هي تعمل على التصحيح عن طريق التقليل أو التخفيف من المدخلات حتى يعود النسق إلى حالة الاستقرار.
- هـ- التعديل الذاتي: (L'auto régulation) يحتوي النسق المفتوح على ميكانيزمات تسمح له بالحفاظ على حالة من الثبات في حالة تغير المحيط وهو ما يسمى أيضاً بالاتزان أو التوازن الحيوي إذ يسعى كل نسق إلى تحقيق الاستقرار في إطار سيروته الديناميكية بين الأنساق الفرعية المكونة له من توازن (التوازن الداخلي) وبين بيئته الخارجية من خلال التكيف مع المتغيرات المستجدة (التوازن الخارجي). وأما الاضطراب أو حالة اللاتوازن أو الاختلال والارتباك التي تصيب النسق فتكون نتيجة لفقدانه التوازن أو القدرة على التعديل الذاتي لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن الرهان الحقيقي بالنسبة للنسق تكمن في مدى قدرته على استرجاع توازنه من جديد.
- و- الضبط الذاتي: (L'homéostasie) ويتوافق مع القدرة على إبقاء التوازن وتكيف النسق الداخلي والخارجي.
- ز- التوازن والتغيير: وهو كمفهوم يؤكد على التعديلات الضرورية للنسق من أجل استمراره. حيث يتميز النسق بالديناميكية والحيوية عندما تعمل وظيفة التغيير والتوازن بشكل يحقق التكيف مع السياق العام للنسق. وأما في حالة اختلال التوازن بين وظيفة التغيير والتوازن فإن النسق يدخل في حالة أزمة، وأما إذا ما استمرت هذه الأزمة فإن النسق في مثل هذه الحالة يصبح مريضاً.

6- الخطوات المنهجية للتحليل النسقي

- حدد كل من Karsky وDonnadieu ثلاثة (03) خطوات أساسية للتحليل النسقي هي على المنوال التالي:
- 1-6 الاستكشاف النسقي: فمن خلال بناء معارف أولية حول النسق قيد الدراسة يعمد إلى توضيح حدود النسق وتموضعه بالنسبة لبيئته مع إعطاء اهتمام خاص لفهم طبيعة التفاعلات والهندسة الداخلية للنسق زيادة على

تحديد مدخلات ومخرجات النسق وفهم آليات اشتغاله وتحديد حلقات التغذية الراجعة (الموجبة والسالبة) هذا وعلى الملاحظ الحصول على معرفة شاملة بتاريخ النسق تسمح له بفهم النسق وتطوراته على نحو أفضل.

ويستخدم الملاحظ هنا أو في هذه المرحلة ما يعرف بالتثليث النسقي والذي يعني بأن النسق المعقد يمكن ملاحظته من ثلاث جوانب مختلفة لكنها متكاملة فيما بينها وهذه الجوانب هي:

أ- الجانب الهيكلي للنسق: ويقصد به أن ينظر للنسق من حيث الطريقة التي ستشكل بها ومختلف الأنساق الفرعية التي يتكون منها.

ب- الجانب الوظيفي للنسق: ويهتم بدراسة هدف النسق أو الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

ج- الجانب التاريخي للنسق: وفيه يكون الاهتمام بدراسة طبيعة التطورات التاريخية للنسق.

2-6 النمذجة النوعية: وهي تركز على المعلومات التي تم جمعها في مرحلة الاستكشاف النسقي بغرض تطوير خريطة ذهنية قابلة للاستخدام من خلال تصور التفاعلات المختلفة بين المكونات الرئيسية للنسق والبيئة التي يتواجد فيها، زيادة على التدفقات المختلفة والجراءات الرقابية للنسق، أو مختلف آليات التحكم. وتمثل هذه الخطوة جوهر المقاربة النسقية وهي توفر العناصر التي توضح أوليات النسق.

3-6 المحاكاة: وهي محاولة لإيجاد صورة انعكاسية مصغرة طبق الأصل للنسق المدروس. فهذه الخطوة تسمح للدارس ترجمة (النموذج النوعي) في شكل رياضي يسمح بترجمة العلاقات الموجودة بين مختلف عناصر النسق من خلال وضع نموذج عملي يتم غالبا انجازه باستخدام الحاسوب مع الاستعانة بالنماذج الرقمية.

— النسق التنظيمي عند تالكوت بارسونز Talcott Parsons

ينظر " بارسونز" للمنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا مفتوحا، وهو يتكون من أفراد يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهم محكومون بقيم ومعايير ثقافية. فالتنظيم عند " بارسونز" عبارة عن نسق اجتماعي له اتجاه أساسي وهو تحقيق أهدافه، وأما هذا الاتجاه فله جانبين هما: جانب العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم أو النسق الاجتماعي بالمجتمع. وجانب العلاقات الداخلية أو البناء الداخلي للتنظيم.

وهو في هذا يرتكز على نموذج AGIL الوظيفي الذي يتضمن الركائز الأساسية للنسق التنظيمي عند تالكوت بارسونز.

نموذج AGIL أو الوظائف الأربعة الأساسية للنسق التنظيمي عند بارسونز

تمثل الوظائف الأربعة الأساسية للنسق التنظيمي عند "بارسونز" في:

1- التكيف أو المواءمة: (Adaptation) ويقصد بها قدرة التنظيم على تأمين الموارد التي يحتاجها من بيئته الخارجية وقدرته على تكييف نفسه معها. وفي عبارة أخرى فإن النسق في هذه الحالة يستخدم العلاقات الخارجية في سعيه للوصول إلى حالة مناسبة كوسيلة لإقامة علاقات مرضية بين النسق وبيئته.

2- تحقيق الهدف: (Goal Attainment) أي تحديد النسق التنظيمي لأهدافه والعمل على تحقيقها وهو ما يتوقف على درجة ملاءمة الوسائل والموارد مع الغايات والسياسات العامة للنسق التنظيمي، أي أن تحقيق الهدف يحدث عند تقاطع العلاقات الخارجية وتحقيق القيمة المنجزة وهذا ما يقع على عاتق السياسات القائمة.

3- التكامل أو الاندماج: (Integration) ويعني تنسيق العلاقات بين أعضاء ووحدات التنظيم لضمان التوازن والتعاون والتماسك داخل النسق التنظيمي، ذلك أن كل نسق يسعى لتحقيق التكامل أو الاندماج والانسجام بين أنساقه الفرعية من جهة، وحد أدنى من الانسجام في العلاقات بين أعضائه لضمان بقائه واستمراره من جهة أخرى. فالأمر هنا يتعلق بما أسماه " بارسونز" تقاطع المنجز والداخلي، أو عندما يتم التوصل إلى أوضاع داخلية مرضية.

4- كمون النمط أو صيانة النمط: (Latent Pattern Maintenance) وهو يشير إلى مدى الانسجام بين استراتيجيات النسق التنظيمي والسياسات العامة للمجتمع، مما يحتم ضرورة توفر الآليات المساعدة على خلق أكبر

قدر من الانسجام والتوافق بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج النسق التنظيمي، أو بما يسمح باحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، وهو ما يتطلب ضمان وجود الدافعية لدى الأفراد العاملين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم التنظيمية من دون أن يحدث تعارض مع الأدوار الأخرى التي يقومون بها في الجماعات الخارجة عن النسق التنظيمي.

إن "بارسونز" عندما استخدم هذا التعبير الغريب على حد قول "نيكلاس لومان" أو مصطلح كمون وصيانة النمط كان انطلاقاً من الخلفية التي يشكلها التفكير الذي يقول بأن البنى يجب أن تكون متوفرة باستمرار ولكن لا يتم تجديدها دائماً، فمسألة صون الأنماط الكامنة تنبع من مسألة توطيد البنى أيضاً حتى في حالات عدم استخدامه. ويشير "بارسونز" ضمن قوله بالمتطلبات الوظيفية الأربعة التي يتعين على كل نسق اجتماعي مواجهتها إذا أراد الاستمرار، إلى أن اثنان منها ذوا طابع آلي وهما: وظيفة المواءمة أو التكيف، ووظيفة تحقيق الهدف، وهما كوظيفتين تتعلقان أساساً بعلاقة النسق ببيئته الخارجية، أما المتطلبين الوظيفيين الآخرين أي: وظيفة التكامل أو الاندماج، ثم وظيفة كمون وصيانة النمط، فتعبران عن الظروف الداخلية للنسق.

هذا وكان "بارسونز" قد قدم أيضاً تصنيفاً للتنظيمات مستنداً في ذلك إلى معالجته للمتطلبات الوظيفية للأنساق التنظيمية حيث نجد:

- التنظيمات الاقتصادية وتسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع.
 - التنظيمات السياسية وتعمل على حل مشكلة تحقيق الهدف.
 - التنظيمات التكاملية على غرار التنظيمات القانونية والتنظيمات التنشئة الاجتماعية.
 - التنظيمات التي تسعى لتدعيم وصيانة النمط ومنها التنظيمات التعليمية والدين.
- ثم وإلى جانب تقديمه لهذه التصنيفات قام "بارسونز" بالتمييز بين الأنساق الفرعية للنسق التنظيمي وقد حددها في الأنساق الفرعية الثلاثة التالية:

- 1- النسق الفني: ويعنى بكافة الأنشطة الفنية التي تسهم في إنجاز الأهداف التنظيمية بشكل مباشر.
- 2- النسق الإداري: ويتولى الشؤون الإدارية للنسق التنظيمي وهو يتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة للتنظيم حيث يتولى مهمة تدبير الموارد الضرورية وإيجاد عملاء يتولون مهمة تسويق أو تصريف المنتجات.
- 3- النسق النظامي: وهو النسق الذي يقوم بعملية الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من ناحية والمجتمع من ناحية أخرى.

