

نظريات التدبير

الفصل السادس

-مسار التنظيمات-

ذ.لحسن خليل

ثمة مجموعة من الصعوبات تعترض كل من يهتم بنظريات التدبير من وجهة نظر علم الاجتماع، فالتشكيلات النظرية مختلفة ومتعددة، والعلاقات بين تدبير الموارد البشرية ومختلف أوجه اشتغال التنظيم تبقى معقدة ومركبة. لهذا فإن أول مايجب القيام به هو محاولة تحديد موضوع تدبير

صعوبات تحديد موضوع التدبير:

إن أول صعوبة تعترض التحليل السوسيولوجي لسياسات التدبير هي التساؤل عن ما المقصود بتدبير الموارد البشرية. والعمل على إيجاد تعريف لها. لقد حاول كل من Bournois et Brabet في دراسة لهما نشرت في كتاب جماعي

أن يقدموا تمييزاً بين مستويين متضمنين في عبارة «تدبير الموارد البشرية» وهما مستوى مجموعة من المعارف ((Corps de connaissances ومستوى مجموعة من الأنشطة (un ensemble d'activité) الممارسة داخل التنظيم والتي لها علاقة وثيقة بمعارف معينة. من ضمن هذه الأنشطة يلاحظ الباحثان وجود "وجود خطابات" مشكلة إلى هذا الحد أو ذاك.

(formalise) تهم بالأساس مجالات "التشغيل" (le recrutement)، الإنتقاء selection الأجر (la rémunération)

التكوين (la formation)...كما يلاحظان ممارسة و سلوكات تصب في هذه المجالات .

إن هذا التمييز بين المعارف و الأنشطة في ما يخص تدبير الموارد البشرية سوف يساعدنا على تناول التدبير من خلال جانبين أساسيين هما جانب المعارف النظرية التي تشكل مجال التدبير و جانب السلوكات التطبيقية لهذا المجال أو ما

يمكن تسميته بسياسات التدبير. أي أننا سوف نتساءل عن التطورات النظرية للتدبير من جهة، و عن السياسات و الأنشطة التي تسود التنظيم من جهة أخرى.

- نظريات التدبير و ادعاء العالمية (Universalisme).

هناك العديد من الكتب تدعي تصورا عالمي للتدبير. بمعنى الادعاء على أن هذه (نظريات التدبير) الأخيرة قابلة للتطبيق في كل مكان و في جميع السياقات التاريخية. فكتاب Gestion des ressources humaines لصاحبه Sekion و مجموعة من الباحثين. يقدم تدبير الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأدوات القابلة للتطبيق عالميا. كما أن Peters et Waternam في كتابهما: Le prix de l'excellence (1992) يقدمان تدبير الموارد البشرية على أنها ذات قابلية عالمية للتطبيق.

إلا أنه عندما يتعلق الأمر بتبيان مكونات المشكلة لتدبير الموارد البشرية، والمجالات التي تتكون منها، نجد سيادة عدم اتفاق كبير بين الباحثين والدارسين. فهناك من يحصر مجالات التدبير في مجالات محدودة- لا تتعدى ستة مجالات _ مثل Amadiou et Rojot في كتابهما: Gestion des ressources humaines et Relation professionnelles (1996)

كما أنه عندما يتعلق الأمر بتبيان مكونات المشكلة لتدبير الموارد البشرية، والمجالات التي تتكون منها، نجد سيادة عدم اتفاق كبير بين الباحثين والدارسين. فهناك من يحصر مجالات التدبير في مجالات محدودة- لا تتعدى ستة مجالات _ مثل Amadiou et Rojot في كتابهما: Gestion des ressources humaines et Relation professionnelles كما أن هناك من يراها تتعدى ذلك لتشمل مجالات متعددة مثل Cauden et Sanches في كتابهما Gestation des ressources humaines (1997) اللذان عددا أزيد من عشرين مجال. ثم هناك من أدخل مجالات متنوعة داخل التدبير مثل الإبداع داخل العمل، حسن السلوك داخل المقولة، بل حتى الغياب والتغيب.

هكذا فإن المجالات التي يشملها التدبير هي مجالات متنوعة ومختلفة من جهة، ولا يوجد حولها اتفاق من قبل الباحثين من جهة ثانية.

لكن ماذا نقصد بنظرية التدبير؟ أي ما معنى تدبير الموارد البشرية؟ وهل هناك تعريف واحد لها؟

قبل أن نبحث عن معنى وتعريف التدبير، يجب أن نشير إلى أن التسمية نفسها لا تحظى باتفاق كل الباحثين. فهناك تسميات عديدة تستعمل مثل «إدارة الموظفين» أو «تسيير الموظفين»، أو «التدبير الاجتماعي»، أو «السياسة الاجتماعية» أو «التدبير الاستراتيجي للموارد الإنسانية».... أننا أمام تسميات مختلفة ومتعددة. لكن تبقى تسمية «تدبير الموارد البشرية» هي الأكثر شيوعاً واستعمالاً (2).

أما من حيث تعريف مصطلح «تدبير الموارد البشرية» فإننا لا نجد أي تعريف استطاع تحقيق إجماع الباحثين المهتمين. بل هناك من الباحثين من يستعمل مصطلح «تدبير الموارد البشرية» دون أن يقف عند تعريف محدد لها.

وهناك العديد من الباحثين من يستعمل هذا المصطلح بتعريف عام وواسع حيث يصبح يعني كل ما هو «إنساني واجتماعي»، ويشمل «البنى والأفراد». كما أن هناك من يقصد به «ضبط الشغل داخل التنظيمات». أو «تدبير الشغل والوظيفة أو كذلك» «تدبير الأفراد داخل التنظيمات». هكذا نلاحظ أن تعدد التعريفات يشير إلى غياب حدود واضحة بين «تدبير الموارد البشرية» والأوجه الأخرى لاشتغال التنظيمات.

نظريات التدبير بين «أحكام الواقع» و«أحكام القيمة».

ثمة مشكلة أخرى تعترض عملية تحديد دلالة «تدبير الموارد البشرية»، وهي المتمثلة في عدم التمييز بين «أحكام الواقع» و«أحكام القيمة». فهناك من الباحثين من يعرف التدبير على أنه «التدبير الفعال للأفراد داخل الشغل» (أنظر:

Uvancevich JM في كتابه 1994.p:1 Resource Management)

وبالتالي فإنه لهذا التدبير توجه معياري قيمي. ونجد M.Belcourt في كتابه المشترك مع مجموعة من الباحثين، يؤكد على نظريات التدبير يجب أن يكون لها كهدف تحقيق تنافسية التنظيم. (أنظر كتاب: Managing Humane Ressources: 4.1996) وهذا ما عزز الاعتقاد عند مجموعة من الباحثين في أن التدبير هو الوسيلة التي يتوفر عليها التنظيم لتحقيق التنافسية. ونجد Sekion في

كتابه المشترك Gestation des ressources humains يضع نظريات
التدبير هدفين اثنين هما: الإنتاجية وجود الحياة داخل الشغل.ص:1992.v

وفي الغالب تكون أحكام القيمة متضمنة وضمنية في خطاب التدبير حول المقالة.
فكتاب: " Gestation des ressources humains " Bournois.F et brqbet.J
الذي يرى المقالة كوحدة منسجمة بدل من رؤيتها كمصالح متضاربة للفاعلين
داخلها. وبالتالي يتم تمجيد «التوافق والانسجام وصرف النظر على التناقضات
والنزاعات. كما يتم تمجيد الامتياز الذي يخفي واقع أهداف الشغل ومعناه.
صفحات من 30 إلى 33 من نفس الكتاب المذكور سابقا.

باختصار إن تحديد معنى «التدبير» من جهة، وتحديد مجالاته، من جهة أخرى، هو
عملية صعبة. لكن المهم هو التمييز في نظريات التدبير بين «مجموع المعارف»
،«الخطابات»«الممارسات»

لقد أصبح التدبير ممارسة واسعة الانتشار داخل التنظيم، والاعتماد عليها أضحى
أحد المقومات الأساسية لتطويره وتحسين اشتغاله، وتنمية إنتاجيته.

ويمكن أن نحصر ثلاثة عوامل أساسية بوقت التدبير مكانة عالية في التنظيمات
الحديثة. العامل الثاني هو سيطرة المساهمين les actionnaires على
التنظيمات. العامل الثالث هو التطورات السريعة في التكنولوجيا.

