

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire de Maghnia
Institut des Sciences
Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Conceil Scientifique



المركز الجامعي مغنية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
المجلس العلمي

رقم المرجع : 2023/62

مستخرج محضر المجلس العلمي

في اجتماعه المنعقد بتاريخ 2023/05/31، صادق المجلس العلمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي مغنية على قبول المطبوعة الموسومة بعنوان: "محاضرات في مقياس نظرية المنظمات"، التي تم إعدادها من قبل الدكتورة خلوط عواطف، والموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهذا بناء على رأي المحكمين الايجابي حول المطبوعة. على أن يتم إيداعها في مكتبة المعهد قصد السماح للطلبة بالاطلاع على محتواها.

مدير المعهد



سكيديش مدمم
مدير معهد العلوم الاقتصادية
التجارية وعلوم التسيير

رئيس المجلس العلمي



رئيس المجلس العلمي للمعهد
ا. د. داودي سكيديش

المركز الجامعي - مغنية -



معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية



محاضرات في مقياس



نظرية المنظمات

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

- اقتصاد وتسيير المؤسسة -

من إعداد الأستاذة:

د. خلوط عواطف

السنة الجامعية: 2022-2023

البرنامج:

الوحدة الأولى: مقدمة في نظرية المنظمة

مفاهيم أساسية حول المنظمة.



- 1- ماهية المنظمة.
- 2- أشكال المنظمات.
- 3- التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات.
- 4- المنظمة والمحيط (العلاقة بين المنظمة والبيئة)
- 5- مبررات دراسة نظرية المنظمات.
- 6- العلاقة بين نظرية الإدارة ونظرية المنظمة.

فعالية المنظمة وأبعاد الهيكل التنظيمي:



- مفهوم الفعالية التنظيمية.
- لماذا نقيس الفعالية التنظيمية.
- خصائص الفعالية التنظيمية.
- مداخل قياس الفعالية التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة

الوحدة الثانية: التطور التاريخي لنظرية المنظمات:

النظريات التقليدية للمنظمة:

- 1- النظرية الكلاسيكية للمنظمة.
- 2- النظريات السلوكية للمنظمة.

التطورات الحديثة في نظرية المنظمة.

- 1-مدخل علم الإدارة.
 - 2-نظرية الإدارة بالأهداف.
 - 3-المدخل النظمي أو مدرسة النظم.
 - 4-المدخل الموقفي.
 - 5-نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي:
 - 6-نظرية الإدارة اليابانية.
- تقييم عام للمدارس الحديثة.

النظريات الاقتصادية للمنظمات.

- 1-نظرية تكاليف المعاملات.
- 2-نظرية الوكالة
- 3-نظرية حقوق الملكية.

الوحدة الثالثة: المنظمة في ظل مقاربات استراتيجية وآفاق التصور الشامل للنظرية

المنظمة

- 1-نظرية الموارد والكفاءات.
- 2-النظرية التطورية للمنظمات (التطوير والتغيير التنظيمي)
- 3-النظرية المؤسسية الجديدة للمنظمات.

الوحدة الرابعة: قضايا معاصرة في نظرية المنظمات:

- 1-الصراع التنظيمي.
- 2-إعادة هندسة الأعمال (الهندرة).
- 4-المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي.

توطئة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث بالرحمات، وعلى آله وصحابه أولي النهى والمكرمات، وعلى التابعين ومن تبعهم بإحسان ما بقيت الأرض والسموات.

إنّ الهدف من إعداد هذه المطبوعة هو التعريف بنظرية المنظمات. والمطبوعة البيداغوجية صممت كي تكون نصّاً منهجياً شاملاً يحتوي على كل المفاهيم الأساسية في هذا الحقل المعرفي يرشد ويدلّ الطالب في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية باعتبار أنّ شريحة الطلبة هي المعنية مباشرة. تمثل هذه الموضوعات ونأمل في أن نوفّق في أن يكون هذا العمل المتواضع مرجعاً لهم في إعداد أبحاثهم ويساهم في إثراء معارف الدّارس وينفعه مستقبلاً كممارس للإدارة.

وفي تقديرنا فإنّ العالم المتطور اليوم يحتاج جميع الشرائح فيه على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم إلى ثقافة في المنظمات وكيفية عملها ومتطلبات نجاحها، لأنّ هذه الأمور لها دور في حياة الناس وأنّ طبيعة المجتمعات أصبحت مرتبطة بالمنظمات والتطور المستمر فضلاً عن كونهم مستهلكين للسلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمات بشكل كبير، لذا فهم بحاجة إلى فهم طبيعة عمل المنظمات في ظلّ تغيرات هائلة يشهدها العالم باستمرار.

حاولت في عرض المادة العلمية لهذه المطبوعة أن أحدث عملية التزاوج بين النظريات العلمية بما فيها من دسامة وما بين الأسلوب البسيط ليكون سهلاً على الطالب.

كما أنّني أردت معالجة مختصرة ولكن شاملة لموضوع نظرية المنظمات في شكل مباشر وبأسلوب بسيط بحيث يكون مرجعاً مهماً، شائقاً وماتعاً في ذات الوقت لأبنائي الطلبة والذين يريدون الاستزادة في معارفهم.

ولغرض إنجاز هذه المطبوعة تمّ اعتماد مجموعة من المراجع باللغة العربية والإنجليزية.

وقد قُسمت إلى 3 فصول: الفصل الأول خصّصته لتسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لنظرية المنظمات.

بينما الفصل الثاني خصصته لاستعراض التطور التاريخي لنظرية المنظمات.

أما الفصل الثالث: تناول أهم المداحل الاستراتيجية والتصور الشامل لنظرية المنظمات

وفي الفصل الرابع فضلت أن أنهي البرنامج بالتطرق إلى قضايا معاصرة في نظرية المنظمة.

ختاماً أود أن أشكر كل الباحثين في علم نظرية المنظمات الذين أثروا هذا الحقل المعرفي وكلّ

الحريصين على نجاح منظمات الأعمال.

والشكر موصول لأبنائي الطلبة الذين أغنوا تجربتي أثناء تدريس مقاييس ذات صلة بنظرية

المنظمات.

الدكتورة: خلوط عواطف

المركز الجامعي بمغنية

النتائج التعليمية المستهدفة:

تهدف مادة نظرية المنظمات إلى اكتساب الطالب لمجموعة من المهارات (المهارات المعرفية، مهارات التواصل، والمهارات الفكرية).

المهارات المعرفية: سوف يكون الطالب عند دراسته لهذا المقرر قادراً على ما يلي:

- ❖ تكون لديه فكرة واضحة عن المنظمة وأنواع المنظمات.
- ❖ يدرك أهمية المنظمات للفرد والمجتمع.
- ❖ يتعرف على مفهوم أداء المنظمة.
- ❖ يدرك مختلف التحديات المعاصرة للمنظمة.
- ❖ يدرك العلاقة المنظمة والبيئة.
- ❖ يفرّق بين نظرية المنظمة ونظرية التنظيم ونظرية السلوك التنظيمي.
- ❖ يتعرف على الأسس النظرية لتحليل المنظمات.
- ❖ يتعرف على أهم إسهامات الباحثين في إثراء وتطوير نظرية المنظمة.
- ❖ يتعرف على أهم النظريات التقليدية والحديثة ورؤيتها للمنظمة.
- ❖ يعرف أهم القضايا المعاصرة في نظرية المنظمة.

مهارات التواصل: يكتسب الطالب مهارات التواصل وذلك كما يلي:

- ❖ يتحلّى بروح العمل الجماعي.
- ❖ يمتلك مهارات الحوار الناجح والفعال.
- ❖ يكسر حاجز الخوف من التحدث أمام الآخرين.
- ❖ يستطيع التعامل مع الرأي الآخر (المخالف) بطريقة سليمة حضارية وراقية.
- ❖ عرض موضوعات للمناقشة تتعلق بموضوعات نظرية المنظمات.
- ❖ استخدام المصطلحات بالعربية والإنجليزية في مجال نظرية المنظمات.

المهارات الفكرية: يصبح الطالب قادرا على:

- ❖ إدراك أهمية التفكير في الحياة العامة والعملية.
- ❖ التدريب على أهم المهارات الأساسية للتفكير.
- ❖ تنمية التفكير الإبداعي لدى الطالب.
- ❖ استخدام مهارات التفكير التحليلي.

الوحدة الأولى :

مقدمة في نظرية المنظمة

مقدمة:

إن البحوث والدراسات العديدة التي اهتمت بالمنظمة أفادت أيضا في إزالة الغموض عن الكثير من المبادئ الإدارية وإدخال الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة في إدارة المنظمات المعاصرة.

ومن الأسباب الأخرى التي تدعونا إلى الاهتمام بدراسة المنظمات هو الحصول على المعرفة الخاصة بكيفية عملها وأسرار هذه الأعمال. ومن الواضح أن افتقار أو جهل بعض المديرين لهذه الناحية يقودهم إلى التخطيط وزيادة احتمالات الفشل. فمعرفةهم بما تساعدهم في قيادة وعلاج الكثير من المشاكل التنظيمية أو الإدارية بحكمة عالية.

وهكذا تزايدت الحاجة والضرورة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستغلال الموارد المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

وفي ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة من النظريات والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة للأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل الإدارة عبر العقود الماضية. وهو ما ساهم في تشكيل وبلورة العديد من النظريات والتي تندرج ما سمي بنظرية المنظمات.

تمارس الإدارة في المنظمات، ولا وجود للإدارة بدون وجود المنظمات، كما أن المنظمات تحتاج بشدة للإدارة حيث أن الإدارة تقوم بتوفير القيادة اللازمة لتوجيه جهود الأفراد نحو الهدف وتمارس وظائف الإدارة المختلفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تضمن تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

ولكن أهمية المنظمات تظهر عندما نتيقن أن حياة الإنسان بالفعل تتوقف عليها.

إن إيجاد منظمة يشعر فيها الأعضاء بأنهم مسؤولون ويتم احتوائهم في نجاح المنظمة، هو مدخل جذاب وفعال بالنسبة للإدارة¹.

¹ Lawler, E. and Benson, G.S? "Employee Involvement: Utilization, Impact and Future prospect" In Holman, 2003.

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول المنظمات:

هدف المحاضرة: تعريف الطالب بمفهوم المنظمة.

وينتظر من الطالب بعد هذه المحاضرة أن تكون لديه فكرة واضحة عن:

- مفهوم المنظمة وخصائصها وأنواع المنظمات.
- يتعرف على مفهوم أداء المنظمة.
- فهم مختلف التحديات المعاصرة للمنظمة.
- أن يدرك الطالب أهمية المنظمات؟ هل حياة وسعادة ورفاهية الإنسان تتوقف على فاعلية المنظمات التي يرتبط بها ويتعامل معها؟

1-تعريف المنظمة:

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف، والاختلاف المسجل فيها يعود إلى تعدد الجوانب التي يركز عليها كل تصور، وبالعودة إلى الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي:¹

أولاً: الاتجاه الاجتماعي: Social Approach

ينظر من خلال هذا الاتجاه إلى المنظمة على أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي، ويتعامل هذا المفهوم مع المنظمة على أساس أنها وحدة اجتماعية تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات ووظائف. وتتمثل أهم التعاريف الواردة في هذا الاتجاه فيما يلي:

أ- تعريف (Khandualla 1997):

"المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، تحقيق السعادة لأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع".

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص16.

ب- تعريف Hrebiniak (1978):

"المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم"

ت- تعريف Stephen P, Robbins (1990):

"المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"

ثانياً: الاتجاه الهيكلي: Structural Approach

وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس العلاقات التبادلية داخل المنظمة، وهناك تعاريف عديدة تدخل ضمن هذا الاتجاه نذكر منها:

أ- تعريف Brawn, and MOBERG 1980:

"المنظمة عبارة عن هيكل معتمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة".

ب- تعريف Redeian, and Zammuto 1991:

"المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"

وبالتالي فإن المنظمة حسب هذا الاتجاه هي عبارة عن تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات في المنظمة.

ثالثاً: الاتجاه السلوكي:

وينظر هذا الاتجاه إلى المنظمة من وجهة نظر سلوكية معتمدة على أساس سلوكيات الأفراد والجماعات والمنظمة وعمليات التفاعل بينهم. فالمنظمة تعبير عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات داخل المنظمة وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها. وفيما يلي نذكر أهم التعاريف الواردة في هذا الاتجاه¹:

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، مرجع سابق، 17.

أ- تعريف SIMON (1957):

"المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة"

ب- تعريف Kast, and Rosenzweig (1974)

"المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم".

رابعا: الاتجاه الوظيفي: Functional Approach

حسب هذا الإتجاه ينظر إلى المنظمة من زاوية انها جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة. وعليه فإن المنظمة عبارة عن إدارة لهذه الوظائف، وبذلك فإنها تهتم بإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية، ومن أهم تعاريف هذا الإتجاه للمنظمة ما يلي:

أ- تعريف كل من (1978) Stoner, and (1976) Silverman:

"المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

ب- تعريف Dessler (1986):

"المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة.

وبشكل عام فإن تعريف المنظمة لا يمكن أن ينحصر في اتجاه واحد. فقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة والاهتمام بمحتوى التعريف كقواعد لتفسير سلوك وعمل المنظمة بشكل واضح.

وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، وعموما هناك حقائق أساسية عن المنظمة أهمها¹:

✓ وجود مجموعة من الأفراد.

✓ السعي لتحقيق أهداف معينة.

¹ W.R Scott : Organization, Rational, Ntrural, and Open Systems, third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffa N-J. 1992, PP 21-28.

✓ سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.

✓ نشوء العلاقات غير السمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

✓ تفاعل المنظمة مع البيئة.

2- أشكال المنظمات:

تختلف الأهداف التي تسعى المنظمات والأفراد العاملون بها إلى تحقيقها، ووفق هذا الاختلاف تختلف أشكال المنظمات على النحو التالي:¹

1-2 منظمات الأعمال (القطاع الخاص):

وهي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات، ويسعى هذا النوع من المنظمات إلى ممارسة النشاط الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربحية من خلال إنتاج السلع والخدمات وبيعها إلى المواطنين وكمثال على ذلك: مصانع الأدوات الكهربائية، مصانع الألبسة، مصانع المواد الغذائية، مكاتب السياحة والسفر. وباختصار كافة الشركات والمؤسسات التي يؤسسها ويديرها القطاع الخاص.

2-2 المنظمات الحكومية:

وهي المنظمات التي تؤسسها الدول من أجل خدمة مصالحها من خلال التعاون الدولي فيما بينها مثل جامعة الدول العربية، هيئة الأمم المتحدة، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأوبك.

3-2 المنظمات غير الحكومية:

وهي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات (من خارج القطاع الحكومي). وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً ودون الحصول على أي مقابل، مثل الجمعيات المختلفة، منظمات حقوق الإنسان.

¹ هيثم علي حجازي، شوقي ناجي حواد، وظائف المنظمات - مدخل إداري لبعاد القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

2-4 منظمات المجتمع المدني:

وهي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجهات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة أعضائها المنتسبين إليها، ورعاية مصالحهم ومن هذه المنظمات لدينا: النقابات، اتحادات العمال، النوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية، الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، وغير ذلك.

3- دور المنظمة في بيئة الأعمال:

يتجلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما نتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال. والشكل 1 يوضح كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.

الشكل 1: كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة

بيئة المنظمة	مخرجات المنظمة	عمليات التحويل في المنظمة	مدخلات المنظمة
<p>بيع المخرجات لتمكين المنظمة من الحصول على تجهيز جديد كمدخلات من:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الزبائن. ▪ المساهمون. ▪ الموردون. ▪ الموزعون. ▪ الحكومة. ▪ المنافسون. 	<p>ما تقدمه المنظمة من مخرجات لبيئتها بشكل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ بضائع تامة. ▪ خدمات ▪ عوائد ▪ رواتب ▪ قيم لذوي المصالح. 	<p>تحويل المنظمة المدخلات وتضيف لها قيمة بواسطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ المكائن والمعدات ▪ الحاسبات ▪ المهارات ▪ البشرية ▪ القدرات ▪ البشرية 	<p>تحصل المنظمة من بيئتها على المدخلات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الموارد الأولية ▪ الأموال ▪ الموارد البشرية ▪ المعلومات والمعرفة ▪ خدمات تحصل عليها المنظمة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 17.

4-التحديات التي تواجه المنظمات:

تعيش منظمات الأعمال اليوم في عالم مضطرب متقلب، يشهد الكثير من التغيرات السريعة الحادة في مختلف المجالات، الأمر الذي يفرض على منظمات الأعمال جميعها حملة من التحديات التي يجب عليها التصدي لها، والتعايش معها، حتى تتمكن هذه المنظمات من البقاء والاستمرار.

والتحديات هي الصعاب أو المخاطر أو القيود¹، التي تهدد بتدمير قدرات المنظمة ومنعها من تحقيق أهدافها أو تصعيد مما تعانيه من مشكلات.

وتتمثل هذه التحديات في جملة من القضايا، نذكر أبرزها:²

❖ التنوع Diversity: لم تشهد منظمات الأعمال، وعلى امتداد التاريخ، حالة من التنوع كتلك

الحالة التي تعيشها اليوم، فبسبب العولمة، ومما أحدثته ثورة التكنولوجيا والاتصالات من تقارب بين البلدان والشعوب، ازدادت عناصر التنوع داخل منظمات الأعمال من جوانب عديدة. فلم يعد إنتاج المنظمات يقتصر على سلعة أو خدمة واحدة، بل تنوعت السلع والخدمات التي تنتجها منظمة الأعمال الواحدة. ولم يعد مؤسسو/ مالكو منظمة الأعمال يتبعون لجنسية واحدة ولنفس البلد. وداخل المنظمة الواحدة ازداد التنوع تعقيدا. فمثلا على صعيد الإنتاج نفسه تعددت مصادر الحصول على المواد الأولية، ولم يعد إنتاج السلعة الواحدة يتم داخل البلد الواحد بل أصبحت الإدارة في مكان وتصميم المنتج في مكان، والتنفيذ في مكان آخر. وبسبب اتفاقية التجارة العالمية وإزالة الحدود والحواجز الجمركية تنوع المستهلكون للسلع والخدمات المنتجة. ومن مجمل ما ذكر وغيره، يشكل التنوع أحد التحديات التي تواجهها المنظمات، ويجب عليها التعامل معها.

❖ الجودة العالية Quality:

ازدادت حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وهي مرشحة للازدياد والتصاعد، الأمر الذي أصبح يتيح للمستهلك أكثر من خيار عند اقتنائه السلعة/الخدمة، مما يعني أنه أصبح قادرا اليوم على البحث عن السلعة/الخدمة عالية الجودة. لذلك أصبح يتوجب على منظمات الأعمال بذل المزيد من الجهود من أجل إنتاج السلع/الخدمات عالية الجودة، مستخدمة في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة مثل: إدارة الجودة

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص32.

² هيثم علي حجازي، شوقي ناجي حواد، وظائف المنظمات، مرجع سابق، ص 27.

الشاملة، وتطبيق المواصفات العالمية للجودة، خاصة إذا كانت المنظمة ترغب في تسويق منتجاتها خارج حدود الدولة.

❖ الأداء العالي والإنتاجية العالية High Performance and Productivity:

في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ازداد ظهور الشركات العملاقة في أماكن عديدة من العالم، كلما ازدادت حدة المنافسة بين مختلف أنواع منظمات الأعمال، وهو الأمر الذي أدى ازدياد المنافسة للحصول على الموارد، التي أصبح بالإمكان القول عنها تكاد تصبح نادرة اليوم، ومن أجل أن تتمكن منظمة الأعمال من تحقيق الربحية والبقاء والاستمرار، والتوسع والانتشار، فإن الضرورة تقتضي منها أن تحسن استغلال الموارد المتاحة لديها الاستغلال الأمثل، لتحقيق الأداء العالي، وإنتاجية قادرة على تلبية احتياجات السوق والمستهلك.

❖ العولمة Globalization:

لقد أصبحت العولمة أمراً واقعياً في عالمنا اليوم، وإذا كنا نشهد العولمة السياسية والعولمة الفكرية، بل وحتى العولمة الاجتماعية، فإن الأساس فيها أنها عولمة اقتصادية، تهدف إلى إزالة الحدود والحواجز بين الكيانات الاقتصادية العالمية لتصبح اقتصاداً عالمياً واحداً، وسوقاً عالمية واحدة. وبسبب ظهور التكنولوجيا المتقدمة، وثورة الاتصالات والمعلوماتية التي نشهدها يتوقع لموجة العولمة أن تزداد وتمتد. لذلك يجب على منظمات الأعمال أن تستجيب لتحدي العولمة، لأن المنافسة أخذت تزداد حدة داخل السوق والاقتصاد العالمي الواحد، ولأن البقاء سيكون للمنظمات الأقوى القادرة على العمل على صعيد عالمي. ويمكن الاستجابة لهذا التحدي من خلال اكتساب ميزة تنافسية، ومن خلال اندماج منظمات الأعمال مع بعضها البعض.

❖ إدارة التغيير والإبداع: Managing Change and Innovation:

في ظل العولمة، وفي ظل الاقتصاد العالمي الواحد والسوق العالمي الواحد، وما يفرزه ذلك من منافسة حادة بين منظمات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية واستحواذ على أكبر حصة سوقية، وإذا لم يكن هناك إطار مؤسس لإحداث التغيير والإبداع من أجل تجديد حياة المنظمة، فإن منظمات الأعمال لن تكون قادرة على مواجهة التغيير الحاصل في رغبات وأذواق المستهلكين والاستجابة له، وكذلك لن تكون قادرة على التكيف مع مختلف المستجدات. لذلك فإن المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة، مدعوة جميعها إلى إحداث التغيير والتطوير

بشكل مستمر، وإلى تعزيز وتنشيط جهود البحث والتطوير، ورعاية الإبداع والابتكار والتجديد حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي الوقوف أمام المنافسة الحادة التي تتعرض لها في السوق العالمي الواحد.

5- بيئة المنظمة:

يواجه العاملون في المنظمات بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد كنتيجة لما يحدث فيها من تغييرات وتعديلات في القواعد والسياسات هذا إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها من قبل العاملين في المنظمات إلى تقليل فرص النجاح. ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي للمنظمات في العصر الحديث، فإن ذلك قد صاحبه تزايد مماثل في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي والتنبؤ باتجاهات بيئية وذلك بهدف تحقيق نوع من التوازن بين الإمكانيات المتاحة مع المتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة¹. وهو ما يتطلب من المديرين والعاملين في المنظمات أن يكونوا على دراية تامة ومستمرة بالمتغيرات البيئية التي تتعامل مع المنظمة ومجالات تأثيرها ومداخل التعامل معها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تقسيم بيئات عمل المنظمات إلى:

1- البيئة الداخلية: وتمثل في العناصر داخل المنظمة والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها.

2- البيئة الخارجية: وتمثل في عناصر البيئة الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة وتشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

5-1 علاقة البيئة بهيكل المنظمة:

تعتمد المنظمات على بيئتها كي تتمكن من البقاء والنمو إلا أن هذا التأثير يختلف من قسم إلى آخر. وتشير الدلائل إلى أن البيئة الديناميكية أكثر تأثيراً على هيكل المنظمة من البيئة المستقرة. وهي التي تدفع المنظمة إلى النمط العضوي حتى لو كان الحجم كبيراً أو التكنولوجيا الروتينية يدفعان باتجاه النمط الميكانيكي. وفي ما يلي سنحاول التحدث عن طبيعة العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وتحديد الأبعاد الأساسية في الهيكل: التعقيد، الرسمية، والمركزية:²

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 67.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 120.

■ علاقة البيئة بالتعقيد:

دلت دراسات عديدة على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد. إلا أن النتائج التي قدمها كل من "لورانس" و"لورش" تلزمنا بضرورة تعديل العلاقة لكي نعكس الأنشطة الفعلية للقسم، فالوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب أن تكون أقل تعقيدا كي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة. وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

■ علاقة البيئة بالرسمية:

تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة. ومن جهة أخرى إن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية، ولكن وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة. فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، والأقسام التي تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها.

■ علاقة البيئة بالمركزية:

كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامرکزية الهيكل، وبغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الديناميكي، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامرکزية. ففي البيئات المعقدة سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته، لذلك يجب أن يخول القرارات إلى الوحدات الفرعية

كما أن بعض الوحدات الفرعية المرکزية في المنظمة كالتسويق مثلاً، تعطى لامرکزية لكي تكون قادرة على التجاوب الفعال مع البيئة.

5-2 استراتيجيات المنظمات للتعامل مع البيئة:

يكاد يجمع الباحثون في الفكر الإداري على بعض الاستراتيجيات التي تحاول المنظمات الالتزام بها للتعامل مع البيئة ومن هذه الاستراتيجيات:¹

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص75.

1- استراتيجية الانسحاب: وتلجأ المنظمة إلى الانسحاب من تعاملها مع البيئة وذلك بإغلاق حدودها مع البيئة والنتيجة لذلك هي الزوال. ولذلك نرى أغلب المنظمات تستخدم استراتيجية الانسحاب الجزئية قصيرة الأمد وذلك لحين زوال التأثير السلبي عنها.

2- استراتيجية المجال المختار:

6- الأداء التنظيمي:

يتفاوت محتوى مفهوم الأداء التنظيمي لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك. حيث يرى¹ Eccles "أن الأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف" وفي نفس المضمون يرى² Robins & Weirsema "أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد". كما يرى³ Miller and Bromiely "أن الأداء هو تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها". وهناك من الباحثين من يعرف الأداء من منظور استراتيجي، حيث يرى⁴ Angelier "أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية" وبالتالي فإن الأداء التنظيمي هو أداء المنظمات عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد: موارد مادية (تجهيزات، مباني، أراضي...)، موارد مالية (رأس مال)، موارد بشرية (أفراد)، وكل هذه الموارد تجتمع لتحقيق هدف من خلال ما يسمى بمفهوم خلق القيمة (القيمة المضافة)، أي أن الهدف من وراء إنشاء منظمة هو تقديم قيمة مضافة عن طريق خلق منتج أو خدمة لهذا العميل.

1- مؤشرات الأداء: (KPI)

إن مؤشرات الأداء الأساسية تساعد المنظمة على تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها. وحينما تحدد المنظمة أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف.

¹ Eccles robert, g " The performance Measurement Manifesto" hbr journal , vol 69, no 1, 1991.

² Robbins , S and cen, D, "fundamental Of Management" , prentice hall, 1996.

³ Miller, K and Bromily, Philip, "Strategic Risk and Corporate performance: An analysis of alternative Risk measurement" Academy of Management Journal vol 30, No 4, 1990.

⁴ J.P. Angelier , Economie industrielle , OPU, Alger, 1993.

إذن ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية؟

تمثل مؤشرات قياس الأداء قيمة قابلة للقياس توضح مدى فعالية المنظمة في إنجاز وتحقيق الأهداف الرئيسية للعمل¹. حيث تقوم المؤسسات باستخدام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPI) على مستويات متعددة لتتبع مقاييس الأداء. وفيما يلي سنحاول التعرف على المؤشرات الرئيسية التي تدل على أن المنظمة تخلق قيمة مضافة.

مؤشر الفاعلية: Effectiveness Indicator

تعرف الفاعلية² بأنها تحقيق المنظمة لأهدافها. ولكي تكون المنظمة فاعلة فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة من أجل تحقيقها.

وتعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، وبالتالي فهي تركز على المخرجات. وسنتطرق لاحقاً إلى الفاعلية التنظيمية بنوع من التفصيل.

• مؤشر الكفاءة: Efficiency Indicator

حسب روبرت و كولتر الكفاءة هي³ "عمل الأشياء بشكل صحيح، أي عدم التبذير في استخدام الموارد". ولأن المديرين يتعاملون مع مدخلات نادرة فإنهم مطالبون بالاستخدام الكفؤ لهذه الموارد. وبالتالي فهي تركز على المدخلات. ويمثل مؤشر الكفاءة مقياس القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف.

• مؤشر الإنتاجية:

وهي تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى (حمود وفاخور، 2001) أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي

¹ أعماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس العدد 16، يناير 2021، ص205.

² Daft, R.L, Understanding the Theory and Design of Organization, International student edition, Thomson South Western, USA, p 2007.

³ Robbins, S.P& Coulter, Management, 9 th edd, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.

الموارد المستخدمة في الإنتاج، وتعني الكفاءة الإنتاجية: إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

● مؤشرات الجودة:

إن الجودة كأحد مقومات الأداء تعني أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة تلقى رضا المستهلك¹ وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تحققها المنظمة في منظور إرضاء العميل (مثل: الدقة، سرعة الاستجابة، المسؤولية، خدمات ما بعد البيع).

● مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها الولوج إلى الأسواق الدولية. ووفق المعجم البريطاني تعرف التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"، وهناك تعريف آخر "التنافسية تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على جميع الأصعدة.

● مؤشرات إنجاز العمل: Workload Indicators

تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

حيث أشار الباحثين حمود واللوزي إلى أن الأداء الفعال يتأتى من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرص والتحديات، ورسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء وهذا من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء وهي²:

1-الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية

والنمو.

¹ Wheelen, Thomas and Hunger, David , « Stategic Management and Business Policy: PRENTICE Hall, Upper Saddle River NJ, P230.

² طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط 2014، إشراف أ.د محمد عبد العال النعيمي، ص26.

2-الأداء المالي والأداء التشغيلي: يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات. ويمثل هذا البعد التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

3-الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا المفهوم أكثر شمولاً واتساعاً للأداء المؤسسي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (North Craft & Neal 1990.p6)

الخاصة الثانية: فاعلية المنظمة وأبعاد الهيكل التنظيمي:

أولاً: فاعلية المنظمة:

يعد موضوع الفاعلية موضوعاً حيويًا في الفكر التنظيمي وذلك يعود إلى السعي الجاد والمستمر للمنظمات بأن تبلغ الفاعلية في تحقيق أهدافها المسطرة، عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بمستوى من النجاح الذي يحقق الرغبة ورضا الزبون مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبس حول مفهومي الفاعلية والفعالية، وتداخل كبير بينهما في أغلب الأحيان، فالفاعلية "تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى الجودة، المهم أن تحقق الأهداف، بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك"، أما مفهوم الفاعلية فيعني "الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط"

مفهوم الفاعلية التنظيمية:

يعتبر برنارد (Bernard) من الباحثين الأوائل الذين اجتهدوا في تقديم تعريف للفاعلية التنظيمية، حيث عرفها على أنها¹ "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبالتالي فإذا فشلت المؤسسة في تحقيق أهدافها فإنها تتصف بعدم الفاعلية، وهكذا فإن الفاعلية وفق برنارد ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

لماذا قياس فاعلية المنظمة؟

تزايد في وقتنا الحاضر أهمية قياس فاعلية المنظمات وذلك نتيجة للحاجة المتزايدة إلى منظمات عالية الفاعلية حتى تتمكن من البقاء وسط التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن جهة أخرى تعتبر عملية قياس فاعلية المنظمة عملية مستمرة وبشكل دوري لأن الاستمرارية في قياس الفاعلية من شأنه أن يمكن المنظمات من مواجهة التحديات والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف وتحويلها إلى فرص ونقاط قوة بالنسبة للمنظمة، وكل ذلك من خلال التغيير والتطوير والإبداع والابتكار المستمر في المنظمات التي تسعى إلى تحسين فعاليتها التنظيمية.