إن التمعن في الإطار النظري الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم يكشف عن حرصه على خاصية التكامل داخل التنظيم، وعلى الآليات التي من شأنها تحقيق هذا التكامل، حتى أنه عندما عالج مسألة التوازن والتغير داخل التنظيم، لجأ إلى معالجة التغير من خلال منظور التوازن، أين أوضح وجود مصدرين للتغير التنظيمي هما: المصدر الأول ويكون من خارج التنظيم، أو عندما يتعرض هذا الأخير لضغوط من بيئته الخارجية، ثم المصدر الثاني ويأتي من داخل التنظيم ذاته، أو عندما تنشأ الضغوط من داخل التنظيم. وأما عندما ينشأ هذان النوعان من الضغوط، أي الضغوط الداخلية والخارجية، فإنه يتحتم على التنظيم مواجهتها والعمل على التكيف معها إذا كان يريد التوصل إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية.

ختاماً نقول إن بارسونز الذي سعى إلى دراسة التغير داخل النسق التنظيمي يكون قد تجاهل دراسة الصراع التنظيمي فاهتمامه كان منصباً على دراسة إن صح القول وظائف الصراع على حساب الاهتمام بالنتائج المترتبة عليه، الأمر الذي دفع ببعض النقاد إلى القول بأن التصورات النظرية التي قدمها "بارسونز" قد بلغت حداً من التجريد يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الميداني أو العملي. ليس هذا فقط بل إن "بارسونز" في تقديمه

لمخططه AGIL يصر على تعذر وجود غير هذه الوظائف الأربع للنسق التنظيمي، وأن المخطط أو النموذج يسمح بتمثيل شامل لإمكانات فعل نسق الفعل.

— روبرت ميرتون Robert King Merton والمعوقات الوظيفية

تمهيد:

من المفيد هنا وقبل التطرق الى موضوع المعوقات الوظيفية عند "روبرت ميرتون" "Robert C. Merton" التذكير بأنه كان يسعى إلى تطوير ما أسماه بالنظرية المتوسطة المدى Middle rang theory وأنه ضمن هذا المسعى طور ثلاث (03) مفاهيم أو أدوات تحليل هي: الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية، والبدائل الوظيفية. وبأن طروحاته لم تستند إلى أية شواهد واقعية إلا أنها ومع ذلك استطاعت أن تؤثر تأثيرا كبيرا في الدراسات المهمة بالتنظيم.

1- بعض طروحات ميرتون حول البناء البيروقراطي والشخصية

هذا مع العلم بأن طروحات "ميرتون" هاته كان قد قدمها في مقال علمي له نشر سنة 1940 تحت عنوان: " البناء البيروقراطي والشخصية". حيث أكد على فكرة أساسية هي أن الأفراد داخل التنظيمات يستجيبون لمواقف معينة، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها من قبل التنظيم. ثم إن التغير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم إنما يكون نتيجة عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته، مع العلم بأن الشخصية هنا تشير إلى أية علاقة ثابتة بين منبه معين واستجابة معينة ناتجة عنه.

إلى جانب ذلك أشار "ميرتون" في مقاله هذا إلى جملة أخرى من القضايا الأساسية ومنها: ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم أن هذه الضرورة تتخذ شكل التأكيد على ثبات السلوك داخل التنظيم، وأن ضمان ثبات السلوك داخل التنظيم والتنبؤ به، يستوجب توافر اجراءات تتخذ على الدوام طابعا نظاميا مع متابعة لتنفيذ هذه الاجراءات. ثم وانطلاقا من ذلك حدد ميرتون ثلاثة (03) نتائج تترتب عنها يمكن تلخيصها في:

أ- النتيجة الأولى: وتشير إلى تضال العلاقات الشخصية في التنظيم لأن هذا الأخير عبارة عن مجموعة العلاقات التي تنشأ عن العلاقات بين الوظائف والأدوار، وبالتالي فالموظف حينما يتفاعل مع غيره من الموظفين إنما يتفاعل مع ممثل أو شاغل لوضع اجتماعي يتضمن حقوقا وواجبات.

ب- النتيجة الثانية: وتتعلق بزيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها لأنها توضع أصلا بهدف ضمان تحقيق أهداف معينة تنطوي على قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم. وفي هذا المجال استحدث ميرتون مفهومه حول " استبدال الأهداف" أين ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما هذا المفهوم أي مفهومه حول استبدال الأهداف وهما:

- الحالة الأولى: تكون عندما يظهر مثير معين ويترتب عنه ظهور نشاط معين يعتقد أنه سيؤدي إلى نتيجة مرغوب فيها، وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث اختيار متكرر لبدل مقبول، فإن ذلك يؤدي الى تحول تدريجي في الاختيار ليصبح مسألة آلية.

- الحالة الثانية: وتشير إلى ظهور نتائج مرغوبة إضافية لم تكن متوقعة في البداية.

ج- النتيجة الثالثة: وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين الأولى والثانية، وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المقولات لا يستطيع التنظيم الوصول إلى تحديدها، إلا بعد حصر كل المقولات التي يمكن تطبيقها، واختيار الملائم منها، أما عندما يتم اختيار المقولات الملائمة فإنه حينها يقل البحث عن البدائل ويسهل اتخاذ القرارات.

هذا وقد أوضح " ميرتون " بالمناسبة أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم وإذا ما تحقق هذا التنبؤ، أصبح هذا السلوك ثابتا وجامدا. وهو المعطى الذي تترتب عنه ثلاث نتائج هي:

- الأولى: أنه يحقق المتطلبات الوظيفية التي يفرضها ثبات السلوك، ما يعني أن الجمود يواجه حاجة النسق الأساسية ألا وهي التدعيم.

- الثانية: أنه يزيد من القدرة على الدفاع على أفعال الفرد وتصرفاته.

- الثالثة: أنه يزيد من صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم تحقيق رضائه.

2- النتائج المترتبة عن الضبط الذي تمارسه القواعد حسب ميرتون:

يتبين مما تقدم بأن " ميرتون " يقدم لنا صورة مغايرة عن تلك التي قدمها لنا " ماكس فيبر " حول التنظيم البيروقراطي. فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به وفق ما ذهب إليه " فيبر " فإن " ميرتون " بالمقابل يرى أن هذا الثبات يؤدي إلى الجمود وعدم مرونة التنظيم، مع ما يرتبط بذلك من تحول في الوسائل والغايات. زد على ذلك أن تأكيد التنظيم على ضرورة الامتثال للقواعد والاتباع الدقيق لها، يمكن أن يشجع أعضاء التنظيم على استيعاب واستدماج هذه القواعد والتوحد معها، لتتحول هذه الأخيرة إلى هدف في حد ذاته. أي لم تعد مجرد وسيلة، أو مجرد أساليب تُعتمد في تحقيق الأهداف. بمعنى أن الجوانب الرسمية للوظيفة البيروقراطية تصبح أكثر أهمية من جوانب أخرى على غرار تقديم الخدمة للعميل مثلا، وأن فعالية التنظيم أو النسق تصبح في خطر، بل ويزداد الموقف خطورة في حالة ازدادت هذه الجوانب المعوقة رسوخا، كما هي الحال عندما يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة.

إلى جانب ما سلف يكون " ميرتون " قد كشف ضمن معالجته للنتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأسسها، عن أن البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات " طقوسية " تجعل من الصعوبة مواجهة المشكلات والتكيف معها، وهو ما يؤدي إلى تولد هوة بين أعضاء التنظيم والجمهور الذي يتعاملون معه.

إذن الملاحظ هو أن الاطار النظري الذي قدمه " ميرتون " يستند أيضا على النقاط الثلاثة التالية والمتمثلة في:

- جمود السلوك.

- صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة.

- الصراع الذي ينشأ بين أعضاء التنظيم.

وهي النقاط التي تفرض بطبيعتها درجة من الضبط والموازنة، ذلك أن النتائج غير المتوقعة، أو المعوقة إنما تدعم في المحصلة موقف أعضاء التنظيم.

ومنه ومرة أخرى يبين " ميرتون " حدود النموذج المثالي للبيروقراطية الذي كان قد قدمه لنا " ماكس فيبر «عندما شرح بأن الفعالية التنظيمية لا تتحقق بالضرورة وفق الطريقة التي ذهب إليها " فيبر " فهناك معوقات وظيفية وتتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال. أي أن النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا شديدا عن النتائج التي كانت مقصودة. بل إن العناصر التي تكون وظيفية بالنسبة لمجموعات معينة يمكن أن تكون غير وظيفية بالنسبة لمجموعات أخرى، كما أن ذات العنصر يمكن أن تكون له وظائف متعددة، مثلما أن الوظيفة ذاتها يمكن تحقيقها عن طريق عناصر مختلفة. أي وبعبارة أخرى يوجد هناك تنوعا في الوسائل التي يمكن أن تحقق هدفا وظيفيا معين، وهو ما أطلق عليه " ميرتون " مفهوم البدائل الوظيفية.