فبالنسبة لعامل العولمة نجد أن تنامي سيطرتها على الاقتصادات المحلية، وتعاضم
سلطة السوق الدولية، جعل المقاولات تقف أمام إكراهات جديدة من جهة، وتتمتع
بانفتاح آفاق وإمكانيات جديدة من جهة أخرى. لقد تجسدت العولمة في ظاهرة
المنافسة المفرطة l'hypercompétition بين المقاولات، التي تستدعي الاستعداد
الدائم لغزو أسواق جديدة. المنافسة. فهذه الأخيرة لم تعد تهدف إلى اكتساب مرة واحدة
وإلى البد، بل مكتسبا يحتاج على الدوام لتجديد امتلاكه والدفاع عليه بمنظومة من
العوامل المترابطة والمتنوعة كالجودة، والتخفيض من الكلفة، وتدبير زمن
الإنتاج، وتنمية الحياة الاجتماعية، والرفع من الاستثمارات المالية والتجديد القني
والتنظيمي...

إن هذا السياق هو الذي بوء التدبير مكانة بارزة في استراتيجيات التنظيمات.

والحديث عن العولمة، هو حديث يشير كذلك إلى عولمة الكفاءات الإنسانية، أي ظاهرة ترحال الكفاءات بين المقاولات والدول والقارات.. الأمر الذي يستدعي الاهتمام بإدماج مختلف الثقافات والجنسيات في فعل إنتاجي واحد وداخل مقولة واحدة. وبالتالي تكون التنظيمات أمام ضرورة سن وإبداع وتجديد سياسات تدبير ملائمة وفعالة.

العامل الثاني هو تعاظم نفوذ المساهمين في رأسمال المقاولات. فهذه الأخيرة أصبحت أكثر مما مضى تحت تأثير وسلطة المساهمين. إذ صارت لهم نفوذ على السياسات الإنتاجية وعلى أنماط التدبير التي تستدعيها. هكذا فإن مكانة المقولة أصبحت تحدد بوضعيتها المالية داخل سوق الأسهم، وتزايد الضغط على المسيرين داخل التنظيمات كي يطور سياسات أكثر نجاعة لتنمية أداء العاملين والرفع من المردودية داخل أسواق لا تعرف الثبات. لذلك فالتدبير في زمن العولمة لم يعد يعني تسيير الموظفين والعمال وتعبئتهم لاستراتيجية معينة، بل غدى يعني القدرة على تزعم مشاريع للتغيير معقدة ودمج أكبر عدد ممكن من الفاعلين لإنجاز رهانات التحول والتجديد.

أما العامل الثالث فهو التجديد التقني والإبداع التكنولوجي الجديد. فتقنية المعلومات والتواصل أثرت بقوة على الشغل الإنساني. إذ أن تطور واتساع شبكة الأنترنيت غيرت من العلاقة مع الزمن والمكان. إن صار ممكنا تحقيق عمليات التبادل والإنتاج في أي وقت وبسرعة فائقة ودون اعتبار للحدود المكانية. أما على مستوى السد العاملة فإن مهن ومهارات وتكوين جديد اكتسح المقاولات ضد يد عاملة مؤهلة تأهلا كلاسيكيا. وأصبح الحديث عن الشغل اللامادي القائم على المعرفة والكفاءات العالية التأهيل، على أساس كل هذه التطورات في التقنية والتواصل طرحت على التدبير تحديات جديدة تمثلت في الأسئلة التالية: كيف ندبر عمالا لهم كفاءات معرفية؟ إلى أي حد نستطيع ضمان اندماج هذا النوع من الكفاءات داخل عملية إنتاجية غير ثابتة ودائمة النمو والتطور؟

ل هذه العوامل أدت إلى طرح مسألة التدبير بشكل متجدد ومغاير وأعطتها أهمية أكثر مما سبق. أضف إلى ذلك التحولات السوسيو مهنية التي عرفها عالم الشغل، وأبرزت مهن جديدة ومؤهلات لم تكن معروفة، وكفاءات معقدة. فالعمال مع هذه التحولات لم يعدوا راضيين عن المكانة والدور الذي تعطيهم إياه «نظرية التنظيم

العلمي للعمال»، وأصبحوا يطالبون بدور أكثر فعالية وبسياسات تدبيرية أكثر تشاركية تمنحهم آفاق مهنية متطورة.

إن التدبير (le management) هو سياسة اجتماعية وثقافية داخل التنظيم تهدف إلى تحفيز السلوكات، وتنشيط الجماعات والفرق الإنتاجية، وتنمية البنى التنظيمية، تنشئة المقاومة لغرض الوصول إلى مستوى أعلى من الكمال. والتدبير يقيم بالأساس بقيادة الأنشطة وتنمية البنى وتسيير سلوكات العمال أثناء العملية الإنتاجية.

إنه يهتم بالفعل الجماعي لرفع التحديات التي تطرحها مختلف أوجه العملية الإنتاجية سواء التكلفة أو الجودة أو المرونة في التشغيل والإنتاج، أو التجديد في التقنية والعروض....

إن المحاور التي سوف نبحثها في مجزوءة "نظريات التدبير سوف تتوزع على الشكل التالي:

برنامج المقرر:

I. نظريات التدبير الكلاسيكية:

أ- تيلور Tylor

ب- فورد H.Ford

ج- فيير. M.Weber

II. تدبير العلاقات الإنسانية:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية

ب- قوة وحدود نظرية العلاقات الإنسانية

III. المقاربات النقدية للنظرية البيروقراطية.

أ- R.Merton

ت- Gouldner ونقد البيروقراطية

ث- M.Crozier

IV. نظرية العقلانية المحدودة.

H.Simon و J.March

V. نظرية التدبير المعاصر:

التحليل الاستراتيجي Gozier و Eriedbag

نظرية الضبط مع J.D Reynaud

التحليل الثقافي مع R.Sainsaulieu

❖ بيبيليو غرافيا مقترحة

- Argyris C. (1964) , **Integrating the individual and organization**, New York, Wiley ; tr.fr. Participation et organization, Paris, Dunod, 1970.
- Ballé C. (1989), **la sociologie des organisations**, Paris, PUF (« Que sais-je ? »).
- Bernoux Ph. (1986), **La sociologie des organisations**, Paris, Le Seuil.
- Boudon R. (1986), **L'idéologie ou l'origine des idées reçues**, Paris, Fayard ; cool. « point », 1992.
- G. Charreaux, A. Couret *et al.*, **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise**, Paris, Economica.
- Cohen M. D., March J. G. (1974), **Leadership and ambiguity : the American college president**, New York, McGraw-Hill.
- Crozier M. (1964b), **Le phénomène bureaucratique**, Paris, Le Seuil.
- Crozier M. (1971), **La société bloquée**, Paris, Le Seuil, chap. 2.

- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Friedberg E. (1972), *L'analyse sociologique des organisations*, Cahiers de la revue *Pour*, n° 28 ; nouv. éd. revue et augmentée, Paris, L'Harmattan, 1987,
- Friedmann G. (1950), *Où va le travail humain*, Paris, Gallimard, 1970.
- Ghertman M. (1981), *La prise de décision*, Paris, PUF-IRM.
- Grémion C. (1979), *Pouvoir : décideur*, Paris, Gauthier-Villars.
- Grémion P. (1976), *Le pouvoir périphérique*, Paris, Le Seuil.
- Iribarne Ph. (d') (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Organization and environment managing differentiation and integration*, Cambridge, Harvard Business
- School ; tr. fr. Adapter *les structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1974.

- March J. G., Simon H. A. (1958), ***Organizations***, New York, Wiley ; tr. fr. *Les organisations*, Paris, Dunod, 1974.
- Maslow A. H. (1954), ***Motivation and personality***, New York, Harper.
- Mongin Ph. (1984), Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité, ***Revue économique***, n° 1, 9-63.
- Mottez B. (1971), ***La sociologie industrielle***, Paris, OUF (« Que sais-je ? »).
- Padioleau J.-G. (1982), ***L'Etat au concret***, Paris, Pur.
- Pagès M. (1968), ***La vie affective des groupes***, Paris, Dunod.
- Reynaud J.-D. (1989), ***Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale***, Paris, A. Colin.
- Sainsaulieu R. (1973), ***Les relations de travail à l'usine***, Paris, Ed. d'Organisation.
- Sainsaulieu R. (1977), ***L'identité du travail***, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.
- Sainsaulieu R. (1987), ***Sociologie des organisations et des entreprises***, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques/Dalloz.
- Simon H. A. (1957), ***Models of man***, New York, Wiley.
- Wrong D. (1967), The over-socialised conception of man, in N. J. Demerath, R. A. Peterson (ed.), ***System, change and conflict***, New York, The Free Press.