¹ خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص327.

خصائص فاعلية المنظمة: يمكن تلخيص خصائص فاعلية المنظمات فيما يلي:

- ✓ تهم باختبار مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية.
- ✓ تعني بمطابقة أداء المنظمة لعملياتها وطاقاتها ومواردها.
- ✓ تراعي الإعداد والتهيؤ لعمل الأشياء الصحيحة في المنظمة.
- ✓ تقيس بقاء المنظمة والتكيف الفعال مع البيئة.

مداخل قياس فاعلية المنظمات:

إن مفهوم الفاعلية التنظيمية يرتبط بشكل وثيق بمفهوم المنظمة، حيث أن التنوع في مفهوم المنظمات يؤدي إلى تنوع أكثر في النماذج والمداخل المهتمة بقياس فعاليتها.

لا يوجد نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم، وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفاعلية التنظيمية سنحاول حصرها في أربعة مداخل رئيسية وهي:

1-مدخل تحقيق الأهداف: Goal-Attainment Approach

يعتبر هذا المدخل الأكثر انتشارا في دراسة الفاعلية التنظيمية نظرا لكون المنظمات تتواجد وتنشأ لتحقيق أهداف محددة من المخرجات أو رضا الزبون وغيرها، لذلك نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمة يجب أن تحدد من خلال مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها، ومن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية المنظمة:

- ✓ تأدية المنظمات للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وبتكلفة قليلة.
- ✓ القدرة على الحصول على حصة معينة من السوق.
- ✓ التفوق على المنافسين، وغيرها.

وكما هو معلوم تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة العمل في المنظمة. ويتجسد هذا الأسلوب في قياس الفاعلية في المنظمات التي تتبع أسلوب "الإدارة بالأهداف".

قد يبدو هذا المدخل لأول وهلة صحيحا وموثوقا به لقياس الفعالية وذلك لأن مقارنة الأداء الفعلي للأهداف التشغيلية والرسمية يعد سهلا نسبيا ولكن هناك جملة من المشاكل التي يواجهها هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية نذكر ما يلي¹:

✓ تعدد الأهداف التنظيمية: في هذه الحالة يتطلب قياس الفاعلية التنظيمية أخذ العديد من الأهداف بعين الاعتبار في نفس الوقت.

✓ صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي: وخاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية.

✓ عدم الإجماع أو الاتفاق حول الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.

2-مدخل النظم: The System Approach

يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض، وإذا ما عمل إي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل. وبالتالي فإن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها.

وإن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية. ويعتمد هذا المدخل لتحديد فعالية المنظمات على النظر إليها على أنها أنظمة مفتوحة تحتاج لمدخلات وفيها عمليات إنتاجية تحويلية لإنتاج مخرجات معينة².

ويكون هذا المدخل مفيدا عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة التطبيق، ففي المنظمات غير الهادفة للربح يصعب قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، فمن الصعب مثلا قياس أثر الجامعة في المجتمع، لذا تلجأ الجامعات عادة إلى تطبيق هذا المدخل باستخدام مؤشرات لتقييم الفاعلية تعتمد على قابليتها في الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة المتمثلة في الأساتذة الأكفاء والمنح المالية الكبيرة ونوعية الطلاب المتميزين وغيرها.

¹ حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية - وظائف المنظمات)، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص105.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص47.

وفي هذه الحالة يعد هذا المدخل مناسباً وذو فائدة كبيرة وخاصة عندما تكون المقاييس الأخرى غير متاحة أو صعبة التطبيق¹.

3-مدخل العناصر الاستراتيجية: The Strategic Constituencies Approach

يفترض مدخل العناصر الاستراتيجية أن فعالية المنظمة تقاس من خلال قدرتها على تلبية طلبات الأطراف الموجودين ضمن بيئتها التي تأخذ منها الموارد أو الدعم لتضمن بقائها واستمراريتها وهو يشبه مدخل النظم في تأكيده على أهمية التفاعل الإيجابي مع البيئة إلا أنه يهتم تحديداً بإرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً في استمرار المنظمة، كما يفترض هذا المدخل وجود ما يعرف بصراع المصالح بين المنظمات مما يحتم على المنظمة العمل على تحقيق رضا الأطراف التي تؤثر في نجاح المنظمة من خلال السيطرة على الموارد المتاحة واستثمارها بما يحقق هذه المصالح².

ولقد اعتبر الباحث **Georziou** على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأهم بجوائز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف³.

4-مدخل القيم المتنافسة: The Competing-Values Approach

وفق هذا المدخل، المعيار المستخدم في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها وقد يحدث وأن يكون هناك اختلاف بين مالك المنظمة في الأسلوب الذي يقيم به فعالية المنظمة وبين مدير الحسابات أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق... حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليها الجميع وبشكل مطلق. كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك فإن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع شخصي يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته وميولاته. ولقد قدم هذا المدخل مساهمتين أساسيتين، الأولى أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم

¹ محمد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع والعشرون حزيران، 2016، ص58.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.

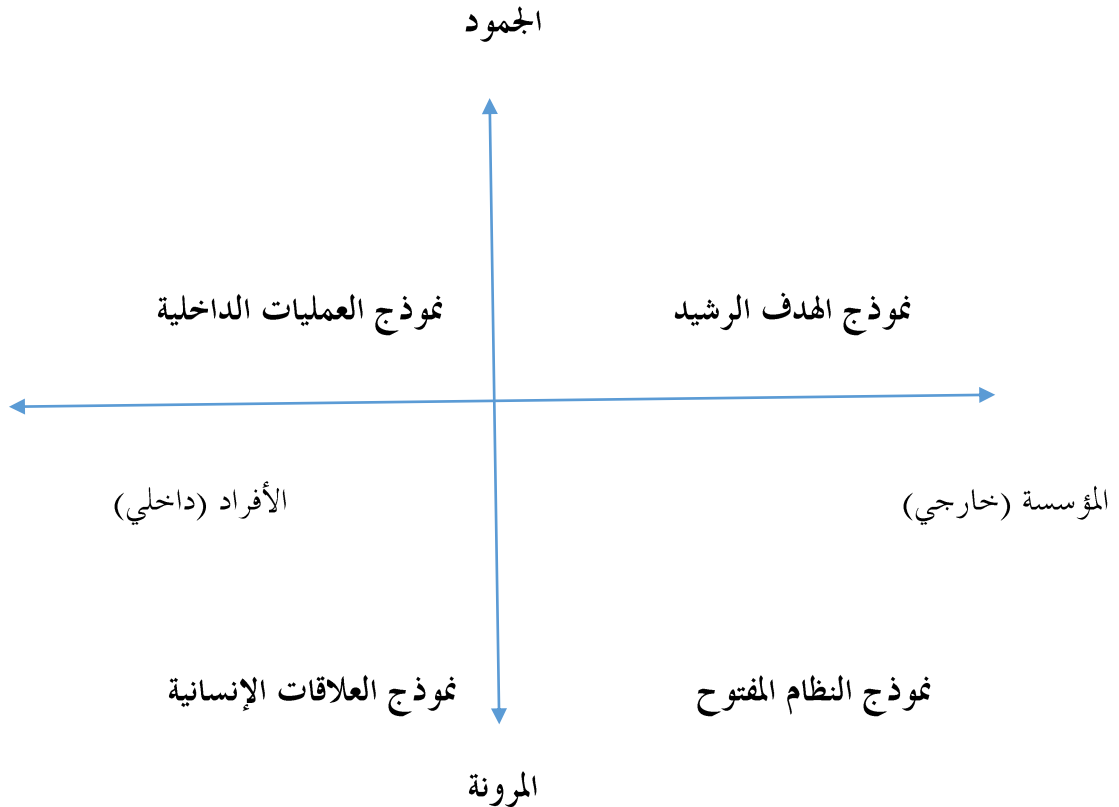
³ هال ريتشارد، المنظمات - هيكلها، عملياتها ومخارجها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص564.

المختلفة للفعالية. بمنظور واحد، والثانية أنه وجه اهتماما مهما إلى أن معايير الفاعلية هي قيم الإدارة وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها وأيها تعطي تركيزا أقل¹.

ولقد تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة²:

- **المجموعة الأولى:** المؤسسة/ الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل. أما التركيز على المؤسسة فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.
- **المجموعة الثانية:** المرونة/ السيطرة، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما تعكس السيطرة إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

الشكل رقم () مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة



¹ محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مرجع سابق، ص60.

² عبد الوهاب سوسي، تحليل مداخل قياس الفاعلية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ص75.

والجدول التالي يبين خصائص كل نموذج:

الجدول رقم () خصائص مدخل القيم المتنافسة:

الخصائص	النموذج
تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج.	الهدف الرشيد (التخطيطي)
تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة.	العمليات الداخلية
القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة.	النظام المفتوح
تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين.	العلاقات الإنسانية

المصدر: مستنبط من التحليل.

وكما هو ملاحظ نشكل هذه النماذج الأربعة قيما متعارضة أو متنافسة، فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد. وبالتالي فإن الاهتمام بنموذج يكون على حساب النموذج الآخر.

وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة، والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية يؤدي إلى بروز سلوكيات عداوية. وبالتالي ووفقا لهذا المدخل يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي "عملية توازن بين القيم المتنافسة.

الوحدة الثانية:

التطور التاريخي لنظرية المنظمات.

1- النظريات التقليدية للمنظمة:

مقدمة:

ترجع بدايات تطور علم الإدارة إلى أوائل القرن العشرين، ففي العصر الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع، وظهر معها العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية، وكان الهدف منها: البحث عن حلول والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها.

ففي النصف الثاني من القرن الماضي بدأ ظهور المنظمات الخدمائية من بينها: التعليم والصحة والتمويل... فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريتها، وتحقيق أهدافها.

وخلال العقود الماضية تراكمت جهود الإداريين الأوائل في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر ونتيجة لأبحاث هؤلاء وتجاربهم وأفكارهم وما وضعوه من نظريات إدارية ظهرت المدارس المتعددة للفكر الإداري.

حيث حددت هذه المدارس والنظريات والأفكار معالم الإدارة من حيث المبادئ والقواعد والأسس.

1- النظرية الكلاسيكية:

أولاً نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية وبخاصة خلال المدة (1900-1920)، بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة، وتطور التكنولوجيا وظهر مجموعة من الرواد فيما سُمي بـ (حركة الإدارة العلمية) أمثال F.Taylor و H.Gantt و H.Emerson وغيرهم من المفكرين.

فقد انصبَّ اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية، وسبل معالجة مشكلاتها⁽¹⁾.

ومن هنا يتضح أن حركة الإدارة العلمية قد ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية تجلت فيما يلي⁽²⁾:

(1) - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص54.

(2) - نفس المرجع السابق، ص55.

- 1- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية.
- 2- اعتماد تقسيم العمل أو (التخصص) لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين وفق الأسس العلمية.
- 3- وضع الأسس العلمية في الإدارة الأزمات لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة.
- 4- خلق أجزاء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في إطار الأداء المطلوب إنجازه.

1 Taylor والتنظيم العلمي للعمل:

فردريك تايلور "Frédéric Taylor": من أهم ما كتب تايلور في موضوع الإدارة، كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" حيث لخص تايلور، رأيه في واجبات المديرين فيما يلي:

1. إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.
2. الفصل بين التخطيط وبين تنفيذ الخطط، حتى يتسنى لكل فرد بأعلى كفاية ممكنة للحصول على الأجر المعادل لعمله وحمل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الإدارة.
3. اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
4. تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال.
5. العدل في تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال. كما أن تايلور وضع نظاما للحوافز مبني على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين، بعدها يتم رفع هذا السعر لجميع القطع المنتجة إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى.

مفهوم الفعالية التنظيمية للمنظمة حسب Taylor:

ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها:

- أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب Taylor من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام ولا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

- كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المنظمة وهي الإدارة بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.
- أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف. كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.
- كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه⁽¹⁾ الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت. لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك فالفعالية التنظيمية للمنظمات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).
- ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:
 - تقسم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق لمبدأ التخصص.
 - دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.
 - التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.
 - الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
 - توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف.
 - كما يعتقد Taylor أنه لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه "The one best way"
 - يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى Taylor بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاءه الأساسية وتنميط ومعيارية الأداء.

تقييم الإدارة العلمية:

تشكل الفرضيات التي تبني عليها آراء الإدارة العلمية ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي وعناصر هذه النظرية هي:

(1) - عبد الوهاب سويسبي، المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب الجزائر، 2009، ص23.

1. الإنسان أناني في طبعه: إن العنصر البشري في الإدارة مؤلف من أفراد وكل منهم يتفاعل مع بيئته كفرد ودون أي اعتبار للآخرين أي أن الفرد أناني يحبّ مصلحته الشخصية ويضعها فوق كل اعتبار وأنه يحاول أن يصل إلى الحدّ الأعلى من المكاسب بغضّ النظر عن دور الآخرين أو مشاعرهم أو رد فعلهم، فهو لا يتصرف كعضو في مجموعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستجابة لأوامر الإدارة وإغراءاتها.

2. الإنسان كسلان في طبعه: إن الفرد شخص كسلان يحبّ أن يأخذ ولا يعطي، وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الإنتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفزه باستمرار.

3. الكسب المادي حافز هام: إن اهتمام الفرد دائما ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن حفزه بشكل رئيسي عن طريق الأجور المادية والزيادات التشجيعية، فالفرد متى حصل على أجر تشجيعي فإنه يزيد من إنتاجيته لزيادة أجره.

هذه الفرضيات شكلت منابع نظرية الرجل الاقتصادي وجوهرها التي انطلق رواد الإدارة العلمية للعمل بها فركزوا اهتمامهم على زيادة إنتاجية العامل وحفزه بدون أي اعتبار لإنسانيته وصحته كما قاموا بدراسة الإرهاق واقترحوا إدخال فترات الراحة أثناء العمل للتغلب على الإرهاق والسأم بقصد استغلال طاقة العامل إلى أقصى درجة ممكنة.

الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية:

إن الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة تنبع من الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي وأهمّ هذه الانتقادات ما يلي:

1/ نظرهما إلى العامل: تنظر هذه المدرسة إلى العامل على أساس أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي.

2/ إهمال النواحي الإنسانية: أهملت هذه المدرسة النواحي الإنسانية واقترحت نظاما للحوافز والأجور يؤدّي تطبيقه إلى معاقبة العامل البطيء ويغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر أكبر بدون اعتبار للنواحي الصحية، أما اقتراح تايلور لفترات الراحة خلال العلم فكان الهدف منه ليس ترفيه العامل والعناية بصحته وراحته بل استغلال قواه ونشاطه إلى أقصى درجة ممكنة.

3/ اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير: ركز تايلور على مستوى العمال في مصنع صغير ولم
يقم بدراسة النواحي العامة للإدارة أو مستوى المديرين بعكس هنري فايول الذي ركز على مستوى المديرين.

4/ التنظيم الوظيفي: قسم تايلور الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم
صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنشأة في حقل تخصصه، وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في
الوقت نفسه مما يربك العامل ويشتته.

ثانياً: **H.Fayol والتنظيم الإداري:**

1- ماهية المنظمة عند Fayol:

انطلق Fayol في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المنظمات فقام بتقسيم
وظائف المنظمة إلى ستة وظائف وزعها في مجموعتين أساسيتين: (1)

- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:
 - الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة.
 - الوظائف التجارية: الشراء والبيع.
 - الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال لاستثمار.
- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:
 - المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء.
 - الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.
 - الإدارة: تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتوجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ اعتبر
أن الإدارة نشاط عالمي وقابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة. وصاغ المبادئ التالية المرتبطة بالنشاط
الإداري.

- 1- تقسيم العمل -2- تساوي السلطة والمسؤولية -3- الانضباط -4- وحدة القيادة -5- وحدة الأسرة -
- 6- المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة (خطوط سلطة واضحة) -7- مكافأة الإنجاز -8- المركزية -9-

(1) - عبد الوهاب سويسبي، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص25.

التسلسل الهرمي -10- النظام (مكان لكل واحد ولكل واحد مكان) -11- العدالة -12- استقرار العمالة -
-13- المبادرة -14- روح الجماعة (esprit de groupe).

الإدارة البيروقراطية:

إن البيروقراطية بأبسط معانيها تعني "المكتبية" أو "الاكتتابية" أو "حكم المكاتب". وقد جاء بها العالم الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية إن ويبر يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية. ويؤكد ويبر أيضاً أن القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات، وإنما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، وإلا حصلت ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية عاجلاً أم آجلاً. (1)

اهتم ويبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وحظي موضوع هيكلية السلطة باهتمامه. وقد ميّز بين القوة والسلطة. فاعتبر القوة (Power) هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، وأما السلطة (Authority) فهي تعني الانصياع طوعية للأوامر، وفي إطار السلطة، يرى الشخص التابع (المرؤوس) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع (legitimate).

وفي دراسته وتحليله لتطور المجتمعات ميّز بين ثلاثة أنواع من السلطة (مبررات مشروعة للسلطة). (2)

السلطة التقليدية (Traditional authority): وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات.

السلطة الشخصية (Charismatic authority): وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد، ويقصد بالهالة (Charisma) أي خاصية أو سمة في شخصية الإنسان يتفرد بها عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون.

(1) - بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم مرجع سابق، ص71.

(2) - حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن، 2009،

السلطة القانونية العقلانية (Legal-Rational authority): وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المنظمة.

وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة، وقد نادى ويير بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية (Rationality) في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع.

البيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم، وقد اعتبر ويير أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة، والسرعة والوضوح، والاستمرارية، والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين. واقترح ويير السمات / الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي: (1)

- ❖ تقسيم العمل والتخصص.
- ❖ تنظيم المكاتب / الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.
- ❖ اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.
- ❖ الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- ❖ الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم مهنيون (Professionals).
- ❖ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، ويستمد سلطته من وظيفته.
- ❖ على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، أثناء تأديته لعمله، وهذه الضوابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

1) عدم التمييز بين الوظيفة والإنسان: تخضع البيروقراطية المثالية الإنسان للمركز الذي يشغله بشكل تام مما ينتج عنه ضغوط متباينة يتعرض لها شاغل المنصب فهي لا تهتم بالروح المعنوية للأفراد، وتنظر إلى الموظف كآلة بيولوجية ينفذ ما يملأ عليه دون إبداع من جانبه أو مراعاة لشخصيته فهو رجل اقتصادي ومطلوب منه أن يعمل لا أن يفكر.

(1) - حرم حسين، نفس المرجع السابق، ص58.

(2) اعتماد النظرية البيروقراطية مبدأ الترقية بالأقدمية يميّز مبادرات العاملين تجاه العمل ويتعارض مع مبدأ الحوافز وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

(3) تعتبر النظرية البيروقراطية المنظمة الإدارية نظام مغلق لا علاقة له بالبيئة المحيطة وهذا يتناقض والاتجاه الحديث للفكر الإداري حيث أن المنظمة الإدارية بتفاعل دائم ومستمر مع البيئة المحيطة بها.

(4) كثرة القيود الإجرائية في تنفيذ العمل الإداري خلال انسيابه من منابعه الأساسية إلى حيث أن يصل إلى غاياته وأهدافه يفرز تأثيرات سلبية ويخلق نقاط اختناق مستمرة تؤدي إلى شلّ العمل الإداري وهبوط مستوى الكفاءة الإدارية. كل ذلك يعود إلى كثرة اللوائح والتعليمات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة البيروقراطية.

(5) البيروقراطية ومشكلة الاستبداد بالسلطة: من المظاهر التي اتخذتها ممارسة السلطة البيروقراطية قد تحولت بها إلى معان هي أبعد ما تكون عن الأصول السليمة التي رسمت لها لممارسة الصلاحيات والاختصاصات في تنفيذ الأعمال الإدارية كالتصرفات التي توصل أحماط من السلوك البيروقراطي لا تتفق إطلاقاً والقيم التي يجب الالتزام بها في العمل الإداري.

(6) الاتصالات: خط سيرها من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم الحالات مما لا يتيح للأفراد فرصة الاستفسار والسؤال والمناقشة والحالة الوحيدة التي يكون فيها خط الاتصال متجهاً إلى أعلى هو عندما يرفع المرؤوس تقريره عن نتيجة عمله إلى رئيسه.

(7) الانفراد بالسلطة: أي حصر السلطة واتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم.

ثانياً: مدرسة السلوك الإنساني The Human Behaviour School:

مقدمة :

يقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مؤداها أنه حيث أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، فإنّ دراستها يجب أن تتركز كتحصيل حاصل على العلاقات الشخصية المتداخلة أو ما يطلق عليها مدخل "العلاقات الإنسانية" أو "القيادة" أو "العلوم السلوكية". تركز هذه المدرسة

على المبدأ الذي يقول: "حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض"⁽¹⁾.

وجاءت المدرسة السلوكية كردّ فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به، من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ والمفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل. واستمرت تواجه المدراء العديد من المشكلات في العمل لأنّ العاملين (المرؤوسين) لم يتصرفوا في كثير من الأحيان كما كان متوقعاً ومطلوباً. وهكذا تزايد الاهتمام في كيفية مساعدة المدراء ليصبحوا أكثر كفاءة.

لقد ركّزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات⁽²⁾ في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.

ومن أهمّ نظريات المدرسة السلوكية ما يلي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

من الصعب على أي باحث في الإدارة أن يتعرف إلى مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع إلى نظرية العلاقات الإنسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة⁽³⁾.

والعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتمّ بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد بطبعه كإنسان نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية. والعلاقات الإنسانية بذلك تستهدف بالعاملين، عن طريق خلق جو من التفاعل بينهم وإشباع حاجاتهم، إلى أفضل معدل لكفاءة الأداء في ظل جو من التكيف والرضاء الاجتماعي والنفسي والمادي.

لهذا، فإنّ نظرية العلاقات الإنسانية اهتمت بكيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم

(1) – بشير العلق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، الأردن، ص75.

(2) – حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة"، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، 2009، عمان الأردن، ص60.

(3) - Hodge B.J. and William P. Anthony, "Organization Theory", Eng lewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc, 1990.

الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وتوحد العلاقات الاجتماعية حيث توجد أفراد يقومون بعدة نشاطات معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة فإذا وجد التعاون والتنسيق بين هؤلاء الأفراد فهذا يؤدي إلى زيادة العملية الإنتاجية، أما إذا ساد التنافس والاحتكار والصراع بين العمال في التنظيمات المختلفة فسوف تكون العلاقات الإنسانية علاقات سيئة ولها أثر سلبي على الإنتاج وإشباع الحاجات المختلفة ويعتبر كل من ألتون -Elton « May مايو ودوغلاس ماكر يغور Douglas Ms Gregor من أبرز رواد هذه المدرسة.

استمدت حركة العلاقات الإنسانية أغلب المبادئ والأفكار الأساسية لها نتيجة لعدد من الدراسات أهمها سلسلة تجارب هاوثورن Hawthorne تحت إشراف العالم ألتون مايو Elton Mayo (الأسترالي) في الفترة ما بين 1923-1932 وأثرها على اتجاه الفكر الإداري.

ومن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية ما يلي:

أ. إلتون مايو (Elton Mayo, 1880-1949)

من المعروف أن (إلتون مايو) هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric) في الولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، وظروف العمل، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها، وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة (Harward)، برئاسة (Elton Mayo)، وقد كان هذا في عام (1927) (1).

وعند البحث الأعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (Social System) تظهر من خلاله علاقات جديدة

(1) - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013، عمان، ص 65.

ينشئها الأفراد أنفسهم، وهو ما يوضّح الدور المؤثر للعلاقات غير الرسمية في سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي أثر كبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة⁽¹⁾. وهو ما أضاف لدور الإدارة أبعاداً جديدة لم تكن معروفة من قبل.

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في بلورة مفاهيم جديدة أثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أدّت المتغيرات الجديدة التي أثارها مايو في التحليل إلى توسيع نطاق عمل الباحثين في ميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات.

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية⁽²⁾:

- 1- أن المنظمة كيان /نظام اجتماع، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدواراً ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- 2- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.
- 3- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- 4- هنالك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- 5- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- 6- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- 7- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، مثل الاعتراف والتقدير، والقبول الاجتماعي من الغير.

(1) - William Whyte. H, the organization man, published by Simon .F .Schuster, United States, 1956 p 125.

(2) - حرم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 61.

ب- ماري باركر فيوليت (Mary Parker Violet, 1923-1868)

حاولت ماري فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية. وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين الاتجاهين (المدرستين) (1)، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وأن الحافز المادي وحده، لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت إنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية، ووفرنا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.

وعليه فإن فيوليت ترى أن السلطة القائمة على الإخضاع لا تصلح للتنظيم التعاوني وبالتالي تقترح تطبيق سلطة التخصص الوظيفي الذي يقوم على أساس الخبرة الوظيفية المتخصصة.

ونظرت ماري إلى القوة والقيادة والسلطة بوصفها مفاهيم حركية غير جامدة فالقيادة ليست سيطرة شخصية بل هي القدرة على التأثير على الآخرين.

وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية.

ج- شيستر بارنارد: Chester Barnard نظرية النظام التعاوني:

تعتبر نظرية بارنارد من أهم نظريات الفكر التنظيمي وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة، وقام بصياغة

نظرية وبلورة أفكارها من خلال كتابين أساسيين له: وظائف المدير The functions of the Executive

ونشير في عام 1938 للمرة الأولى، وكتاب: التنظيم والإدارة Organization of

Management نشر في عام 1948.

(1) - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سابق، ص 67.

- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن.

واشتهر بارنارد بكتابه المعروف "وظائف المدير" **Functions of the Executive**، والذي لخص أفكاره المستندة إلى خبرته وتجربته، حيث أصبح رئيساً لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى (شركة هواتف نيو جيرسي/أمريكا) لقد نظر بارنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان / نظام اجتماعي تعاوني⁽¹⁾، وأنّ التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتمّ بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة، ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة/أعمال (tasks) وأناس (people)، وأنه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، وأن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي تنسب إليه، هي "قبول السلطة" حيث أكد أن للعامل إرادة حرّة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن⁽²⁾.

حيث يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة المادية والاجتماعية والنفسية التي يقدمها التنظيم تساوي أو تزيد عن المساهمات التي يطلبها، وفي حالة عكس ذلك يرفض الفرد التعاون معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمّر أو الاحتياج البسيط على تقديم الاستقالة وترك العمل.

كما يرى بارنارد بأنّ هناك تنظيماً غير رسمي مرتبط بكل تنظيم رسمي يتمثل في مجموع التفاعلات والاتصالات بين أعضاء المنظمة الإدارية.

2. نظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow Theory):

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو (1908-1970)، حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة (Need) هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

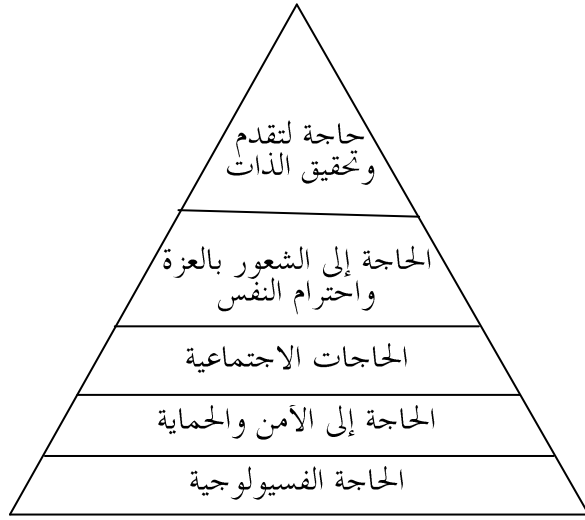
(1) - Walter Kiechel, The Organization Game by Craig Hickman, Englewood Cliffs, N.J : Prentice – Hall, 1994, p15.

(2) - Terrence. E. Deal and Allan, A. Kennedy, Corporate Culture, Reading, Mass : Addison – Wesley, 1982, P182.

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات (1).

وتتنظم هذه الحاجات لدى الفرد على شكل هرم، توجد في قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج الأخرى في ترتيبها السابق حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد أكثر الحاجات تقدماً ونضجاً وهي الحاجة إلى التقدم وتحقيق الذات كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم هرم الحاجات لماسلو



ويقول ماسلو أن الحاجات غير المشبعة هي الدوافع للسلوك، وأن الإنسان بمجرد حصوله على درجة معقولة من الإشباع لحاجة معينة لا تقل في الأهمية باعتبارها دافعا للسلوك وتحتل مكانها الحاجة التي تليها أو تسيطر على سلوك الفرد، ويمكن القول أن سبيل الإدارة للتعرف على أنواع الحوافز الملائمة هو أن تبحث عن أنواع الحاجات المختلفة التي يشعر بها العاملون.

مبادئ نظرية الحاجات والحوافز هي:

أ. إنَّ الحوافز تتعدد بتعدد الحاجات الإنسانية ولا يمكن أن نتصور وجود حافز واحد يصلح لإشباع كافة حاجات الإنسان.

(1) - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق ص 67.

ب. إن الحوافز تختلف في فعاليتها لدرجة الدافع أي النقص في الإشباع الذي يشعر به الموظف وبالتالي لا يمكن تصور أن يكون الحافز الواحد كافياً لإشباع حاجات مختلف العاملين في المنظمة. بل إن فعالية الحافز الواحد ستختلف من موظف لآخر.

ث. بقدر ما يكون هناك من ترابط وتناسق بين حاجات العاملين والحوافز التي تخطط لإشباع ذلك بقدر ما يؤثر على سلوكهم الوظيفي باتجاه إيجابي نحو العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد حدد عالم النفس ماسلو « Maslow » الحاجات الإنسانية في خمس أنواع هي:

أ. الحاجات الفسيولوجية.