3- البنية التنظيمية ومثيرات الخلل الوظيفي حسب ميرتون

قصارى القول هي أن " ميرتون " يرى بأن البنية التنظيمية تحمل بداخلها مثيرات الخلل الوظيفي، كما أنها تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، وهو الاستخلاص الذي توصل إليه بعد مناقشته لبعض الخصائص البيروقراطية عند " فيبر " فبخصوص:

- تقسيم العمل : قد يؤدي هذا التقسيم إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة الهدف الفعلي للتنظيم ما يؤدي إلى شعوره بالاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.
- تدرج السلطة (الهيراركية): التي تستخدم داخل التنظيم البيروقراطي للتأكيد على سيطرة وتحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات العليا، وتشير إلى تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم، فإن مثل هذا الأمر الذي يعتبر مقبولا في حالة ما إذا كان التنظيم يعيش ضمن بيئة مستقرة، فإنه يصبح غير ذلك في البيئات غير المستقرة، وذلك من منطلق أن الكفاءة التنظيمية قد لا تتحقق عندما تتركز الخبرة المتخصصة عند أولئك الذين هم في أعلى هرم السلطة، وهو ما يؤدي إلى ظهور الخلل الوظيفي بفعل اصرار هؤلاء على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل المستويات التنظيمية الأدنى منهم.
- القواعد المجردة: من الفرضيات التي قام عليها النموذج المثالي للبيروقراطية عند " ماكس فيبر " أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد، لكنه في الواقع قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في هذا الموقف أو ذاك فالفرد قد يستخدم تلك القواعد ليدافع بها عن موقفه، مثلما قد يلتزم بها حرفيا، وفي مثل هذا الظرف فإن الفرد يكون أمام ثلاثة (03) بدائل في مواجهة الموقف هي:
- البديل الأول: وهو أن يستخدم الفرد من القواعد ما يناسب الموقف.
- البديل الثاني: وهو أن يحيل الفرد المشكلة لرئيسه المباشر.
- البديل الثالث: وهو أن يبادر الفرد إلى اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً لمواجهة الموقف، وهو التصرف الذي لا يخلو بحسب " ميرتون " من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاءة التنظيمية.

— فليب سيلزنيك Philip Selznick وتفويض السلطة

تمهيد:

" فليب سيلزنيك " عالم اجتماع اميركي متحصل على شهادة دكتوراه الفلسفة PHD من جامعة كولومبيا ب و م أ سنة 1947 تحت إشراف " روبرت ميرتون ". ولد " سيلزنيك " سنة 1918 وتوفي سنة 2010. تأثر " سيلزنيك " في تقديمه لاسهاماته النظرية بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، ولذلك يمكن القول بأن وجهة نظره حول دراسة التنظيم قد جاءت مشابهة إلى حد كبير لوجتي نظركل من " بارسونز " و " ميرتون " وإن اختلفت عنهما في اعتمادها على نتائج بحث إميرقي كان قد أجراه " سيلزنيك " بمنطقة " التينيسي فالي " (Tennessee Valley Authority) التي عادة ما يرمز لها دارسو التنظيم بالحروف الثلاثة الأولى (T.V.A) ف " بارسونز " و " ميرتون " كان قد استند في طروحاتهما إلى رؤية نظرية مجردة، ولكن دون أن ننسى أن وجهة نظر " سيلزنيك " ترتبط ارتباطا واضحا بوجهة نظر " ميرتون ". فإذا كان ميرتون يؤكد على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا بتحقيق أكبر قدر من الرقابة فإن " سيلزنيك " يركز على تفويض السلطة من أجل ذات الهدف. أي كليهما يسعيان إلى إظهار كيف تؤدي الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. كما أن " سيلزنيك " يتفق مع " ميرتون " في القول بأن النتائج غير المتوقعة تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات انسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي وهي العلاقات التي أغفلها " ماكس فيبر " في نموذج المثالي. بمعنى أن " سيلزنيك " أولى أهمية خاصة للبناءات غير الرسمية

في البناء الرسمي التنظيمي، حيث تظهر الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط، تظهر أهميتها خاصة في مراحل التحول التنظيمي والابتعاد عن القواعد التنظيمية.

1- معنى تفويض السلطة عند سيلزنيك

ينطلق "سيلزنيك" من قضية أساسية في فكرته حول تفويض السلطة وهي ان التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم وهو الأمر الذي يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة ونتيجة لهذا المطلب أي مطلب الضبط، يتم تفويض السلطة وهو ما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، حيث يجعلهم التفويض يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محددة وعلى هذا الأساس يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية، مما يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعيا وراء المزيد من الكفاءة في العمل.

2- حدود التفويض بحسب سيلزنيك

على الرغم من أهمية تفويض السلطة إلا أن "سيلزنيك" يحذر من المخاطر التي يحتمل أن تنتج عنه. فقد يؤدي ظهور مراكز قوة غير رسمية داخل التنظيم، وقد تتحول السلطة المفوضة إلى أداة لخدمة المصالح الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف ومصالح التنظيم، مما قد يهدد التنظيم في وحدته وتماسكه، ولذلك يؤكد "سيلزنيك" على ضرورة تحقيق التوازن بين منح الصلاحيات وضبطها عن طريق آليات الرقابة المؤسسية مع الحفاظ على القيم المشتركة. يتضح مما سلف وجود معضلة أساسية على التنظيم مجابهتها وهي تنشأ عن الحاجة إلى تفويض الأنساق الفرعية مزيدا من السلطة لأن زيادة تعقد الأنشطة التنظيمية تجعل مسألة توزيع السلطات وتفويضها لمستويات وسيطة أمرا محتملا، إلا أنه يؤدي إلى ظهور تناقض تنظيمي يجد تعبيره في استبدال الأهداف الأساسية للتنظيم بأهداف فرعية، مما يستدعي ضرورة ممارسة ضبط مركزي أقوى، وهكذا فما تلبث أن تبدأ الدائرة من جديد.

3- تفويض السلطة والانحراف عن الأهداف التنظيمية

يرى "سيلزنيك" أن تفويض السلطة يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة ومرغوبة مثلما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة ومن هذه النتائج غير المرغوب فيها ما يلي:

أ- تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام، مما يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي على المصلحة المباشرة للوحدة أو مصلحة الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل. ذلك أن الكثير من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم والترقيات ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل.

ب- أن المزيد من تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة تخصص الأفراد في مجالات عمل محددة، أي زيادة اهتمامهم بالمصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء التنظيمي المعني وهو ما يؤدي إلى زيادة التفرقة بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة من جهة وبينها وبين أهداف التنظيم المتآكل من ناحية أخرى.

ج- إن التفرقة والاختلافات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى ظهور الصراع بين أهداف الأجزاء وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة أساسية على اعتبارات الاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدة، خاصة إذا كانت أهداف التنظيم العامة ليست محل اعتبار.

د- أن المزيد من تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة تخصص الأفراد في مجالات عمل محددة. أي أن زيادة اهتمامهم بالمصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين وهو ما يؤدي إلى زيادة التفرقة بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة من ناحية، وبينها وبين أهداف التنظيم المتكامل من ناحية أخرى.

هـ- إن التفرقة والاختلالات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء، وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة أساسية على اعتبارات الاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدة، وخاصة إذا كانت أهداف التنظيم العامة ليست محل اعتبار.

و- نتيجة للعوامل السالفة تبدأ الفجوة بين الأهداف العامة للتنظيم وبين الانجازات الفعلية في الاتساع وحينما يواجه التنظيم مثل هذا الموقف فإنه يلجأ الى مزيد من تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، فزيادة حساسية أعضاء التنظيم بأهداف ومصالح الوحدات المباشرة التي يعملون بها يجعلهم يتخذون من الأهداف الفرعية أهدافا للعمل، وذلك بغض النظر عن تناقضها مع بعضها البعض أو عدم اتفاقها مع أهداف التنظيم العامة.

4- ميكانيزمات معالجة الانحراف عن أهداف التنظيم

إذن ومثلما هو واضح فإن " سيلزنيك " يذهب هو الآخر إلى فكرة النتائج الوظيفية وغير الوظيفية وهو في هذا يذهب مذهب أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي وبالأخص " روبرت ميرتون " إلا أنه عالج هذه الأخيرة أي النتائج غير الوظيفية أو المعوقات الوظيفية بشكل مغاير أو مختلف عن سلفه عندما استند إلى نتائج تجربة مؤسسة "التنيسي فالي" حيث لجأت هذه المؤسسة الى اشراك أطراف متعددة في عملية اتخاذ القرار حتى يكون القرار جماعي. فقد كان على ادارة المؤسسة لإنجاز أهدافها ضرورة امتصاص مقاومة البيئة الخارجية أيضا من خلال اتباع اساليب غير رسمية عندما عمدت الى اشراك صفوف الفلاحين في الاشراف على توزيع المخصبات الزراعية والذين كانت قد لاقى مقاومة منهم في سعيها لتنمية المنطقة الريفية ورفع مستوى الشبكة الكهربائية وتوزيع استخدام المخصبات الزراعية وتطوير الزراعة عن طريق الارشاد الزراعي.