يتطلب التنظيم العلمي للشغل، في نظر تايلور، إحداث ثورة شاملة في ذهنية كل من القيادات التي تدبر المقاولات، والعمال الذين يشتغلون فيها. يقول تايلور في هذا الصدد: «إن جوهر منظومة التسيير العلمي تقتضي ثورة شاملة في ذهنية العمال، ثورة شاملة في طريقة تصورهم لواجباتهم إزاء مشغليهم، كما أن المنظومة تقتضي كذلك ثورة شاملة في ذهنية أولئك الذين يسرون».

La direction scientifique des entreprise, Paris,
Dunodi ,1957p :54

فبالنسبة لمشكلة تنظيم الإنتاج يعتقد تايلور أن مصالح المسيرين والعمال يمكن أن تتوافق، وبالتالي فإن الثورة الذهنية التي يتحدث عنها تفترض «بدلاً أن يتصارعا على توزيع فائض القيمة ويتوجها كأعداء، عليهم أن يوحدوا مجهوداتهما لتنمية فائض القيمة». (ص: 55 نفس المرجع)

لهذا فإن مجهودات انصبت في البحث عن ظروف توافق المسيرين والمنقذين من أجل الازدهار والسلم الاجتماعي.

وكان هدفه هو بناء الثقة المتبادلة بينهما. فمن خلال تربة أنزها في مقاومة بحث في كيفية حل العمال يتحملون المسؤولية بإعطائهم دور في تحكم وإتقان جودة الإنتاج. لقد كان تايلور ببحثه هذا رائداً في مال التدبير رغم أن أفكاره تعرضت إلى تشويه كبير في أدبيات التدبير.

مبادئ التدبير العلمي لتايلور

إن الإسهام الكبير لتايلور في اعتقاده أن عملية التنظيم الإنتاج وتنمية الجودة وتحقيق الازدهار تقتضي التحكم في مجموعة من التقنيات والقواعد التي بتطبيقها بشكل محكم وعلمي نستطيع تجاوز كل المشاكل التي تعترضها داخل التنظيمات.

لهذا فإن تنظيمه العلمي للشغل قام على أربعة مبادئ أساسية ، يقول تايلور «دراسة كل المعارف التقليدية وتسجيلها وتصنيفها ثم تحويلها إلى قوانين علمية. الانتقاء العلمي للعمال وتحسين مؤهلاتهم ومعارفهم. تطبيق علم الشغل من قبل العمال المتدربين علمياً. التوزيع الشبه عادل للشغل بين العمال وأعضاء تسيير

المقولة» ص: 70 Ibid هكذا يمكن تركيب الإسهام الأساسي لتبلور في أربعة مبادئ عامة حول التدبير.

التقسيم الأفقي للشغل:

يسعى هذا المبدأ إلى تجزيء الشغل في وحدات صغيرة هي تخصصات والمهام ، كما يسعى إلى دراسة زمن الإنتاج من أجل تحديد أفضل طريقة لإنجاز المهام. (The one best way) (la meilleur façon de faire)

التقسيم العمودي للشغل:

هذا المبدأ يروم إلى إحداث تمييز واضح وصارم بين المنقذين للشغل، وبين الذين يضعون التصورات والأهداف داخل المقولة. إن منطق هذا التمييز قاد إلى فصل أصحاب «البذلة الزرقاء» cols «bleu» عن أصحاب «البذلة البيضاء» cols blanc» ويسعى هذا المبدأ إلى وضع الرل المناسب في المكان المناسب.

«The right man on the right place» (La meilleure personne à la bonne place)

علاقات الأجر بالمردودية

يعني هذا المبدأ إقامة منظومة من الأجور مرتبطة بالمردودية وتعتمد على تعويضات الإنتاجية داخل الشغل، وتبحث عن تحفيز الأفراد داخل المقولة فإلى انب عملية إخضاع المهام إلى معايير واحدة، سعى تابلور إلى بناء معايير الأجر على أساس مردودية العامل داخل الإنتاج لتحفيزه على الانخراط في عملية تحسين مدخوله المالي.

مراقبة الشغل

يسعى هذا المبدأ إلى إقامة منظومة لمراقبة الشغل تعمل كل حركات العامل المنفذة تحت الحراسة مما يقتضي إنشاء مراقبين للعمال داخل المقولة. Les contremaitres

إن هذه المبادئ تقوم على فكرة أساسية مفادها أنه من الممكن التعامل مع النشاط الإنساني بمنهجية العلوم التجريبية، بمعنى وفق قواعد الملاحظة تصنيف الوقائع،

تحليلها ثم الخروج بقوانين عامة حول ما يجب القيام به لرفع الإنتاج. إن هذه المقاربات للنشاط الإنتاجي للإنسان هي التي تشكل نقطة القوة في نظرية تايلور. لأن كل التطورات التي عرفتھا معارف وتقنيات المال الصناعي تعتمد على نفس الفكرة، فمثلا، التطورات التي عرفھا الإنتاج الصناعي عبر الإنسان الآلي (la robotique) كانت قائمة على تحليل منه ودراسة دقيقة.

- قواعد التنظيم العلمي عند "تايلور"

1- تقسيم العمل لوحدات زمنية.

2- رصد كل الحركات غير المنتجة و إحصائها من أجل تجنبها.

3- تنظيم العمال في مجموعات متسلسلة للإنتاج، يكون عمل كل واحد منهم بكلمة الآخر.

4- وصف كل الحركات و تحديد زمن معين لها.

5- تحديد زمن الاستراحة.

6- تحديد الزمن الضائع.

لظروف تطبيق تكنولوجية جديدة في الإنتاج.

بيد أن نظرية تايلور في التدبير لم تقف عند حدود تسطير مبادئ عامة لتنظيم الإنتاج و المقولة، بل استطاع أن يشق من هذه المبادئ قواعد تنظيمية إجرائية أكثر دقة، و قابلة للتطبيق العملي و للقياس العقلاني . و يمكن التطرق لهذه القواعد على الشكل التالي:

- أهمية تايلور تكمن بالأساس في بحثه عن تصور معين لنموذج تنظيمي. و ذلك من خلال منهجية تجريبية عقلانية تنصب على النشاط الإنساني داخل الإنتاج. نموذج يمكن من تحسين تدبير الإنتاج لفرض الرفع من المردودية. إنه المنظر الأول بدون منازع الذي استطاع إحداث منهجية إجرائية تسعى الى تنمية إنتاجية التنظيمات بشكل ملحوظ.

و لقد بين (H.Saval) أهمية نظرية تايلور في التدبير في كتابه Enrichir le travail p :29 (1974). 1989

المستويات. Paris ,Dunod .L'evaluation économique Humaine :على مختلف

فعلى مستوى الذهنيات، شكلت نظرية تايلور ثورة فكرية في مجال التفكير في الإنتاج و تنظيم الشغل داخل المقاولات.إن عملية جعل المنفذين مسؤولين داخل الشغل و تحفيزهم بمنظومة من الأجور قائمة على المردودية، كان أمرا جديدا في مجال التدبير.

على مستوى التنظيم، عمل تايلور على إحداث دراسة علمية للشغل لغرض الرفع من الإنتاج، و هو الأمر الذي مكن من اخذ بعين الاعتبار التنظيم البشري داخل عملية الإنتاج.

على مستوى التأطير، كان تايلور أول من اعتبر أن التأطير له أهمية استراتيجية في تنمية الإنتاج. و التأطير في نظرية تايلور له دور نقل المعارف و المهارات إلى العمال المنفذين .

على مستوى الإنتاج، كانت لنظرية تايلور أهمية في الإشارة إلى العمل الجماعي. فرغم مطالبته بتجزئ الشغل و تقسيمه إلى تخصصات، فإنه كان واعيا بخطورة المبالغة في التقسيم.

في الأخير يمكن القول أن تايلور كان إنسانويا عندما طمح إلى جعل المقاول فضاء للسلم الاجتماعي و اتفاق المصالح معتمدا على فهم معين للسلطة هو الفهم العقلاني. أي ان السلطة هي للعلم المطبق داخل الشغل و ليس لطرف ضد آخر.

أما من حيث حدود نظرية تايلور فإننا يمكن تلخيصها في الرؤية التي تحملها الإنسان داخل الشغل. فتايلور يرى باختزاله للفرد داخل الشغل و يلغي كل طاقاته بسجنه داخل مهام واحدة و حركات محددة بشكل مسبق. من ثمة فإن أهم انتقاد وجه إلى تايلور هو أنه قسم الإنسان إلى جهتين مفصولتين هما العقل (التصور)،و اليدين (التنفيذ).