ب. الحاجة إلى الأمن والحماية

ت. الحاجات الاجتماعية

ث. الحاجة إلى الشعور بالاعتراف واحترام النفس.

ج. الحاجة إلى التقدم وتحقيق الذات.

3- نظرية (X) ونظرية (Y) لماكريفير (McGregor's (X) Theory and (Y) theory)

أو نظرية الفلسفة الإدارية لمدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد تأثر دوغلاس ماكريفير بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدأ هذا واضحاً في كتابه المشهور (The Human Side of Enterprise) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسمها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها "نظرية Y".

تقوم فلسفة ماكريفير (Douglas Mc Gregor) الإدارية على الافتراض بأن كل مدير له فلسفته التي يعتنقها وتعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك فقد بين ماكريفير أن هناك عاملاً آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبح لديهم اقتناع هذه المبادئ راسخة ولا تحتل التعديل أو النقاش. ولذلك فإن

مبدأ السلطة الذي تركز إليه النظرية الكلاسيكية أصبح لهؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم. وينتقد ماكريغور ذلك لأنّ السلطة هي نوع من أنواع التأثير فهناك وسائل أخرى كالإقناع Persuasion والإكراه Coersion وهناك بعد ثالثاً لنص الكلاسيكية وهو اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة ولكن ماكريغور يرى أن هناك مصدراً آخر للسلطة وهو السلطة غير الرسمية « L' autorité informel » التي تتأتى من الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسم العقلية) وغير ذلك. وقد استنتج ماكريغور أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنص في أداء الفرد لواجباته، وهذه نظرة مخالفة للواقع حيث إن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية ولأعضاء التنظيم.

وبهذا التحليل استطاع ماكريغور تقديم تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها نظرية « X » ثم قدّم تصورات لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها نظرية « Y ».

نظرية X: وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة

1. إن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه.
2. مادام يوجد للأفراد كراهية للعمل، فإنّ أغليبتهم لا يبذل جهود تدخر لتمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها إذا لم يجبروا على العمل، ولم يراقبوا، ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف، فلو ترك العامل وحده فلن يعمل.
3. إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه من طرف رئيسه لتجنب كل مسؤولية وهو حامل وغير طموح ويسعى فقط إلى الأمن والاستقرار.
4. الشخص العادي يفتقد المبادرة والمبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

نظرية Y: وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم.

1. الإنسان بطبيعته يحبّ العمل كحبّه للراحة والاستجمام.

2. تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف الجذرية بسبب المكافئة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها وخاصة تلك المرتبطة بتلبية الاحتياجات المعنوية والأداء .

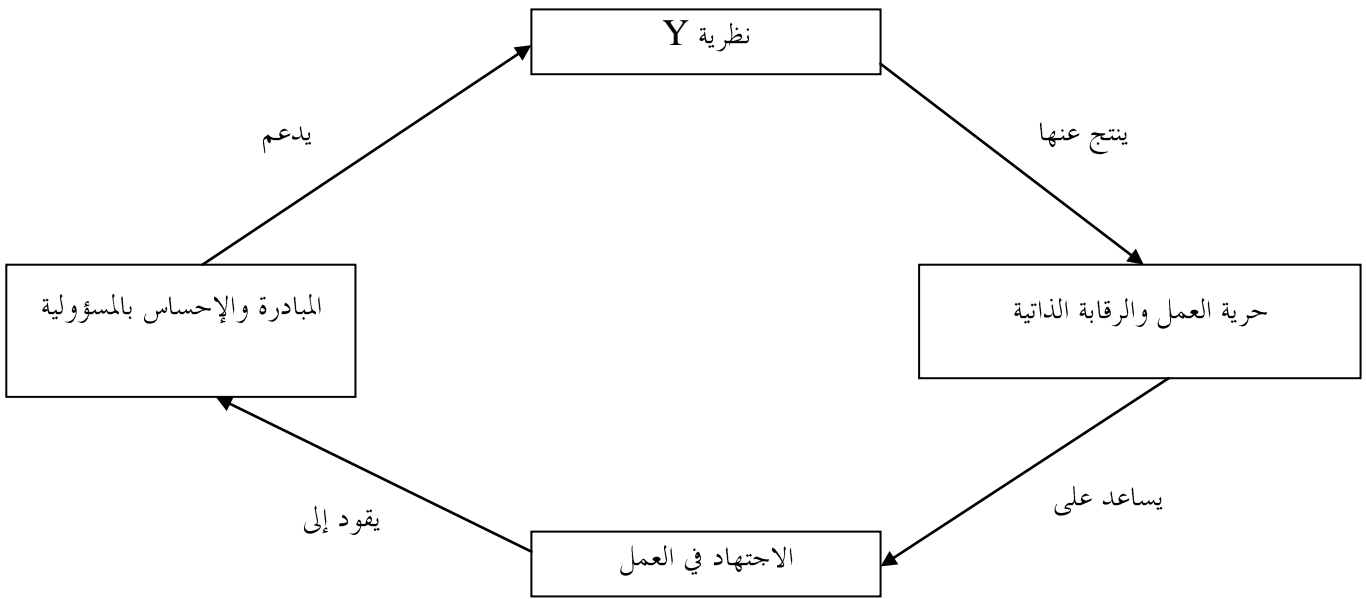
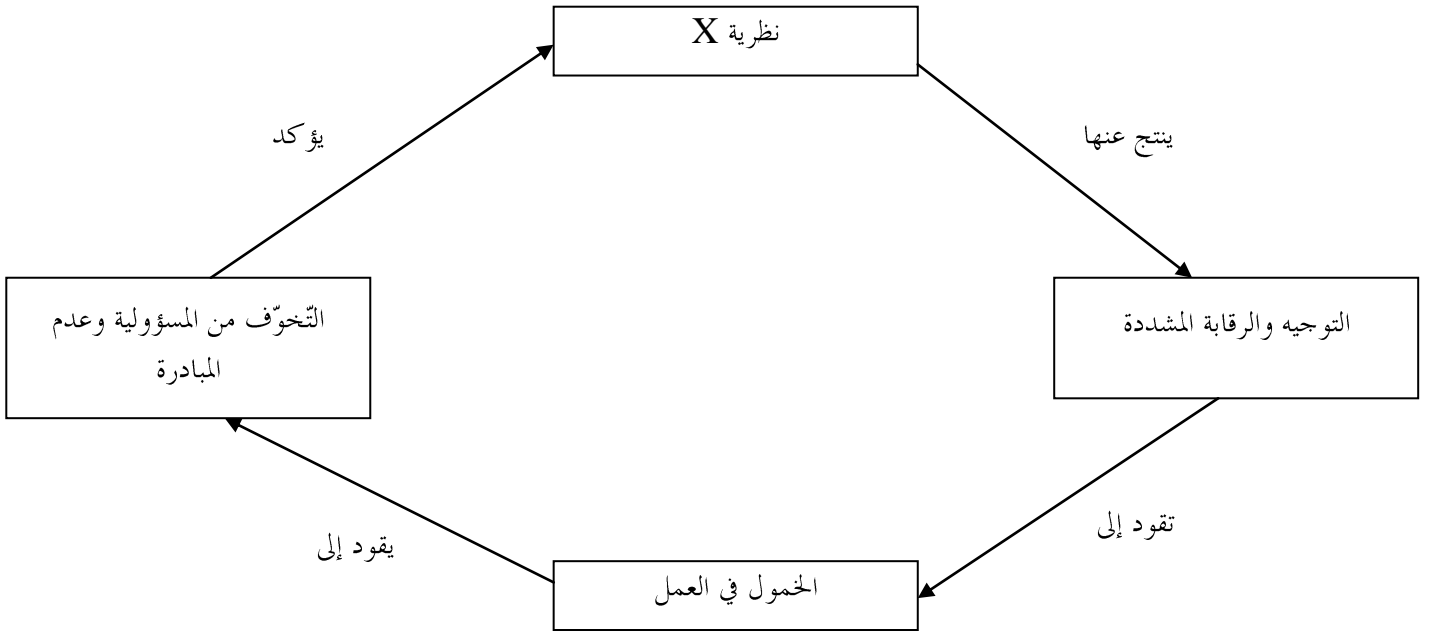
3. تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.

4. إن مقدرة استخدام الفكر البناء والتصور في حل المشاكل التنظيمية توجد لدى الكثير من الأفراد ولا تقتصر على البعض، لهذا فإن الإنسان قادر على ذلك إذا ما أعطيت له الفرصة.

5. الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار.

6. الإنسان قادر على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.

7. ضمن التنظيمات الصناعية الحديثة، فإن القدرات الفكرية للعامل هي غير مستعملة بشكل كامل.



نظرية X ونظرية Y حسب ماكريغور

انتقادات وعيوب أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرة كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة السلوك الإداري، بل أنها ركزت اهتمامها على عنصر واحد من المكونات المتعددة للمنظمة وهو الجانب البشري.

اعتبرت المنظمة الإدارية كوحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. حيث صورت تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، ولكن الواقع يشير إلى أنه قد توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، إلا أن هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينهما.

إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيز هو على الحوافز المعنوية وتجاهلها للحوافز المادية فقد فقدت عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل.

يرى رجال الأعمال أن أفكار حركة العلاقات الإنسانية تتناقض مع مصالح العمل ولا تعتبر حلاً إيجابياً يمكن الوصول إلى علاقات أفضل مع الموظفين والعمّال.

إلا أن هذه الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية واتجاهاتها الفكرية، قد أسهمت في إثراء الفكر الإداري، واهتمت بمجالات العملية الإدارية ومتغيرات جديدة أضافتها للفكر الاقتصادي على غرار التنظيم غير الرسمي، الجماعات، الاتصالات الإدارية، أثر بيئة العمل على أداء الأفراد.

يرى أحد المفكرين أن الكلاسيكيين قد درسوا "المنظمات بدون أناس"

« Organization without People » « بينما السلوكيون درسوا "أناساً بدون منظمات"

« People without Organization »

وهذه الأطروحات التي قدمها العديد من الكتاب فتحت المجال أمام العديد من الاجتهادات التي ساهمت في ميلاد فكر جديد ظهرت بواده مع بداية السبعينات من القرن العشرين فهو ما عرف: ب: الفكر الإداري الحديث".

4- نظرية التفاعل (Interaction theory)

تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح ويليام قوت وايت W.F.Whyte 1959 نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة هي⁽¹⁾:

- أ- **الأنشطة (Activities)**: تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة) خاصة القابلة للقياس.
- ب- **التفاعل (Interaction)**: يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.
- ج- **المشاعر (Sentiments)**: وتعبر 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.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) عضويًا مع بعضها، بحيث إن أي تغيير أو تأثير في إحداها يمثل تغييرًا مترابطًا في الأخرى، ينعكس في أنماط السلوك فالتفاعل الاجتماعي، حينما يتأثر بتغيير معين، فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لا بد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نجد أن نظرية (ويت Whyte) إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإتّما كنسق من الأبعاد السلوكية ما أن هذه السلسلة المترابطة والمتنافسة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعدّ بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.

(1) - نور الدين تاويرت بشير، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم لكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 41-42.

حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها، ففكيره إذن منسجماً ومتكاملاً مع نظرية النظم (Systems theory) ويخلق إطاراً للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

5- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

تعتمد نظرية كرس آر كيرس (Argyris) على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما⁽¹⁾:

أولاً: الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.

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

تتركز الاتجاهات الفكرية في نظر آر كيرس على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وهي تتمثل بالمتغيرات الواردة أدناه، سواء أكانت بصورة متفردة أم متفاعلة وهي:

1. العوامل الذاتية: وهي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.

2. العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة، وكيفية التفاعل بينها.

3. العوامل التنظيمية الرسمية: وتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

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

6- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تركز نظرية التنظيم الاجتماعي التي صاغها باك (Bake) على تجاوز المفاهيم التقليدية في نظريته

وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه، إذ إنّ تركيز العديد من نظريات المنظمة (في رأي باك) كان

(1) - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2009، ص 83.

على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل، أما المعايير الأساسية التي ركز عليها باك فيمكن إيجازها بما يأتي⁽¹⁾:

1. أن ينظر إلى السلوك المنظمي بصورة شمولية تستوعب جميع الأجزاء أو المتغيرات المتعلقة به، كما ينبغي أن تكون ذات إطار تطبيقي ينسجم مع طبيعة المنظمات الأخرى ذات الاتجاهات المتشابهة، وهذا التوكيد على المفهوم الشامل في النظرة للمنظمة يعطي دلائل ومؤشرات قادرة على استيعاب النتائج الممكنة التنبؤ بها في سلوك المنظمة بصورة عامة.

2. أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له. كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعنية. وقد أسهم هذا الاتجاه في الدراسة في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

3. تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة قدرتها الذاتية على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، كما تسهم في تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها وتمكين الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها النهائية.

إنّ هذه الجوانب التطورية التي استطاع من خلالها باك بناء نظرية للتنظيم الاجتماعي (والتي اعتبرها نظاماً مستمداً من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع بعضها) تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في نظام اجتماعي، يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية، نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، ويعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية. كما أنّ هذا النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث التأثير فيها والتأثر بها.

ثالثاً: الاتجاهات الإدارية الحديثة: (Modern Schools of Management)

لقد جاءت الاتجاهات الإدارية الحديثة كمُحصلة للجهود العلمية التي استهدفت إيجاد نوع من التكامل بين مضامين النظريات الإدارية السابقة، وهي النظريات الكلاسيكية التي ركّزت على الجانب الهيكلي وأسس

(1) - خليل محمد حسن الشّماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 84.

عملية التنظيم، والمدرسة السلوكية التي بالغت في التأكيد على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين على حساب الأهداف الرسمية للتنظيم.

وقبل الحديث عن الفكر الإداري الحديث، لابد من التطرق إلى التقدم العلمي الهائل في ميادين المعرفة كافة، وبالأخص في الميادين التكنولوجية، والاقتصادية، والعلمية، ونشوء تنظيمات ومؤسسات عالمية النطاق، بالإضافة إلى التقدم في مجال الكمبيوتر، والاتصالات والأقمار الصناعية، ووسائل المواصلات الجوية والبحرية والبرية، كل ذلك أدى إلى تبادل كبير في المعلومات وأوجد نوعاً من التفاعل والتنسيق والتعاون بين المؤسسات الدولية، مما يثري الخبرة، ويزيد من عمليات التبادل والاستيراد والتصدير، ويفرز كثيراً من التشريعات والقوانين التي تحدد العلاقة في البيئة الخارجية، ويعزز عناصر القوة في البيئة الداخلية.

وتتمثل أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي سوف نتناولها في هذا المحور في المداخل التالية:

1- مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)

(Management-Science School) (The Quantitative School)

نشأت هذه المدرسة نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية (1941م)، والتي تناولت بشكل أساسي تطبيق الأساليب الكمية في المجالات العسكرية والمشكلات المتعلقة بالنقل والتوزيع. وقد اعتمد هذا الأسلوب لحلّ المشكلات بالاعتماد على عدد آخر من فروع المعرفة حيث جرى حلّ العديد من المشكلات من أشخاص لهم خلفيات مختلفة منها الهندسة والرياضيات والإحصاء والاقتصاد وعلم النفس.

وجوهر هذه المدرسة/المدخل هو استخدام صنع القرارات ونظم المعلومات، والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حلّ مشكلات الإنتاج والعمليات، وهكذا تركز هذه المدرسة على حلّ المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني.

و"تعتمد هذه المدرسة أساساً على ما اصطلح عليه بالنموذج (Model) حيث هذا الأخير يمكن من القيام بالتعبير عن المشكلة على أساس علاقتها الأساسية وعلى أساس الأهداف المختارة، ويعتبر أهم وأشهر الجماعات في هذه المدرسة هي جماعة القائمين ببحوث العمليات والبرامج الخطية".

هناك تعاريف عديدة تناولت بحوث العمليات كان أولها التعريف الذي أعطاه (Dantzing) "بحوث العمليات هي علم الإدارة أي علم اتخاذ القرارات وتطبيقها"⁽¹⁾.

تعريف آخر أعطي لبحوث العمليات من طرف (RONALD.V.HARTY) "بحوث العمليات بمجهود جماعي لتطبيق الطرق العلمية في تطوير نماذج التنبؤ وتقديم نماذج لعمليات المشروعات، وبالتالي تمكن المنفذين من الحصول على بيانات كمية تساعد في حل المشكلات الإدارية"⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق تحاول الاتجاهات الكمية إيجاد الحل الأفضل أو الأمثل للمشكلة قيد للدراسة (Optimal Solution) أكثر من كونها تتضمن تحسين الوضع الراهن فحسب، والهدف هو تحديد أفضل منهاج ممكن لاتخاذ القرارات البديلة.

إن الخطوات التي يمكن أن تحدد عادة لاتخاذها خلال دراسة الاتجاهات الكمية تتضمن ما يلي: ⁽³⁾

تحديد (تعريف) أهداف الدراسة، تطوير خطة المشروع، صياغة المشكلة، تطوير أنموذج، تطوير طريقة حسابية، تطوير مواصفات البرامج، جمع البيانات، التحقق من صحة النموذج، التنفيذ.

إن المدخل الكمي كان قد ولد إستجابة لضغط المشاكل ذات العلاقة بالعمليات كافة، ولكن العلاقة المتينة هذه بين البحث والتطبيق تبقى سمة خاصة بهذا الموضوع.

تقييم للمدرسة الكمية:

انطلاقاً من الاعتقاد السائد عند هذه المدرسة والمتمثل في النظر لعملية الإدارة (MANAGEMENT) باعتبارها كعملية منطقية يمكن القول، أنها أضافت لبنة جديدة إلى البناء الفكري خاصة لمفهوم الكفاءة من خلال إمكانية التعبير عن المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل كمي، في شكل دوال معادلات رموز وعلاقات رياضية من أجل البحث عن أفضل الحلول لها، وهي تفرض على متخذي القرار البحث الدقيق للأهداف والمشكلات ونطاق الإشراف، وهي بذلك تعتبر أدوات هامة في حل العديد من المشكلات المعقدة والمركبة.

⁽¹⁾ – G.B.DANTZING « Management Science In The World Of Today And Tomorrow », Management Science, Feb, 1967, P107.

⁽²⁾ - RONALD.V.HARTLY "Operation Research it's Application for Accounting Profession », The Accounting, Review, April, B.Y, 1968, P321.

⁽³⁾ – جبرين علي هادي، الاتجاهات الكمية في الإدارة، الطبعة الثانية درا الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص29.

إن مساهمة هذه المدرسة تكمن في استخدام الأداة الرياضية لإيجاد علاقات في ميدان الإدارة على أساس بناء نماذج من الارتباطات الرياضية، وعليه أصبح لدى متخذ القرار وسيلة جديدة لرؤية مشاكل كثيرة تفرض تحقيق الكفاءة بطريقة أكثر وضوحاً فنظرة هذه المدرسة للإدارة أكثر انفتاحاً⁽¹⁾.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة تكمن في:

- ✓ عدم إمكانية التعبير عن جميع المشكلات التي تواجه الإدارة بشكل كمي، خاصة وأن هناك مشكلات سياسية، اجتماعية نفسانية وإن أمكن ذلك فهل تحقق الهدف المرغوب؟
- ✓ ثاني انتقاد هو افتراض وجود متخذ قرار عقلاني يعتبر افتراضاً بعيد عن الواقع، وهذا ما أثبتته المدرسة السلوكية لاتخاذ القرار.

2- الإدارة بالأهداف: (MBO) Management by Objective

"إن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت بفضل بيتر دراكر Peter Drucker في أوائل الخمسينات 1954م عندما نشر كتابه بعنوان (ممارسة الإدارة Practice of Management The) وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ويقول بيتر دراكر (إن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جوليك في أواسط الثلاثينات في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري) أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فيقول: إن الفريد سالون كان من الطلائعيين الذين أخذوا بالإدارة بالأهداف وطبقوها في جنرال موتور بعد الحرب العالمية الأولى⁽²⁾.

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المنظمة الإدارية على بلوغ الأهداف المرجوة. وقد تناول هذا الموضوع العديد من الإداريين المعاصرين والفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية، ثم خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف وتتلخص مبادئ الإدارة بالأهداف في:⁽³⁾

(1) - حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل إداري وكمي"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص35.

(2) - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص230.

(3) - نفس المرجع السابق، ص234.

1- مبدأ المشاركة

يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرق التقويم المناسبة.

والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى النتائج التالية:

أ- الالتزام.

ب- تحمل المسؤولية.

ج- رفع الروح المعنوية.

2- مبدأ تحديد الأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها، يصف كوفي ذلك بقوله: أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشمل تحديد الأهداف للأفراد وللمجموعات، وللمنظمة ككل، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معاً النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي ستستخدم لقياس تلك النتائج، مع مراجعة دورية من جانب كل من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج في مقابل الأهداف.

لقد طُبّق أسلوب الإدارة بالأهداف في الكثير من الدول المتقدمة، حيث حقق نجاحاً كبيراً في العديد من المؤسسات، مثل شركة بلاك أند داكل Black And Dekker وشركة Burex وهذا ما جعل بيتر دروكر يقول: "أن المئات من الشركات قد تبنت سياسة الإدارة بالأهداف".

وهذا الانتشار الواسع لهذا الأسلوب كان نتيجة للفوائد المحققة من وراء تجسيده على مستوى المنظمات والتي نذكر منها: (1)

➤ تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وتنمية الروح التخطيطية لديهم.

➤ سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.

(1) - عمر وصفي عقيبلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994، ص80.

- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً ومستقبلياً.
- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.
- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه.
- تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلبها العمل.
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام الترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

لكن من الأمور السلبية التي تحدّ من فعالية الإدارة بالأهداف وتحقيق مزاياها⁽¹⁾:

- 1- صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتاً طويلاً لأعدادها.
- 2- تحديد الأهداف قد يقيد العمل، وقد تتغير الظروف والأهداف لا تتغير (الاختلاف في سرعة وتيرة التغير).
- 3- التقييد بالمعايير الكمية وإهمال المعايير النوعية التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية.
- 4- عدم انسجام أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة (بسبب المصالح والميول الشخصية).

3- المدخل التنظيمي:

لقد قدّم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين منظوراً (إطاراً) عاجل جانباً من المنظمة وأغفل الجانب الآخر، علماً بأن كل منهما مكمل للآخر.

ولذلك عرف الفكر الإداري تصوّراً آخر يندرج ضمن ما يسمّى "مدرسة النظم The System School"، والذي يهدف إلى إيجاد طرح نظري يدرج المنظورين السابقين: "فكر المدرسة التقليدية التي ترى أنّ البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة؛ وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية" على حساب الأهداف الإنتاجية.

ويرجع الفضل الكبير في ظهور هذه النظرية حسب ما ذكره S.Separi J.L.Charron إلى L.Von Bertalanffy وهو عالم بيولوجي أمريكي وضع النظرية العامة للنظم سنة 1956، ليأتي بعده

(1) - محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995، ص 220.

كل من Daniel Kast و Robert Kann اللذين نقلوا هذا المفهوم إلى حقل المنظمات ابتداءً من عام 1966.

انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً⁽¹⁾.

يتكون من عدّة نظم فرعية، ومفهوم النظام يعني الكيان المنظم والمركّب الذي يجمع ويربط بين أجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحّداً.

ونظراً لأهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات والبيئات التي تعمل فيها، فقد أصبح يُنظر إليها كأنظمة بيولوجية، حيث يرى G.Koenig أن المقصود بالنظام في هذه الحالة هو مجموعة الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمُرتبة بشكل تكون معه كلاً متكاملًا، والموجهة نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف⁽²⁾.

المنظمة بصفتها نظاماً مفتوحاً:

يتحكّم في المنظمة عند التعامل معها كنظام مفتوح عدّة عناصر أساسية لا يمكن الاستغناء عن أي منها، وهي كالتالي⁽³⁾:

1-1 المدخلات Inputs

2-1 الأنشطة Activites

3-1 المخرجات Out puts

4-1 البيئة أو النظم الخارجية المحيطة Environement

5-1 التغذية أو المعلومات المرتدة Feed-back

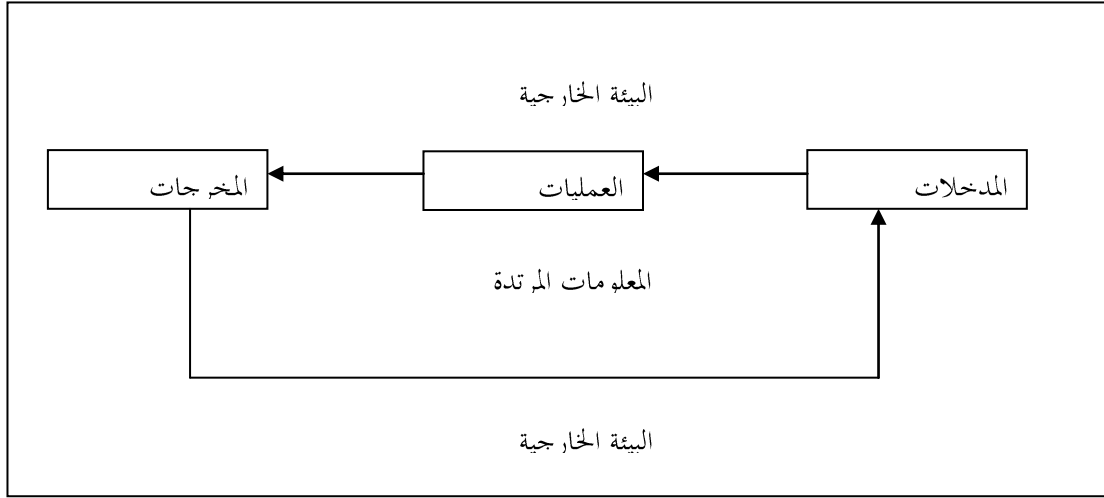
ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

(1) – حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص29.

(2) – Gilbert KOENIG : « Les théories de la firme, 2^{ème} édition, éd : ECNOMIC, Paris, 1998, P98.

(3) – نور الدين بشير تاويريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص46.

شكل رقم () المنظمة كنظام مفتوح



المصدر: نور الدين تاويريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق

1-1- فالمدخلات تتكون من :

- ✚ مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات، وعلاقات إنسانية).
- ✚ مدخلات مادية (رؤوس أموال، آلات، معدات...).
- ✚ مدخلات معنوية حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة).
- ✚ مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).

1-2- أما العمليات والأنشطة : وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- ✚ عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- ✚ عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
- ✚ عمليات البحث والتقصي عن العمليات 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 خطط لها من وقت وجهد (1).

✚ عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

✚ عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه (2).

3-1- 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 لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

4-1- البيئة:

تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

5-1- التغذية العكسية: لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أداؤها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توفير معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

تضافر (تعاونية) النظم Synergy:

يستخدم مصطلح التضافر أو التعاونية Synergy للإشارة إلى أن محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه، بمعنى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء « Whole is greater than the sum of its parts »

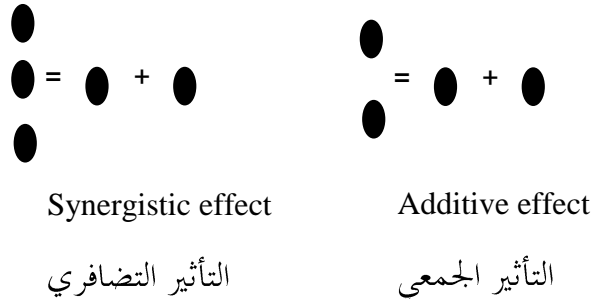
ويرجع ذلك إلى التأثير الناتج من تفاعل وتعاون أجزاء النظام وهو ما يطلق عليه التأثير التضافري Synergistic effect والذي يفوق تأثير الجمع الجبري لأداء الأجزاء، ويطلق عليه التأثير الجمعي Additive effect، وذلك على النحو الذي تبسطه الصيغة التقريبية المبينة بالشكل.

(1) - نور الدين بشير تاويريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص46.

(2) -

شكل (): التأثير الجمعي والتضافري للنظم

Additive and Synergistic effects



حيث تتميز الأنظمة المفتوحة بخاصية التعاضد أو التداؤب (Synergy)، أي أن الكل هو أكبر من حاصل جمع أجزائه، فالأجزاء لو أخذت بدون علاقات أو ترابط بينها هي أقل قوة وفاعلية من النظام الذي تكونه سوية (1).

النظرية السلوكية في اتخاذ القرار (Behavioral Decision Theory)

احتكار النظريات الكلاسيكية للفكر الإداري، بدأ بالتراجع بعد نهاية الحرب العالمية الأولى، بسبب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وبسبب اهتمام العلوم السلوكية بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، وما نتج عن هذه الدراسات من مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التعاون ومصالحة الجماعة وضغوط العمل والتنظيم غير الرسمي والاتصالات والسلطة وتفويضها وأثر الحوافز على العاملين. كذلك فقد ساهمت العلوم السلوكية، بإعطاء مفاهيم جديدة حول نظرية القرارات الإدارية إذ قدمت إطاراً نظرياً تنظيمية تختلف عن النظرية الكلاسيكية واعتقدت أن القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وأساسها. وأهم الرواد الذين تطرقوا بالتفصيل إلى هذه العملية (H.SIMON MARCH, CHERSTER BERNARD).

يعتبر (H.SIMON) أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضوع الدراسة، ذلك لأنّ الحل الأمثل في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة زمنية أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد لا تكون كثيرة وأن اختيار إحداها يتوقف على إمكانياته وقدراته في دراستها

(1) - طارق طه، التنظيم: النظرية - الهياكل - التطبيقات، دار الجامعة الجديدة 2007، الإسكندرية، ص 98.

جميعاً وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك وهو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بما أو القدرة على التنبؤ بها"⁽¹⁾.

1- الفرضيات التي تبني عليها النظرية:

يعتبر SIMON أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالمنظمة تتمثل ليس في عملية الإنتاج، وإنما في كيفية تنظيم اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدّة مراكز وبين عدّة مستويات تنظيمية⁽²⁾.

كما استطاع SIMON التمييز بين ما أصطلح عليه الرجل الاقتصادي والرجل الإداري. حيث لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي في اتخاذ القرارات، وافترض بدله الرجل الإداري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري داخل المنظمة

الرجل الاقتصادي	الرجل الإداري
1- على علم كامل بجميع البدائل	1- يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية.
2- يتنبأ بآثار كل بديل ونتائجه	2- أسلوبه مبسط ويترك العوامل التي لا ترتبط بموضوعه
3- أمامه نظام ثابت لتصنيف البدائل حسب أولويتها وأهميتها ويختار أفضل البدائل على الإطلاق (Maximizer)	3- لا يبحث عن كل البدائل ويكتفي بعدد محدود وقواعد بسيطة للقرارات التي توصله إلى مرحلة الرضا (Satisfaction)

المصدر: المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر آفاق الإبداع للنشر والإعلام، السعودية، طبعة ثانية، 1999، ص350.