إن التحليل البنائي الوظيفي الذي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم مثل الأهداف بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي يظهر جليا في استخدام " سيلزنيك " لمفهوم حاجات الأنساق والذي يتألف حسب من:

- الحاجة الى استمرار السياسة العامة والقيادة.

- الحاجة إلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم.

- الحاجة الى مشاركة أعضاء التنظيم وتعاونهم.

مثلما يظهر في مفهومه للتنظيمات كأنساق تعاونية، وبناءات اجتماعات متكيفة، تشكل الافراد والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وهو هنا على عكس النموذج البيروقراطي لـ " ماكس فيبر " يعطي أهمية للعنصر البشري داخل التنظيم الذي توقع مقاومته لنمط الضبط الرسمي الممارس عليه داخل التنظيم.

لقد وقف " سيلزنيك " من خلال نتائج دراسته للتنيسي فالي على قضية تنظيمية هامة ألا وهي: أن النسق الرسمي بما يشتمل عليه من بنية اجتماعية، يتعرض لضغوط تمارسه البيئة الخارجية وعليه أن يتوافق معها باستمرار، وفي هذا فإن القواعد الرسمية بمفهوم " فيبر " لها لا تعد كافية لتحقيق الشرعية في جميع المواقف، وبخاصة في علاقة التنظيم ببيئته الخارجية الذي تظهر حاجته الى اعتماد الآليات غير الرسمية التي قد تؤدي وظائف ايجابية للتنظيم الرسمي أكثر مما تؤديه دافعية أعضائه.

كذلك أكد " سيلزنيك " على ظاهرة " تدعيم النسق " كأهم الظواهر التنظيمية لمواجهة المشكلات المترتبة عن مقاومة الأفراد بأساليب متعددة لما يصدر إليهم من تعليمات رسمية نتيجة ازدياد مدى التباعد بين الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة للأفراد. حيث اقترح لتدعيم النسق المتطلبات الخمس التالية:

أ- أهمية السرية التامة للتنظيم وعلاقته بالبيئة الخارجية ككل.

ب- ضرورة العمل على الاستقرار في خطوط السلطة ووسائل الاتصال.

ج- أهمية العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على استقرار التنظيم.

د- وضع سياسة تنظيمية وتحديد مصادرها المختلفة.

هـ- ضرورة التناغم بين الأدوار المختلفة.

5- بعض الانتقادات الموجهة لـ سيلزنيك

- تحليل سيلزنيك مرتبط بسياق تنظيمي محدد هو مؤسسة التنيسي فالي وهو ما يطرح تساؤلات حول امكانية تعميم النتائج على التنظيمات بخاصة المعاصرة التي تتسم بالمرونة والتنظيم الشبكي.

- رغم تحذير سيلزنيك من نشوء مراكز قوة غير رسمية نتيجة التفويض إلا أنه لم يقدم أدوات كافية لكيفية ضبط هذه المراكز أو تفكيكها عمليا.

- يحتاج فهم تفويض السلطة إلى تحليل أكثر عمقا يربط بين السلطة، القيم، القيادة، والبيئة الخارجية خصوصا وأن "سيلزنيك" لم يركز على فكرة أن التفويض في ظل تعارض المصالح يجعله مجالا للصراع بدلا من الاندماج.

— نظرية النظم لـ دانيال كاتز وروبرت ل. كان Daniel Katz et Robert L. Khan

- تمهيد

يرى أصحاب هذه النظرية بأن التنظيم عبارة عن نظام رئيسي يتشكل من أنظمة فرعية. وهو أيضا عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة. لذلك فعلى الإدارة أن تأخذ بالنظرة الشمولية لهذا التنظيم، لأن كفاءة التنظيم تتوقف على قدرة الإدارة على التحكم في المكونات الأساسية له أو في أجزائه الفرعية ككل متكامل. أي أن دراسة أي تنظيم من منطلق نظرية النظم، لابد أن تعني بتحليل جميع المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. حيث نقلت نظرية النظم منهجا لتحليل إلى مستوى أعلى مما كانت عليها الحال في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، ذلك أنها تصدت لتساؤلات جديدة لم تكن محل اهتمام في السابق هذا ويتفرع عن هذه النظرية منظورين متميزين حيث يرى أصحاب المنظور الأول أن التنظيم عبارة عن نظام مغلق، في حين يرى أصحاب المنظور الثاني بأن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح على بيئته الخارجية.

عموما وأيا يكن الأمر فإن التنظيم يعيش ضمن بيئة معينة وهو بلا شك يتأثر بها ويؤثر فيها، أو يتفاعل معها، وأما نجاحه فيرتبط بمدى قدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية على حد سواء. ولذلك فإن هذه النظرية تعتقد بأن التنظيم كنظام اجتماعي لن يستقيم، إلا في ظل وجود نظام فعال للاتصالات، والذي هي عبارة عن عملية لتبادل الوسائل، والمعاني بين المنظمة وبيئتها المحيطة، أو الخارجية من جهة، وبين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، أو بيئتها الداخلية من جهة ثانية. أي أن نظرية النظم ترى بأن الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر وتتأثر به. بل هي الوسيلة الوحيدة لربط النظام الاجتماعي للعمل ببيئته الخارجية كالمنظمات الأخرى، المساهمين، الموردين العملاء... الخ، ومنه فنظام الاتصالات يختلف باختلاف الظروف المحيطة، بمعنى أو الوسيلة تختلف كي تتواءم مع الظروف المحيطة.

1- الأجزاء الأساسية للنظام وفق نظرية النظم

وأما عن الأنظمة الفرعية، أو الجزئية، التي يتشكل منها النظام ككل، فتتمثل في الأجزاء الأساسية التالية:

أ- الجزء الأساسي الأول أو الفرد: سواء كان هذا الفرد قائدا أم منفذا، وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة.

ب- الجزء الأساسي الثاني أو الترتيب الرسمي للعمل: أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.

ج- الجزء الأساسي الثالث أو التنظيم غير الرسمي: وعلى وجه خاص أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم، وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

د- الجزء الأساسي الرابع أو تكنولوجيا العمل: مع متطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكلوجي والفسولوجي للأفراد العاملين.

2- خصائص النظام وفق نظرية النظم

إلى جانب الأجزاء التي يتشكل منها النظام فهو أيضا يتميز النظام المتشكل من أجزائه الأساسية والفرعية بجملة من الخصائص وهي:

أ- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر.

ب- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، وهو يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

ج- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها ويبقى في تغير مستمر ودائم ذلك أن حالة الثبات تعني الموت بالنسبة له.

د- أن الأجزاء التي يتكون منها النظام تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف.

هـ- لا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

وإلى جانب هذه الخصائص أضاف " كاتز " و " كان " خصائص إضافية للنظام المفتوح وتمثل في الآتي:

أ- الصفة الدائرية: (Cyclical Character) بمعنى أن النظام يتكون من دورات عمل متكررة أين يجري تكرار العملية باستمرار وتبقى عجلة الدائرة تدور ويبقى النظام ثابتا نسبيا.

ب- القدرة على الإصلاح الذاتي: (Self Correction) والتطور وتجنب الضعف إلا أن النظام قادر على انتاج مخرجات تزيد على المدخلات.

ج- القدرة على النمو والانتشار: أي أن النظام يتجه من مرحلة البساطة والحجم الصغير إلى تنظيم أكثر تعقيدا وتطورا ويحصل ذلك على مستوى الأنظمة الفرعية والنظام الرئيسي وغالبا ما يحدث ذلك من خلال وضع المنظمات لأهداف جديدة أو التوسع في الأهداف الحالية حتى تضمن بقاءها وعدم استغناء المجتمع عنها. وقد يكون التوسع كميا دون أن يكون نوعيا إذا كان التوسع ضرورة للبقاء وليس نتيجة قدرة على الابداع والتطور النوعي.

د- القدرة على التوفيق بين النشاطات المتناقضة (Adaptability) والوصول إلى مرحلة توازن مع البيئة المحيطة داخل وخارج التنظيم. فالقدرة على التكيف صفة مميزة للأنظمة البشرية والادارية القادرة على الحياة، وأن التغير هو الثابت الوحيد في عالم اليوم.

ج- قدرة النظام على الوصول للأهداف (Flexibility) بطرق عدة وبمدخلات، وعمليات تحويل مختلفة. إذ أن الأنظمة الحية لا تبقى في قوالب جامدة بل تكون قادرة على اختراق العوائق من خلال الابداع.

3- العناصر الرئيسية للنظام وفق نظرية النظم

تدرس نظرية النظم النظام من خلال تحليل عناصره الأساسية التالية:

أ- المدخلات: وهي تلك الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية، كالطاقات البشرية، والمادية، والدعم المعنوي، والمادي وما توفره النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات تؤثر على المنظمة.