❖ فورد و نمط الإنتاج الفوردي (H.Ford et Fordisme)

إشتهر فورد،(و هو رجل الصناعة في أمريكا الشمالية في بداية القرن 20) بإدخاله الشغل بالسلسلة (à la chaine)

في مقاولاته التي تصنع السيارات، معتمدا في ذلك على المبادئ العقلانية التي وضعها تايلور. فإذا استطعنا تجزيء الشغل مع نظرية تايلور، فإننا نستطيع ، يرى فورد، ان نمكنك من خلال إدخال السلسلة في الإنتاج (mécanisé par la chaine).

الامر الذي يمكننا من اعتبار فورد تطور في اتجاه التايلورية، الممثلة في المزيد من الرقابة الصارمة و العملية للعمال.

إن الهدف الأساسي لفورد، هو اختزال وقت الإنتاج بفضل مكننة و إدخال الآلات لتفاصيل العملية الإنتاجية، و جعل التنظيم واضحا و صارما في تراتبية المهام و الوظائف، خاصة التمييز بين من يتصور العملية الإنتاجية، و من ينفذها، و من يسوق منتوجاتها. لان السلع في نظرية فورد، المنتوجة وفق سلسلة معينة، و بتكاليف رخيصة، تجد دائما من يشتريها و لو كانت ضعيفة الجودة. إن العرض يخلق الطلب كما قال J.B.Say. فنمط الإنتاج الفوردي يسعى إلى تخفيض الاشمنة لينمي القدرة على الإستهلاك. لقد كان الفضل لفورد في تطوير و تحديد تنظيم الإنتاج الجماهيري.

(L'organisation de la production de masse) و في نفس الوقت ساهم في الرفع من القدرة الشرائية للعمال في المقاولات الصناعية.

- مبادئ النموذج الفوردي:

يقوم النموذج الفوردي في تنظيم الإنتاج على خاصيتي التجديد و البرغماتية. و يمكن التمييز بين ثلاثة مبادئ أساسية اعتمدها فورد في مقاولاته لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الامريكية.

• الشغل عبر السلسلة. (Le travail à la chaine)

لقد سلك فورد منهجية تايلور و ذهب بعيدا في تطبيق مبدئه في التقديم الافقي للشغل. فتجزىء هذه الأخيرة، يترجم لدى العامل بتكرار نفس الحركات عدة مرات دون نهاية، الأمر الذي يخلق سيادة الشغل الذي لا يتطلب أي تاهيل. إلا أن ميزة فورد هي إدخاله المكننة في العمل الإنتاجي. فإذا كان تايلور يقترح عقلنة أدوات و أنشطة الشغل، فإن فورد اعتمد أكثر فأكثر على المكننة و استبدل الشغل الإنساني بالآلات. إن أساس الشغل عبر السلسلة هو جعل القطع المصنعة هي التي تأتي للعامل وفق تسلسل معين، و ليس العامل هو الذي يذهب عندها. فهذا الأخير يبقى ثابتا في مركز عمله ليقوم بمجموعة من الحركات تستدعيها عملية إنتاج القطع الصناعية التي تحملها السلسلة. إن مكننة الإنتاج مكنت من إلغاء و حذف مجموعة من الحركات و التصرفات التي كانت لا تقتضيها العملية الإنتاجية الصرفة. و بالتالي مكنت كذلك من إحداث تنظيم صارم لمخزون المقولة. إلا أنها في المقابل قادت إلى جعل العامل غير قادر على التحكم و مراقبة إيقاع مهامه لان الآلات هي التي أصبحت تملئ إيقاع الإنتاج.

• مبدأ تقعيد خيرات الإنتاج (Standardisation des biens de production)

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق إنتاج صناعي واسع و قابل للانتشار بفضل إنتاج قطع قابلة للتبادل و على نمط واحد. إن تنمية الإنتاج من خلال تحسين الإنتاجية يقود إلى تخفيض في التكلفة، و بالتالي يؤدي إلى أثمان منخفضة. و لعل هذا المبدأ هو الذي دفع فورد إلى القول: "الجميع سوف يتوفر على سيارة باللون الذي يريده، لكن شريطة ان تكون سوداء" « tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite ,pourere qu'elle soit noire »

• مبدأ خمس دولارات في اليوم (le principe du five dollards a day

عمل فورد ابتداء من يناير 1914 على تجديد أجور العمال الذين يشتغلون في مقاولاته بمنحهم خمسة دولارات في اليوم عوض ثلاث. و لقد كان هدفه من ذلك يشمل عدة مستويات: أولا جعل العمال يستقرون في العمل الصناعي و القضاء على ظاهرة تنقلهم من عمل إلى آخر. ثانيا جعل العمال قادرين، بالتدرج، على

اقتناء السيارات التي ينتجونها بفضل قدرتهم الشرائية. لقد كانت فكرة فورد الأساسية هي البحث عن طريقة لإشراك الإنتاج الغزير، بلاستهلاك الجماهيري.

بهذا المعنى يمكن لعمال فورد أن يتحولوا إلى زبناء محتملين.

إن ربط الإنتاج الجماهيري بالاستهلاك الجماهيري هو الذي مكن خلق شروط النمو الاقتصادي الكبير الذي عرفه جزء مهم من القرن 19.

- أهمية و حدود النموذج الفوردي.

إن منطق فورد يقوم بالأساس على البحث عن تنميته الإنتاجية داخل وحدات الإنتاج. و يترجم هذا عبر ثلاثة أهداف أساسية : تخفيض ائمة البيع، الرفع من أجور العمال، و الرفع من الأرباح. كل هذا يحتاج إلى جعل الإنتاج الجماهيري، محفزا بالاستهلاك الجماهيري.

إن عبقرية فورد تمثلت في وعيه المبكر، قبل كينز، بضرورة التدخل في القدرة الشرائية للعمال و إحداث عقد للشغل قار من أجل تنمية الاقتصاد الوطني .

إن صراع العمال داخل المقاولات غالبا ما ينتهي إلى تعاقد مزدوج: الأول يتمثل في قبول العمال بالأوامر الإدارية للمقولة، سواء كانت تنظيمية او تكنولوجية او فهم سياسة الإنتاج، الثاني يتمثل في تمتع العمال بامتيازات مالية سواء عبر الأجر مباشرة، أو عبر مساعدات اجتماعية. بمعنى آخر، إن التراضي الاجريالفوردي، يجمع بين قبول العقلنة التنظيمية و المكننة الإنتاجية من جهة، و مؤسسة الاجر القار للعمال من جهة ثانية. الامر الذي يضمن تحسن مستوى الحياة بالعلاقة مع الرفع من الإنتاجية.

بيد أن النموذج الفوردي لم يتمكن من مسايرة التطورات التي عرفها الطلب و المنافسة الدولية. فالنمو السريع للطلب، و تنوعه و تعاظمه و السرعة التي يطلبها و يفرضها على الإنتاج جعلت من هذا النموذج عاجزا على المسايرة. ثم إن الثقل الكبير للتراتبية التي يؤمن بها هذا النموذج، و تعقد التنظيمات أديا إلى بطئه في التجاوب مع إكراهات السوق. و إن كان النموذج الفوردي يعتمد كثيرا على خفض تكلفة الإنتاج فإن ظهور انتظارات جديدة لدى المستهلك لها علاقة بالجودة، الا من، تنوع المنتج و الخدمات التي يمكن أن تقدم مع المنتج، كل هذا جعل من عملية التخفيض شبه مستحيلة.

فبسبب هذه التحولات ظهر الوعي بحدود النموذج الفردي في التنظيم في سنوات الثمانينات من القرن الماضي خصوصا أمام المنافسة التي عبر عنها الاقتصاد البياني الذي يعتمد على مبادئ تنظيمية مختلفة.

❖ عقلانية التنظيم عند M.WELBER . فيبر

تتمثل أهمية فيبر في تحليله للظاهرة البيروقراطية فأعماله اهتمت بالأساس بالطريقة التي يحكم بها الإنسان ويسعى إلى فرض سلطته وربح قدر كبير من المشروعية لها فبالنسبة لفيبر نستطيع أن نميز ثلاثة أشكال أساسية للحكم.

الحكم العقلاني

الحكم التقليدي

الحكم الكاريزماتي

و لتحقيق فهم جيد لهذه الأنماط من الحكم لا يجب الاعتقاد على أنها وصف امبريقي لواقع بسيط بل انها عبارة عن نماذج مثالية بمعنى بناءات نظرية تساعد على ملاحظة الواقع و إقامته مقارنات و تحليل التمايزات.

أما نظرية فيبر في البيروقراطية فإنها تندرج ضمن نمط الحكم العقلاني القائم على المشروعية القانونية، إذ يعتقد فيبر أن هذه العقلانية تترجم في تطبيق الأفكار التي تم استخلاصها كقواعد في تدبير التنظيمات البيروقراطية.