(1) - H.SIMON, «Administrative Behavior», 2nd Ed, The Mac Million Company, New York, 1952, P52.

(2) - عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009، ص62.

وبناءً على ما سبق تفترض النظرية السلوكية تحقيق جملة من الخصائص عند اتخاذ القرار من قبل الرجل الإداري وهي كما يلي: (1)

- يمتلك فكرة عامة عن المشاكل والأهداف التي يريد حلها، ولكنه لا يقوم بترتيب هذه المشاكل حسب أهميتها لأنها متعددة، ولأن معيار الترتيب يتغير مع تغير الظروف.
- يتمتع بمعرفة بعض مزايا البدائل المختلفة وعيوبها لكنه لا يمتلك المعرفة والمعلومات الكاملة أو الوقت الكافي لدراستها بالتفصيل.
- لا يقوم بدراسة البدائل وتحليلها إلا عندما يجد حلاً مرضياً.
- يقوم باختيار أول بديل يحقق مجموعة الأهداف أو يوجد الحل لمجموعة المشاكل المطروحة.
- إذا لم يجد الرجل الإداري الحل المرضي الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى، فإنه يلجأ إلى تخفيض مستوى تحقيق الأهداف.
- يتخذ القرار آخذاً بعين الاعتبار الظروف والعوامل البيئية المحيطة والمؤثرة في القرار.

2- نظره للمنظمة:

إن عملية اتخاذ القرارات حسب SIMON تمثل جوهر التنظيم الإداري، فالتنظيم عند سيمون هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذه للقرارات (2).

وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستويات الإدارية التي يتكون منها هناك مراكز للسلطة الرسمية، التي يحق لها اتخاذ القرارات وهذه السلطة تدعى بالسلطة التنفيذية التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، إلى جانب السلطة الرسمية هناك سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة، فقراراتها تكون على سبيل النصيحة والتوجيه فقط.

ويؤكد (H.SIMON) أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم، يتطلب وجود تعاون فيما بينهم، وعليه فهو يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقتيهما التفاعل، وهو يلتقي في هذه الاتجاه مع (CHERSTER BERNARD). تنظر النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات إلى المنظمة، على أنها نظام

(1) - حسين بلعجوز، نظرية القرار - مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص38.

(2) - محمد علي سالم، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، عمان، ص168.

مفتوح متفاعل مع البيئة التي يتعامل ضمنها ويؤثر ويتأثر بالظروف والأوضاع الموجودة فيها، لذلك فهي تمثل النماذج المفتوحة لاتخاذ القرار (Open Decision Models) (1) حيث يتم اتخاذ القرار بصورة ديناميكية فيها ضمن، إطار عام فيه هدف محدد، وبدائل معينة لتحقيق هذا الهدف.

3- مراحل صنع القرار حسب نموذج (H.SIMON) تأخذ الخطوات الثلاثة التالية: (2)

1/ مرحلة الاستخبار (Intelligence Phase): لتكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيتخذ فيها القرار، والمواقف التي تستند على اتخاذ قرارات من نوع معين.

2/ مرحلة التصميم (Desing Phase): في هذه المرحلة تحدد البدائل المعروضة والتحليل المناسب لنتائج كل بديل.

3/ مرحلة الاختيار (Choice Phase): وهي مرحلة اختيار البديل المرصى الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة البدائل.

ويضيف (H.SIMON) أنه للقيام بهذه الخطوات الثلاثة لصنع القرار يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب ويضيف (LUCAS) إلى المراحل الثلاثة مرحلة رابعة هي: (3)

4/ التنفيذ (Implentation): ويقصد بها وضع برنامج لتنفيذ البديل المختار، ومتابعته والقيام بعمليات الإشراف والرقابة اللازمة لذلك.

ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل حيث تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

ومن هنا لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل وإنما يجب الاكتفاء بالحل المرصى.

(1) - حسين بلعجوز، نظرية القرار - مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص39.

(2) - H.SIMON « The New Science Of Management Decision » Harper And Row Company, N.Y, 1960, P2.

(3) - HENRY.C.LUCAS.JR. « Computer based information systems in organizations » Chicago, Science Reserach Associates, Inc, 1973, P6.

رابعاً: المدخل الموقفى: (النظرية الموقفية) **Situationnel Theory**:

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن ميرى باركارفوليت (Mary Barker Follett) قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 "قانون الموقف" حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضّلة، بل هناك عدّة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

لقد بيّنت الدراسات أن بعض الأفكار الكلاسيكية استطاعت تحقيق الأهداف التي كانت مرجوة منها خلال تلك الفترة، غير أنه وبعد تحسين المستوى الثقافي للعمال وتزايد قوة النقابات العمالية، فإن النظريات الكلاسيكية تراجعت أهميتها، مما استلزم تعديلها حتى تصبح أكثر ملائمة مع الظروف الجديد. كما بينت دراسات أخرى فيما بعد أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى.

وبناء على ما سبق يُمكن القول إنّ النظريات السابقة كانت مناسبة للفترات التي جاءت فيها، كما أنّها كانت فعّالة للوصول إلى ما تطلعت إليه. وعلى ضوء ذلك يرى أنصار النظرية الموقفية أن هناك عوامل ومؤثرات لا بدّ من تفهمها قبل الاعتماد على نظرية أو أسلوب إداري معين. وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المؤسسات، أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة، وإنّما يجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمرّ بها المؤسسة.

وبالتالي تقتضي النظرية الموقفية بأنّ الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار⁽¹⁾.

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساساً على مفهوم "النظام المفتوح". وهي تمثّل "اتّجهاً حديثاً يقوم على أساس أنه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنّما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة"⁽²⁾.

(1) - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق، ص 439.

(2) - Ernest Dale, Management: Theory and Practice, Tokyo: MC Grow-Hill Kogakusta Ltd, 1978, P4.

ولذلك فإنّ من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحلّ
المواقف التي يواجهها كل مدير⁽¹⁾.

أهمّ دراسات النظرية الموقفية⁽²⁾:

1- دراسة برن وستولكار (Burn and stalker) – البيئية – :

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة (20 عشرون) منظمة في إنجلترا واسكوتلندا، فوجدا أنّ البيئة
الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق من الظروف التي تهتمّ باستخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن
الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية،
فالميكانيكية تعتمد الميراثية (المهرمية) والتقيّد بالقواعد والإرشادات.

بينما العضوية (المرنة) فتتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح
وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكر" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كلّ المواقف، ففي
التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإنّ التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح، وأنّ
التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإنّ التنظيم المرن هو الأصح.

2- دراسة لورنس ولورش (Laurence and Lorsch):

البيئة والناس:

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت
عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة (البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب) والتي تختلف من حيث البيئة،
وقد تبين لهم أنّ وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

3- دراسة جون رود ورد (Joan Wood Ward)

تكنولوجيا:

قامت "جون وود ورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمائة 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.

(1) - مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضالية، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص101.

(2) - خليل محمد حسن الشّماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة،
2007، ص52.

نظرة النظرية الموقفية للمنظمة:

إن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أساس كونها نظاما مفتوحا متكونا من أنظمة مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متداخلة مع بعضها البعض.

لذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتائج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحل المواقف التي يواجهها كل مدير في منظمته.

وحسبها توجد ثلاث (3) مستويات تنظيمية تتمثل في:

1. نظام فرعي فني (ينتج منتجات المنظمة أو خدماتها)
2. نظام فرعي تنظيمي (يساعد النظام الفني ويمارس دور الرقابة. المدراء فيه ينسقون بين الأنشطة الداخلية ليتمكن النظام الفرعي من أداء مهامه بكفاءة).
3. النظام الفرعي المؤسس (الغرض منه معالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية كالحكومة والزبائن....)

وعليه، فإن الجوهر الذي تركز عليه يتمثل في تماشي الممارسات الإدارية بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد ومع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة".

وعليه فتبعاً لهذه النظرية، فإن الأسلوب التنظيمي سيتوقف على نوع القائد، ونوع المجموعة وطبيعة الموقف (من عوامل بيئة وعوامل خاصة ببيئة العمل). كما وأن من أبرز العوامل التي لها تأثير بشكل أو بآخر على فاعلية التنظيم نجد: ⁽¹⁾

1- عمر المدير وخبرته السابقة.

2- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

3- الجو النفسي للعاملين.

4- الخصائص الشخصية للعاملين.

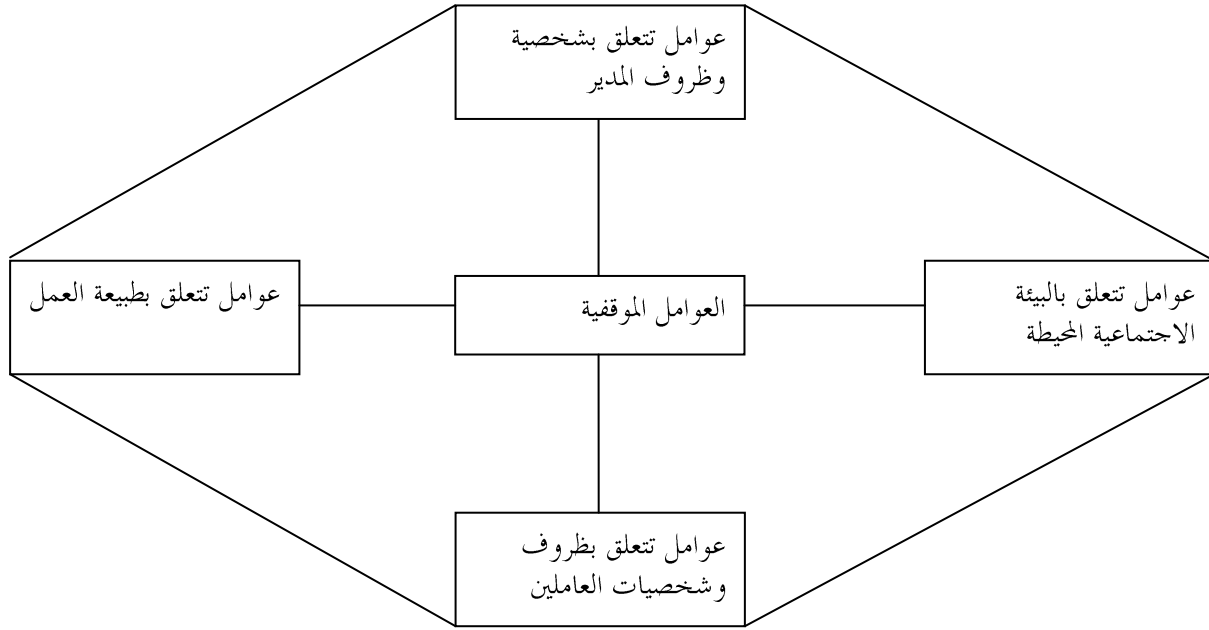
5- درجة التعاون بين المدير والعاملين.

6- حجم المؤسسة والعاملين فيها.

(1) - زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، 4483، ص56.

والشكل التالي يُوضح لنا مختلف العوامل الموقفية التي ينبغي تحليلها ودراستها قبل الاعتماد على أسلوب إداري معين.

شكل رقم 3: العوامل الموقفية التي تُحدد نمط التنظيم وسلوك المدير



المصدر: محمد قاسم القريوتي: "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص138.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن هناك تعدداً في العوامل الموقفية التي تؤثر على الأسلوب الإداري، إذ أن طبيعة المدير ونمط شخصيته يتحكمان إلى حد كبير في خياراته.

حيث إنه إذا كان من النمط المتسلط فسيحبذ التنظيم المركزي حتى يبقى مسيطراً على الوضع، غير أن هذا الأسلوب سيكون مختلفاً إذا كان المدير مؤهلاً ويتمتع بخبرة كافية ولديه افتراضات إيجابية عن العاملين، إذ أنه سيميل إلى اعتماد نمط تنظيمي لا مركزي يتم من خلاله توزيع الصلاحيات وفقاً للقدرات والمسؤوليات الإدارية⁽¹⁾.

وكذلك الأمر فإن طبيعة العاملين من حيث مستواهم الثقافي وقدراتهم الإدارية، تتحكم إلى حد كبير في إمكانية تفويضهم سلطات معينة، وكذا جدوى الأسلوب الديمقراطي معهم.

كما تؤثر طبيعة نشاط المؤسسة على نمط تنظيم وأسلوب القيادة، فإدارة شركة متعددة الجنسيات لا بد وأن تختلف عن إدارة ورشة تضم عمالاً عاديين ذوي مستويات ثقافية بسيطة.

(1) - مراد كواشي، الأداء الشامل في المنظمات، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2020-1441، ص79.

أما العوامل البيئية فمتعددة وتشمل الاتجاهات والقيم الاجتماعية السائدة، والتي تشكل مُحددا أساسيا لا يمكن تجاهله، فإذا كانت البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة يغلب عليها الطابع الديمقراطي وحرية الرأي واحترام حقوق الإنسان... فلا بدّ على المدير الذي يتبنى النمط الديكتاتوري أن يُعدل أسلوب قيادته ليتناسب مع هذه القيم، وإلا فإنه سيفشل حتما⁽¹⁾.

ولقد تعددت الأبحاث الرامية إلى تحديد ودراسة العوامل الموقفية، حيث يرى Y.F.Livian أن هناك ستة عوامل موقفية وهي: حجم المؤسسة، نمط الرقابة، درجة التقنية المعتمدة في المؤسسة، طبيعة البيئة، الإطار الثقافي، تأثير الإستراتيجية. حيث حُدّدت هذه العوامل بعد العديد من الدراسات التي أُجريت من طرف مجموعة Aston، وهي مجموعة من الباحثين البريطانيين قامت بأبحاث مهمة حول هذا الموضوع خلال فترة السبعينات⁽²⁾، والتي من أهمها الدراسات التي أجراها جوان وودورد Joan Woodward وتشارلز بيرو Charles Perrow التي عاجلت ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي. أمّا ما يتعلق بدراسة درجة التنبؤ بالظروف المحيطة، فمن أهمّ الأبحاث التي أُجريت في هذا الإطار نذكر دراسات توم بيرن Tom Burn وج.م. ستولكر G.M.Stalker وكذا دراسات أمري Emery وترست Trist، بالإضافة إلى دراسات لورنس Lawrence ولورنش Lorsch

نظرية (Z) للكاتب William Ouchi

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، فقد اهتمّ عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب William Ouchi، وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني⁽³⁾، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني.

وسبب تسميتها بنظرية (Z) كان نتيجة تتابع الرموز، فكما رأينا سابقا هناك نظريتين في الإدارة تركّزان على العنصر البشري لمعالجة:

الإنتاجية الأولى نظرية (X) وكانت نظرتها سلبية تجاه العنصر البشري، والثانية نظرية (Y) وكانت نظرتها إيجابية تجاه العنصر البشري، أوجد العالم أوتشي نظرية (Z) وهي تركّز على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاجية بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وسبب تسميتها بـ (Z) نتيجة تتابع الرموز، حيث إذا رمزنا

(1) – مراد كواشي، نفس المرجع السابق، ص 80.

(2) – Yves Frédéric LIVIAN : « Introduction à l'analyse des organisations », 2^{ème} édition, éd : ECONOMICA, Paris, 2000, P42.

(3) – بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 75.

رياضياً لمتغيرين الأول (X) والثاني (Y) وأردنا اختيار رمز لمتغير ثالث فيكون الرمز (Z) أي X, Y, Z وهذا هو سبب تسمية نظرية أوتشي في الإدارة بنظرية (Z)⁽¹⁾.

عبر وليام أوتشي (William Ouchi) في كتابه نظرية (Z) كيف يمكن للشركات الأمريكية اللحاق بالشركات اليابانية ومناستها (Theory z : How American Business Can Meet the Japanes Challenge)، عن الطريقة التي يمكن نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى الشركات الغربية، فقال: إن منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A)، أي الطريقة الأمريكية (American Way of Management) في حين تطبيق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة (J أي أسلوب الإدارة اليابانية (Japanes Way of Management) وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى نظرية (Z) في الإدارة، لقد كان هدف وليام أوتشي من وضع هذه النظرية عام (1981) هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وهكذا يمكن الاستنتاج أن نظرية الإدارة اليابانية (J) قد تم إدخال التعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان، وهكذا سُميت نظرية (J) بعد التعديلات بنظرية (Z)⁽²⁾.

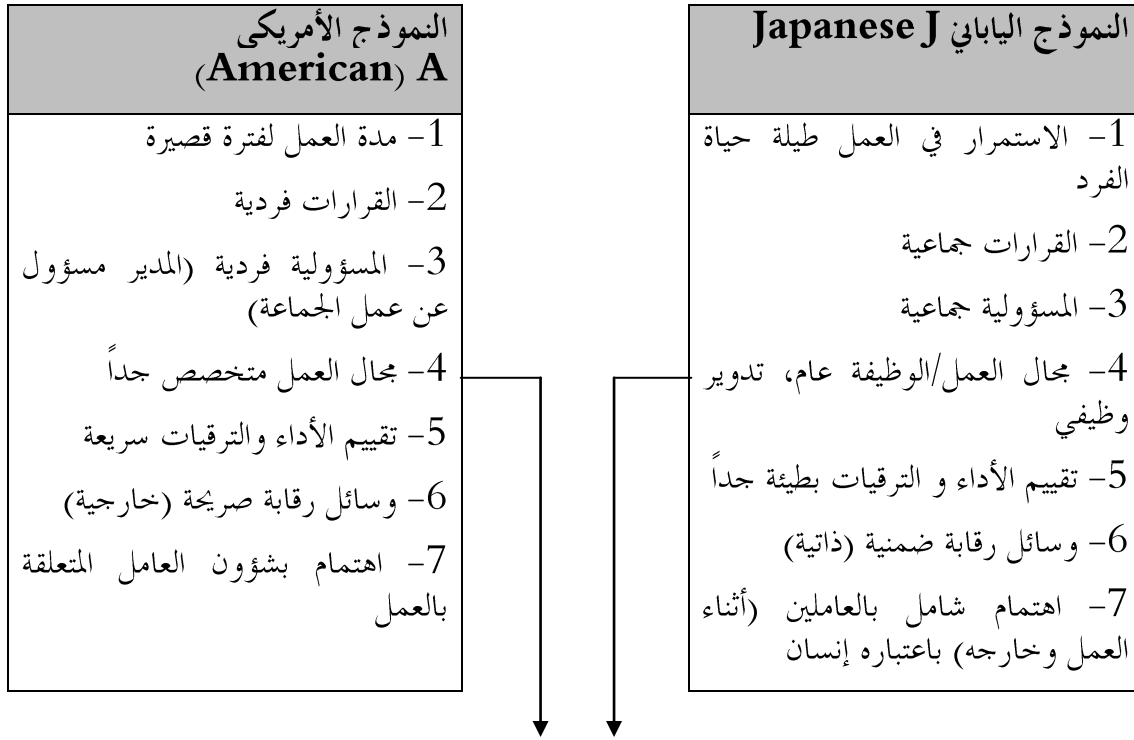
وبالتالي فإن مفاد هذه النظرية هو تكيف النموذج الياباني في الإدارة في البيئة الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وتربط بين الكافآت والأداء.

وبناءً على ما تقدم وتم شرحه يمكن إجراء المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي مع نموذج Z من خلال الشكل الآتي:

(1) - محفوظ جودة، حسن الزعيبي وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان الأردن، 2004، ص 47.

(2) - ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سابق، ص 77.

شكل () النموذج الياباني والنموذج الأمريكي مع نموذج Z



النموذج Z
1- مدة التوظيف طويلة
2- تتخذ القرارات بمشاركة واتفاق وقبول الجماعة
3-المسؤولية فردية
4- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (تركيز على التدوير الوظيفي والتدريب)
5- تقييم الأداء والترقيات بطيئة
6- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية
7- اهتمام شامل بالعامل بما في ذلك عائلته.

المصدر: محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2017، ص 80.

كما هو ملاحظ من الشكل:

إنَّ أهمَّ الخصائص التي تحتفظ بها النظرية (Z) من نظرية الإدارة اليابانية هي سيطرة نهج التوظيف الدائم للعاملين وبطء التقييم والترقية وتقلب الموظف أو العامل في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الفني أو الإداري الواحد لاطلاعه على جوانب العمل مما يطور مهاراته الفنية والإدارية وينمي فيه روح التعاون والتآلف في المنشأة.

أمَّا بالنسبة لخطوات التحول إلى النظرية (Z) فيمكن القول أنه حتى الآن لا توجد خطوات متفق عليها تماماً بين المنظمات غير اليابانية وخاصة الأمريكية من أجل عملية التحول، وذلك من حيث المضمون أو الترتيب، وهذا بسبب أن ظروف كل بيئة وقناعات العاملين على إدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أنه بوجه عام يمكن القول أن عملية التحول تتطلب توفر أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية (Z)، وإذا لم تكن موجودة فيجب العمل على توفيرها، ولا تتم دفعة واحدة، إنما تتم مرحلياً على دفعات⁽¹⁾.

النظريات الاقتصادية للمنظمات:

من بين النظريات الاقتصادية للتنظيمات الاقتصادية نذكر ما يلي:

1. نظرية تكاليف العملية التجارية "Les coûts de transaction":

إن نظرية التكاليف العملية التجارية جاءت للرد عن التساؤل حول: مبررات وجود مؤسسة ضمن سياسة اقتصاد السوق؟ وعن مسألة إستراتيجية أنشطتها من حيث التكامل أو الانفتاح الخارجي؟ وعن أشكال التنظيم التي يمكن اختيارها للمؤسسة ذات الحجم الكبير؟

يعتبر رونالد كوس « Ronald Coase » من أحد مؤسسي نظرية تكاليف العملية التجارية بمقاله الذي ظهر سنة 1937. حيث أن المؤسسة والسوق بالنسبة له تمثل بدائل لعملية التنظيم الاقتصادي أي أن المؤسسة تتناسب مع نمط التنسيق الداخلي الذي يركز على التنظيم الإداري الذي يسمى بالتسلسل الإداري، بينما السوق يركز على التنسيق الخارجي الذي يخضع لتعديل الأسعار.

ومن خلال التساؤل عن أسباب تفضيل المؤسسة للتنظيم الإداري عن السوق؟ فإن كوس Coase أدخل مفهوم تكاليف العمليات التجارية أي تكاليف الإعلام، التفاوض، إبرام العقود المجزئة التي يفرضها السوق. إن نقص المعلومات يؤدي إلى تكلفة في العملية التجارية، لأن العون الاقتصادي الراغب في شراء سلعة

(1) - محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب أسس الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 80.

ما لا يمكن أن يكون على إطلاع بكلّ الأسعار التي تطبق، ومن المحتمل أن يسدد مشترياته بأسعار زائدة عن اللزوم، فيما لو لم يتبع طرق للحصول على معلومات حول الأسعار التي تحمله بعض التكاليف الزائدة. فإن مثل هذه التكاليف يمكن أن تقلص عن طريق التنظيم الهيكلي وذلك عن طريق وضع تسلسل تنظيمي مرن.

حيث أن هذا التنظيم يساهم في تخصيص الموارد عن طريق الإدارة الداخلية للعمليات التجارية، عوضاً عن تركها لتعديلات السوق؛ لأنّ التوازن الذي يحققه التنظيم مقارنةً بذلك الذي يتمّ عن طريق السوق، يساعد على تقليص تكاليف العملية التجارية والتكيف أكثر فأكثر مع التغيرات، لهذا فإن تطوير التنظيم الهيكلي سوف يكون إذن مبرراً لوجود المؤسسة، فإن الاقتصاد في تكاليف العمليات التجارية، يعتبر في الوقت الحالي من المسائل الهامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الحديثة، لأنّ تنظيم الموارد يجعلها أقلّ مما هي عليه بالاعتماد على تعديل السوق، وذلك عن طريق قيام المؤسسة الشراء بأسعار أدنى نتيجة للمعرفة الجيدة واللازمة للسوق من جهة ومن جهة أخرى لإبرام عقود شراء طويلة الأجل بشروط تفصيلية بدلا من تتابع العقود القصيرة الأجل، ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة أفكار تحل مشاكل تنظيم المؤسسة، وهي تهدف بذلك خصوصا تحديد شكل التنظيم الذي يظهر أكثر فعالية. فضمن التنظيمات المعقدة، التي تتناسب مع المؤسسات كبيرة الحجم، يمكن عند هذا المستوى من تمييز اثنين من الأنواع السائدة:

* **فالنوع الأول**، يكون مركزي، حيث أن كل الوحدات الوظيفية فيه ترتبط بالإدارة العامة لإنتاج، تسويق، مالية، البحث والتطوير. إن الفائدة من هذا النوع من التنظيم، إنه يساعد على وفورات الحجم لأن كل وظيفة تتمّ على أكبر مستوى ممكن، ويدعى هذا التنظيم بالشكل الموحد "أو الشكل M" حيث أن وفورات الحجم تعبر عن التخفيضات في التكلفة المتوسطة المسموح بها عن طريق الزيادة في الحجم، إلا أنّ تخفيض هذه التكلفة المتوسطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى الأمثل وذلك عن طريق الاستعمال الأكثر فعالية، لكفاءات التسيير، ولبعض أنواع التجهيزات ذات لحجم الكبير، عن طريق توزيع تكاليف هذه الموارد على حجم إنتاج أكبر، أو شراء وسائل الإنتاج بأسعار أدنى.

* **أما النوع الثاني** من التنظيم هو من الشكل المتعدد التقسيمات "أو الشكل M" الذي تكون فيه كل واحدة من التقسيمات مسؤولة عن منتج أو سوق جغرافي ما، وتتكون من مجموعة عناصر وظيفية (إنتاج، تسويق... إلخ) كما أن كل واحدة من التقسيمات تتمتع ببعض الاستقلالية بالنسبة للمديرية العامة، أما الفائدة من هذا النوع من التنظيم، أنه يعمل على تدعيم الترابط واستقلالية القرار داخل كل قسم، مثلا، أن المجموعات

البتروولية الكبرى التي كانت تسلم بشكل نظامي، البترول الخام الذي تنتجه مؤسساتها الإنتاجية، إلى مؤسسات التصفية التابعة لها، ضمن إطار مركزي للتدفقات الحقيقية حسب خصوصية "الشكل U". فخلال فترة الثمانينات مع انفتاح السوق العالمية للبترول الخام، رأت من الأفضل الأخذ "بالشكل M" وذلك عن طريق تخصيص المؤسسات المرتبطة بها، بالاستقلالية لبيع البترول الخام مباشرة بسعر أفضل من ذلك الخاص بتحويله إلى مؤسسات التصفية؛ وإن هذه الأخيرة يمكن كذلك بدورها أن تقوم بالتموين من سوق البترول الخاص بأسعار أقل من تلك الخاصة بموارد المجموعة البتروولية. إن معظم تحاليل التنظيم تؤكد الفعالية الكبرى للشكل المتعدد التقسيمات مقارنة بالشكل التنظيمي الموحد، لأن ذلك يساعد على الاقتصاد في تكاليف العملية التجارية الداخلية للمؤسسة، إن تحليل التنظيمات ينعكس في تحديد التوازن أي تحديد حجم المؤسسة الذي يتوسّع إلى الحد الذي تكون فيه تكاليف العملية التجارية الداخلية عند المستوى الأمثل، لأنها تتزايد مع حجم وتعقد التنظيم.

إن وليام سون « O. Williamson » أخذ نموذج كوس « Coase » لتوضيح أنواع التنظيمات المختارة حسب الحالات التي تتواجد فيها المؤسسة، حيث أن تحليل وليام سون « O. Williamson » يركز على فرضيته لسلوك المسير:

- نقص المعلومات

⇐ العقود غير تامة

- عدم التأكد

أ- أن عقلنة المسير تكون محدودة أي أنه لا يستطيع مواجهة كل الحالات التي توجد ضمنها العقود التي تربطه بالآخرين.

ب- أن العقود التي يلتزم بها المسير هي إذا حسب طبيعتها غير كاملة وأمام هذا فإن مسألة عدم اليقين تشكل مخاطرة لأن انتهازية الأطراف المشاركة في العقد، الذين يبحثون أحيانا عن مصالحهم الشخصية بالتجاهل لمختلف الحيل وطرق العث. حيث أن هذه الانتهازية يمكن أن توجد قبل إبرام العقد في حالة المعلومات الناقصة أو الخاطئة من المنتج؛ أو عند تنفيذ العقد بسبب العقود الغير كاملة.

المؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية وبالتالي: إن خطر الانتهازية يعمل على رفع تكاليف العملية التجارية "المفاوضة، متابعة العقود... إلخ"، وهذا العامل يدفع إلى التكامل في النشاط أكثر من الانفتاح الخارجي.

حيث كرس وليام سون « O. Williamson » أعماله لتحليل التنظيم الذي يعتبر كهيكل للتعديل والذي يمكن من إدارة المبادلات التجارية، حيث أدى ذلك إلى تحليل كلاسيكي للأشكال الهيكلية التي تستطيع المؤسسات أن تعمل على تكييفها لأجل إصلاح تنظيمها الداخلي، خصوصا تطوير التفسير الخاص بالشكل التقسيمي المتعدد "الشكل M".

ومن خلال تحليل مختلف أشكال العقود، فإن وليام سون « O. Williamson » بين كذلك أهمية العقود الغير كاملة ضمن سير التنظيمات. إن الأطراف المعنية يمكن أن ترم فيما بينها عقود قصيرة الأجل التي يتم مراجعتها بانتظام لإدخال معلومات جديدة، لكنها تتعرض لتكاليف إعادة التفاوض التي تكون مرتفعة. ويمكن أن ترم عقود يراعى فيها الالتزامات المتبادلة على المدى البعيد، فإذا كانت العقود مشروطة وتقدر فيها كل الإمكانات المستقبلية للأطراف، فهي بذلك تكون عبارة عن عقود كاملة التي تفرض تحمل تكاليف الإعلام والتفاوض المرتفعة جدا. إلا أن أكثرية أشكال التعاون تحكمها عقود غير كاملة التي تنحصر في تحديد الإطار العام متخلفة عن التفاصيل بفرضيات تطور المستقبل والالتزامات الشكلية التي تتقبلها الأطراف من بعضها البعض. إن عدم كمال العقود كنتيجة لعملية التعديل التي يقوم بها المسؤولين في التنظيم تمكن من تجنب السلوكات السيئة أو الانتهازية التي قد تغلب على أحد الأطراف المتعاقدة.