- ب- العملية: ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات الى مخرجات. فالإنتاج، التمويل، التدريب، والصيانة، والتوظيف، والتركيب وغيرها تعد أنشطة مكملية للعمليات.
- ج- المخرجات: وهي حصيلة العملية والنتائج الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والنتائج العلمي أو الابداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.
- د- التغذية العكسية: وتعني ايصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المقدمة. وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية. (الكبيسي، 2004، ص 117)

4- صفات النظام المفتوح عند كاتز و كان

يتسم النظام المفتوح وفق كاتز و كان بتسعة (09) صفات هي:

- أ- استقبال الطاقة.
 - ب- اخضاعها للعمليات.
 - ج- تحويلها الى مخرجات.
 - د- تناغم الأحداث وتداولها.
 - هـ- التعرض للتقادم والاندثار.
 - و- المدخلات المعلوماتية والتغذية الداخلية.
 - ز- الاستقرار والديناميكية.
 - ح- الانتشار والامتداد.
 - ط- ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن.
- هذا وتطرح هذه النظرية نوعين من التوازن هما:
- التوازن الداخلي بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض للحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الايجابي الابداعي.
- التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية ورشد النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة الى مدخلات.

نفهم مما تقدم أن المنظور الذي يتناول المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا في نظرية النظم ينظر لهذه الأخيرة – المنظمة – على انها تركيبا موحدا مفتوحا، ومصمم لتحقيق أهداف معينة ثم وبما أنه نظام مفتوح فهو بالضرورة يتفاعل مع بيئته المحيطة، أين تلعب الاتصالات الداخلية والخارجية دورا حيويا في بالنسبة لحياة المنظمة أو النظام واستمراره. أي وبعبارة أخرى نظرية النظم عند "كاتز" و"كان" (كاهن) تطرح مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوي نظم المتابعة والرقابة لتصحيح الانحرافات وربط الخطط بالتقويم، والتنفيذ بالمتابعة والبحث عن أدوات لقياس النتائج وربط الكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب التي تبلورت فيما بعد بما يسمى بـ "بحوث العمليات".

5- المنطلقات الرئيسة لنظرية النظم

تتمثل المنطلقات الرئيسة التي تقوم عليها نظرية النظم في العناصر التالية:

أ- أن أي تغير تدخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى. وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة، ويجب عدم اغفال الروابط (Linkage) بين الفروع (Sub Systems) والكل. (Holism)

ب- أن الانفتاح بين الأجزاء وبينها وبين بيئتها يسهل انسيابية المعلومة وتحقيق التغذية العكسية، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الانسجام والتكامل، واكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاضله، كما يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب.

ج- يتأثر سلوك المنظمة بالمحيط وبمتغيراته البيئية، وغن مجرد فهم الانسان الفرد والجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وموضوعية.

أخيرا يمكن القول أن أصحاب نظرية النظم اقتنعوا بأن التنظيمات عبارة عن أنساق مفتوحة، ولذلك فهي ملزمة بالحرص على التلاؤم مع محيطها، أو بيئتها الخارجية باستمرار، كونها تؤثر بشكل مباشر على بيئتها الداخلية، أين تلعب الاتصالات التنظيمية دورا متميزا في أية محاولة من إدارة التنظيم للسيطرة على الأجزاء الفرعية التي تتشكل منها، وخصوصا إذا ما تصورنا فكرة تناقض الأهداف بين الأفراد والتنظيم والصراع بين جماعات العمل من جهة، وبينها وبين إدارة هذا التنظيم من جهة أخرى، أو وعلى نحو خاص عندما نتكهن عدم امتثال الأفراد العاملين آليا للقواعد المنظمة داخل التنظيم، بل مقاومتهم لهذه القواعد، التي تظهر في سلوكياتهم المعادية لها، وهو ما ينعكس سلبا على الأهداف والغايات المتوقعة من وراء هذه القواعد بالنسبة للتنظيم، الأمر الذي سيضطره إلى البحث عن قواعد جديدة للضبط، وهكذا يؤدي الضبط الهادف المتمثل في الالتزام بالقواعد إلى نتائج غير متوقعة، وهو ما يترتب عنه الحاجة إلى ظهور ضبط من نوع جديد، مما يعني بأن التنظيمات تعيش حالة حيوية باستمرار، كيف لا وهي أنساق ديناميكية لا تكف لحظة عن التغير.

—نظرية الادارة بالأهداف لـ بيتر دراكر Peter Drucker

تمهيد:

يعود الفضل في ظهور نظرية الإدارة بالأهداف إلى صاحبها " بيتر دراكر " الذي ولد في 14 أبريل 1909 بمدينة فيينا بالنمسا. انتقل " دراكر " الى مدينة هامبورغ الألمانية سنة 1927 ليلتحق بالتعليم العالي سنة 1933. ثم هاجر الى و.م.ا عام 1933. أصبح أستاذا للعلوم السياسية والفلسفة في معهد لينيتينغتن سنة 1943. كما درس التسيير بجامعة نيويورك من عام 1951 إلى عام 1971 لينتقل بعدها الى جامعة كلامونت بولاية كاليفورنيا حيث عمل بها 1971 إلى غاية 2005. توفي في 11 نوفمبر 2005.

له عدة مؤلفات في مجالات الاقتصاد، والادارة والتسيير. أبدى " دراكر " أهمية كبيرة لدور المسير الذي يمثل الوظيفة الأساسية في المجتمعات الحديثة. ذلك أن التسيير عمل خاص يحتاج إلى معارف خاصة ووسائل متميزة. وإذن فمفهوم الادارة بالأهداف يعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي برزت في القرن العشرين.

1- مفهوم الادارة بالأهداف

يظهر تعريف " بيتر دراكر" لمفهوم الادارة بالأهداف في كتابه : ممارسة الادارة الصادر عام 1954 حيث يصفه بقوله: " إن ما تحتاج إليه المنظمة الادارية مبدأ إداري يبنى الاحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي وينشئ روح الفريق ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم ... والمدخل الذي يمكن أن يحقق ذلك هو " الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية" فالقائد حسبه هو ذلك الذي يطلب من مرؤوسيه تدوين الأهداف التي سيعملون على تحقيقها مرتين في العام في شكل ما أسماه بـ " خطاب مدير" وفي هذا الخطاب الذي يوجهه المرؤوس إلى رئيسه في العمل يحدد أهداف رئيسية مثلما يتصورها، مع قائمة من الأعمال التي يرى بأنها ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، والخطة التي يراها للمرحلة القادمة وفي حالة ما إذا قبل الرئيس أو القائد هذا الخطاب الموجه إليه من مرؤوسيه أصبح الخطاب بمثابة دستور عمل. ويعتقد " دراكر" بأن هذا الأسلوب يساعد في الكشف عن سوء الفهم الذي يحدث بين المرؤوس والقائد، زيادة على الأولويات المطلوب الالتزام بها، والسلوك المطلوب تغييره.

إلى جانب هذا يرى " دراكر" بأن كل عضو داخل المنظمة يسهم بشيء مختلف إلا أن على الجميع العمل من أجل تحقيق هدف عام مشترك، ولذلك يجب أن تعمل جميع الجهود في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم اسهامات أعضاء التنظيم مع بعضها لإنتاج كل كامل متكامل وشامل.

يبدو من قراءة في مفهوم الادارة بالأهداف بحسب " بيتر دراكر" أنه كان يسعى إلى تحقيق ادارة تشاركية وتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في أماكن العمل. وأن تحقيق الأهداف تعد المحور الرئيسي لعمل التنظيمات لأن وجودها واستمرارها مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف المسطرة. وهو ما يتطلب أيضا مع وجوب قياس مدى التقدم في انجاز الأهداف، وهو ما يتطلب أيضا عملية التنفيذ. علما بأن "دراكر" لم يغفل عن التأكيد على أهمية دور المسير أو القائد داخل المنظمة وذلك انطلاقا من تحديده للوظائف الموكلة اليه.

2- وظائف القائد (المسير) عند دراكر

تمثل الوظائف الموكلة إلى القائد أو المسير داخل المنظمة من وجهة نظر " بيتر دراكر" في الآتي:

- تحديد المهام ووضع أهداف واضحة، حيث الهدف الأساسي ليس تعظيم الفائدة الذي يرى فيه " دراكر" مفهوما ضعيفا ولكن مواجهة المخاطر الاقتصادية. أما بالنسبة للمؤسسة فهدفها الأساسي هو الحصول على الزبائن من خلال الاعتماد على عملية الابداع والتسويق.

- تنظيم العمل وهو العملية التي تتحقق عبر تنظيم مسؤولية كل موظف والتي تكتسب بالتدريج من خلال سياق عملية التعلم المتدرجة والمتواصلة، وهو ما يسمح أيضا بتحقيق الرضا في العمل.

- التحفيز والاتصال.

- التقييم باعتماد طرق معينة. (المعايير والنسب)

- التكوين كعملية تسهم في اكتساب المهارات الجديدة والتعلم المتواصل والمتدرج.

هذا وقد انطلق " دراكر" في تحديده لوظائف القائد أو المسير من الافتراضات التالية:

- أن الربح عامل أساسي في نمو وتطور المنظمة.

- أن يتم اتخاذ القرارات في مكان النشاط كلما كان ذلك ممكنا.

- السعي للتوفيق بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد بالاعتماد على دوافعهم الإيجابية.