ورغم أن هذه الأفكار قد انتقدت من قبل منظري التدبير فإنها لازالت تطبق في العديد من التنظيمات. ففي اعتقاد فيبر فإن الرأسمالية لعبت دورا كبيرا في تطوير البيروقراطية باعتبار الرأسمالية منظومة قائمة على الحساب العقلاني للربح. كما أن ربط بين الأخلاق البروتستانتية وتطور كل من الرأسمالية والبيروقراطية. إن هذه الأخلاق تمجد تراكم رأسمال لغرض تحقيق إخلاص عبر نشاط دنيوي خلاق. فالرأسمالية عند فيبر هي تزاوج بين الرغبة في الربح والعقلانية وأخلاق خاصة تملئ عدم صرف الخيرات والأرباح بطريقة تبذيرية (de manière somptuaire). إن مراكمة الأرباح تمت وفق أخلاق التقشف وتبخيس الملذات والمتع. وترافقت هذه الرؤية الأخلاقية مع نمو الفردانية التي تعني كل واحد يقف منعزلا أمام خالقه.

دراسة الظاهرة البيروقراطية.

انطلاقة دراسة البيروقراطية كانت مع السوسيولوجية ماكس فيبير، خاصة كتابه (Economie et société) حيث بين تطور البيروقراطية كشكل تنظيمي داخل المجتمعات الحديثة وهو الشكل الذي ربطه weber بسيادة نمط السيطرة العقلاني-القانوني داخل الحيات السياسية لهذه المجتمعات.

في وصفه النموذج المثالي للبيروقراطية يحصر weber هذه الأخيرة في سبعة خصائص أساسية:

1. استمرار المبادئ التي تقوم عليها السلطة. (autorité) إن هذه الأخيرة مندمجة في نظام قانوني لا تعمل سوى على تطبيقه.
2. وجود مجموعة من القواعد غير مشخصة impersonnelles التي تحدد بوضوح مجالات الحقوق والواجبات للأفراد داخل المجتمع.
3. وجود تراتبية في الوظائف بشكل واضح، أي علاقات السلطة والتبعية.
4. الأسبقية للتأهيل في الوصول للوظائف وعدم أخذ بعين الاعتبار علاقات الزبونية أو القرابة.
5. وجود منظومة من تكوين العاملين في الإدارة، والاعتماد على الامتحان كطريقة وحيدة لانتقاء الكفاءات.
6. فصل وظائف التسيير عن امتلاك وسائل الإنتاج.
7. سيطرة الإجراءات المكتوبة في الاشتغال اليومي للإدارة.

إن هذا الشكل من التنظيم يتطور ويتسع في الانتشار لأنه فعال. وفعاليته تتأتى من كونه يسمح بتنفيذ موضوعي وعقلاني بمعنى أنه يسمح بالتنبؤ، بالحساب ومستقل عن الأشخاص الذين يعملون عن تطبيقه.

لكن الملاحظ هو أن Weber بتحديد خصائص اشتغال البيروقراطية يسقط هو الآخر في أوهام نظرية التنظيم العلمي للعمل. لقد بينت العديد من الأبحاث أن التنظيمات البيروقراطية بعيدة عن أن تكون فعالة وعقلانية. إذ نجدها تشتغل □ ببطء، و تفتقد لليونة، و تنتج سلوكات روتينية و صارمة لدى الأفراد الذين

يعملون داخلها .إنها تنظيمات تعاني من التجزء و التحجر بين مختلف الخبرات التي تنشأ عن كثرة تخصصات الأدوار القائمة لغرض الرفع من الفعالية و من استقلالية الموظفين. باختصار، إنها تنتج الإختلالات، عكس الأهداف المتوخات، و بالتالي تصبح مجال سيادة الحلقة المفرغة من السعي الحثيث للبرقراطية من جهة. و عدم الفعالية من جهة أخرى.

إن نتائج الدراسات السوسيولوجية التي انتقدت نظرية Weber في التنظيم، بدت لمدة طويلة على أنها غريبة و غير مفهومة. و ذلك بسبب الفصل الذي كان سائدا بين بنية يعتقد أنها تنبثق من العقلانية. من جهة، و بين سلوكات غير عقلانية من جهة أخرى. إننا نفهم هذه النتائج و هذه الإنتقادات عندما نغير التصور و نعمل على تحليل هذه البنية باعتبارها منبثقة من منظومة الأفعال التي يتبناها الفاعلون داخل التنظيم، و إجابة و حلول للواقع و المشاكل التي يعيشونها. إن تغيير التصور هو الذي مكن أبحاث كل من A.Gouldner .M.Crozier. من نقد و تجاوز سوسيولوجية Weber في هذا المجال.

Gouldner في كتابه patterns of industrial bureaucracy الصادر سنة 1954 يدرس منجما للجيش يسود فيه التنظيم البيروقراطي في العمل و في القرار. و من خلال دراسة واقع هذا التنظيم اكتشف الباحث أن كل الفاعلين يقبلون بالضبط الصارم لقواعد العمل لأنها قواعد تلعب ما سماه Gouldner بـ "الوظائف الخفية" و الضمنية .

(les fonctions latentes) هذه الوظائف حصرها في خمسة أدوار: (1) القاعدة تسمح بالمراقبة بعيد. (2) إنها تشكل حماية بتقليصها مجال العلاقات بين الأفراد. (3) إنها تضيق مجال اعتبارية الرئيس و تشرعن الجزاء.

(4) تسمح بإمكانية الإنطواء و الإنعزال بالإكتفاء بتطبيق القواعد حرفيا. (5) تسمح للمرؤوسين أن يتفاوضون مع رؤسائهم و يتبادلون المصالح. هكذا باختصار يلخص Gouldner إلى أن القواعد لا تخدم فقط سلطة التراتبية التي تفرضها، بل تخدم كذلك الفاعلين المنفذين لها و يستعملونها كأداة لتحقيق استراتيجياتهم الخاصة .

إنطلاقاً من هذه الخلاصة يقترح Gouldner ثلاثة تأويلات للظاهرة البيروقراطية التي درس:

-1) لاحظ ظهور حلقة مفرغة (Cercle vicieux) حول مشكلة المراقبة داخل العمل. إن تراخي العمال تم مواجهته بإجراءات تضبط و تراقب و تلزم، كما أن العمال أمام هذه الإجراءات يتبنون سلوكات الانطواء حيث يطبقونها في حدها الأدنى. الأمر الذي يدفع الإدارة بسن قواعد ضبط و مراقبة جديدة يواجهها العمال كذلك بالمزيد من سلوك الانطواء. و هكذا ذواليك.

-2) إن هذه الحلقة المفرغة مقبولة من طرف الجميع داخل التنظيم. لان هذا النمط من التنظيم يلعب أدواراً ضمنية و خفية تلبي مصلحة الجميع :إنه يسمح بتقليص التوترات بين الأفراد الناجمة عن وجود قواعد إلزامية و مراقبة بشكل كبير.

-3) إن النمط البيروقراطي يعمل على تسيير التوترات التي تخلق بفعل عدم السماح الفاعلين بإنشاء تراخي غير رسمي واقعي بينهما داخل العمل.و ذلك بسنه إجراءات و قواعد ضبط بشكل مستمر و دائم. بمعنى أنه لكي يمنع وجود حياة اجتماعية غير رسمية بين العمال ، يسعى النمط البيروقراطي دائماً إلى سن قواعد و نظم للعمل جديدة يعتقد أنها هي الحل الناجع للتوترات التي تحدث داخل العمل.

في دراسة Crozier للمقابلة الفرنسية، سيعمل على السير وفق تحليلات Gouldner. إذ نجده يأخذ فكرة "الحلقة المفرغة للبيروقراطية " ليحلل كيف أن خاصيات البيروقراطية تشكل الظواهر و السلوكات داخل التنظيم التي تقود بدورها إلى تقوية و تعزيز هذه الخصائص. بيد أن M.Crozier لا يفسر ظاهرة البيروقراطية بعوامل و متغيرات تحدث واقعياً داخل التنظيم.(سلوكات تستدعي قواعد، و قواعد تخلق سلوكات....) بل يفسرها بالصعوبات العامة التي تنتج عبر التشارك و

التعاون الذي يخلق التنظيم. ذلك أن هذا الأخير، هو في تصور Crozier، دائما نزاعي و يتضمن مواجهات بين علاقات السلطة و الخضوع.