كذلك، فإن وليام سون « O. Williamson » ميز المبادلات التجارية ما بين المؤسسات بالنسبة لأثنين من المعايير الأساسية التي هي نوعية الأصول وتكرار المبادلات التجارية:

✓ إن المبادلات التجارية ما بين المؤسسات والتي تتعلق بأصول نوعية مثل حالة الاستثمارات المادية الثابتة "الأراضي، الآلات والمعدات.. إلخ" أو غير مادية "الموارد البشرية، المعارف" الغير استهلاكية. حيث أن نوعية الأصول تدفع إلى التكفل والتكامل الداخلي للتبادل لسبب الأخطار المرتبطة بالانتهازية المحتملة للأطراف المشاركة والتبعية التي تنتج عنها.

✓ كذلك فإن تكرار المبادلات التجارية ما بين المؤسسات هي ميزة مكملة التي تفسر شكل التنظيم المختار.

إن الاندماج التكاملي الداخلي لنشاط المؤسسة، يمكن أن يكون مبررا إذا كانت المبادلات قابلة للتكرار، أما في الحالة المعاكسة يمكن انفتاحها على المحيط.

إنّ عملية التوفيق ما بين هذه المميزات أي نوعية الأصول وتكرار المبادلات، وبفرض أن المسير يريد أن يختار التنظيم الذي يعمل على تدنئة تكاليف العملية التجارية، فإن وليام سون « O. Williamson » اقترح نظرية لأشكال التنظيم كدالة لنوع المبادلات التجارية، حيث ميّز ما بين أربعة أشكال للإدارة الفعالة وهي كما يلي:

أ. **الحكم السوقى:** وهي الحالة التي يكون فيها التبادل التجاري الكلاسيكي للبيع والشراء بدلالة الأسعار، وينطبق هذا على الحالات التي تتواجد فيها أصول غير نوعية للتبادل.

ب. **الحكم الموحد:** وهي الحالة التي يكون فيها التبادل التجاري، مدمج أو في تكامل داخلي للمؤسسة. وهذا يكون في حالة كون الأصول نوعية، وتكون المبادلات التجارية متكررة. وضمن هذه الحالة، فإنّ الالتجاء إلى مورد خارجي لا يمكن على الاستفادة من وفرات الحجم، لهذا فإنّ المشتري يمكنه أن يحقق ذلك بنفسه. إضافة إلى أن التكاملي الداخلي للنشاط يساعد على التكيف باستمرار حسب طبيعة المشاكل، دون إعادة مفاوضة العقود مع الطرف الخارجي.

ت. **الحكم الثنائي:** وهي الحالة التي يتمّ فيها الالتجاء إلى التعهدات الثانوية، الشراكة أو التحالفات وهي أشكال التنظيم التي تتوسط ما بين السوق والتكامل الداخلي لنشاط المؤسسة. وفي هذه الحالة تكون المبادلات التجارية متكررة، وتعلق باستثمارات مختلطة، وهذه الحلول تساعد على تقليص تكاليف العملية التجارية.

ث. **أما الحكم الثلاثي:** وهي الحالة التي تتناسب مع دعوة طرف ثالث "خبير أو حاكم" لتسوية المشاكل الطارئة التي ترتبط بتحقيق التبادل التجاري وتنفيذ العقد. إن هذا الشكل من التنظيم يفرض عندما يكون التبادل بالصدفة، الذي لا يمكن وضع له هياكل ثنائية وأن تكون في هذه الحالة الأصول نوعية.

2. نظرية الوكالة "Théorie de l'Agence":

ما دام أن المؤسسة تتضمن مجموعة من العقود، فهي بذلك تشكل مكانا لممارسة حقوق الملكية، وفي هذه الحالة، فإنّ الأشكال الحديثة لتنظيم الوحدات الإنتاجية تعمل على التوجيه المتزايد للفصل ما بين الملاك

"أي المساهمين أو أصحاب حصص رأس المال ضمن الشركات والمسيرين. ومن ثمّ ظهر الصراع ما بين الملاك والمسيرين ضمن أدبيات إدارة الأعمال.

كيف تم تفسير هذا الصراع ضمن أدبيات إدارة الأعمال (تعارض المصالح)؟

حيث ظهرت علاقة الوكالة التي تربط الطرف الرئيسي "أو الموكل" الذي يعمل على تفويض ممارسة السلطة بعض من حقوقه وعون "أو وكيل" المستفيد من هذا التفويض أو التوكيل. حيث أن هذا النوع من العلاقة هو ملحوظ ضمن العديد من الحالات الاقتصادية مثل تلك التي تربط المسؤولين في التنظيم ونوابهم، مستثمر ضمن البرصة ومسير موكل على رؤوس الأموال، ملاك العقار والوكيل المكلف بتسييره.

حسب جيزن M.C.Jesen وميكلينج W.C.Meckling فإن هذه العلاقة تنشئ إمكانية صراع الفوائد أو الوكالة ما بين الملاك الذين يلعبون دور الرئيسي والمسيرين الذين يمثلون العون كما يرى Roso كذلك، فإن المسيرين يمكن أن تكون لديهم سلوكيات انتهازية التي تجعلهم يفضلون فوائدهم الخاصة ويسيتون إلى فوائد الملاك. وفي هذه الحالة فإن المراقبة تكون ضرورية لممارستها على المسيرين غير الملاك لمنع أو الكشف أو المعاقبة عن مثل هذه السلوك.

كذلك، فإن الملاك يمكن أن يضعوا نظاماً تحفيزياً لتشجيع نزاهة المسيرين أي وضع نظام مكافآت الذي يمكن من المشاركة الفعالة في الأداء.

إذا إن المؤسسة التي تؤسس على مبدأ الفصل ما بين الملكية والإدارة بإدخال مسيرين غير ملاك، تتحمل تكاليف التفويض النوعية التي ترتبط بالرقابة والتحفيز التي توضع أمام مواجهة آثار الصراعات التي يمكن أن تحدث. حيث أن هذا النوع من المؤسسات يمكن أن يكون أقل فعالية مقارنة بنوع المؤسسة الرأسمالية الكلاسيكية التي تكون فيها ممارسة حقوق الملكية والسلطة الإدارية، متطابقان بفضل وجود مالك - مسير. لكن بالنسبة لميكلينج W.C.Meckling وجيزن M.C.Jesen أن وجود الأسواق المالية التي تمكن المساهمين من خصم الأوراق المالية لحقوق ملكيتهم، تشكل الوسيلة الأكثر فعالية لحفاظ ضغط الملاك على المسيرين الذين توكيلهم لإدارة المؤسسة.

الوحدة الثالثة :

المنظمة في ظل مقاربات إستراتيجية وآفاق

التصور الشامل للنظرية المنظمة.

عرفت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية تحولات جذرية في شتى المجالات لا سيما مجال النشاط الصناعي الذي استدعت عملية إعادة انطلاسته وتمكينه من الاستجابة للاحتياجات الكثيرة والطلبات المتزايدة باستمرار ضرورة ترفيته بشريا وتقنيا وانصبَّ اهتمام الباحثين آنذاك على التوفيق بين المتطلبات الاجتماعية والتكنولوجية.

وفي هذا السياق يأخذ البعد اللامادي موقعاً أكثر أهمية وهيمنة في الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات بينما تتراجع الموارد المادية (التقليدية) تدريجيا بسبب اعتماد المنظمات في الدول المصنعة على الأنظمة الرقمية والتكنولوجيا المتطورة، الأمر الذي ترتب عنه (حلول) بلورة نظريات ومفاهيم جديدة، وهو ما سنوضحه من خلال هذا المحور.

1- نظرية الموارد والكفاءات:

تعدّ الموارد والكفاءات من المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية لذلك يجب حمايتها من التسرب والتقليد.

أولاً: المقاربة المبنية على الموارد:

إن مُعاودة الاهتمام بموارد المنظمة ونظرية المنشأة القائمة على الموارد بدأ في تسعينات القرن العشرين. حيث استقطبت نظرية المنشأة القائمة على الموارد بصفة خاصة اهتمام الممارسين والدارسين في حقول معرفية عديدة ومتنوعة... وتفسر نجاح مؤسسات الأعمال على أساس امتلاكها لموارد غير منظورة نادرة، عصية على التقليد وغير قابلة للإحلال"

1- أهمية المدخل القائم على الموارد:

أوضح (Wheeren and Hunger) أهمية المدخل القائم على الموارد، مؤكدين عدم كفاية التشخيص الخارجي فقط لبيئة المنظمة، وتحليلها، بما تحمل من فرص وتهديدات، بهدف تزويد المنظمة بميزة تنافسية، فالتحليل لابد أن يشتمل تحليلاً لداخل المنظمة أيضاً، بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والمعبر عنها بجوانب القوة والضعف الهامة، والتي تحدد إمكانية تحقيق المنظمة لميزة ما يتوافر من فرص وتجنب

للتحديات، حيث يهتمّ هذا التحليل بتحديد وتطوير موارد المنظمة وجداراتها، معرفين الموارد بأنها "أصول
منظمة تشكل أساس بناء المنظمة" متضمنة هذه الموارد: (1)

✓ أصول مادية، مثل الأرض والتجهيزات والموقع.

✓ أصول بشرية، مثل عدد الموظفين ومهاراتهم.

✓ أصول تنظيمية، مثل ثقافة المنظمة وسمعتها.

وقد أكد (Grant) على ضرورة توضيح الفرق ما بين موارد المنظمة، وقدراتها، فالموارد هي الأصول
الإنتاجية التي تمتلكها المنظمة، في حين تمثل القدرات ما تستطيع المنظمة أن تفعل، مؤكداً أهمية تحليل موارد
المنظمة ليس بهدف تقييمها، بل من أجل فهم قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمنظمة حيث تعرف الموارد: "
بأنها كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف لمنشأة ما، وبصفة أكثر وضوحاً تعتبر موارد المؤسسة في
الزمن t الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بصفة شبه دائمة بالمؤسسة" (2).

وتصنف موارد المنظمة إلى:

أ- الموارد الملموسة/المادية: سهلة التحديد والتقييم، فالفهم الشامل لها يمكن من استكشاف إمكانية خلق قيمة
مضافة بوساطتها، وتشمل الموارد المادية كلاً من:

■ الموارد المالية: كالنقد والأوراق المالية والقدرة على الاقتراض.

■ الموارد الطبيعية: كالمباني والتجهيزات والأرض واحتياطيات المنظمة من الثروة المعدنية.

ب- الموارد غير الملموسة/غير المادية: وهي ذات قيمة أعلى من الموارد المادية، وتتضمن ما يأتي:

● التكنولوجيا: كبراءات الاختراع وحقوق الملكية والأسرار التجارية.

● السمعة: كالعلاقات التجارية والعلاقات.

● ثقافة المنظمة: المرتبطة بقيمتها وتقاليدها والنماذج الاجتماعية.

● الموارد البشرية: عبارة عن خبرة وجهود واتجاهات ودوافع وقابليات العاملين في المنظمة، وتشمل الموارد

البشرية:

(1) _

(2) – Wernerfelt B., A. resource – based View of the firm, Strategic Management Journal, 1984.

- المهارات والمعرفة.
- القدرة على الاتصال والتعاون.
- الدوافع.

2- فرضيات نظرية الموارد: المقارنة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:

* **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإنّ الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة.. إلخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

* **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحدّد من قدرتها على الحركة بشكل كامل فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك. (1)

على ضوء ما تقدّم يخلص J.B.Baney إلى القول بأن نظريات الموارد تقترح على المسيرين التفكير ابتداءً في تحديد الكفاءات التنظيمية التي تحوزها المؤسسة بغية تمييز الكفاءات الإستراتيجية أي تلك التي تسمح بتحقيق مزايا تنافسية دائمة (2).

والسؤال الأساسي الذي يطرح نفسه وعلى مسيري المنظمة طرحه في إطار نظرية الموارد هو: ما الذي يمكننا (أو في مقدورنا فعله)؟

Que somme nous capable de faire ?

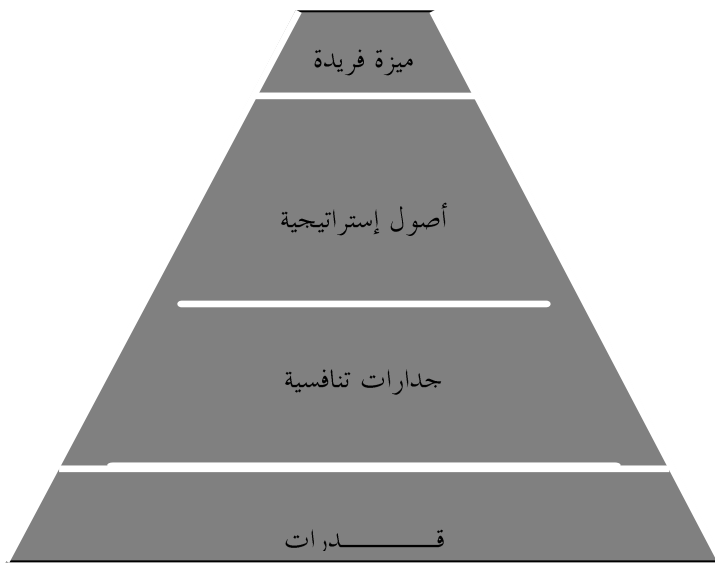
أي قبل تحليل المحيط التنافسي تقترح هذه النظرية إجراء عملية تساؤل واستكشاف لقدرات المنظمة.

(1) — مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية — بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص131.

(2) — ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية — دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص83.

وفي هذا السياق أوضحت (Brush et al) أن عملية خلق القيمة تعتمد بالأساس على قاعدة الموارد العامة التي تمتلكها أو تتحكم فيها المنظمة، ويظهر الشكل الموالي هرمية الموارد التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لميزة نادرة، استناداً إلى أن دمج موارد المنظمة العامة جميع الموارد المملوكة والمعرفة والمهارات التي تحتفظ بها المنظمة والراسخة في روتينيات الأعمال والمعرفة الضمنية - يقود إلى تشكيل القدرات - المتضمنة للتفاعلات الحاصلة فيما بين الموارد التي تسمح للمنظمة بأداء الأنشطة بشكل فاعل وكفؤ - تعمل بدورها على تعزيز طاقات المنظمة على نشر مواردها للتأثير على النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعندما تتضح أهمية تلك القدرات في تحقيق غرض المنظمة، وتؤدي وتنفذ بشكل جيد ومستمر تنتقل إلى درجة الجدارات الجوهرية - الأنشطة التي تنفذها المنظمة بشكل مميز، وتسهم في خلق القيمة المتعلقة بجوانب الميزة التنافسية - حيث تمثل مجموعة الجدارات الجوهرية والتي تعتبر متخصصة بشكل واضح، وتسمح للمنظمة بالتفوق على غيرها من المنافسين العاملين في نفس الصناعة، أصولاً إستراتيجية، والتي بالتالي ستتمكن المنظمة من تحقيق ميزة فريدة / متميزة إذا اتصفت بأنها قيمة، وعصية على التقليد، وغير قابلة للإحلال. (1)

الشكل هرمية الموارد لخلق القيمة



From initial idea tounique adavantage : The entrepreneurial challenge / source : Brush et al ; 2001. of construction a resource base.

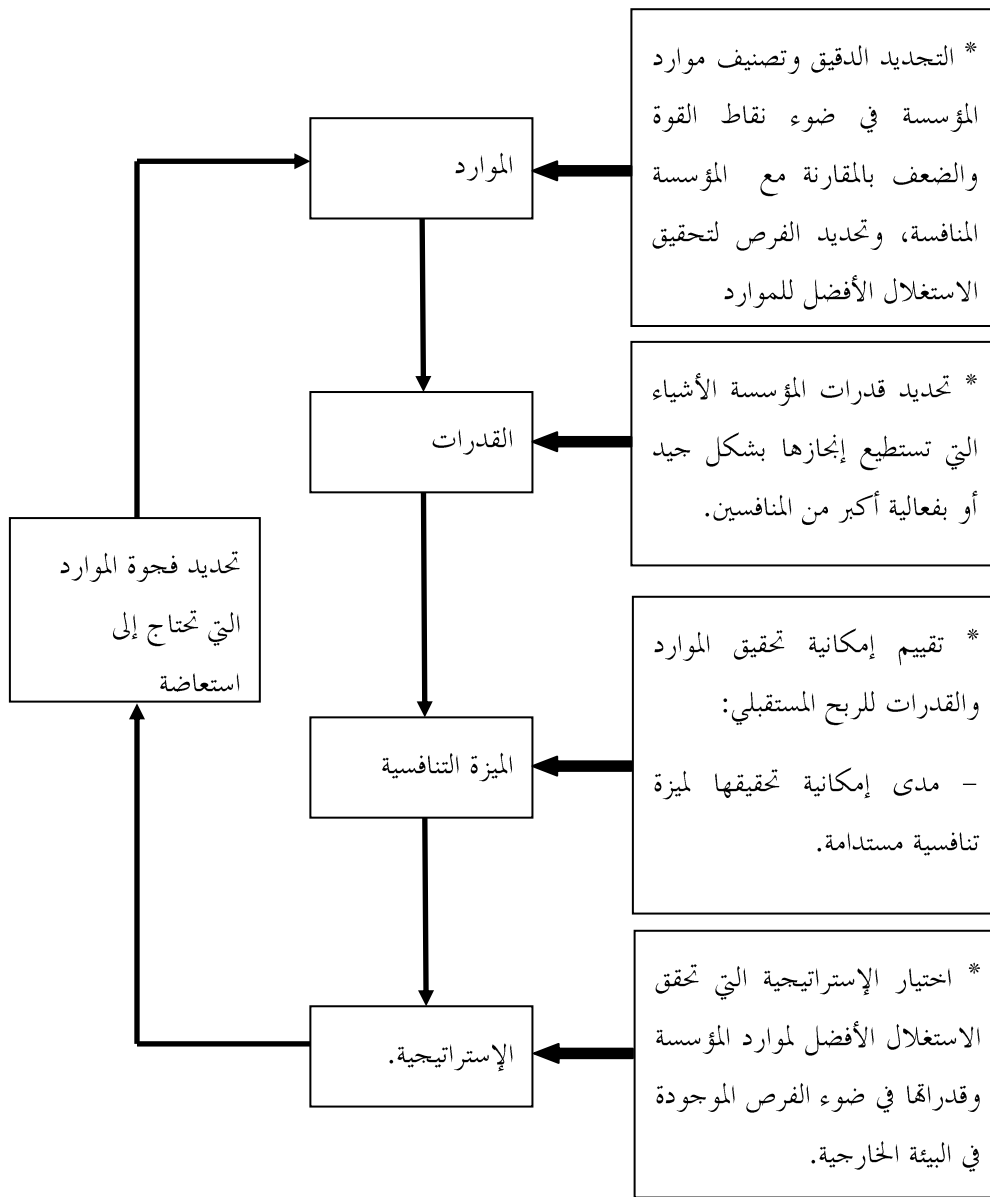
(1) - مرجع سابق، ص 59.

ووفقاً لنظرية المنشأة القائمة على الموارد، تعتبر الموارد الإستراتيجية هي أساس الأداء التنظيمي، والمؤثرة على نجاح المنظمة أو فشلها إذ تركز وجهة النظر القائمة على الموارد أساساً على عملية توظيف واستخدام أصول خاصة بالمنظمة.

3- الخطوات الأساسية لتجسيد مقاربة الموارد:

يمكن توضيح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية أو مقاربة الموارد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم () : الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص118.

تلخيصاً لما تقدم نستنتج أن انتقال الاهتمام الإستراتيجي إلى داخل المنظمة، والعائد أساساً إلى تعقيد بيئة المنظمة المحيطة، وسرعة وتنوع تغيراتها، وأهمية استثمار المنظمة لنقاط قوتها في مواجهة تحديات البيئة، واستثماراً لما ينشأ فيها من فرص جديدة، فمن ناحية، تجلّى ذلك في ضرورة زيادة الفهم والإدراك للأدوار الحاسمة التي تلعبها الموارد والقدرات التنظيمية (القيمة والنادرة والفريدة وصعبة التقليد أو الفهم أو النقل أو التملك)، في رفع إمكانات إبقاء واستدامة تميز المنظمة واختلافها عن شبيهاتها، ودعم إمكانات الميزة التنافسية وتحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، وزيادة الاستثمار فيها من ناحية أخرى.

وبالرغم من الاختلافات الجوهرية والمتعددة إلا أن M. Porter يرى أن ضرورة الربط بين النموذج الكلاسيكي ونموذج الموارد.

إذ يقول أن نظرية الموارد لا يمكنها أن تكون المقاربة الوحيدة الإستراتيجية.

وهو ما ذهب إليه عدد معتبر من المختصين الذين يؤيدون الرؤية التكاملية بين نظرية الموارد ومقاربات الاقتصاد الصناعي الكلاسيكية.

على غرار: K.Cool, I. Diericks, D .J. Collid (1991)

J.T.Mahoney & R.J Pandia (1992) ; 1989.

4- محدودية نظرية الموارد:

تشكل نظرية الكفاءات امتداداً لنظرية الموارد التي لم يحالفها الحظ كثيراً لا سيما على الصعيد (العلمي) العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الانتقادات نلخصها في ما يلي⁽¹⁾:

1- تركز نظرية الموارد على فرضية أساسية مفادها أن المؤسسات تختلف فيما بينها (مبدأ التباين Hétérogénéité)، ولهذا السبب فهي تسجل نجاحات متباينة بين المؤسسة والأخرى، غير أن هذه المقاربة لا تفسر سبب الاختلاف بين المؤسسات.

2- تقوم هذه النظرية على أساس مفاهيم نظرية محضة ومجردة (موارد، مزايا تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية...) يصعب معاينتها عملياً، وعليه فهي ذات طبيعة تصورية بما أن المصادقة التجريبية لها Sa validation Empirique تظل قليلة.

(1) - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص90.

3- يلاحظ كلٌّ من Hamel & Prahalad أنّ القليل من المؤسسات فقط تحسن استغلال كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد.

ثانياً: المقاربة المبنية على الكفاءات: (L'approche par les compétences)

لقد أصبح لدى معظم المهتمين بإدارة الأعمال - إن لم نقل كلهم - القناعة الرّاسخة بأهمية العنصر البشري الكفؤ. وأهمية حيازة كفاءات تنظيمية أساسية تميّز المنظمة عن غيرها وتمنحها سبقاً تكنولوجياً ومزايا تنافسية دائمة.

وجاءت مقاربة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أنّ مقاربة الموارد غير كافية - وهذا ما وضحناه سابقاً -

ويتزعم هذه المقاربة كل من Hamel & Prahalad (1990) الذين استعملوا عبارة "Compétence" للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعاً نظامياً وذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال عدد ماي - جوان 1990 بعنوان:

"The core competence of the corporation"

ومنذ ذلك الحين توالى المقالات والكتابات حول هذه المقاربة⁽¹⁾:

وعرفت الكفاءة حسب Le Boterf⁽²⁾ بأنها مجموعة من الموارد الشخصية والموارد الخارجية، من أجل حلّ المشاكل في بيئة مهنية لتلبية متطلبات المنظمة.

■ الموارد الشخصية (المعارف والمهارات ونوع من مهارات التفكير (Savoir, Savoir-Etre, Savoir -Faire)

■ الموارد الخارجية (قواعد البيانات، الوثائق والزملاء والخبراء...)

● حسب الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط⁽³⁾.

(1) - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة - بومرداس 2010-2011، ص 65.

(2) - Guy Le Boterf, Ingénierie et évolution des compétences, éditions d'organisation, Paris, 1998 (la compétence est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources.)

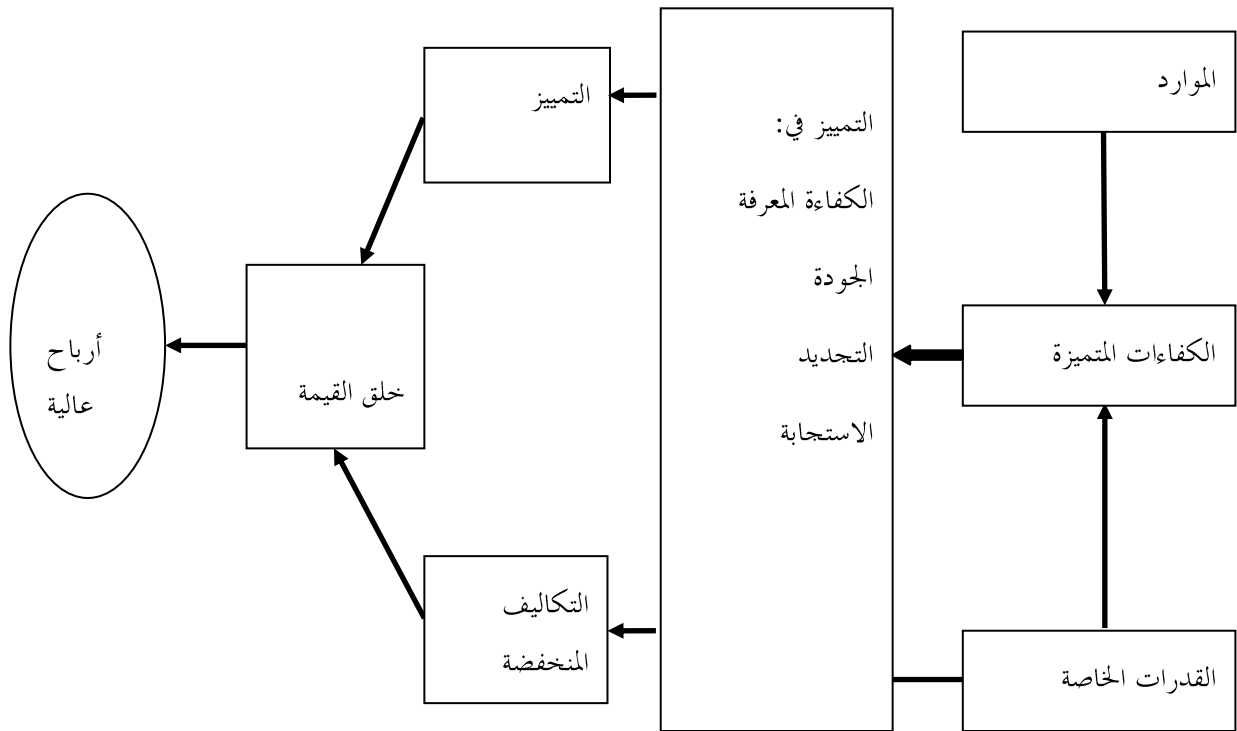
(3) - Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 2001, p 67.

هي: القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع، الكفاءة هي الاستعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل⁽¹⁾.

ويمكن القول أنه على المؤسسة أن تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها والموارد المتفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، والقدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكيات المؤسسة⁽²⁾.

هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (17): جذور الميزة التنافسية:



المصدر: تشارلز، جاربت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2006، ص212.

(1) _

(2) - مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنط الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، مرجع سابق، ص136.

ثالثاً: نظرية الموارد والكفاءات:

بعد تحديد الموارد والكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة، يجب تقييمها بالنظر إلى المحيط التنافسي ثم العمل على تطويرها وتكييفها إذا استلزم الأمر ذلك، ويخضع هذا التقييم لتصورات وإدراك المسيرين، وهناك خمس خصائص تسمح بتقدير القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات والتي تتمثل فيما يلي: (1)

1- الملائمة:

فيما إذا كانت تسمح للمؤسسة بالحصول على فرصة في محيطها أو تسمح بتجنب تهديد، وهذه الملائمة تنتج عن ارتباط مزدوج: الأول بين الموارد والإستراتيجية والتي بدورها ملائمة لتجنب تهديدات المحيط وكسب الفرص الممكنة.

2- الندرة:

حيث تنتج عن التفرقة بين الموارد الشائعة للاكتساب، وتلك التي قابلة للاكتساب من قبل عدد قليل جدا من المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما اعتبرت بأنها موارد إستراتيجية.

3- غير قابلة للتقليد:

يتم التفرقة بين موارد سهلة التقليد، حيث كلما كانت الموارد غير ملموسة والكفاءات باطنية (ضمنية)، كانت أقل وضوحا وبالتالي تغير المؤسسة بها قواعد اللعب في الميدان التنافسي وكذلك فإن إمكانية نسخ المهارة تتعلق بالوقت الضروري لإعدادها، وبعض الكفاءات يتطلب إعدادها وقتا طويلا، وبالتالي ليس من السهل تقليدها، وحتى إن أمكن ذلك فسيكون بعد فوات الأوان، حيث أن المحيط سريع التقلبات (الفرص والتهديدات) فإن لم يتم استغلال الفرص في وقتها فسيكون قرار تكوين هذه المهارات عديم الفائدة، كذلك بالنسبة للتهديدات إن لم يتم تجنبها في الوقت المناسب فستؤدي إلى عواقب وخيمة قد تصل إلى خروج المؤسسة من السوق.