3- مبادئ الإدارة بالأهداف

يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف في جملة العناصر التالية:

أ- وضع أهداف واضحة، موجزة، ومفهومة.

ب- أن يشارك في وضع الأهداف من الأشخاص ممن سيتولون مهمة العمل على تنفيذها أو تحقيقها.

ج- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة من طرف الرئيس والمؤوسين بغرض تقييم ما تم إنجازه وإصلاح الأخطاء بهدف تفاديها مستقبلا.

د- يقوم الرئيس بتقييم أداء مؤوسيه.

يتضح من جملة المبادئ السابقة أن نظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات. فتسطير الأهداف يتم بالاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين الذين سيعملون على تحقيقها. بمعنى أن نظرية الإدارة بالأهداف تعمل على تنمية روح المشاركة وتحمل المسؤولية لدى المؤوسين في العمل.

4- خصائص نظرية الإدارة بالأهداف

تتميز نظرية الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص التي يمكن اختصارها في التالي:

أ- الاعتماد على أداء شخصية العاملين في الانجاز، أي أن تقييم الأشخاص في العمل يتم من خلال ما انجزوه فعلا من عمل وليس بما يتمتعون به من صفات.

ب- التركيز على الاقتناع الشخصي في العمل وعلى التحفيز.

ج- تهتم الإدارة بالأهداف بالكفاءات والمهارات الشخصية في العمل.

د- تهتم الإدارة بالأهداف بوضع أهداف خاصة بكل منصب، وبالتالي فإن المنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.

هـ- العمل على ضمان ولاء المؤوسين والتفافهم حول الأهداف المسطرة.

و- توصي نظرية الإدارة بالأهداف باعتماد أسلوب متميز للاتصالات بين الرؤساء والمؤوسين.

ز- تهتم الإدارة بالأهداف بالتغذية العكسية التي تفيد في الوقوف على النتائج.

5- خطوات الإدارة بالأهداف

تؤكد نظرية الإدارة بالأهداف على جملة من الخطوات أو المراحل المتتابعة والمتراطة فيما بينها، والتي يجب الحرص على الالتزام بها في العمل، وأما هذه الخطوات فتتمثل في:

أ- الخطوة الأولى: يكلف الرئيس المؤوس بوضع خطة مبدئية أو تصور أولي للعمل يوضح فيه:

- الأهداف التي يمكن تحقيقها في الفترة المقبلة.

- الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف.

- المشاكل المتوقعة لتحقيق الأهداف خلال مرحلة العمل.

- الحلول والبدائل الممكنة للمشاكل المتوقعة.

- المقاييس التي تعتمد في تقييم أداء الموظف.

ب- الخطوة الثانية: مناقشة الخطة من قبل الرئيس والمؤوس ويتم تحديد الأهداف.

ففي هذه الخطوة تجري مناقشة الأهداف بدقة وتحديد الطرق اللازمة، مع التزام الرئيس والمؤوس بتجديد كافة الامكانيات لتحقيق الأهداف. أما الغاية من هذه المناقشة فهي الحصول على الدعم المعنوي وتحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة.

ج- الخطوة الثالثة: اتخاذ الاجراءات العملية لتحقيق الأهداف

يتم في هذه المرحلة:

- ترابط الاهداف أفقيا.

- تحديد واجبات المؤوس.

- تحديد واجبات الرئيس.

- وضع استراتيجية للتعاون بين الرئيس والمؤوس.

- تخصيص الأموال لكل وحدة ادارية معنية.

د- الخطوة الرابعة: تنفيذ البرنامج المتفق عليه

في هذه المرحلة تظهر أهمية التحفيز والتوجيه بالنسبة للعاملين حتى يكونوا في المستوى المطلوب ويوفوا بالتزاماتهم. كما تظهر الثغرات في الخطط المرسومة أو العكس سلامة تلك الخطط. ذلك أن للعوامل البيئية وتغير الظروف واختلاف مستويات العاملين تأثير على الخطة الموضوعية إما ايجابا أو سلبا، وهنا يبرز دور القادة أو الرؤساء لأنهم من يؤثران في مجريات الأحداث بفضل قدرتهم على الإقناع والالتزام بالأهداف المرسومة.

هـ- الخطوة الخامسة: المتابعة والمراقبة

في هذه الخطوة يمكن للقيادة وكل من شارك في وضع الخطة التعرف على مستوى النشاط ومدى تطابق الخطط مع الواقع وبخاصة مدى التزام المؤوسين بالإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف المسطرة. كذلك تسمح هذه المرحلة سواء للرؤساء أو المؤوسين بالوقوف على مدى التقدم في انجاز الخطة ومدى احترام الآجال المسطرة إلى جانب التعرف على المشاكل الناجمة عن التنفيذ ومن ثمة تقديم الاقتراحات بشأن الحلول الممكنة لتصحيح مسار الخطة أو الاختلالات قبل فوات الأوان.

6- فوائد الادارة بالأهداف

تتميز الادارة بالأهداف بفوائد عدة يمكن اختصارها في النقاط التالية:

أ- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمؤوسين وادراك أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة والأطراف المعنية بها.

ب- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمؤوسين وتعزيز عنصر الثقة والشعور بالانتماء داخل المنظمة.

ج- مساعدة الادارة العليا للمنظمة في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمرة خلال ممارسة النشاط مما يمكن الادارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين أولا بأول.

— النظرية الموقفية

تمهيد

كنا قد تعرفنا من خلال محاضرات السداسي الأول على حركة العلاقات الانسانية من خلال تناولنا لإسهامات مجموعة من المنظرين الرواد وذلك منذ ثلاثينيات القرن الماضي، الذين استطاعوا أن يقدموا نظرة مختلفة للتنظيم عن تلك التي قالت بها النظريات الكلاسيكية السابقة عليها، إذ اهتمت حركة العلاقات الانسانية بالبعد العاطفي، بوضعيات العمل، كما بدرجة تعقيد الدوافع الانسانية، وأين حاول الكثير من المنظرين ورواد هذه المدرسة إعطاء الأهمية اللائقة للبعد الانساني للتنظيم، إلا أن ما يجب التذكير به هنا أيضا هو أن حركة العلاقات الانسانية قد تعرضت لانتقادات كثيرة سواء في الولايات المتحدة الأمريكية، أو في فرنسا، حيث أعيب عليها عدم قدرتها على التكيف مع ظروف الأزمة الاقتصادية العالمية فيما تعلق منها بتحليل المنظمات.

ولذلك سيتمحور اهتمام نظريات التنظيم والادارة ابتداء من الستينات من القرن العشرين، حول فكرة مركزية تكمن في تأثير التنظيم بمحيطه الاقتصادي، والاجتماعي. ويمكن بهذا الخصوص أن نقف على العديد من العوامل التي ترتبط بالمحيط والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التنظيم. وهو ما كان فعلا مع النظرية الموقفية، التي جعلت من الموقف «Contingence» مفهوما محوريا في تحليل وفهم التنظيم، حيث عرفته - الموقف - بأنه "وضعية خاصة ومتطورة تؤدي إلى رفض الوصفات الفريدة والمناسبة للجميع، وأما بالنسبة للمنظمات فيكون الموقف بنائيا، ذلك أن التغيرات التي تحدث على مستوى العوامل الخارجية (تكنولوجيا، أسواق... إلخ) تؤدي إلى إحداث تطورات في بنية المنظمات". أي أن هذه النظرية قد تأثرت بجملة الأفكار السابقة، وسعت بالتالي إلى فهم العلاقة بين المحيط وبنية التنظيم.

— أبحاث واسهامات "برنز" و"ستالكر" Burns et Stalker

اهتم كل من "برنز" و"ستالكر" منذ سنة 1963 بدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل داخل المنظمة، وضمن هذا الإطار قاما بإجراء دراسة شملت عشرين (20) شركة بريطانية، نشرت نتائجها سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "تسيير التجديد" The management of Innovation حيث كان المقياس الذي تم اعتماده للتعرف على مدى التغير في البيئة، هو نسبة التغير في كل من التكنولوجيا المستخدمة، والأسواق التي ينشط ضمنها هذا التنظيم أو ذلك. وقد بينت نتائج الأبحاث مدى تأثير بنية المنظمة بجملة من العوامل الخارجية، وبشكل خاص بتعقيد وتقلبات المحيط الخارجي الذي تم قياس معامل أو نسبة التغير فيه بالنظر إلى التغير التكنولوجي، تقلبات السوق، وكذا التشريعات. كما اتضح من نتائج هذه الدراسات بأن الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع البيئة المستقرة، تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تتوافق أو تتماشى مع البيئة الديناميكية التي تشهد تغيرات كبيرة.

وقد اقترح "برنز" و"ستالكر" انطلاقا من ذلك التمييز بين نمطين من التنظيم، وأمن بنية المؤسسات وهما:

- المنظمات أو البنى الميكانيكاوية: أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة: تتميز البيئات المستقرة بكون عناصرها مستقرة بالنسبة للمنظمة، أو بتغيرات يمكن توقعها مقدما. إنتاج هذا النمط من المنظمات يكون محددا ومستقرا على مرور الزمن. أما بالنسبة للتكنولوجيا والسوق والتشريعات الخاصة بها فالتغير المفاجئ ضئيل جدا.