بتعبير آخر إن التنظيم البيروقراطي ، لا ينتج الاختلالات، بل إن وظيفته هي تسيير المشاكل الواقعية و العاطفية الناجمة عن النزاعات السائدة بين الفاعلين و هي نزاعات ليست عرضية، و لا تعد اختلالا، بل إنها تنتمي لصميمية التنظيم و مقومات. هكذا يصبح التنظيم المقاولات نزاعا مستمرا و دائما وواقعا بين الفاعلين المشكلين له على السلطة و امتلاكها و تحقيق الاستراتيجيات المختلفة إن المقولة، في نهاية التحليل، و داخل تصور التحليل الاستراتيجي، هي بناء اجتماعي تنظيمي – (Construit organisationnelle).

❖ مدرسة العلاقات الإنسانية (relations humaines) :

بالنسبة لنظرية التنظيمات الكلاسيكية، سواء في شكلها الأنجلو سكسوني (Taylor)، أو في شكلها الفرنسي (Fayol) السلوكات الإنسانية لا تطرح أية مشكلة. و إذا كان هناك خلل ما في هذه السلوكات فإن السبب وراء ذلك البنية التنظيمية التي لم يتم التفكير فيها بالشكل العقلاني الجيد. إن الخلل هو غياب الاحترام و تطبيقه لمبادئ التنظيم العلمي للشغل.

فعل أساس بديهية " الإنسان الاقتصادي " (l'homme économique) ترى النظرية الكلاسيكية لسلوكات الفرد على أنها عقلانية و يمكن التنبؤ بها. لأن الفرد يسعى، وفق هذه البديهية، إلى جني أكبر قدر من الربح. إن الدحض المبريقي و العلمي لهذه البديهية هو الذي جاء نتيجة التجربة التي عرفتها مقولة western Electric في مدينة Hawthorne و بينت تعقد السلوكات الإنسانية داخل التنظيم، و أهمية اتخاذها كموضوع للدراسة و البحث.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه التجربة إلى أن هذه التجربة كانت في البداية تهدف إلى موافقة دراسة أجريت وفق التصور الكلاسيكي لقياس مدى تأثير الظروف المادية للشغل (الإنارة مثلا) على مردودية و إنتاجية العمال، جاءت نتائجها غير مفهومة لفرضية الإنسان الاقتصادي و اعتبرت نتائج خاطئة. ومن أجل مراقبة و تصحيح هذا الخطأ تم القيام بسلسلة من التجارب داخل مختبر كبير لتصنيع و تجميع الأدوات الكهربائية. وشكلت مجموعات صغيرة من العمال المتطوعين ليشغلوا في مختبر يعرف نظاما خاصا للحراسة. وتم تنويع نظام الشغل لديهم (وقت الراحة، نمط الأجر، مدة الشغل...) عبر ثلاثة عشر مرحلة سجلت عبرها كل المعطيات التي تهم " معنويات" الجماعة (علاقات بين الأفراد، رضا الأفراد، الجو النفسي...) من جهة، ودرجة الانتاجية من جهة ثانية. النتائج التي تم الحصول عليها في نهاية التجربة كانت نتائج تعزز و تؤكد نتائج الدراسة التي أريد مراقبتها. إذ بينت تحسن "معنويات" العمال من جهة و مردوديتهم الإنتاجية من جهة أخرى. و اتضح على أن هذا التحسن لا علاقة له بظروف الشغل المادية. إذ في المرحلة الثالثة عشر وضع العمال في نفس الظروف المادية لباقي عمال المقولة ككل، وبقيت المعنويات و المردودية في تحسن. الأمر الذي أثر على أن هناك عوامل و أسباب أخرى تتحكم في سلوكات الأفراد ، ليست هي السعي وراء الربح فقط.

إن نتائج تجربة Western Electric لم تأت منسجمة مع التصور الكلاسيكي، لذلك كان من الضروري القيام بتحليل مغاير لانخراط و تأثير الظروف الإنسانية والاجتماعية التي اعتمدتها التجربة (الأسلوب التشاركي للحراسة، إمكانية التفاعل بين العمال...) لإظهار أهمية العواطف و العوامل المعنوية و النفسية لفهم السلوكات الإنسانية داخل التنظيم.

إن هذه النتائج التي قد تبدو اليوم عادية، شكلت، في مرحلتها آنذاك، تجديدا كبيرا لرؤية الإنسان داخل الشغل. لم يعد الفرد يتصرف فقط بهدف الربح، إنه يتصرف كذلك لتحقيق عاطفته و إشباع حاجياته النفسية. فلقد داخل التنظيم ليس يدا فقط، بل قلب كذلك حسب تعبير M.Gozier.

❖ (Il n'est pas qu'une main, il est aussi un cœur)

إنها نتائج أدت إلى ظهور تيار مهم في البحث هو تيار العلاقات الإنسانية. الذي يسعى إلى اكتشاف و تأثيرات العواطف و البحث في انعكاساتها على اشتغال التنظيم. وسواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر فإن هذا التيار أطر العديد من الأبحاث الميدانية ذات التوجه الانثروبولوجي التي شكلت الأعمال الكبرى لسوسيولوجية الصناعية أو لعلم الاجتماع النفسي و البيروقراطي سواء في أمريكا الشمالية أو في أوروبا.

إن نتائج أبحاث تيار العلاقات الإنسانية جددت و أغنت المعارف حول التنظيم و السلوك الإنساني داخله. كما أنها طورت الممارسات التطبيقية داخل التنظيم بتحسينها الأداء العام لمجموع التنظيم عبر الاهتمام بجودة العلاقات الإنسانية خاصة من خلال إحداث النمط التشاركي في القيادة و البرمجة.

لكن في المقابل، و على المستوى الثقافي و المفاهيمي، جاءت نتائج هذا التيار مخيبة. ذلك أنها بقيت حبيسة التصور التبولوجي للفرد داخل الشغل، باعتباره خاملا ، يجيب بشكل نمطي على كل المحفزات الخارجية. واستبدل هذا التيار المحفزات الاقتصادية بالمحفزات العاطفية و النفسية. و أصبحت التعقيدات التي أجلتها أبحاث هذا التيار بإدخالها العواطف و النفسية في الاعتبار التنظيمي، سجيئة لمقولة " الطبيعة الإنسانية" التي يمكن حصر خصائصها و التنبؤ بها و التأثير عليها. هكذا انتهت نتائج أبحاث هذا التيار إلى نوع من "نفسية" دراسة

التنظيمات" une psychologisation de l'étude des organisations، أدى إلى خلق تيار واسع عن الدراسات في الستينات من القرن الماضي أثر بشكل كبير على أوساط "تدبير المواد الإنسانية".

فبالاعتماد على النظرية التحفيزية ل Maslow. عمل هذا التيار "النفساني" في دراسة التنظيمات على إحداث سلسلة من الحاجيات النفسية افترضوا أن أعضاء التنظيم يسعون لتحقيقها. وهي احتياجات مترتبة hiérarchisés ومتبدلة وفق مراحل النمو الفردي و الاجتماعي. و ما الصعوبات و النزاعات التي تسود التنظيم سوى نتيجة عدم تلبية هذه الحاجيات بسبب وجود بنى تنظيمية مفروضة على الفرد و الجماعة. هكذا يتم التعامل مع البنى التنظيمية كمتغير مستقل على الفعل الجماعي.

بيد أن هذا التحليل الاختزالي و المعياري الذي يفرض على الأفراد داخل التنظيم نمودجا من "الصحة النفسية" يؤخذ كمعيار وحيد، لم يفلت من انتباء بعض أعلام التيار. هكذا نجد Argyris في كتابه Participation et organisation الصادر سنة 1964 يلتجأ إلى تحليل ماركسي لتفسير بعض السلوكات العدوانية داخل التنظيم و يتكلم علة حاجيات "مكبوتة" أو "مقموعة". كما نجد كتاب آخرين يحاولون تليين تصوراتهم التحليلية بإدخالهم مفاهيم مثل "الإنسان المعقد". الأمر الذي جعلهم يقللون بتعدد المحفزات التي تميز وضعية معينة، و تجعل الفرد يتمتع بنوع من الاستقلالية أمام حاجياته. بمعنى يصبح فردا فاعلا و نشيطا وليس فقط فردا تحت سيطرة حاجياته. كل هذه التطورات التي عرفها تيار المدرسة العلاقات الإنسانية، جعلت إمكانية التخلي عن التحليل "النفساني" لاشتغال التنظيم، أمرا ممكنا.

❖ مدرسة العقلانية المحدودة. (La rationalité limitée).