4- غير قابلة للتحويل:

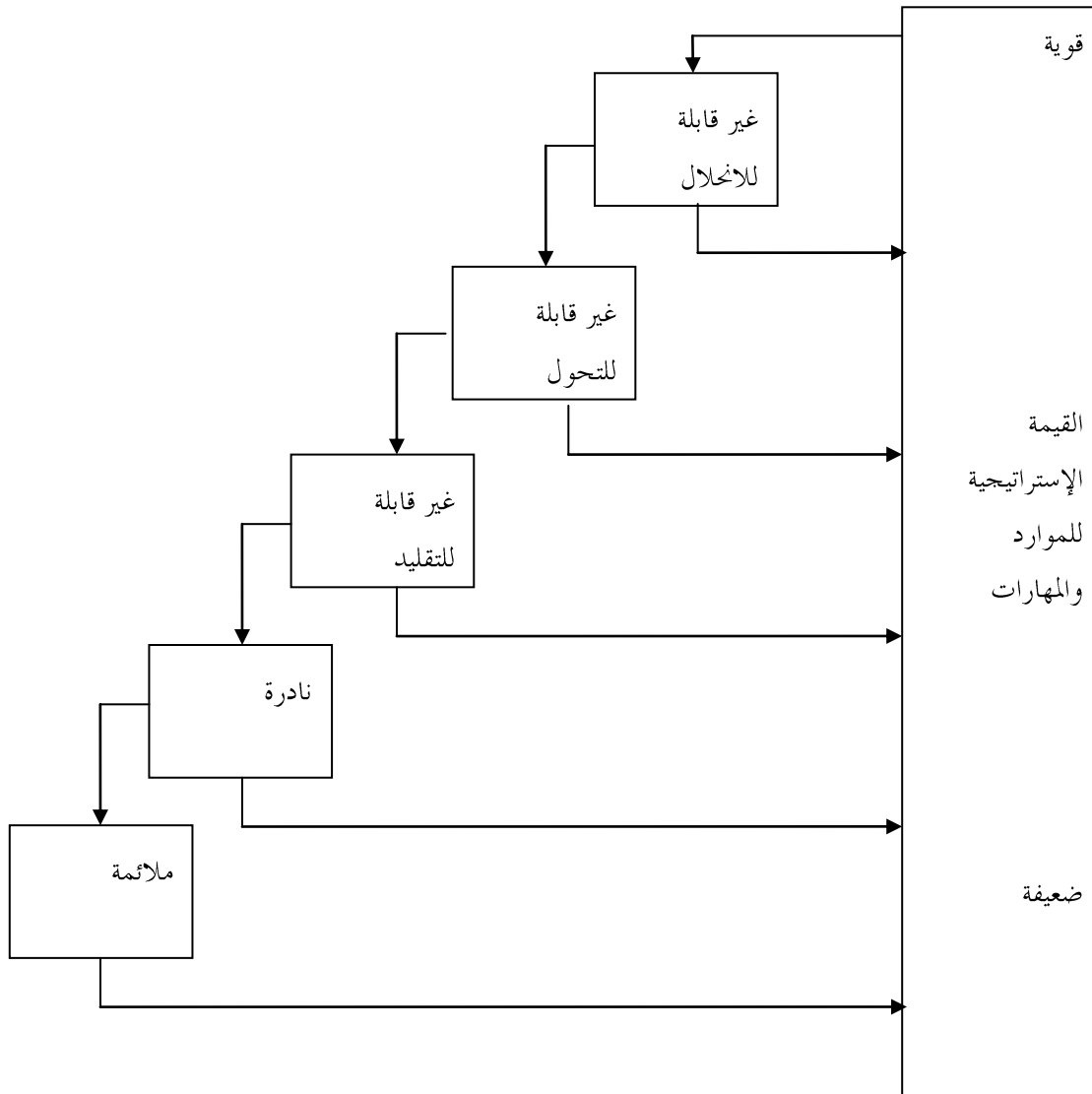
يهتم بقابلية الموارد للتحويل إلى خارج المؤسسة، بمعنى آخر درجة خصوصيتها ودرجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة عليها، وكمثال نأخذ الكفاءات، فالكفاءات الفردية لها قابلية أكثر للانتقال إلى خارج المؤسسة على عكس المهارات الجماعية.

(1) - المرجع نفسه

5- غير قابلة للإحلال:

وتتمثل أهميتها في أنها حتى وإن كانت مهارة معينة غير قابلة للتقليد ولا للتحويل إلى خارج المؤسسة فإن امتلاك منافس كفاءة إحلالية، سيلغي الميزة التنافسية ويمكن توضيح الخصائص السابقة الذكر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم: () اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



المصدر: ثابتي الحبيب، طول ريمية، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 137.

من خلال ما سبق يمكن القول أن امتلاك القدرة على التوليف والتحرك للكفاءات وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسة (العولمة، التكنولوجيا...) الأمر الذي يتطلب تكييفاً ثابتاً للموارد

والقدرات الحالية مع التغيرات في شروط المحيط، من خلال تطوير الكفاءات وهو الشيء الذي تهدف إليه البرامج التكوينية.

2- التغيير والتطوير التنظيمي

تمهيد:

تلجأ المنظمات إلى التطوير التنظيمي بسبب وجود ضغوط من كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. وعليه يجب على المنظمة أن تتفاعل وتتكيف مع ما يحدث في البيئة. وتفرض البيئة الخارجية تهديدات يجب التعامل معها، أو فرصا يجب استثمارها. أما البيئة الداخلية فهي تشير إلى نقاط ضعف ومشاكل يجب حلها وعلاجها، أو نقاط قوة يجب الاعتماد عليها في تحديد إستراتيجية التطوير التنظيمي.

وبالرغم من أن بعض المنظمات تسعى وبقوة ناحية التطوير التنظيمي كنوع من التكيف والتوافق مع البيئة، إلا أنه غالبا ما يتمّ مقاومته بواسطة العاملين وأيضا المنظمة ذاتها، وذلك بسبب أنهم لا يريدون هذا التطوير الذي يسبب الغموض والقلق لهم⁽¹⁾.

وفي محاولة للأخذ بالأسباب ظهرت مجموعة من النماذج التي تقدّم خطوات مثالية يمكن الاستناد إليها في التطوير التنظيمي، وترشد الدارسين والمستشارين والممارسين في طريقهم إلى هذا التطوير.

تبدأ هذه المحاضرة بالتعرف على الضغوط الموجودة في بيئة المنظمة والتي تشجعها على ضرورة التغيير والتطوير التنظيمي، ثمّ ينتقل الأمر بعد ذلك إلى الضغوط المضادة من العاملين والمنظمة لهذا التطوير.

1- مفهوم التغيير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية، وعليه، فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت مسميات عديدة منها التغيير، والتطوير، والتحديث. وقبل التطرق لمفهوم التغيير تجدر الإشارة إلى وجود فرق جوهري بين التغيير والتغير، فالتغيير يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، أما التغير فإنه يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دون اهتمام من جهة معينة.

(1) - أحمد ماهر، "تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص55.

لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه تعريفات مختلفة، فقد ذكر علي السلمي، أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"⁽¹⁾.

لماذا التطوير التنظيمي؟

إذا كانت طبيعة الأشياء من حولنا تتغير باستمرار، وتبقى المنظمة على حالها دون أي حركة فسيكون مصيرها أن تتبدد وأن تهلك. إن واقع الأشياء يشير إلى وجود أنظمة مفتوحة تحكم حياتنا وتحكم المنظمات من حولنا. ويشير ذلك إلى أن المنظمات تستورد مدخلاتها من البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي فإنّ مدخلات أي منظمة من مواد، ورأسمال، وموارد بشرية، وأنظمة ما هي إلاّ نتائج للبيئة التي تتغير باستمرار، وتؤثر المدخلات في العمليات الأساسية للمنظمة من أنشطة ومهام وأنظمة عمل، والتي تؤثر بالتبعية في المخرجات الخاصة بالمنظمة في شكل سلع وخدمات وقيم مضافة تذهب إلى المجتمع (أو البيئة) التي ستقبل أو ترفض هذه السلع والخدمات والقيم المضافة، وسيتم قبولها أو رفضها بناءً على ما آلت إليه البيئة من تطور. فإن رفضت البيئة هذه الأمور كان ذلك معلومات مرتدة وعكسية إلى المنظمة أنه إن لم تمثل المنظمة إلى المجتمع والبيئة فسيكون ما لها رفض مخرجاتها، أي رفض المنظمة ذاتها وهو ما يعني هلاكها⁽²⁾.

فما هذه القوى الموجودة في البيئة، والتي تدفع المنظمة نحو التطوير؟ وما القوى المضادة لهذه القوى؟، هذا ما سيتمّ عرضه في هذه المحاضرة.

2- القوى الدافعة نحو التغيير التنظيمي : القوى الدافعة نحو التطوير التنظيمي :

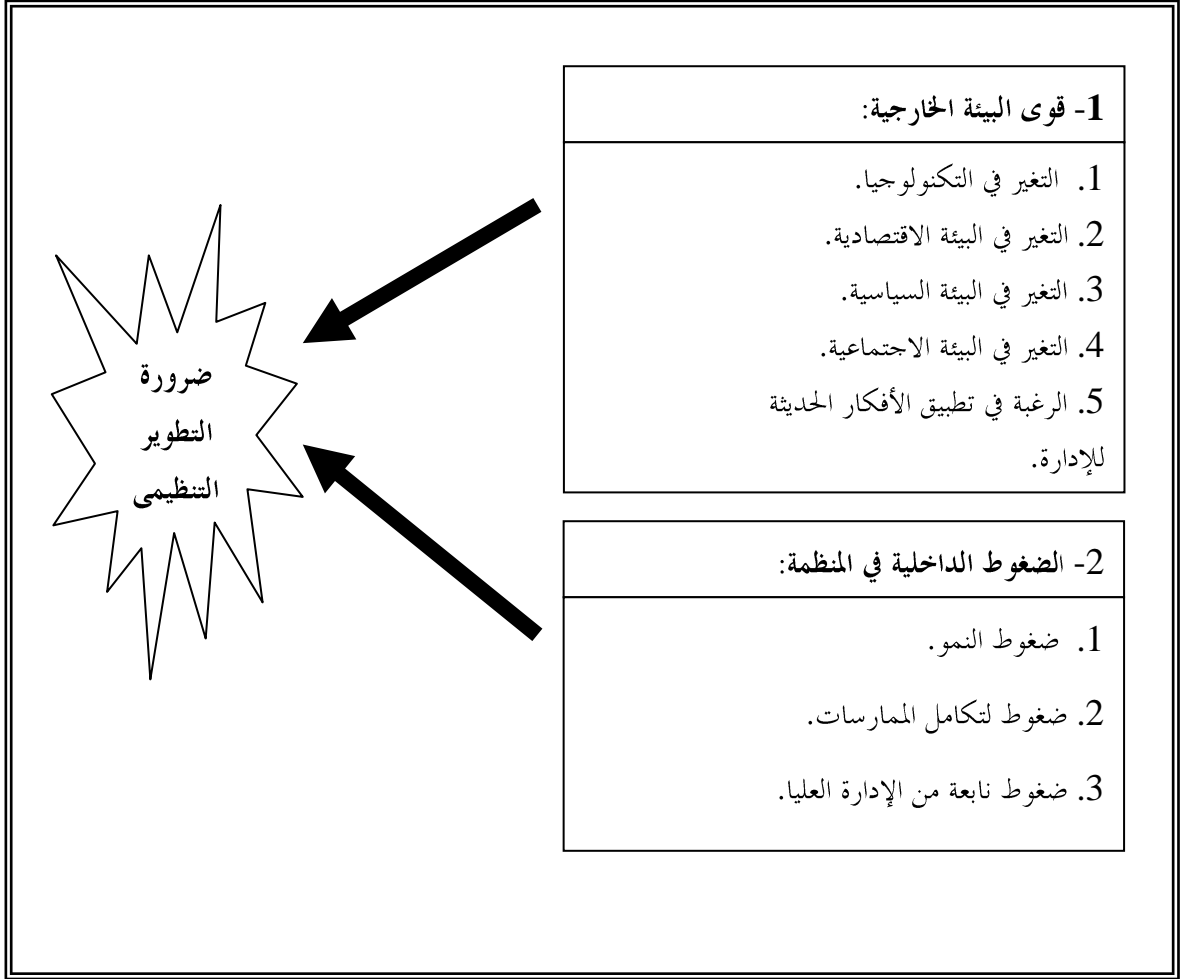
كما أشرنا سلفاً أنّ الحقيقة الوحيدة الثابتة حولنا هي "التغيير". إن كل شيء في مجتمعاتنا المعاصرة أصبح يتسم بالتغيير الدائم. وأصبح التغيير شيئاً ملموساً، ومحسوساً، وغالباً، ومتدافعا في موجات عاتية. فثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا تغيرت في طريق عملنا، وأكلنا وملبسنا، وعاداتنا، وقيمنا، وغير كل ذلك المنظمات من حولنا، ومن طريقة عملها.

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص.202.

(2) - أحمد ماهر، تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سابق، ص.55.

ولقد ظلت الحضارات والمجتمعات في تطوير محدود الآلاف من السنين، أما في عشرات السنين الأخيرة فقد أصبحت قوة التغيير هائلة، ومتسارعة، ومتلاحقة، وبشكل يصعب التكيف معه أحيانا.

وتنقسم القوى الدافعة نحو التطوير إلى قوى في البيئة الخارجية للمنظمة، وقوى في البيئة الداخلية للمنظمة، وهو ما يوضحه الشكل التالي وهو ما سيلبي شرحه تباعا⁽¹⁾:



شكل قوى الدافعة للتطوير

وفي ما يلي نوضح تفصيلات كل واحدة من هذه القوى الدافعة للتطوير والتغيير التنظيمي⁽²⁾:

(1) - أحمد ماهر، تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، مرجع سابق، ص58.

(2) - أحمد ماهر، تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، مرجع سابق، ص58.

أولاً: قوى البيئة الداخلية: وتتمثل في:

1) التغيير في التكنولوجيا⁽¹⁾:

يمكن وصف العصر الحالي بعصر الانفجار العلمي والتكنولوجي، وذلك كنتيجة لكثرة الاكتشافات العلمية والاختراعات وبراءات الابتكار في كافة مجالات الصناعة المختلفة ومجالات الخدمات، بل وأصبح الإنسان أكثر قدرة على توظيف واستخدام ما تصول إليه من معارف واكتشافات وابتكارات. ويوضح الشكل التالي بعض أمثلة من ملامح التغيير التكنولوجي والعلمي.

التغيير في التكنولوجيا

- اكتشافات وابتكارات بأعداد هائلة.
- ثورة في مجال شبكات الاتصالات.
- تطور في مجال الكمبيوتر وتقنية المعلومات.
- تطور في مجال برامج وتطبيقات الكمبيوتر.
- ظهور الأعمال والوظائف غير الورقية.
- ظهور الحكومة الإلكترونية.
- براءات اختراع عديدة ومتسارعة ومتطورة.
- تطور في الفن الإنتاجي في الصناعة والخدمات.
- التصنيع المرن.
- مزيد من البحث والتطوير.
- تطور في النقل والمواصلات.
- تطور في أساليب البحث العلمي والتحليل.
- تطور سريع في العلوم والتخصصات العلمية.
- تقادم سريع في المهارات الفنية.
- تغيير في شكل المهارات والتخصصات.
- تغيير في شكل القوى العاملة وتركيبها الفنية.
- تغيير في شكل التدريب والتأهيل الفني.

شكل التغيير في التكنولوجيا

(1) - نفس المرجع السابق ص59.

(2) التغيير في البيئة الاقتصادية (1):

مع انحسار النظام الاقتصادي الاشتراكي أمام المد الرأسمالي بدأت الكثير من ملامح الاقتصاد العالمي والوطني تتغير إيجابا وسلبا. وتغيرت معها أساليب إدارة المنظمات، وإدارة الأسواق وغيرها من مجالات العمل والحياة الاقتصادية.

ويوضح شكل (2-3) ملامح التغيير في البيئة الاقتصادية وأبعادها:

التغيير في البيئة الاقتصادية

- سقوط النظام الشيوعي.
- انخفاض رقابة الدولة على الحياة الاقتصادية.
- اضطراب الأسواق المالية بشكل مستمر.
- المنافسة الشديدة.
- اندماج الشركات والبنوك.
- التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات.
- ظهور المشروعات الصغيرة كقوة اقتصادية.
- حرية التجارة وحرية الأداء الاقتصادي.
- التدويل والعملة.
- سقوط أسواق وصعود أخرى.
- تقادم وسقوط منتجات وظهور أخرى.
- سقوط شركات وصعود أخرى.
- الهجرة العالمية للعمالة.
- ظهور التكتلات الاقتصادية بين الدول.
- فقدان الاستقرار الاقتصادي.
- تضخم مستمر وارتفاع مقلق في الأسعار.
- سعي الدول إلى التنمية المستدامة.
- زيادة ديون الدول النامية والفقيرة.
- ارتفاع أهمية قطاعات الخدمات.
- ترشيد واستخدام الموارد الطبيعية والخامات.

شكل التغيير في البيئة الاقتصادية

(1) - نفس المرجع السابق ص 60.

3) التغيير في البيئة السياسية

والقانونية⁽¹⁾:

تغيرت البيئة السياسية والقانونية في دول العالم إلى الدرجة التي غيرت من ملامح العمل الاقتصادي والإداري في منظمات العالم. والصفة الغالبة هنا هي مزيد من الاضطراب السياسي العالمي، ومزيد من التدخل القانوني في تقنين الحياة الاقتصادية والإدارية في دول العالم. ويوضح الشكل (2-4) أمثلة من التغيير في البيئة السياسية والقانونية:

التغيير في البيئة السياسية والقانونية

البيئة السياسية:

- تغيير في الأنظمة السياسية لبعض الدول.
- تغير نحو مزيد من الديمقراطية في الحياة النيابية.
- ممارسات سياسية متقدمة.
- فساد سياسي في كثير من الدول.
- تغيير في الحياة النيابية لبعض الدول.
- تنامي حركة حقوق الإنسان.
- الغرب يسيطر على السياسة العالمية.
- الإرهاب كظاهرة دولية.
- ظهور إرهاب الدولة.
- الصراع بين الحضارات، وبين الدول أيضا.
- تدخل رجال الأعمال في السياسة.

البيئة القانونية:

- قوانين حماية المنافسة.
- قوانين حماية الملكية الفكرية.
- قوانين الرقابة على الشركات.
- قوانين الخصخصة.
- قوانين العمل والعمال.
- قوانين حماية البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك

شكل التغيير في البيئة السياسية والقانونية

(1) - نفس المرجع السابق ص 61.

(4) التغيير في البيئة الاجتماعية:

أدى التغيير والتطور التكنولوجي والاقتصادي والسياسي إلى تغيير مائل في البيئة الاجتماعية، والعادات والتقاليد والاهتمامات والمشاعر والعلاقات الاجتماعية إيجابا وسلبا. ويحتاج التغيير في البيئة الاجتماعية إلى ضرورة تكيف المنظمات من خلال ممارسات التطوير التنظيمي. ويوضح شكل (2-5) بعض ملامح التغيير في البيئة الاجتماعية:

التغيير في البيئة الاجتماعية

- خروج المرأة للعمل.
- هجرة العمالة.
- زيادة كبيرة في تطلعات وطموحات العاملين.
- صغار السن يتطلعون إلى مكاسب سريعة وأكبر من مساهمتهم.
- زيادة حدة البطالة.
- تصادم بين طبقات المجتمع.
- تفكك الروابط الأسرية.
- تحلل الفنون والنحلها.
- عدم وجود وقت يمنحه الآباء لأبنائهم.
- اهتمام متزايد بالحوافز المادية والمعنوية والمكاسب.
- زيادة الأمراض النفسية والاجتماعية.
- تحلل وتسبب أنظمة التعليم.
- عدم الرضا الدائم من العاملين عن أعمالهم.
- تخلف وانحيار القيم الإنسانية والاجتماعية.
- صراع بين الحضارات.

شكل التغيير في البيئة الاجتماعية

5) الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة :

أدت سمات العالم المعاصر، والتغيرات التي طرت عليه إلى سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة، وأصبح هنا احتياج شديد لقيم وأفكار ونظريات حديثة تتواءم مع التغيرات. وبناء على هذا الاحتياج ظهرت، وما زالت تظهر، موجات من المفاهيم والأفكار والنماذج والنظريات الحديثة للإدارة تحاول منح المنظمات الفرصة لكي تتكيف وتتواءم مع التغيير في البيئة الخارجية المحيطة. ومع عدم الرضا عن الأفكار القديمة زادت الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة.

ويوضح شكل (2-6) ملامح الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة.

الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة

- سقوط بعض الأفكار التقليدية للإدارة.
- ظهور قيم جديدة للعمل داخل المنظمات.
- زيادة الاحتياج إلى نظريات حديثة للإدارة.
- ظهور نظريات جديدة للإدارة.
- زيادة الرغبة في معرفة ما هو جديد.
- ارتفاع أعمال الاستشارات والتدريب في النظريات الحديثة.

شكل الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة

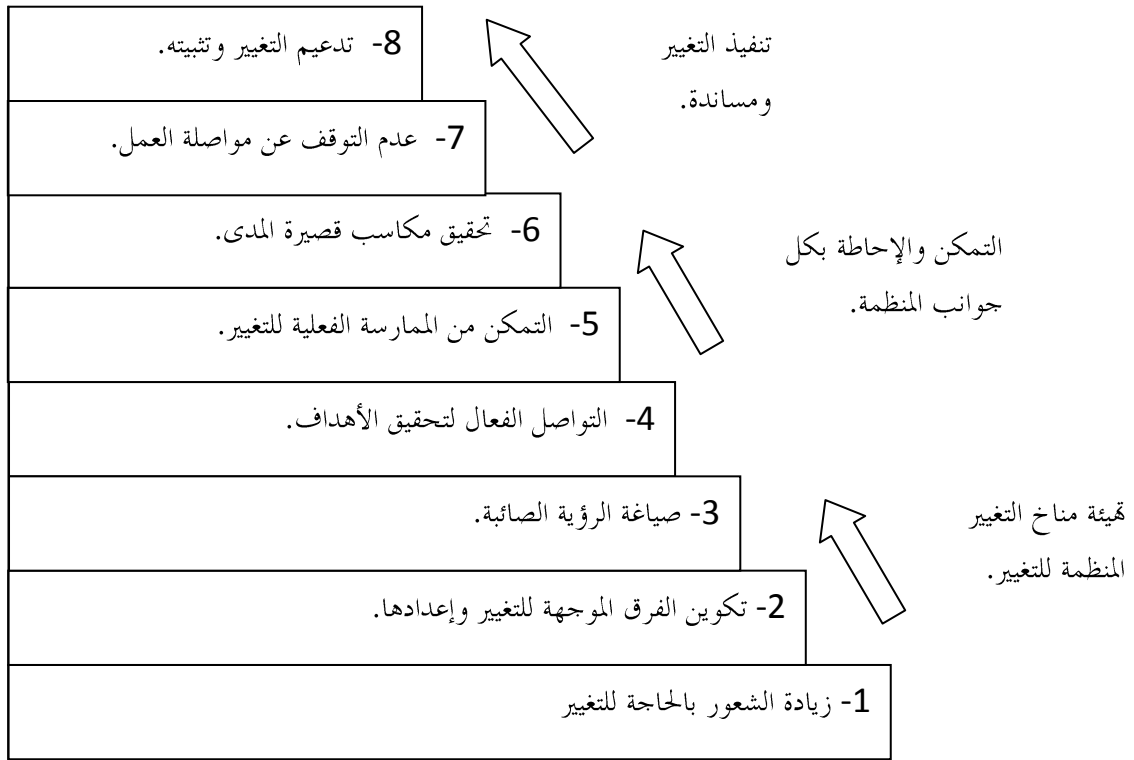
ضغوط والأسباب الداخلية للتغيير

3- منحى إجراء التغيير التنظيمي:

قبل أن نعرض بشكل مفصل لكيفية استخدام هذا الدليل كمساعد ومرشد لإجراء التغيير بنجاح وفق منحى الخطوات الثماني، نلقي نظرة سريعة على هذا المنحى الذي نتبناه، ونعتقد أنه من أكفأ المناحي التي يمكن إتباعها والعمل في ضوءها عند إجراء أي عملية تغيير ناجحة في أي منظمة من المنظمات.

فهذا المنحى يفترض أن التغيير الناجح يمكن تحقيقه عبر ثماني خطوات متفاعلة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مراحل كبرى تشملها عملية التغيير (أنظر الشكل التالي)

الشكل رقم : الخطوات الثماني لإدارة التغيير الناجح



المصدر: دان كوهين، ترجمة معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي ص22.

وحتى تتمكن من فهم هذه الخطوات وإدراكها جيداً نلخصها في ثلاث مراحل (1):

المرحلة الأولى: وتهدف إلى تهيئة مناخ المنظمة للتغيير وتكوين المناخ الملائم للتغيير في المنظمة، وتتضمن تلك المرحلة الخطوات الثلاث الأولى من هذا المنحى.

والمرحلة الثانية: هي مرحلة التمكن والإحاطة بكل جوانب المنظمة، أي انخراط المنظمة ككل وانشغالها أو انهماكها في عملية التغيير، وهي تتضمن الخطوات من الرابعة إلى السادسة.

المرحلة الثالثة: فهي مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير ومساندته والحفاظ على ما يترتب عليه من مستجدات أو ممارسات جديدة، وتشمل تلك المرحلة الخطوتين الأخيرتين من خطوات التغيير الثماني.

(1) - دان كوهين، ترجمة معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ص22.

4- المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية وهناك أسباب تدعو لظهور هذه

المشكلات منها:

أ-المصالح الذاتية.

ب-سوء الفهم وعدم وجود مشكلة.

ج-الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين.

د-الخوف لدى العاملين من التغيير، وقد أشار الدكتور زهير الصباغ إلى بعض المشكلات التي تواجه التغيير منها(1):

1/ التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، وتتلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

2/ الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

وهناك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات،(2) ومن هذه الأدوات ما يلي:

1. المشاركة.

2. التعليم والاتصال.

3. التسهيل والدعم.

4. التفاوض والاتفاق.

5. المناورة والاستقطاب.

6. الترهيب الصريح.

(1) - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص52.

(2) - نفس المرجع السابق، ص53.

وهذه الوسائل والأدوات موجهة للفرد نفسه، ويوضح الشكل التالي هذه الوسائل والأدوات من حيث الاستخدام والمواقف والعيوب والحسنات:

3- الاتجاه المؤسساتي لنظرية المنظمات (النظرية الاجتماعية)

1. النظرية المؤسسية:

يستوحي هذا الاتجاه أسسه النظرية والفكرية من علم اجتماع المنظمات على اعتبار أن رواد هذا الاتجاه هم في الأصل علماء اجتماع. لذلك نجد أنه انتشر في الأوساط الأكاديمية الغربية نتيجة للتطور الحاصل في مجال سوسيولوجية المنظمات بإدراج تحليل المجال التنظيمي داخل المجتمع لتحقيق الانسجام والتماثل الميكلي بين المنظمات لكي تكون أكثر كفاءة وتنافسية لتنتج خدمات بأقل تكلفة وبالرفع من شرعيتها وقوتها المؤسساتية.

واعتمدت المؤسساتية الاجتماعية في فهم العلاقة المميزة بين المؤسسات والنشاط الفردي على "المقاربة الثقافية" لتفسير طبيعة هذه العلاقة⁽¹⁾، بربط "الأدوار الإلزامية للمؤسسات" بـ "قواعد السلوك" مما يضفي الطابع الاجتماعي على الأدوار المؤسسية التي تعمل على ربط واستيعاب المعايير المرتبطة بها، ومن خلالها تؤثر المؤسسات على سلوك الفرد، ولذلك فهم يعتبرون أن المؤسسات لا تؤثر على السلوك فقط بل تعمل على تحديد ما يجب فعله من قبيل الأفراد في سياق معين.

2. المنظمة وفق منظور النظرية المؤسساتية:

تشدد هذه النظرية بأن المنظمات لا تطلب المواد الأولية، الأموال، العاملين، المعرفة، والمعدات فحسب، بل الأمر يعتمد على قبولها في المجتمعات التي تمارس عملها فيها، وهذا الوضع ما جعل المفكرين المعاصرين في نظرية المنظمة، أن يضيفوا عنصر الشريعة الاجتماعية، وكما موضح في الشكل (4-2) فالمنظمة وفق منظور أبرز مفكري النظرية المؤسسية، وهو البروفسور Selznick فمنذ عام 1957 قد أكد بأنه على المنظمات يجب أن تتكيف مع المجتمع، وتعبّر عن القيم الخاصة بالمجتمع، وأما علماء الاجتماع الأمريكيين Paul Dimaggio & Woody Powell في عام 1983 فقد أضافا بأن تنافس المنظمات ليس

(1) - نعيم شلغوم، الاتجاهات النظرية الجديدة في تحليل مفهوم الدولة - النظرية المؤسساتية الجديدة نموذجاً - المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 3، العدد 2، الصفحات 283-299، ص 295.

بالضبط على الموارد والזبائن، ولكن بالحصول على القوة السياسية والشرعية المؤسسية اتجاه المجتمع فضلاً عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية⁽¹⁾.

وتأسيساً على ما سبق من ذلك، تتمكن البيئة من فرض متطلبات واحتياجات معينة على المنظمات المجتمعية عبر وسيلتين مختلفتين هما:

أ- تحديد المتطلبات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية التي تتطلب من المنظمات أن تنتج وتبادل سلعتها وخدماتها في السوق الذي يرغبها ويتعامل معها.

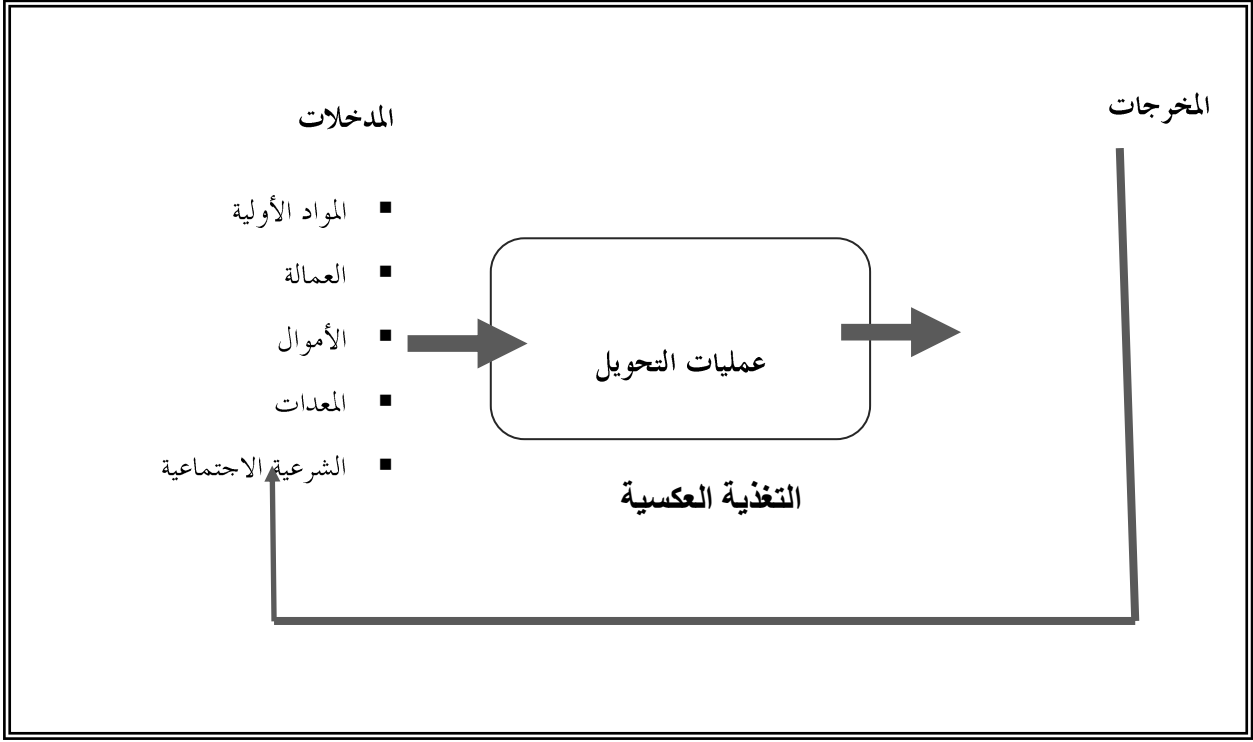
ب- توجه البيئة نحو فرض متطلبات واحتياجات إنسانية وثقافية، يستلزم من المنظمات أن تلعب أدواراً معينة في المجتمع، لتكون مؤسسة اجتماعية مقبولة، وتحافظ على علاقتها مع محيطها الخارجي.