- المنظمات أو البنى العضوية: وهي البنى المرتبطة بالبيئات غير المستقرة: تتميز هذه البيئات غير المستقرة بعناصرها المتغيرة. سواء ما تعلق منها بالتكنولوجيا أو بالتشريعات أو بالسوق. وهو ما يجعل الادارة في مثل هذه الحالة على

اطلاع وعلم بذلك التغيير، أو هي معتادة بالنسبة لها ما يجعلها تتبنى العمل وفق بناء هيكلي تنظيمي مرن يضمن لها استيعاب الضغوط البيئية المختلفة المتقلبة.

أ- بالنسبة للمنظمات أو البنى الميكانيكاوية:

يرى "برنز" و"ستالكر" بأن البنى الميكانيكاوية بنى معقدة، تقوم بإنجاز مهام معقدة رسمية/مركزية. كما تتولى إنجاز مهام روتينية وتنفيذية. تعتمد بشكل كثيف إلى برمجة السلوكات، ولها قدرات محدودة للرد أو الاستجابة للوضعية غير المألوفة بالنسبة لها. العمل معقّل، متخصص، ومنمط. يتم فيها حل النزاعات باعتماد التسلسل السلي الإداري، في حين تتخذ القرارات في أعلى بنية الهرم الإداري. أما الاتصال فيها فيأخذ شكل التوجيهات والأوامر. بالنسبة للوصول على الامتيازات، مثلما تقييم عمل الأفراد فمرتبط بشكل خاص بمكانة، وبنظام مؤهلات كل فرد داخل التنظيم. وعموما المنظمة الميكانيكاوية، منظمة ذات نمط بيروقراطي على النحو الذي ذهب إليه "ماكس فيبر".

نفهم من ذلك أن البنى أو المنظمات الميكانيكاوية، عبارة عن منظمات تقوم على تقسيم النشاطات الرئيسية الخاصة بها في شكل مهمات مستقلة ومتخصصة، كما على تحديد الادارة العليا للأهداف والصلاحيات الخاصة بكل وحدة وفرد داخل المنظمة، حيث تدرج الصلاحيات والمهام كما المسؤوليات عبر المستويات الادارية المختلفة.

ب- بالنسبة للمنظمات أو البنى العضوية:

تتميز هذه البنى أو المنظمات بكونها أكثر مرونة ومتكيفة مقارنة بسابقتها. وأما الاتصالات الجانبية فيها فتعد أساسية. فيها يقوم النفوذ، ونظام السلطة فيها على أساس الخبرة، والمعارف، أكثر منه على سلطة المكانة الإيراركية داخل التنظيم. أما المسؤوليات فيتم تحديدها بشكل واسع وعام. يقوم الاتصال فيها على قاعدة تبادل المعلومات، أكثر منه على أساس اصدار التوجيهات والأوامر. يلاحظ على هذا النمط من التنظيم مستوى ضعيف من التخصص ومن تنميط العمليات، زيادة على اعتماده لنظام خاص لحل الصراعات يقوم على تبادل وجهات النظر. أما فيما يخص نظام اتخاذ القرارات، والسلطة، فيقوم أكثر على اللامركزية مقارنة بالبنى الميكانيكاوية وذلك لأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم في الأماكن التي تتوفر على الكفاءات وعلى الفعل الجماعي. هذا في الوقت الذي ترتبط فيه عملية تئمين العمل، ومنح المكافآت والامتيازات بمدى مساهمة، وولاء كل فرد للجماعة أو المشروع.

في عبارة أخرى يؤكد "برنز" و"ستالكر" بأن التركيز داخل البنى الميكانيكية يكون على المهارات المتخصصة الخاصة بالأفراد أو المنظمات، بينما يكون في البنى العضوية متوجها نحو إعادة النظر بصفة دائمة، ومستمرة على نشاطات الأفراد، والمنظمات وذلك لجعلها قادرة على التماشي مع التغيرات الكبيرة التي تجري ضمن بيئتها، ولذلك كانت الضرورة القصوى للتركيز على الكفاءات والمهارات المتعددة والمختلفة. ذلك أن الابداع، والخلق في حاجة قوية إلى انفتاح الجماعات العاملة على بعضها بعض.

نستنتج من أعمال "برنز" و"ستالكر" حول بنية المنظمات بأنهما لا يفاضلان بين هذه أو تلك من البنى على اعتبار أن إحداها متميزة أو أفضل من الأخرى. أي أنهما يقران فقط بأن البنية الميكانيكاوية تكون مناسبة أكثر للمحيطات المستقرة، بينما تكون البنية العضوية أكثر ملاءمة للبيئة المتغيرة أو غير المستقرة. بل إن معظم المنظمات ليست ميكانيكاوية كلية، وليست عضوية تماما. وهي – المنظمات- تحاول أن تتموضع بهذا الاتجاه أو ذاك. وأما بالنسبة للمشكلات الخاصة بسير العمل والمنافسة فتظهر غالبا عندما تتبنى هذه المنظمة أو تلك البنية التي لا تتواءم وبيئتها، أو عندما تتغير وتتبدل بيئتها. بذلك

يعتقد "برنز" و"ستولكر" بأن الفعالية التنظيمية مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة والتأقلم مع متطلبات البيئة المحيطة، ولذلك لا يقولان بوجود هيكل ميكانيكي أو عضوي كامل، وإنما يؤكدان أن على التنظيم أن يختار ضمن هذا المجال أو ذاك طبيعة الهيكلية التي تلائم البيئة التي يتعامل معها. لقد أكدت أبحاث "برنز" و"ستالكر" على وجود ديناميكية خاصة بالبنى التنظيمية، وأن هذه الديناميكية مرتبطة بالتطورات والتحول الحاصلة في محيطها الاجتماعي-الاقتصادي. وأن لبيئة المنظمة بوصفها بسيطة، أو معقدة، مستقرة، أو متغيرة، تفرض تركيبا تنظيميا خاصا بالمنظمة.

— أعمال بول لورنس وجاي لورش Paul Lawrence et Jay Lorche

تحسب أعمال "لورنس" و"لورش" ضمن الاتجاه الذي يبحث في العلاقة بين البيئة والبنية. فقد حاولا من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة لا استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري تؤثر بدرجة عالية على بنية المنظمات، حيث بنى هذان الباحثان آراءهما، أو مقاربتيهما على دراسة قاما بها لعشر (10) شركات في ثلاث (03) قطاعات نشاط مختلفة، أين حاولا جهدهما أن يبين ما نوع التنظيم الضروري أو القادر على مواجهة البيئات المختلفة الخاصة بالمنظمة أو الشركة.

اعتمد "لورنس" و"لورش" في شرح وجهة نظرهما وفي تحليل المنظمات على مفهومين أساسيين هما:

أ- التميز La différenciation

ب- الاندماج L'intégration

أ- تميز المنظمة:

ويقصد بتميز المنظمة هنا درجة اختلاف سلوكها، وطريقة سير العمل التي ستبناها المنظمة، حتى تتمكن من الرد أو الاستجابة لطلبات المحيط، وهذا يعني أنه كلما كان المحيط غير مستقر كلما تميزت المؤسسة، وهو التميز الذي يدفع لأن تقوم المنظمة على أنظمة جزئية تتمتع باستقلالية نسبية فيما يخص طريقة سير العمل بها.

ب- الاندماج داخل المنظمة:

ويتعلق الأمر بعملية موجهة من أجل بناء وتوحيد الجهود بين مختلف المواقف، وبين وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة حيث يعتني الاندماج بدورة تحويل المواد الأولية إلى منتج كاملة، بما في ذلك الخلق/ الابتكار، الانتاج، والتوزيع المنتجات والخدمات.

هذا وقد سجل "لورنس" و"لورش" بأنه كلما كانت الوحدات متميزة حتى تتمكن من الاستجابة لطلبات المحيط، كلما كانت الحاجة إلى التكامل والاندماج فيما بينها، حيث يكون على المؤسسة البحث عن الحلول التي تتلاءم ودرجة تميزها، التي يمكن أن تكون بالمناسبة وظيفة الربط أو التنسيق. وفي المقابل تكون درجة تميز المؤسسات الموجودة ضمن محيطات مستقرة ضعيفة نوعا ما. نفهم من ذلك أن على المنظمة التي تشتغل في محيط مضطرب، معقد، غير أكيد، ومتنوع، أن تتميز على مستواها الداخلي إلى دوائر، وعندما تتنوع دوائر العمل تكون المنظمة في الحاجة إلى ميكانيزمات التكامل الداخلي في غاية الأهمية حتى تتمكن من تنسيق أفعالها.

لقد كان لأعمال "لورانس" و"لورش" أثرهما البالغ على الأبحاث لاحقا، إذ استطاعت أن تبرهن على ما كان العديد من الممارسين يشعرون به بشكل عفوي، وبأن شكل التنظيم الموقفي يتميز بمعطيات داخلية وخارجية قد تختلف من تنظيم لآخر. فالمحيط قد يظهر أوجها مختلفة في مختلف الأقسام أو دوائر البنية. وهي الملاحظات أو الاستنتاجات التي يمكن نعتها بكونها قريبة من ملاحظات "برنز" و"ستولكر" الذين أشارا إلى أن البنى العضوية، بنى أكثر تميزا، لكونها أكثر مرونة وأقل تشكلا أو أقل اعتماد على القواعد المحددة وأقل هيراركية، ولكنها تبقى في حاجة إلى ميكانيزمات هامة

للتنسيق، من أجل ضمان وحدة الجهود، والانسجام الكلي للفعل الجماعي، على عكس التنظيمات الميكانيكاوية التي نجدها أكثر هيراركية، أقل تميزاً، وتحتاج بشكل أقل لميكانيزمات الاندماج.