إذا كانت المقاربة النفسانية للسلوك الإنساني داخل التنظيمات قد وصلت إلى الطريق المسدود باعتمادها التفسيرات القبلية و التحليل المعياري، فإن أهمية الدراسات الميدانية لعملية اتخاذ القرار داخل التنظيمات، بتبديلها النموذج الكلاسيكي المعتمد على العقلانية الكاملة بالنموذج الإمبريقي المعتمد على العقلانية المحدودة، قد فرضت قلباً لنمط التفكير في كيفية اشتغال التنظيمات، كما جددت رؤيتنا لواقع هذه الأخيرة.

إن تجاوز النموذج الكلاسيكي لفهم التنظيمات كان نتيجة أعمال عدد كبير من الباحثين و على رأسهم أعمال الباحث Herbert Simon و فريق بحثه في Carnegie Institute Technology.

إن أعمال هذا الباحث هي التي أعطت الإنطلاقة أولى، و الأسس الصلبة، لبناء فهم جديد للتنظيمات، و تفسير علمي لعملية اشتغالها قائم على مفهوم العقلانية المحدودة. (Rationalité limitée).

إن منطق Herbert Simon له مستويان: الأول، هو أن نظرية التنظيمات لا يمكنها أن تقوم إلا إذا قبلنا بأن العقلانية الإنسانية تخضع دائماً على حدود. وأن هذه الحدود هي بنفسها وليدة المحيط الذي يوجد فيه الفاعل صاحب القرار.

الثاني، هو وقوفه على ما اعتبره المنهج غير العقلاني لعلوم السلوك التي كانت سائدة قبله. ففي نظره، إن هذه العلوم تكتفي بتبيان لا عقلانية السلوكات الإنسانية، بدل من أن تبحث في فهم و تفسير عقلانية هذه السلوكات التي تبدو في الظاهر غير عقلانية. من هنا كان Herbert Simon، يعتقد أن نظرية الفعل الإداري يجب أن تتأسس على نظرية الاختيار العقلاني، لأن السلوك الإنساني

داخل التنظيمات يجب اعتباره كسلوك " مختار بطريقة عقلانية" كما يقول في كتابه Models of man.

يقوم النموذج الكلاسيكي ذو العقلانية الموضوعية (كما يسميها H.Simon) على ثلاثة مبادئ أساسية هي كالتالي :

- للفاعل إمكانية التوفر على جميع المعلومات وله القدرة غير المحدودة على استعمالها.
- يبحث الفاعل على الحل الأمثل ضمن كل الاختيارات الممكنة.
- للفاعل فكرة واضحة حول اختياراته التي تعتبر معطيات كاملة وثابتة ومرتبة، و منسجمة.

المبدئين الأولين هما اللذان صب عليهما H.Simon نقده. ففي سلسلة من أبحاثه، برهن على أن كل اختيار يخضع لإكراهات، و أن العقلانية الإنسانية محدودة بإكراهين اثنين. فلاكراه الأول يتمثل في كون معلومات الفاعل هي دائما غير كاملة لأن المعرفة بنتائج مختلف إمكانيات الفعل و قيمتها في المستقبل، تبقى دائما معرفة مجزأة، الأمر الذي يجعل الأسباب متعددة مثل (قلة الوقت، غياب التركيز، ضعف المخيلة...)، عدد قليل من الحلول الممكنة هي القابلة للبحث.

الإكراه الثاني، هو أنه لا يوجد أي فاعل قادر على الرفع من الفعالية في اختيار الحلول إلى الحد الأقصى Optimiser ses solution. فتعقد السيرورات الذهنية التي تقتضيها هذه الفعالية تتجاوز بكثير قدرات الكائن البشري في معالجة المعلومات و التفكير حولها. لذلك فإن الفاعل يتصرف وفق برهان تسلسلي ينطلق من فكرة دقيقة إلى هذا الحد أو ذلك حول الحل المقبول لينطلق في بحث كل الإمكانيات المتاحة و يتوقف اختياره عند أول إمكانية تتوافق مع الفكرة التي شكلها

عن الحل هكذا، ففي نظر H.Simon، فإن الفاعل لا يبحث عن الفعالية القصوى، بل يبحث عن الحلول المرضية.

فإلى جانب القيمة الوصفية لمفهوم العقلانية المحدودة، بدل القيمة المعيارية لمفهوم العقلانية الموضوعية، فإن هذا المفهوم يتخلى عن نقد الفاعل لأنه لم يتصرف وفق نموذج كلاسيكي، و يدفع لدراسة و فهم سلوكاته انطلاقاً من مستويين اثنين :

- المستوى الأول، يتمثل في البحث عن الظروف التنظيمية و الاجتماعية التي تقوم عليها قرارات الفاعلين. بمعنى البحث عن بنية حقل الفعل التي تتجلى في القواعد، توازنات السلط، و منظومات التحالف، التي تحدد و تؤطر قرار الفاعل و عقلانيته. الطريقة التي ينتبه بها ويواجه مختلف المشاكل أو الرهانات تحدد له معارفه و إمكانيات البحث عن الحلول. تهيكّل انبثاق الاختيارات و إمكانيات الفعل، أو تخلق أو تعوق إلتقاء المشاكل و الحلول و أوضاع اتخاذ القرار.

- المستوى الثاني يتمثل في البحث عن معايير اتخاذ القرار. بمعنى الاختيارات التي تدفع الفاعل إلى تفضيل هذه الإمكانيات عن الأخرى. إن الأبحاث في هذا الاتجاه، بينت أن اختيارات الفاعل في لحظة معينة ليست دقيقة، و لا منسجمة ولا أحادية. بل على العكس إنها متعدد و غامضة بل و متناقضة، كما أنها اختيارات لا تسبق بالضرورة الفعل، بل يمكن أن تكون بعده. و اختيارات الفاعل ليست دائماً ثابتة و مستقلة عن ظروفه، بل إنها تتكيف و تخضع لتبدلات هذه الظروف. بمعنى أنها من إنتاج وضعية الاختيار نفسها، و ليست واضحة بل خاضعة لتأويلات الفاعل سواء الواعية أو غير الواعية.

يترتب عن كل هذا، القول بعدم إقامة أي رابط بين سلوكات الفاعل و اختياراته و أفضلياته وتمثلاته و أهدافه. كلا الطرفين- السلوكات و الأهداف- غير مترابطين، لأنه يمكن أن تتعايش عدة سلوكات متنوعة ومختلفة مع مجموعة واحدة من الأفضليات. كما أن كلا الطرفين، لا يدخلان في علاقة أحادية ، بل هناك تفاعل و تأثيرات متبادلة. بتعبير آخر يمكن القول أنه لا يجب فقط إعمال تصور أقل إرادية و أقل خطية للفعل الإنساني، بل كذلك يجب إعادة تشكيل المفاهيم المعيارية للقرار.

لقد استطاعت الأبحاث القائمة على مفهوم العقلانية المحدودة، أن تحمل أهمية كبيرة في مجال فهم التنظيمات و مهدت لبروز دراسات عميقة و سعت و استثمرت هذا المفهوم في آفاق أغنت سوسيولوجية التنظيمات. لقد نبهت إلى الخاصية الاحتمالية و البرغماتية للسلوك الإنساني، و دفعت إلى اعتباره إنتاج لتأثيرات الاستعدادات، و تأثيرات المواقع في نفس الوقت. ولا يمكن دراسته خارج الإكراهات و الإمكانات اللذان يقدمهما السياق المادي الذي يوجد فيه الفاعل.

ويسمح مفهوم العقلانية المحدودة بتجاوز التصور الذي يسميه D.Wrong (The over-socialised conception of man) و الذي يؤدي إلى سسلجة الفرد بالبحث عن تفسير كل سلوكاته في الحاضر و مواقفه بالرجوع إلى ماضيه الاجتماعي. مع مفهوم العقلانية المحدودة تصبح خصائص السياق الذي يوجد فيه الفعل و السلوك هو المهم في التفسير و الفهم. و بالتالي فإن الفاعل يستعيد حد أدنى من المسافة و الاستقلالية إزاء قيمه و معايير و تجاربه.

وتتمثل أهمية هذا المفهوم كذلك في كونه يسمح برؤية دور الإرادة رؤية نسبية. فالأفراد لا يتمتعون إلا نادرا بالوضوح في اختيار أهدافهم، فغالبا ما تكون الاختيارات غير واضحة، أو مشكلة في منتصف الطريق، أو تعدل بعد السلوك. فمن باب الوهم الاعتقاد أن السلوك الإنساني هو دائما سلوك مفكر فيه، بمعنى

سلوك مبني بعد حسابات ووفق أهداف واضحة و ثابتة منذ البداية. بل يجب تحليل هذا السلوك على أنه سلوك نشط و باعتباره اختيار ضمن اختيارات عديدة، و اختيار تم تحت إكراه ناجم عن سياق إنه تكيف نشط وعقلاني مع إمكانيات و إكراهات متولدة عن سياق مادي محدد.