وعليه فإن التكيف أو التناغم مع المتطلبات المؤسسية، يؤدي إلى كسب دعم المجتمع للمنظمة وضمان بقائها، وهذا لا يعود بالطبع إلى كونها حققت الأرباح الكثيرة وقدمت المنتجات الوفيرة، إلا أن يعود إلى كونها مقبولة بشكل متواصل في البيئة ومع ذلك فإن الرشد في اتخاذ القرارات لوحده لا يكفي، إذ أن المنظور المؤسسي يحدد ما الذي يجب أن تراقبه المنظمات، وكيف يجب أن تتصرف وفقاً للمعايير الاجتماعية، وكيف تتكيف مع بنيتها المؤسسية، وتحليل عناصرها من حكومة وقوانين وتشريعات وتوقعات اجتماعية وثقافية⁽²⁾.

(1) -

(2) - نفس المرجع السابق، ص 53.

الشكل (4-2): الشرعية الاجتماعية لموارد المنظمة



3- النظرية المؤسسية الجديدة:

يعتبر مصطلح الاقتصاد المؤسسي الجديد Institutional Economics من المصطلحات الحديثة نسبياً في المجال الاقتصادي، وقد استعمل لأول مرة من طرف المفكر الاقتصادي Oliver Williamson سنة 1975 ليعبر عن مجموعة الدراسات التي اهتمت بدراسة المؤسسات أو المنشآت ودورها في الأداء الاقتصادي، غير أن الاعتماد الحقيقي على هذا المصطلح لم يظهر بشكل واضح إلا في سنة 1980.

ورغم تعدد النظريات التي يستند إليها الفكر المؤسسي الجديد إلا أنه يرتكز أساساً على نظريتين أساسيتين وهما: نظرية تكاليف المعاملات الاقتصادية ونظرية حقوق الملكية⁽¹⁾.

(1) - سميرة قارة، رابح بلعيد، تحقيق التنمية الاقتصادية، وفق النظرية المؤسسية الجديدة، المجلة الاقتصادية للإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 1، الصفحة 230-253، ص 103.

وإنّ النظرية المؤسسية الجديدة تعتبر امتداداً للنظريات التي تعتمد على المورد الداخلي في النمو الاقتصادي.

– ماذا نقصد بالمؤسسات (حسب دوقلاس نورث)؟

يُحصر دوقلاس نورث الإطار المؤسسي في ثلاثة عناصر أساسية⁽¹⁾:

أ- القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تنظم العلاقات بين الأفراد داخل الدولة الواحدة.

ب- المنظمات، ومختلف الإجراءات والتنظيمات الخاصة داخل الدولة.

ج- حماية حق الملكية، والتطبيق المصنف للقوانين والتنظيمات الخاصة داخل الدولة، والتصدي لظاهرة الفساد.

ويقصد بالمؤسسية أو المؤسسية الجديدة النظرية التي تسعى إلى تطوير وجهة نظر حول سوسيولوجية المؤسسات، بمعنى الطريقة التي تتفاعل والطريقة التي تؤثر بها على المجتمع، فباعتبار أن المؤسسات تعمل في بيئة ما مع المؤسسات الأخرى المنافسة، وهذا ما يسمى بالبيئة المؤسسية، هي تتأثر بعضها ببعض لتصبح مماثلة "متجانسة" على الرغم من أنها تتطور بطرق مختلفة، حيث تؤكد النظرية حقيقة أن المؤسسات تعتمد هياكل وإجراءات قائمة بدافع القبول والاعتراف بها باسم الشرعية في البيئة المؤسسية لا بدافع تحقيق الكفاءة الاقتصادية، النظرية المؤسسية تفترض أن المؤسسات تعتمد هياكل وممارسات الإدارة التي تعتبر شرعية من قبل مؤسسات أخرى في مجال عملهم بغض النظر عن فائدتها الفعلية. الشرعية هنا هي مفهوم أساسي لفهم الديناميكية المؤسسية للنظرية المؤسسية الجديدة⁽²⁾.

البيئة المؤسسية هي الأخرى، مفهوم أساسي لتوضيح تفسير النظرية المؤسسية الجديدة، إذ عرفها

(1983 DiMaggio and Powell) بأنها حقل تنظيمي معين يتميز ب:

✓ وجود هياكل وتحالفات تمثل أفراد (أطراف) الحقل؛

✓ وعي هذه الأطراف بانتمائهم لهذا الحقل؛

✓ زيادة التفاعلات التنظيمية بين هذه الأطراف؛

(1) – Didiere, C Habaud, Claude Parthenay, Yannick Perez : Evolution de l'analyse northienne des institutions « La prise en compte des idéologies », publié dans la revue économique 2005/3. Vol56. Page 696 et 699.

(2) – وردة شناقر، آمال مهاوة، النظرية المؤسسية في ظل المفهوم الحقيقي للشرعية – قراءة نقدية في النظرية المؤسسية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02 (2021)، ص776-786، ص781.

✓ زيادة مستوى المعلومات الواجب تجهيزها.

ومن جانبه يؤكد Rao, Monin and Durand 2003 م على أن الشرعية مشفرة أيضاً في الهويات والتقاليد والقيم السلوكيات والأخلاقيات والدين والهياكل الاجتماعية والتنظيمية التي تشكل المبادئ التوجيهية للعمل الإجرائي اليومي لكل فرد وجماعة وتنظيم مؤسسي.

4- مفهوم التماثل المؤسسي وأهميته في النظرية المؤسسية :

في إطار التغيير المؤسسي تسعى مختلف الأطراف المؤسسية إلى تحقيق التماثل المؤسسي isomorphism الذي يعرفه Hawley 1968 بأنه: "عملية تقييدية تفرض وحدة واحدة في مجموعة سكانية تشبه الوحدات الأخرى التي تواجه نفس مجموعة الظروف البيئية"، وتم تمديد هذا التعريف بشكل كبير من قبل Hannan and Freeman الذين جادلوا بأن التماثل يمكن أن يحدث باختيار أشكال غير مثلى من بين النظم الأخرى نتيجة الضغوط التنافسية أو لأن صانعي القرار يتعلمون الاستجابات التنظيمية المناسبة ويعدلون سلوكهم وفقاً لذلك، وعلى عكس Hannan and Freeman يشدد DiMaggio and Powell 1983 على أهمية التكيف مع البيئة المؤسسية من قبل المنظمات رغم التشابكات التشوهية المتضمنة في أنواع التماثل التي تنعكس في اختيار سلوكيات إدارية بدلاً من الخيارات الإستراتيجية الواعية، حيث يجادل DiMaggio and Powell بأن المدراء يتجهون إلى اختيار الشكل المشابه لهم لزيادة فاعلية منظماتهم رغم أن الخيارات المتاحة قد توفر لهم خيارات أفضل، وبعبارة أخرى، لا تعالج نظرية التماثل المؤسسي "الحالات النفسية للجهات الفاعلة الضاغطة ولكن المحددات الهيكلية لمجموعة من الخيارات التي يعتبرها مختلف الفاعلون في البيئة المؤسسية عقلانية أو حكيمة"⁽¹⁾.

ويوافق المؤسسون الجدد Meyer 1979 م؛ Fennell 1980 م؛ DiMaggio & Powell 1983 على نوعين من التماثل هما التماثل المؤسساتي والتنافسي، وبشكل عام، تختلف الأشكال التنافسية والمؤسسية في طبيعتها حيث يفترض التماثل المؤسسي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق الشرعية عن طريق إتباع منظمات أخرى في نفس الظروف البيئية Meyer & Rowan 1977 م بينما يفترض التماثل التنافسي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق الكفاءة بالتركيز على المنافسة في السوق وتغيير المكانة وتدابير اللياقة الاجتماعية

(1) - شعباني مجيد، وآخرون، رؤى واتجاهات النظرية المؤسسية في تفسير التقارب المحاسبي الدولي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 2/ العدد 02 (أكتوبر 2018) الصفحات (029-050)، ص35.

والاقتصادية للمنظمات التي تعمل في سوق تنافسية حرة ومفتوحة نسبياً Fennell 1980م، وبالنسبة للمنظمات التي لا تعمل في ظلّ هذه الظروف ولكنها تنافس على السلطة السياسية والشرعية المؤسسية وكذلك على اللياقة الاجتماعية والاقتصادية، فإن فكرة التماثل المؤسسي أكثر ملاءمة Rahaman & Mir ويحدد DiMaggio and Powell 1983م، Scott 2001م، Eberlein and 2012م Richardsonم ثلاثة أنواع من التماثل المؤسسي تحدث نتيجة ضغوط تشابهية مؤسسية لكل منها سوابقها الخاصة⁽¹⁾.

1) التماثل القسري coercive: تنبع التشوهية القسرية من ضغوط رسمية وغير رسمية الناشئة عن علاقات القوة المتماثلة والتي تمارس على وحدة مؤسسية بواسطة وحدات مؤسسية أخرى تعتمد عليها، وهو ما ينشأ عنه مشكلة عدم شرعية بعض أو كل السياسات، القوانين، الإجراءات، التنظيمات، إلخ...

2) التماثل باحكاكة Mimetic: وهذا بالنظر إلى تشابه العوامل المؤسسية لبعض البيئات أو التنظيمات؛

3) التماثل المعياري normative: الذي يعرفه Bhakoo and Choi 2013م بأنه الوضع الذي

تواجه فيه الحركة الاجتماعية ضغوطاً معيارية لتبني رؤى مؤسسية توافقية لمجموعات اجتماعية أو ثقافية أو مهنية أخرى لاعتبارات كماليتها التامة على، الرغم من أن هذه التماثلات قد تبدو متميزة ومختلفة عن بعضها البعض إلا أنّها مترابطة إلى حد كبير.

(1) - نفس المرجع السابق، ص36.

الوحدة الرابعة:

قضايا معاصرة في نظرية المنظمة.

1- الصراع التنظيمي

تهيد

إن الحثّ والتشجيع على مبادئ العمل والتعاون بين الأفراد العاملين في المنظمة وإتباع الأساليب والممارسات العادلة لتحقيق الأهداف المشتركة والتي تمثل الصالح العام ولجميع الأطراف.

ومن خلال ما سبق نجد أن الصراع ظاهرة صحية يمكن أن ينجم عنها فوائد كثيرة إذا ما تمّ إدارتها بالشكل الصحيح، ونطرح في هذه المحاضرة أهم الأساليب الأساسية في حل الصراع في أي منظمة ومعرفة ماهية الصراع، وأهمّ الاستراتيجيات في حل الصراع على مستوى المنظمة، وطرح أهمّ الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع.

لعلّ أخطر ما تعاني منه الاتجاهات النظرية المعاصرة في التنظيم ميلها إلى تأكيد جوانب الاتساق والتكامل في المنظمات، وإغفال جوانب الصراع والتغير فيها.

ومن الواضح أن هذه الاتجاهات قد عبرت عن وجه واحد للواقع التنظيمي، هو ذلك الذي يعبر عن كل من الاستقرار والتضامن، ومغفلة الوجه الآخر لهذا الواقع، والمتمثل في الصراع والتغيير⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح لنا من العدل ومن أهم أساليب النجاح في أي مؤسسة بالبحث في أهمّ العوامل التي تضعف المؤسسة ومعالجة أي تقصير فيها حتى يكون الصراع داخل المؤسسة صراع إيجابي لا صراع سلبي.

1- تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي⁽²⁾:

1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، ولذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها وعم الحديث عنها وتجاهلها، وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن

(1) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 69.

(2) - زهير بوجعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 109.

الماضي، ولاشكّ في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع موجود داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

2- المدرسة السلوكية:

وتبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة.

3- النظرة الحديثة التفاعلية للصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين، وأن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظُ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير. والجدول التالي يبين الصراع في المدارس الإدارية المختلفة:

الجدول رقم: الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

المدرسة الحديثة	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	
ضروري / محرك للإبداع	طبيعي/داخل في ترتيب التنظيم	غريب / دخيل	بيان طبيعة الصراع
عوامل جد قطبية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد / ضار	ضار / مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثير للمتاعب	أطراف الصراع
تطور	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دورة الإدارة

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،

2011، ص110.

2- مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر موضوع الصراع من المواضيع الشائكة، وإن البحث عن البدايات الأولى للصراع أمرٌ في غاية الصعوبة، فلكلّ بناء تنظيمي تجاربه الخاصة به فيما يتعلق بصراعاته مع الآخرين من أجل الاستمرار والمحافظة على البقاء، ومن أبرز ما قدمه المفكّرون حول مفهوم الصراع التنظيمي، مساهمة المفكر ابن خلدون الذي كان من الأوائل الذين حاولوا تقديم طرح فكري في تاريخ البشرية بخصوص الصراع، وتقوم فلسفته على ثلاثة مرتكزات⁽¹⁾:

1- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلابدّ من اجتماعهم، وهذا الاجتماع سوف يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.

2- لا بدّ من وجود العدل بين الناس.

3- مقاومة العدوان وإقامة العدل.

وفي ما يلي سنوضح مفهوم الصراع التنظيمي وفقاً للمنظور عدد الكتاب والمفكرين:

جدول رقم () : مفهوم الصراع التنظيمي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين:

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
-2	Wright & Noe	1996	الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات والتوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات.
-3	Hatch	1997	شجار علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر.
-4	Jain	1997	حالة تدرك بها إحدى المنظمات بأن منظمة أخرى استعملت سلوك معين قد يعيقها أو يمنعها من تحقيق أهدافها.
-5	Robbins	2000	نشاط متعمد يقوم به الفرد (س) لإفساد جهود الفرد الآخر (ص) بشكل معين من أشكال الإعاقة التي قد تؤدّي إلى إحباط الفرد (س) والتي تتسبب بعدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه

(1) - موسي اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص78.

اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل.	2000	المعلا	-6
سلوك يعتزم عرقلة أو إعاقة الوصول إلى أهداف أشخاص آخرين.	2002	Doherty & Horne	-7
كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادر أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم.	2002	العميان	-8
هو منافسة بين الأفراد الذين لهم احتياجات وأفكار ومعتقدات وأهداف متضاربة.	2002	Algert & Watson	-9
الصراع شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما علاقة اعتماد متبادلة وهو ينتج عن بروز قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف.	2002	Gibson & Blackard	-10
هو العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة.	2005	Weissmann	-11
هو نتيجة محتملة للعلاقات بين الجماعات حيث ينتج من الاختلاف الكبير للحاجات للأطراف المتصارعة أو من فقدان الإدراك بالآخرين أو من سوء الفهم.	2007	Lewicki, etal	-12
هو الاشتباك الذي يحدث عندما يتمّ منع هدف مباشر لجماعة معينة من قبل جماعة أخرى.	2007	Jones	-13
عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر يهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.	2009	الخليل	-14

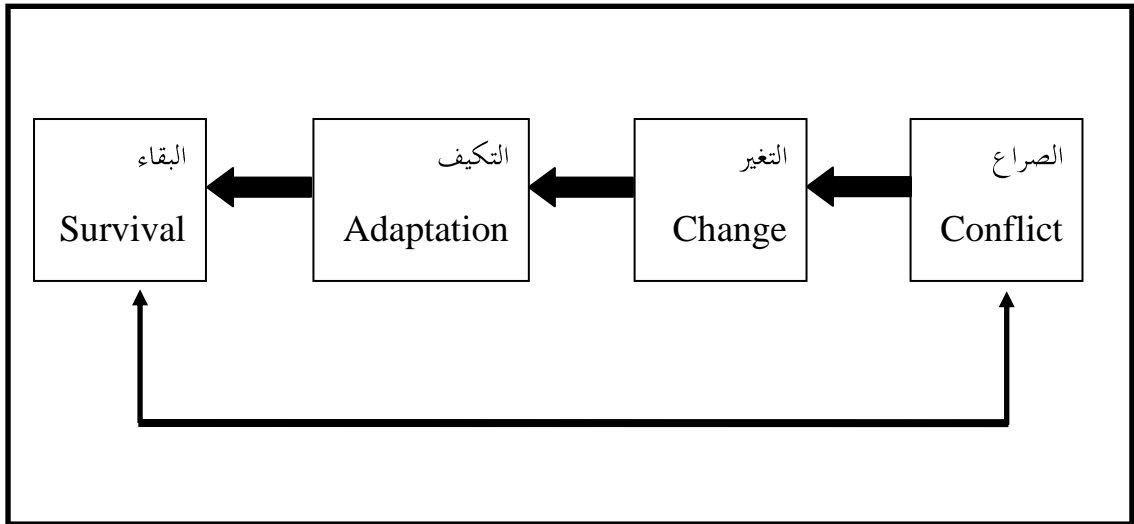
المصدر: أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة. (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2015، ص26.

3- أهمية الصراع في ضمان بقاء المنظمات:

يعدّ الصراع أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل - طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات - الاجتماعية والذي يمارسه الأفراد.

بشكل ضمني أو علني بغية تحقيق هدف معين، فالصراع عندما يكون ضمن مستوى وحدود معينة يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها فهو يستخدم كأداة لتفعيل حركة ونشاط المنظمات باتجاه إزالة الفوضى والإرباك وتطبيق النظام وتحقيق الانضباط العالي في التزام الأفراد وزيادة فاعليتهم، ويعرض الشكل التالي أهمية الصراع في ضمان بقاء المنظمات واستمرار نموها، إذ يظهر فيه إن الصراع يدفع الإدارة للتغيير الذي من خلاله تتمكن المنظمة من المواءمة و التكيف.

الشكل رقم () : العلاقة بين الصراع والبقاء



المصدر : موسى، غانم فنجان، (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية)، دار الكتب والوثائق، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص: 65.

4- أنواع الصراع:

يعاني الموظفون من صراعات في المنظمة أثناء عملهم بسبب الهيكل التنظيمي أو تعدد المستويات الإدارية، أو التخصص الوظيفي، وأنواع السلطة أو القوة التي يمارسونها أو أهداف المنظمة التي قد تتعارض مع أهدافهم الشخصية أو قد تتفق معها بدرجة غير مرضية.

وفي إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات، واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة فإن March and Simon ميّزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تتمثل في (1):

أولاً: الصراع الفردي: (Individual Conflict)

يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب ثلاثة هي:

1- عدم تقبل القرار: تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه عندما لا يتوفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، وقد يتوفر البديل أحياناً إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم النتائج المفضلة المتوقعة من قبل الفرد.

2- عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة): تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، أي أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم.

3- عدم التأكد: يتعذر على الفرد في هذه الحالة معرفة النتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

ومن هنا يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الأفراد عندما يقومون باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة.

ثانياً: الصراع داخل المنظمة (Intra organizational conflict)

ويمثل هذا المستوى من الصراع ظاهرة الصراعات على مستوى المنظمة ذاتها إذ أوضح (عقبلي ونعساني) أسباباً مختلفة لهذا النوع من الصراع هي: (2)

(1) – خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حقود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 277.

(2) – أكرم محسن الياسري، علاء فوحان طالب، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2015، ص 37.

* **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.

* **الصراع الناتج عن التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن باقي أداء الجماعات، فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض التالف من العلمية الإنتاجية.

* **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

* **الصراع بين الإدارات وظيفياً:** تتنازع بعض الإدارات على أداء الأعمال نفسها لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.

* **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، بينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

* **الصراع الطارئ:** ويحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو لافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين أن لديه إماماً ومعرفة بالأمور أكثر من رئيسه أو مشرفه.

ثالثاً: الصراع بين المنظمات: (Inver organizational conflics)

تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلاً عن المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدّة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين

المنظمات المختلفة وعندما تعتمد المنظمات على الموارد المحدودة ذاتها، فإنها تتصارع من أجل الحصول عليها فيحاول كل طرف أن يقضي على الطرف الآخر وهذا المبدأ يتنافى مع المقولة الاقتصادية التي تقضي بأن التنافس هو الحل، بمعنى أن تتجه المنظمات إلى موارد جديدة غير مستغلة وتتخذها نشاطاً لها وكلما لاحقها المنافسون تنطلق لاستثمار موارد أخرى لم يلتفت إليها أحد من قبل (1).

طرق معالجة الصراع التنظيمي:

عادة ما يزداد الصراع في فترات التغيير والتطوير، والصراع هو جزء من الحياة البشرية، كما أن للصراع جوانب إيجابية وبناءة لأنه يحافظ على يقظة الجماعة ويدفعها للعمل والنشاط والإبداع.

أما أكثر الأمور التي يمكن أن يحدث حولها صراع فهي ما يتعلق بالسلطة، الصلاحية والدور، والمعتقدات والقيم والعوامل الشخصية.

طرح مارش وسيمون March and Simon أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع (2):

1. أسلوب حل المشكلة.

2. الإقناع.

3. المساومة أو التصافق أي عقد الصفقات.

4. التحالف أو الائتلاق.

أما روبرت Robbins فقد قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي:

1. المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة وهذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الراجح أو الخاسر حيث أن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع.

2. الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

3. تجنب الصراع مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للصراع ولكنه أسلوب شائع كلح مؤقت.

(1) - أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص38.

(2) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص53.

4. التقليل من أهمية الاختلافات.

5. توزيع المصادر وتمددتها وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع بين أعضائه.

6. التسوية أو الحل الوسطي.

7. استخدام السلطة أو صلاحية المركز.

8. أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني، وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته وغالباً ما يكون مكلفاً.

9. أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي للنظام وهذا أسلوب في متناول إداري التنظيم خاصة إذا ما تأكد لكم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام.

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

يعدّ التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعبيرات التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، فنحن نتحدث عن البدء بكلّ شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (business reengineering) وقد ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد (1992) عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (Michael Hammer, James Chanpy) الهندرة كعنوان لكتاهما الشهير (هندرة المنظمات).

ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من الشركات العاملة في هذا العصر.

1- تعريف الهندرة: تعتبر الهندرة كلمة عربية مشتقة من كلمة الهندسة والإدارة. وللهندرة العديد من المسميات منها: إعادة البناء، إعادة الهندسة، هندسة التغيير، الهندسة الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وكأي مصطلح حديث نالت الهندرة اهتماماً كبيراً من قبل كتاب الإدارة، ونتج عن هذا الاهتمام محاولات كثيرة لتعريف هذا المصطلح، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

الهندرة هي⁽¹⁾: "ابتعاد المنظمة عن القواعد التقليدية في العمل بإعادة تصميم شاملة للعمل ضمن المهام المطلوبة في المنظمة".

كما عرّفت على أنها⁽²⁾: "عملية إعادة التصميم الشاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتوجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، أو توقعات الزبون الجديدة ولا بدّ أن يتمّ تطوير العمليات وفق أسس معينة بشكل مستمر".

والهندرة أيضاً هي⁽³⁾: "عملية التغيير الجذري من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية من جديد باستخدام تكنولوجيا المعلومات لغرض تحقيق تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء".

2- مبادئ الهندرة: للهندرة عدّة مبادئ تطبق ضمن نطاقها، أهمها ما يلي⁽⁴⁾:

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد.
- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.
- الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في استخدامه.
- تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.
- إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

(1) – Ivancevich, J.M, « Human Resource Management » IRWIN, 1995, p162.

(2) - Russell & B.W. Taylor « Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness » 2nd, ed , Prentice Hall, Inc, 1998, p246.

(3) – بخدّة شهرزاد، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) شركة فورد للسيارات نموذجاً - حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، الصفحات (33-46)، ص45.

(4) – محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص13.

إن التساؤل الذي يتبادر إلى الأذهان هو: هل كل مؤسسة أو إدارة تحتاج إلى إعادة هندسة لعملياتها؟ هذا السؤال يجد إجابته عند خبراء إعادة الهندسة الذين حددوا ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة الهندسة. على النحو التالي⁽¹⁾:

أ- المؤسسات ذات الوضع المتدهور: حيث تكون مستويات الأداء في هذه المؤسسات جدّ متدنية، وبالتالي فهي تعاني من العديد من المشكلات التي تحول دون وصولها لتحقيق أهدافها، وعليه تكون إعادة الهندسة مطلبا ضروريا لمعالجة المشكلات التي تعاني منها.

ب- المؤسسات في طريقها للتدهور: مستوى الأداء في هذه المؤسسات يكون متوسطا، وتسودها مؤشرات تنبؤ بتدني المستوى أكثر فأكثر، وعليه تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعيد تأهيل أداء هذه المؤسسات.

ج- المؤسسات المتفوقة والتميزة: فهذه المؤسسات قد وصلت لمكانة متميزة في البيئة التي تعمل فيها، وتطبيق إعادة الهندسة لا يأتي لمعالجة تدني المستوى أو مشكلات الأداء، بل يأتي لتطوير أساليب عملها تماشيا مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية وتنوع متطلباتها وحاجاتها.

هذا يعني أن المنظمة مهما بلغت من القوة والنفوذ والتفوق إلا أنه محكوم عليها بتحسين نظم عملها وتحسين مخرجاتها باستمرار لأن البيئة لا ترحم وهي في تغير وتطور دائمين.

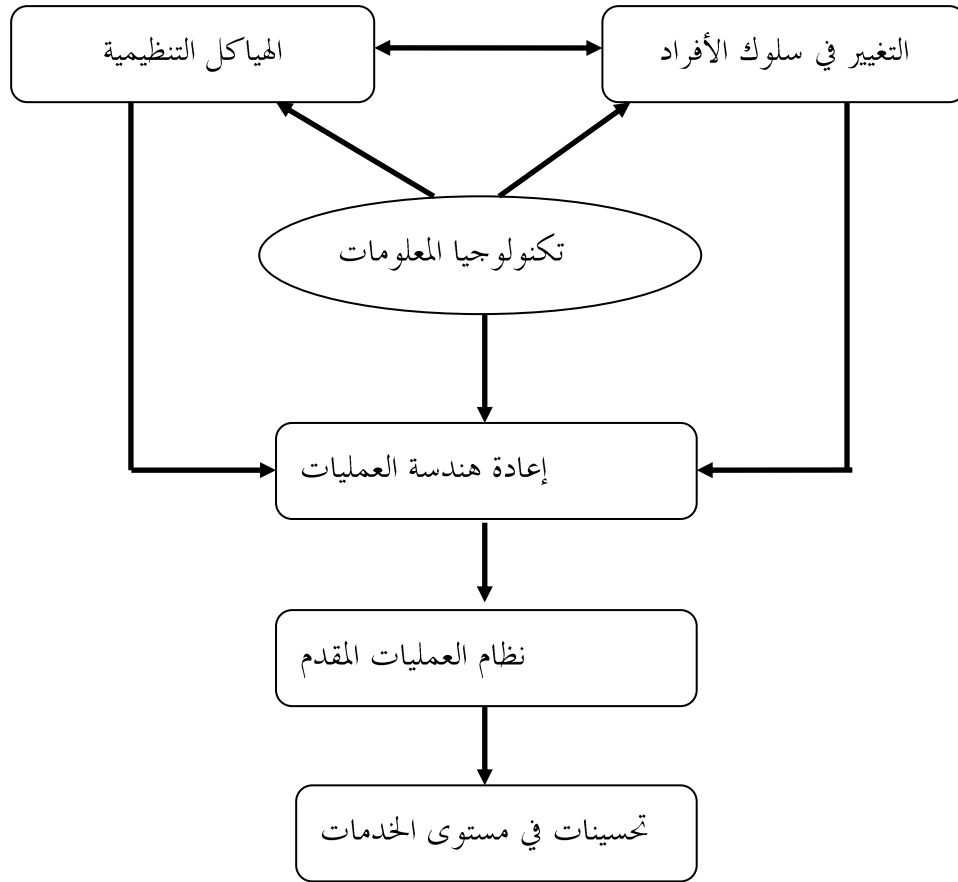
يستند التبرير النظري لعملية الإصلاح الإداري إلى فرضية أساسية مفادها أن الإدارة أداة للتغيير تستهدف تحقيق التحول أو الانتقال من الوضع الإداري الراهن إلى وضع إداري جديد أنسب وأحسن وأكثر استجابة لاحتمالات المستقبل ولتطلعات وآمال المواطنين.

4- علاقة إعادة الهندسة بتحقيق التحسين والتطوير: لقد أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة مطلبا أساسيا لكل منظمة، وذلك للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة في ظل الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية، فأصبحت المنظمات تواجه مشاكل تتمثل أساسا في المنافسة الشديدة، وللحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل هذه الحركية، وحتى تستطيع مواجهة، اتجهت المنظمات إلى تطبيق سياسات جديدة حتى تحقق الكفاءة والفعالية من جهة، وتحافظ على استمرارها من جهة أخرى، ومن بين هذه السياسات التي

(1) - مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، الهندرة، (ترجمة شمس الدين عثمان)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعار، 1995، ص20.

شهدت نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة منهجية الهندرة التي تستدعي تغييرات جذرية في بنية المنظمة وطرق وأساليب إنجاز الأعمال بغرض الوصول إلى تحسين الجودة في العمل، والحقيقة أن ثمة تقاطع بين منهجية إعادة الهندسة وبقية المناهج الطامحة لتعديل أداء المنظمة أو تحقيق التحسين والتجويد في الأداء - حتى وإن كان هناك اختلاف وتباين في أسسها ومنطلقاتها كما سبق الذكر- ويمكننا أن نلمس العلاقة بين إعادة الهندسة وتحقيق التحسين والتطوير من خلال نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية⁽¹⁾:

الشكل رقم 01: نموذج Gunasekaran et kobu لإعادة هندسة العمليات:



المصدر: رقية عدنان المعاينة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان 2007، ص 105

- ص 107.

يتضح من خلال هذا النموذج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تستند أساساً إلى التغيير في سلوك الأفراد أو الموارد البشرية التي لا بد من تهيئتها لتقبل التغيير الحاصل. وكذا تدريبها وتكوينها ومنحها قدرات ومهارات لحسن ممارسة المهام والعمليات الجديدة، التي تختلف تماماً عن العمليات السابقة. كما تستند كذلك

⁽¹⁾ - حديدان صبرينة، خالد أسماء، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس، جانفي، 2016، الصفحات 47-57، ص 54.

إلى الهيكل التنظيمي التي لا بدّ من إعادة تأسيسها من الصفر؛ بما معناه إعادة تصميم عمليات جديدة تختلف تماماً عن العمليات السابقة، ولا يتمّ التغيير في سلوك الأفراد والهيكل التنظيمي بطريقة سليمة إلاّ بالاعتماد على منظومة متكاملة من تكنولوجيا المعلومات التي تمدّ المنظمة بكلّ المعلومات والبيانات والحقائق عن ما هو موجود وما يمكن تغييره⁽¹⁾.