وزيادة على الاستنتاجات السابقة يمكن القول أيضاً بأن أعمال "لورنس" و"لورش" قد فتحت المجال أمام ثلاث توجهات وآفاق للعمل:

أ- قادت هذه المقاربة إلى الاعتراف بالاختلافات المطلوبة في السلوك التنظيمي البني وطرق العمل فيما بين وحدات العمل أو الأقسام.

ب - بينت نتائج هذه الأبحاث الأهمية المعطاة لسياق عملية ادماج الأفراد، مما قاد إلى إعادة التفكير في وسائل تحقيق الاندماج وميكانيزمات تحقيقها.

ج- اعتراف نتائج الأبحاث بأن طرق الاندماج لا تتحقق بنفس الكيفية في كل قطاعات النشاط، فالاندماج في الواقع يجب أن يتمحور حول وظيفة محورية مثل: البحث، التطوير، أو ثقافة المؤسسة.

—جوان وودورد Joanne Woodward وأثر التكنولوجيا على بنية المنظمات

كانت "جوان وودورد" أستاذة بجامعة لندن عاشت في الفترة الممتدة من 1916-1971. قامت بدراسة هامة شملت مئة (100) شركة بمنطقة ايسكس جنوب بريطانيا، تراوحت أحجامها ما بين مصانع صغيرة إلى مصانع كبيرة. خلصت من هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين النظام التكنولوجي والانتاجي وطريقة تنظيم المؤسسات. هذا وقد صدرت نتائج بحثها هذا في كتاب شهير لها نشر سنة 1965 تحت عنوان " التنظيم الصناعي النظرية والتطبيق " Industrial "organisation théorie and practice".

لاحظت "وودورد" من خلال أعمالها أن الاختلافات التكنولوجية المطورة هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية. بمعنى ليس حجم المؤسسات أو تاريخها، ولا حتى فرعها الصناعي من يحدث هذه الاختلافات. بتعبير آخر تكون للمؤسسات التي لها أنظمة إنتاج متشابهة طرق تنظيم متشابهة، وفي هذا ميزت "وودورد" بين ثلاثة (03) طرق لتنظيم الإنتاج وذلك على أساس التكنولوجيا المستخدمة هي:

- مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام الإنتاج بالقطعة أو بالوحدة: Production Unitaire .

- مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة: Production en grande série .

- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي: Processus continu de production .

1- مصانع تتبع تكنولوجيا نظام الإنتاج بالقطعة أو بالوحدة: La production unitaire (aéronautique, électronique, biens d'équipements) ويتعلق الأمر بإنتاج وحدة خاصة بكل زبون، أو نماذج petites séries، prototypes spécifiques وتتم داخل المنظمات المرنة، التي تتميز بكون عملية الاتصال فيها غير رسمية، بينما يتسم وزن التسلسل السلمي الإداري بالنسبية.

2- مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة: يشير هذا النمط من الإنتاج إلى نمط الإنتاج الجماهيري الفوردي، حيث تكون البنية التنظيمية أكثر إيراكية، وحيث مستوى التأطير أكثر ارتفاعاً.

3- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي: Processus continu de production يتعلق الأمر بالإنتاج المتواصل، كما هو الشأن بالنسبة للصناعات الغازية، السائلة، المواد الكيميائية. وبصفة عامة فإن التنظيم في مثل هذه الحالة يقوم على أساس علاقات العمل الأفقية المبنية على الكفاءات، الخبرة، والعمل بالمشروع.

هذا وقد سمحت دراسة العلاقات القائمة بين التنظيم والتكنولوجيا الوصول إلى بعض الاستنتاجات منها:

يرتكز الإنتاج بالوحدة: على خط إيراكي محدود جداً، رقابة ضعيفة على العمل، وعمل مثري بالنسبة للعمال.

أما الانتاج بمجموعات كبيرة وبكميات كبيرة: فيفضل الوظيفة الانتاجية، ويهدف إلى تطوير اقتصاديات تسمح بتخفيض تكاليف إنتاج الوحدات.

بينما يحتاج انتاج العمليات الأتوماتيكية: إلى التسيير بواسطة المشروع، مما يعني ضرورة التحكم في الكفاءات التسييرية، وتنشيط جماعات العمل.

وتضيف "جوان وودورد" إلى ذلك كله بأن كل نمط من أنماط تنظيم عمليات الإنتاج الثلاثة يميل إلى تفضيل وظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى داخل المؤسسة. من ذلك مثلا نجد بأن الاهتمام في النمط الأول يكون بدرجة كبيرة بوظيفة التسويق، وأما في النمط الثاني: فيكون بوظيفة الإنتاج، حيث يكون المهندسون في قلب التنظيم، بينما يركز النمط الثالث: على المنتجات لأنها ستسمح بإقامة تنظيم لكل عملية على حده.

- فائدة نظرية "جوان وودورد"

لقد ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا حيث جمعت "ودورد" وبتفصيل كبير البيانات عن خلفية وأهداف المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها إلى جانب نماذج الهياكل التنظيمية المستعملة وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة.

وقد ظهرت النتائج على النحو المدرج في الجدول الموالي:

البيان	الوحدة	الانتاج الكبير	العملية المستمرة
- نطاق الاشراف لمشرفي الخط الأول	23	48	15
- كمية الاتصال الكتابي	منخفضة	عالية	منخفضة
- كمية الاتصال اللفظي	عالية	منخفضة	عالية
- التخصيص بين الوظائفيين والاستشاريين	منخفض	عالي	منخفض
- استعمال الرقابة الرسمية واجراءات الموافقة	منخفض	عالي	منخفض
- فصل الإدارة العامة عن مشرفي العمليات	منخفض	عالي	منخفض
- عدد العمال المهرة	عالي	منخفض	عالي

المصدر: رعد حسن الصرن: مرجع سابق ص323.

إذن تظهر نتائج دراسة "ودورد" بأن المنظمات ذات تكنولوجيا الانتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف باستجابة للاتصال الشخصي والكتابي، تستفيد لدرجة عالية من التخصيص بين الأنواع المختلفة للعمال وتستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة، وبالمقارنة فإن منظمات الانتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، تستعمل الاتصال اللفظي أكثر من الكتابي، لديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، تستعمل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل أقل تكرارا.

إن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تقود بطبيعتها إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي، وبما أن التكنولوجيات منمطة، فإنه يمكن أن يكون هناك قنوات محددة للاتصال، وإجراءات موافقة ورقابة معروفة ومحددة بشكل جيد. وبما أن العمليات الانتاجية يمكن تقسيمها إلى أجزاء فرعية قابلة للتحديد، فإنه يمكن أن يكون هناك درجة عالية من التخصيص بين العمال، وبما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية الحذر من اتخاذ القرار لدى العمال قليلة يمكن أن يكون الاشراف لمشرفي الخط الأول عاليا. علاوة على ذلك فإن تكنولوجيا الوحدة لا تقود إلى النموذج البيروقراطي.

— نظرية أستون Aston

أصحاب هذه النظرية هم مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي بجامعة " أستون " Aston" برمنغهام انشغلوا بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي. وتقول هذه النظرية بما أن هناك أقسام وقطاعات مختلفة تستعمل تكنولوجيا مختلفة، فإن هياكلها يجب أن تتنوع اعتمادا على نوع التكنولوجيا المستخدمة فيها، أي أن كل قطاع يجب أن يهيكل بما يتلاءم مع التكنولوجيا المستخدمة فيه.

وترى مجموعة أستون بوجود سبعة (07) أبعاد تساعد في دراسة السياق وهذه الأبعاد هي:

- تاريخ المؤسسة وأصولها.
- حجم المؤسسة.
- الملكية ونمط الرقابة.
- نمط التكنولوجيا.
- المصاريف تجاه الزبائن، الممولين، أو الجماعة التي تعتبر نفسها جزءا منها.
- التوزيع الجغرافي.

هذا ولقد بينت نتائج التحليلات التي قامت مجموعة أستون ما يلي:

- أن العامل الأكثر أهمية هو حجم المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعددت مستويات الاشراف. وكلما كانت الحاجة إلى التنسيق أقوى كلما كان اللجوء إلى الأنظمة الرسمية في التخطيط والرقابة. أي الاقرار بوجود علاقة بين حجم المؤسسة والبقراطية. (bureaucratization)
- أن تبعية المؤسسة تؤثر على درجة المركزية بها، أي أنه كلما كانت المنظمة تابعة لمحيطها، كلما كانت الحاجة إلى مركزية اتخاذ القرارات والرقابة على تنفيذها.
- اهتمت دراسة Aston بتحليل العلاقة بين البنية (المتغير التابع) والسياق (المتغير المستقل) إلا أنها لم تشرح العملية التي تسمح بتأثير السياق على المنظمة.