عوامل نجاح وأسباب فشل الهندسة الإدارية⁽²⁾:

من خلال قراءة مساهمة بعض الرواد والمفكرين الذين اهتموا بالهندرة أو إعادة الهندسة ومن خلال النماذج المنهجية المقدمة، يمكن استخلاص عوامل نجاح الهندرة فيما يأتي:

- ❖ ضرورة دعم الإدارة العليا للهندرة أو لعملية إعادة الهندسة.
- ❖ التركيز على إعادة تصميم العملية.
- ❖ التركيز على قيم وعادات وتقاليد الأفراد (تغيير ثقافة المنظمة).
- ❖ تخصيص موارد مالية مناسبة.
- ❖ وضع إعادة الهندسة على قمة أولويات المنظمة.
- ❖ لا تقوم بإعادة الهندية عندما يكون المشرف على أبواب التقاعد.
- ❖ التغيير الشامل للمفاهيم الإدارية القديمة.
- ❖ وجود نظام اتصال فعال.
- ❖ وضع أهداف واضحة.
- ❖ مراجعة شاملة لاحتياجات الزبون.
- ❖ اختيار أعضاء فريق أكفاء.
- ❖ وضع خطة تفصيلية لجميع المراحل.
- ❖ وضع حلول قابلة للتطبيق.
- ❖ المتابعة والتدقيق.


أمّا أسباب فشل الهندسة الإدارية فنكتفي بتلك التي قدمها هامر وشامبي وهي كما يأتي:


(1) - نفس المرجع السابق ص55.


(2) - سمير إبراهيم، عبد الكريم شوملي وآخرون، أثر الهندسة الإدارية "الهندرة" على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 08 / العدد 01 مارس 2021 الصفحات: 23-52.


- محاولة تقويم وإصلاح العمليات بدلا من تغييرها.
 - عدم التركيز على العمليات.
 - تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.
 - الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
 - التراجع المبكر.
 - وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندسة.
 - البدء بالهندسة من القاعدة.
 - تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة الهندسة.
 - تخصيص موارد محدودة.
 - دفن أهداف إعادة الهندسة وسط جدول أعمال، أي لا تأخذ الأولوية لدى المنظمة.
 - تثبيت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندسة.
 - تطبيق إعادة الهندسة عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد.
 - الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى.
 - إطالة فترة إعادة الهندسة.
 - التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها.
- وإذا تمعنا قليلا في أسباب فشل الهندرة حسب **هامر وشامبي**، فإننا ندرك مباشرة أن عوامل النجاح يمكن أن تصبح أسباب الفشل في حالة عدم التقيد بها أو احترامها، وقد وجدنا أن العديد من عوامل النجاح تحولت إلى أسباب الفشل....

من الأمثلة على ذلك التقويم أو الإصلاح بذل التغيير الجذري، وتجاهل القيم والعادات والتقاليد، والجهل، بإعادة الهندسة من طرف أعضاء الفريق، وعدم إدراج الهندسة كأولوية في جدول أعمال المنظمة، وتطبيقها عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد... وحتى تتجسد الهندرة هناك العديد من الأساليب والأدوات المفيدة التي يمكن استعمالها أو استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة وهي:

التخطيط الجيد. 

استخدام تكنولوجيا المعلومات. 

التطوير والابتكار. 

المقارنة بالأفضل (المعايرة أو المقارنة المرجعية) 

محاضرة: المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي:

أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر على اختلاف أنواعها ميدانيا لبناء وتطوير وتركيب المعرفة فيها بغية استجابتها للتغيرات البيئية المتسارعة مثل العولمة والمعلوماتية والتطور التقني وغيرها وتبعاً لذلك ظهرت أفكار ورؤى جديدة غيرت من فلسفة وطبيعة أعمال المنظمات وأصبحت المنظمات تخلق عالياً في دنيا التنافس بجناحين أحدهما التعلم وثانيهما الريادة.

أولاً: المنظمة المتعلمة:

يعدّ مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات المعاصرة والتي برزت بشكل واسع في نهاية التسعينات من القرن الماضي، وتمثل ناتجاً لتفاعلات علوم عدّة وأصبح الآن ينال اهتماماً واسعاً في حقل السلوك التنظيمي، وأن العطاء النظري لهذا المصطلح يعتمد على تشخيص محدد وتقييم لأدوات المنهجية المستمدة من مصطلح أوسع هو مجتمع التعليم، ولم يكن ظهور هذا المصطلح إلا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وأن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدرتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم⁽¹⁾.

1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه، لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حدّ بعيد بسبب حداثة أولاً ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة: "Knowing Organization" والمنظمات المفكرة "Thinking Organization" والمنظمات المؤهلة "Qualified Organization" والمنظمات الساعية للتعلم. ويمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدقّ من خلال تفحص ومراجعة بعض التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال. ويعتبر الباحث الأمريكي Peter Senge أوّل من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه

(1) - علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، م 2014، ص 137.

المعنون بـ "The Fifth Discipline" سنة 1990⁽¹⁾. وفيما يلي تقديم لأهم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال:

- يرى الباحث Peter Senge في كتابه "المنظمة المتعلّمة – النظام الخامس" أنه لا يكفي أن يتعلّم شخص واحد ثمّ يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون وإنما: "المنظمة المتعلّمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقلّ ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار، فالمنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تعرف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها⁽²⁾.
- كما عرفها Garvin على أنها: "شكل من المنظمات التي توفرّ التعلّم لأفرادها بطرق مختلفة لتوليد مخرجات إيجابية ذات قيمة للمنظمة مثل الإبداع والكفاءة اللذان يساعدان المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية، تتوافق مع المتطلبات التكنولوجية الجديدة⁽³⁾.
- ويصف Eaterby-Smith المنظمة المتعلّمة على أنها النموذج المثالي للمنظمة الموجهة بالتغيير والتي تسعى إلى تعظيم التعلّم إلى حدّه الأقصى⁽⁴⁾.
- ويعرفها Gephart et Al: "المنظمة المتعلّمة هي التي يتمّ على مستواها تحليل التعلّم، مراقبة، تطويره، أين يكون مرتبطا بأهداف التحسين في الأداء والإبداع⁽⁵⁾.
- وحسب Sangre المنظمة المتعلّمة هي: "المنظمة التي يقوم أفرادها بتوسع مستمر لقابلياتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالاستناد إلى أنماط جديدة من التفكير والروح الجماعية التي تعتبر الفرد في حالة تعلم مستمر⁽⁶⁾.

ومن هذه التعاريف نستخلص أن المنظمة المتعلّمة هي المنظمة التي تستطيع أن تنسج ضمن كيانها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتعلم والتكيف والتغير والتطور، فقيمها وهيكلها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدّة،

(1) – عيشوش خيرة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلقة في مؤسسة سوناپراك. مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، ص 218.

(2) - Peter M. Senge. (2004). The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday. New York, p8.

(3) – Garvin, O : (1993), Building a learning organization Harvard business Review vol: 73, N°:4. p81.

(4) - Stephen J. Porth and John MC Call, (1999), Spiritual Themes of The Learning Organization. Journal of Change Management, vol 12, N°

(5) – Gephart, M & mar sock, V : (1996), Learning organization come alive, training & development vol : 50, N°2

(6) – Seng, P:(1990), the leader's New York : building a Learning organizations : Sloan management Review vol : 16, n°3.

مثل: العمليات، والمنتجات، والخدمات، وهياكل العلم ووظائف الأفراد، وفرق العمل، والممارسات الإدارية والبيئة المؤسسية، مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المنظمة وتحقيق التميز في أدائها. ومن أبرز سماتها⁽¹⁾.

- ❖ تفتح لنفسها آفاقاً وفرصاً جديدة بأن تتعلم من تجاربها ومن تعاملها مع العملاء والمنافسين.
- ❖ تحرص على اختيار العاملين فيها وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا.
- ❖ تحرص على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وتمكنهم من التأثير في حياة المنظمة ومستقبلها باتجاه إيجابي.
- ❖ تعمل على إتاحة الفرص المناسبة للعمل الجاد المتميز والمشاركة الفاعلة.

2- أبعاد المنظمة المتعلمة:

يوجد الكثير من التقسيمات لأبعاد المنظمة المتعلمة: فهناك من يرى أنها خمسة أبعاد، وهناك من يرى أنها ستة أبعاد. وهناك من يرى أنها سبعة أبعاد. وهذا يعود إلى قدرة الباحثين على دمج وتفكيك الأبعاد العامة لنظرية المنظمة المتعلمة، وأيضاً إلى حاجة كل منظمة على أرض الواقع. وقد حدد كل من (Marsick & Watkins, 1994) سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي:

- (1) إيجاد فرص التعلم المستمر ويعني مقدرة الأفراد العاملين على التعلم في أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.
- (2) تعزيز الاستفسار والحوار حيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهة نظرهم ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين و الاستفسار عنها فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة.
- (3) تشجيع التعاون وتعلم الفريق؛ حيث يصمم العمل بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً. ويُقدر التعاون ويكافأ في ظل ثقافة المنظمة.
- (4) إيجاد أنظمة للتعلم المسيطر والمشارك؛ إذ تتم الاستفادة من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات من خلال المشاركة بالتعلم في أثناء العمل بحيث يتمكن العاملون من اكتساب المعارف ومتابعتها باستمرار.

(1) - مقيح صبري، دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناتراك، مجلة دراسات وأبحاث - المجلد 5، العدد 11، 2013 الصفحات 147 - 162، ص154.

(5) تمكين الأفراد نحو رؤية جماعية وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها فضلاً عن المسؤولية لتحفيزهم على التعلم من الأمور التي يساءلون عنها.

(6) ربط المنظمة ببيئتها من خلال العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتاج عملهم وآثارها على المنظمة بشكل عام ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها.

(7) وقادة قدوة يدعمون التعلم؛ حيث يقدم القادة نموذجاً للتعلم ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.

واقترح كل من (Basim, Sesen & Korkmazyurek) سبعة أبعاد للمنظمة المتعلقة هي: (1) التعلم المستمر. (2) الحوار و الاستعلام. (3) التعلم الجماعي، (4) التشارك المعرفي، (5) التمكن، (6) علاقات المنظمة، (7) وأثر القيادة على التعلم.⁽¹⁾

وهذه الأبعاد هي التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، وتستثمر كل الموارد المتاحة لديها. وهذه المبادئ ينبغي توافرها في المنظمات المتعلمة. وعليه يمكن القول أن وجود تلك الأبعاد يؤهل المنظمة التقليدية إلى التحول إلى منظمة متعلمة تعني بالتعلم المستمر وديمقراطية الحوار والتبادل المعرفي وتمكين العاملين من لعب دور إيجابي في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتقوية علاقات المنظمة الداخلية والخارجية، وإيجاد دور قيادي مرتبط بعمليات التعلم داخل المنظمة.

وبالتالي فإنّ تحول المنظمة إلى منظمة متعلّمة، يتطلب مجموعة من الخطوات السابقة بحيث أن المنظمة المتعلمة هي محصلة نتاج التعلم التنظيمي عبر مستوياته الثلاثة⁽²⁾:

"الفردية، الجماعية، التنظيمية" بحيث تلعب البيئة الثقافية للمنظمة، والأسلوب المتبع في توليد المعارف (أحادي، ثنائي، ثلاثي الحلقة)، دوراً هاماً في نجاح عملية التعلم، والتي يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات والتجارب والأفكار المبتكرة، في حلقة مغلقة تسمى بحلقة التعلّم.

3- أنشطة المنظمة المتعلمة: تتمثل أنشطة المنظمة المتعلمة فيما يلي:

(1) - سلطان الدجاني، المنظمة المتعلّمة، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 116 سبتمبر 2015، ص24.

(2) - لبنى بورونية، صالح حميدات، أثر أبعاد المنظمة المتعلّمة في تحقيق الإبداع التنظيمي حسب مقياس (D L O Q) لموظفي سونالغاز - فرع جيجل - المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2022، الصفحات، 196-212، ص202.

يمكن تحديد أنشطة المنظمة المتعلمة بالتركيز على

1- وجود منهجية واضحة لحل المشكلات مثل استخدام التفكير المنظم والمنطقي؛ الاعتماد على البيانات والمعلومات بعيداً عن الافتراضات غير الدقيقة؛ استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة لرصد النتائج الحقيقية؛ الاعتماد على المنهج التجريبي؛ التأكد من عمليات تدفق الأفكار الجديدة بشكل شفاف ومستمر؛ القبول بالمخاطرة والتحدي في إنجاز الأعمال داخل المنظمة؛ وتحويل الأعمال إلى مشاريع إجرائية يمكن تفويضها ومتابعتها وتقويمها،

2- التعلم من تجارب الماضي من خلال استثمار الفشل كمصدر للتعلم والتطوير داخل المنظمة؛ الاستفادة من تجارب الآخرين كمصدر للمعرفة؛ وخلق المنافسة وتجنب الأخطاء الشائعة.

3- نقل المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أنحاء المنظمة من خلال التقارير؛ الزيارات الميدانية، تبادل العاملين، البرامج التدريبية.

إن أنشطة المنظمة المتعلمة المختلفة تعمل على تقديم فرص للتعلم المستمر وترتبط أداء الفرد بالأداء التنظيمي، كما تعمل على تشجيع المناقشة والاستفسار والحوار بشكل آمن للعاملين من أجل المشاركة بطريقة منفتحة، وتشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات⁽¹⁾.

ويرى Garvin أنه من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات السابقة، وبدمجها مع بعضها البعض بصفة تكاملية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر⁽²⁾.

4- متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة⁽³⁾:

حاول الكثير من المتخصصين (Seddon & O' Donovan , Senge, Noruzy, Dalfar, Azhari Nazari & Rezazadeh) رصد متطلبات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة تماشياً مع روح العصر، ورغبة في إيجاد بيئة عمل تعزز دوراً إيجابياً للعاملين، الذين يمثلون الركيزة الحقيقية لما تقوم به أية منظمة من عمل أو خدمة، وتلك المتطلبات كالاتي:

(1) – سلطان الديجاني، المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص25.

(2) – Garvin, David A. (1998) Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, U.S.A, Harvard Business School Press, p 52.

(3) – سلطان الديجاني، المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص25.

- 1/ وجود قيادات لديها قدرة على التعامل مع المخاطر وتحويلها إلى تجارب ومعارف؛
- 2/ وجود قيادات لديها القدرة على التحول من المركزية في صنع القرار إلى تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها، مما يشعرهم بالرضا وتحمل المسؤولية؛
- 3/ وجود قيادات لديها القدرة ومعرفة وحصر مهارات ورغبات العاملين داخل المنظمة، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال بطريقة أفضل توفر الوقت والجهد؛
- 4/ وجود قيادات لديها الرغبة في تبني المبادرات التي يتقدم بها العاملون في المنظمة؛
- 5/ وجود قيادات لديها النظرة الإستراتيجية الواعية لربط الأعمال الآنية بمستقبل المنظمة؛
- 6/ وجود قيادات لديها قدرة على تدوير الوظائف والأعمال بشكل دائم ومستمر، وكسر الروتين الذي يؤدي إلى انحدار الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة؛
- 7/ ابتعاد القيادات عن التمييز العنصري بشتى أنواعه، وتقبل العاملين على اختلاف مرجعياتهم الفكرة والعقدية.

مما سبق وبالنظر لمتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة يتضح أهمية توافر قيادات بتلك المنظمات المتعلمة تمتلك المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال المختلفة، لديها القدرة على كسر الروتين، وتقبل آراء العاملين المختلفة، قيادات يكون لديها رؤية للمستقبل، وتعترف بأهمية العنصر البشري باعتباره المصدر الرئيس على توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة؛ حيث إن العنصر البشري مصدر ضروري لزيادة مقدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

ثانياً: التوجّه الريادي للمنظمات: (المنظمات الريادية)

إنّ التطور التكنولوجي والعلمي في منظمات الأعمال الحديثة، قد ساعد على بلورة الكثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال خصوصاً مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادية، وأكثر استغلالاً للفرص المتاحة من خلال الإبداع والابتكار.

وتنشأ المنظمات الريادية من خلال نوعين من العمليات⁽¹⁾:

(1) - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2010، ص24.

الأول: تطوير أنماط جديدة من الأعمال سواءاً كان من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة.

الثاني: يتم من خلال تطوير المنظمات بواسطة التحديث الإستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد.

1- مفهوم المنظمة الريادية: المنظمات الريادية هو مفهوم معاصر يطلق على المنظمات التي تعتمد إستراتيجية ريادة الأعمال في ظلّ المنافسة من خلال تشجيع الإبداع والريادة.

المنظمات الريادية هي "ذلك المنظمات التي تنتج شيئاً ذا قيمة من لا شيء وتقوم على اغتنام الفرص اعتماداً على الموارد والمصادر المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية.

خصائص المنظمات الريادية:

يمكن تلخيص أهمّ السمّات التي تميّز المنظمات الريادية عن باقي المنظمات في النقاط التالية⁽¹⁾:

- ✓ الإبداع والابتكار
- ✓ التفرد والاستقلالية في العمل.
- ✓ تحمّل المخاطر.
- ✓ القدرة على تحقيق التنافسية والتحدي.
- ✓ المبادرة.
- ✓ الثقة بالنفس.

أهمية التوجه الريادي لمنظمات الأعمال⁽²⁾:

ولقد أوضح (Kuratko et al) ضرورة قيام المنظمات بالتأكيد على الإبداع والأفعال الريادية داخلها من ناحية، وعلى التهيئة والإفادة من ظروف البيئة الخارجية من ناحية أخرى، كجوانب رئيسة في إستراتيجيتها المؤسسية. وأكد (Barringer et al) على وجود علاقة إيجابية ما بين الريادة المؤسسية وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، كما أكدت الدراسات السابقة على أن الميول والسلوك الرياديين للمنظمات - بغض النظر عن حجمها - ضروري لنجاحها وازدهارها في بيئة الأعمال التنافسية، من خلال

(1) - إلهام فخري، التسويق في المشروعات (مدخل إستراتيجي) دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص44.

(2) - إيهاب سمير زهدي القحج، دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الإستراتيجية لقطاع البنوك، رسالة دكتوراه في الإدارة، إشراف: نعمة عبّاس الخفاجي، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013، ص 79.

تبني المنظمة لإستراتيجية ريادية تعمل على تنشيط المنظمة وجعلها أكثر إبداعية، وتمكين الأفراد العاملين في المنظمات ليكونوا أكثر ابتكارية وإبداعية، ويتحملوا مسؤولية ما يتخذون من قرارات، فضمن مفهوم الإستراتيجية التنظيمية تكون هذه النتائج مرغوبة جداً، والسبب في ذلك هو أن نشر القدرات الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة، وتمكين الأفراد من رفعها هو شيء أساسي في عملية تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، ومن خلال هذه الإستراتيجيات تقوم المنظمة بوضع نفسها في موضع يمكنها من ملاحظة الفرص الريادية واستثمارها، تحقيقاً للعديد من النتائج، وأهمها تطوير القدرات الإستراتيجية أولاً وإعادة تموضع المنظمة الإستراتيجية ثانياً.

ويرى Morris أنه يمكن وصف المنظمات من حيث توجهاتها الإستراتيجية الشاملة، وأحد الجوانب الرئيسة لهذا التوجه يرتبط بريادة الأعمال، حيث تختلف المنظمات من حيث درجة إظهارها ريادة الأعمال. فالريادة الإستراتيجية تلعب أدواراً بارزة في تحقيق كل رغبات العملاء وحاجاتهم وتميز المنظمات عن غيرها، وأضاف (السكرانة) أن المنظمة وحتى تتمكن من ملاءمة فرص الأعمال مع ما تملك من موارد "لا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار الإفادة من العاملين الموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدّي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال". وبالتالي لا تستطيع المنظمات تحقيق تلك الملاءمة إلا من خلال توافر بيئة ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية.

الأمر الذي سيقود لاحقاً إلى تحسين قدرات المنظمة الريادية ذات الأهمية الإستراتيجية، ومنها قدرات التسويق، والربط مع السوق، والتكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارية، والمعرفية، وأخيراً الإبداعية. فالمنظمات التي لا تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية المتنوعة لا يمكن أن تبقى وتستمر، وكذلك هي المنظمات التي تعجز عن الاستجابة لتحركات المنافسين وحاجات المستهلكين المتغيرة والمتجددة، فزادت توجهات المنظمات نحو تنفيذ برامج التجديد والتغيير وضرورة تبنيها للممارسات الإبداعية والاستمرار فيها والالتزام بها كما هو الحال في ضرورة اتصافها بالمرونة كمكونات أساسية للمنظمات الناجحة.

ويمكن النظر إلى ريادة الأعمال الداخلية باعتبارها من أهمّ الأساليب الفاعلة في تعزيز الإبداع داخل المنظمات، الذي يعتبر أساساً لعملية التجديد التنظيمي، وقدرته على توليد القيمة لتلك المنظمات، كما هو الحال بالنسبة للمستهلكين والمزودين من خلال تطوير إجراءات، وحلول، ومنتجات وخدمات، وأساليب تجارية جديدة.

متطلبات البيئة الريادية⁽¹⁾:

1. نشر الرؤية:

يقع على عاتق المنظمة هنا بلورة رؤية تبني الريادية منهجاً ونشر هذه الرؤية بطريقة تصبح متاحة لجميع العاملين في المنظمة.

2. تشجيع المشاركة

تتضمن المرحلة الثانية تشجيع مشاركة العاملين في تحويل هذه الرؤية إلى واقع جديد في المنظمة وكما كانت المشاركة كبيرة كلما انتقلت الريادية من الفردية إلى الجماعية (Bossak & Nagashila 97, p28).

3. تطوير المعرفة:

يقع على المنظمة تطوير البنى والهياكل المعرفية فيها وتطوير أنظمتها بما ينسجم ويشجع الفكر الريادي ويشمل ذلك: (Chen 2005, p 532)

- تعيين وتحديد الفرص واختيارها بصورة علمية.
- مشاركة العاملين في بلورة نظم معرفية متطورة.
- الدعم المتواصل للدراسات والبحوث التطويرية منها.
- تعزيز وتطوير ثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة الريادية.
- تسطيح الهيكل التنظيمي.

4. المكافآت

تعدّ المكافآت العامل الحاسم في نجاح الأعمال الريادية وكلما تعددت وتنوعت هذه المكافآت وبما يتلاءم مع طبيعة العمل الريادي وخصائص الأفراد الرياديين كلما كان لها تأثيراً أكبر وخاصة دعم حملة الأسهم.

(1) - علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مرجع سابق، ص149.

وتختلف الريادية في القطاع العام عنها في القطاع الخاص، حيث أن مكافآت القطاع العام معنوية في حين تكون مكافآت الريادية في القطاع الخاص مادية كزيادة الدّخل وسندات الأسهم والعضوية في مجلس الإدارة وغيرها (Spear, 2006, p 404)، كما تلعب العدالة في توزيع المكافآت الدور الأهم في زيادة دافعية السلوك الريادي.

كما أضاف Thonberry, 2003, 339 عوامل أخرى لتطوير الريادية في المنظمة منها الدعم بأشكاله المختلفة وتعزيز التعليم المنظمي والتدريب الذي هو مكمل لعملية التعلم.

أما Yamada, 2004, p 313 فيشدد على أن السلوك الريادي يشمل:

- ❖ اكتساب معرفة جديدة.
- ❖ الحصول على ميزة رأس المال الاجتماعي.
- ❖ المعرفة الجيدة لميدان المنظمة.
- ❖ تكوين شبكات معرفية في المنظمة لنشر المعرفة الجديدة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2015.
3. إلهام فخري، التسويق في المشروعات (مدخل إستراتيجي) دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. إيهاب سمير زهدي القبح، دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك، رسالة دكتوراه في الإدارة، إشراف: نعمة عباس الخفاجي، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013.
5. بخدة شهرزاد، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) شركة فورد للسيارات نموذجاً - حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2.
6. بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، الأردن.
7. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2010.
8. ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
9. جبرين علي هادي، الاتجاهات الكمية في الإدارة، الطبعة الثانية درا الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. حديدان صبرينة، خالد أسماء، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس، جانفي، 2016.
11. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية - وظائف المنظمات)، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
12. حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة"، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، 2009، عمان الأردن.

13. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن، 2009.
14. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
15. حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل إداري وكمي"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
16. حسين بلعجوز، نظرية القرار - مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
17. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن.
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن.
19. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2009.
20. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2007.
21. خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
22. دان كوهين، ترجمة معتز سيّد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات.
23. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - 2011-2010.
24. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق.
25. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، 4483.
26. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
27. سلطان الديجاني، المنظمة المتعلمة، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 116 سبتمبر 2015.
28. سمير إبراهيم، عبد الكريم شوملي وآخرون، أثر الهندسة الإدارية "الهندرة" على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمت، المجلد 08 / العدد 01 مارس 2021 .

29. سميرة قارة، رابح بلعيد، تحقيق التنمية الاقتصادية، وفق النظرية المؤسسية الجديدة، المجلة الاقتصادية للإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 1.
30. شعباني مجيد، وآخرون، رؤى واتجاهات النظرية المؤسسية في تفسير التقارب المحاسبي الدولي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 2/ العدد 02 (أكتوبر 2018) الصفحات (029-050).
31. طارق طه، التنظيم: النظرية - الهياكل - التطبيقات، دار الجامعة الجديدة 2007، الإسكندرية.
32. طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط 2014، إشراف أ.د محمد عبد العال النعيمي.
33. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن.
34. عبد الوهاب سوسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.
35. عبد الوهاب سوسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009.
36. عبد الوهاب سوسي، المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب الجزائر، 2009.
37. علي السّلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
38. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، م 2014.
39. عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس العدد 16، يناير 2021.
40. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994.
41. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
42. عيشوش خيرة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلقة في مؤسسة سوناطراك. مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث.
43. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
44. لبنى بورويينة، صالح حميدات، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي حسب مقياس (D L O Q) لموظفي سونالغاز - فرع جيجل - المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2022، الصفحات، 196-212.

45. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
46. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
47. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013، عمان.
48. مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، الهندرة، (ترجمة شمس الدين عثمان)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعار، 1995.
49. مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
50. محفوظ جودة، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
51. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
52. محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع والعشرون حزيران، 2016.
53. محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995.
54. محمد علي سالم، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
55. مراد كواشي، الأداء الشامل في المنظمات، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2020-1441، ص79.
56. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
57. مقيّم صبري، دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك، مجلة دراسات وأبحاث - المجلد 5، العدد 11، 2013.
58. مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
59. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999.

60. نعيم شلغوم، الاتجاهات النظرية الجديدة في تحليل مفهوم الدولة – النظرية المؤسسية الجديدة نموذجاً – المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 3، العدد 2.
61. نور الدين تاوريت بشير، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم لكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
62. هال ريتشارد، المنظمات – هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض.
63. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
64. هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات – مدخل إداري لبعاد القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
65. وردة شناقر، آمال مهاوة، النظرية المؤسسية في ظل المفهوم الحقيقي للشرعية – قراءة نقدية في النظرية المؤسسية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02 (2021).

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 2001.
2. Daft, R.L, Understanding the Theory and Design of Organization, International student edition, Thomson South Western, USA, p 2007.
3. Didiere, C Habaud, Claude Parthenay, Yannick Perez : Evolution de l'analyse northienne des institutions « La prise en compte des idéologies », publié dans la revue économique 2005/3. Vol56.
4. Eccles robert, g ” The performance Measurement Manifesto” hbr journal , vol 69, no 1, 1991.
5. Ernest Dale, Management: Theory and Practice, Tokyo: MC Grow-Hill Kogakusta Ltd, 1978.
6. G.B.DANTZING « Management Science In The World Of Today And Tomorrow » , Management Science, Feb, 1967, P107.
7. Garvin, David A. (1998) Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, U.S.A, Harvard Business School Press.
8. Garvin, O : (1993), Building a learning organization Harvard business Review vol: 73, N°:4.
9. Gephart, M & mar sock, V : (1996), Learning organization come alive, training & developement vol : 50, N°2
10. Gilbert KOENIG : « Les théories de la firme, 2^{ème} édition, éd : ECNOMIC, Paris, 1998.

11. Guy Le Boterf, Ingénierie et évolution des compétences, éditions d'organisation, Paris, 1998 (la compétence est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources.)
12. H.SIMON « The New Science Of Management Decision » Harper And Row Company, N.Y, 1960.
13. H.SIMON, «Administrative Behavior», 2nd Ed, The Mac Million Company, New York, 1952.
14. HENRY.C.LUCAS.JR. « Computer based information systems in organizations » Chicago, Science Reserach Associates, Inc, 1973.
15. Hodge B.J. and William P. Anthony, "Organization Theory", Eng lewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc, 1990.
16. Ivancevich, J.M, « Human Resource Management » IRWIN, 1995.
17. J.P.Angelier , Economie industrielle , OPU, Alger, 1993.
18. Lawler, E. and Benson, G.S? "Employee Involvement: Utilization, Impact and Future prospect " In Holman, 2003.
19. Miller, K and Bromily, Philip, "Strategic Rissk and Corporate performance: An analysis of alternative Pisk measurement" Academy of Management Journal vol 30,No 4, 1990.
20. Peter M. Senge. (2004). The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday. New York, p8.
21. Robbins , S and cen, D, "fundamental Of Management" , prentice hall, 1996.
22. Robbins, S.P& Coulter, Management, 9 th edd, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
23. RONALD.V.HARTLY "Operation Research it's Application for Accounting Profession », The Accounting, Review, April, B.Y, 1968.
24. Russell & B.W. Taylor « Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness » 2nd, ed , Prentice Hall, Inc, 1998.
25. Seng, P :(1990), the leader's New York : building a Learning organizations : Sloan management Review vol : 16, n°3.
26. Stephen J. Porth and John MC Call, (1999), Spiritual Themes of The Learning Organization. Journal of Change Management, vol 12, N°
27. Terrence. E. Deal and Allan, A. Kennedy, Corporate Culture, Reading, Mass : Addison – Wesley, 1982.
28. W.R Scott : Organization, Rational, Ntrural, and Open Systems, third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffa N-J. 1992.
29. Walter Kiechel, The Organization Game by Craig Hickman, Englewood Cliffs, N.J : Prentice – Hall, 1994.
30. Wernerfelt B., A. ressource – based View of the firm, Strategic Management Journal, 1984.
31. Wheelen, Thomas and Hunger, David , « Stategic Management and Business Policy: PRENTICE Hall, Upper Saddle River NJ.

32. William Whyte. H, the organization man, published by Simon .F .Schuster, United States, 1956.
33. Yves Frédéric LIVIAN : « Introduction à l'analyse des organisations », 2^{ème} édition, éd : ECONOMICA, Paris, 2000.