إن الايحاء التي نجمت عن استعمال مفهوم العقلانية المحدودة أدت إلى بروز و تأسيس منهجية لتحليل التنظيمات و الفعل المنظم قائمة على فرضية "العقلانية النفعية" أو "العقلانية الإستراتيجية" بتعبير كل من (Goziez Friedberg). وهي الفرضية التي سوف تقود تيارا واسعا من الدارسين و الباحثين في شأن التنظيمات.

- مشكلة الاندماج في التنظيمات :

لقد سمحت نتائج هذا التحليل المبني على فرضية "العقلانية المحدودة" بظهور منهجية جديدة في دراسة و تحليل التنظيمات و الفعل المنظم. منهجية قائمة على مبدأ "العقلانية النفعية" أو "العقلانية الإستراتيجية" للسلوكات الإنسانية (انظر Friedberg.F,l'analyse sociologique des organisation. Paris, L'harmattan, 1987)

التي تخترقها عناصر عقلانية و غير عقلانية (عواطف، إيديولوجيات، ثقافة...)

- مشكلة الاندماج داخل التنظيمات :

من خلال هذا العرض الذي رأينا فيه التطورات الأساسية التي عرفتھا الدراسات المهمة بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات، نستطيع أن نلاحظ كيف انطلقت هذه الدراسات من فكرة بسيطة مفادھا الاختبار العقلاني للفاعل بين عدة إمكانيات وفق أولوياته الواضحة، الثابتة، الأحادية، لتصل

إلى مفاهيم معقدة و نسبية تأخذ بعين الاعتبار محدودية عقلانية الفاعل، و الخاصية المتعددة و الغامضة و الدينامية لأولوياته و اختياراته.

نفس المسار التطور عرفت الدراسات التي اهتمت بمشكلة الاندماج داخل التنظيمات. ففي البداية لم تكن هذه المشكلة مطروحة أبدا. إذا كان يضر للتنظيمات ككلية موحدة و منسجمة، قائمة أولا و أخيرا على تحقيق أهداف محددة. بشكل مسبق، و نهائي. إن اندماج التنظيم كان لا يعتبر مضمونا من قبل أهدافه التي تجسد عقلانية مجموع الفاعلين الذين يشكلونه.

لكن مع تطور الدراسات و الابحاث ابتداء الرؤية تتغير، و سار ينظر للتنظيم برواية نسبية باعتباره مجالا لنزاع العقلانيات المتعددة التي تبحث عن توافقات لبناء النظام. هكذا أصبحت التنظيمات مجالا سياسيا لتبادل السلوكات و لتبني استراتيجيات مختلفة للسلطة و النفوذ، و من تمة فإن خصائصها (أي أهدافها، بناها، قواعدها، ثقافتها...) ماهي سوى نتائج لهذه التبادلات و النزاعات.

لنتناول مشكلة الاندماج داخل التنظيم في الدراسات السوسيولوجية، سنحاول في البداية أن نعرض كيف استطاعت هذه الدراسات طرح الاندماج كمشكلة تستحق البحث.

إن مفهوم " العقلانية المحدودة"، باعتباره مفهوما وصفيا أكثر منه مفهوم معياريا، يفترض تجديدا جذريا لنمط التحليل السائد. فبدل الانطلاق من نقد الفاعل داخل التنظيم لأنه لم يمتثل في سلوكه لقواعد النموذج الكلاسيكي، و حثه على التقيد بهذا النموذج. يجب دراسته و فهم سلوكاته انطلاقا من بحث يجري في اتجاهين (انظر دراسة لـ C.Gremion بعنوان: Pouvoir : dicideur, Paris, Gauthier- Villas.1979).

الاتجاه الأول: يتجلى في تحليل الظروف التنظيمية و الاجتماعية التي تحدد عملية اتخاذ القرار. بمعنى إظهار بنية حقل الفعل (التي تتمثل في القواعد و توازنات السلط ز منظومات التحالف) التي تؤثر إدراكات و عقلانية الفاعل. إن طريقة اهتمام الفاعل و المجهودات التي يبذلها إزاء مختلفة المشاكل أو الرهانات تحد و تؤثر في معرفته و إمكانياته لإيجاد الحلول. كما أنها تهيكّل بروز الاختيارات التي تمنحه التدخل. باختصار، غن بنية حقل الفعل، و خصوصيتها تسمح أو تمنع التقاء المشاكل بالحلول في ظروف مواتية لاتخاذ القرار.

الاتجاه الثاني: يتمثل في تحليل معايير اتخاذ القرار، أي الأولويات التي يستعملها الفاعل، يوعي أو بدون وعي، لتبني هذا الاختيار أو ذاك ضمن الاختيارات المتاحة له. إن الدراسات التي أجرت في هذا الاتجاه (أنظر: : Cohen M.D.,March J.6 :Leadership and ambigüité : the American collège président. New York, Mc Graw-Hill 1974).

بينت أن أولويات الفاعل في لحظة معينة، ليست دقيقة، منسجمة وواضحة بل على العكس إنها أولويات متعددة، غامضة و غير دقيقة بل متناقضة.

كما أنها لا تسبق، بالضرورة القرار أو الفعل، بل في كثير من الأحيان تعقبه، إنها أولويات تتكيف و قابلة للتغيير. بمعنى أنها نتاج ظروف الاختبار و خاضعة لتعديلات الفاعل الواعية أو غير الواعية.

إن النتيجة الأساسية لهذا التجديد في التحليل، هي عدم إحداث علاقة وثيقة وضيقة بين سلوكات الفاعل من جهة، و أواوياته، و تمثلاته، و أهدافه من جهة ثانية. كلاهما غير مرتبط بالآخر، سواء ارتباطا وثيق، أو ارتباطا أحادي. إن المدى الذي تصله هذه النتيجة هو في النهاية التجاوز الكامل لمفهوم الأولويات

(Référence). و استبداله بمفهوم الاحتمالية (contingent) أي الخاصية النفعية للسلوك الإنساني (انظر : Gozier et Friedberg : L'acteur et le Systeme.Paris, le Seuil .1977)

إن سلوك الفاعل، و كما يقول Boudon، هو نتيجة لتأثير الاستعداد وتأثير الموقع في آن معا. و لا يمكن فهم هذا السلوك خارج الإكراهات و الفرص و الإمكانيات التي يمنحها سياق الفعل للفاعل. إن خصائص السياق التنظيمي تأخذ نفس الأهمية التي تعطى لمميزات التاريخ الفردي للفاعل من أجل فهم السوكات. كما أن الفاعل عند اتخاذ القرارات، نجده يستعيد حدا معينا من الاستقلالية اتجاه قيمه ومعاييرهِ و تجربته الماضية.

و يمكن مفهوم "العقلانية المحدودة" كذلك من تنسيب (relatirser) دور النوايا والحسابات في السلوكات الإنسانية. فالأفراد ليست لهم دائما أولويات و أهداف واضحة. كما ليس لهم دائما الوقت الكافي لتقييم ظروفهم بالعلاقة مع أولوياتهم. إنه سلوك نشط و ديناميكي و انعكاس لاختيار تحت إكراهات متعددة و مختلفة. بل إنه تكيف ديناميكي و عقلائي مع إمكانيات وفرص و إكراهات السياق التنظيمي.

ثم إن التنظيم ليس بمجموعة من الآليات و الميكانيزمات التي تشتغل بعقلانية واحدة. إنه ليس بمجموعة طبيعية تنظمها الحاجيات و الأوامر الوظيفية للبقاء و التكيف التي يضمنها انسجام أفرادها. إن التنظيم أو التنظيمات هي واقع دون شخصية أو هدف خاص. هي ليس شيء آخر سوى عالم من التبادلات و النزاعات، إنها أداة للتعاون بين المصالح المتنازعة. إنها سياق تلتقي و يتصارع و يتكيف، فيه عقلانيات و سلوكات متعددة و متناقضة، إنها بنية للعب (Jeux) خصائصها وقواعدها الشكلية و غير الشكلية تضبط استراتيجيات السلطة لمختلف المشاركين، و تصبح هي نفسها موضوع رهان و منتوجا لهذه الاستراتيجيات.

لهذا فإن انسجام و تناغم و اندماج التنظيمات هي واقع دائما هش و ضعيف. إنه هش لأنه مهدد باستمرار بالتفكك بفعل صراع استراتيجيات السلطة داخلها. إن الأفراد داخلها سعون باستمرار لتطوير و تقوية سلطتهم على الآخرين، و الحد من تبعيتهم لهم و بالتالي فإنه في صراع دائم الأمر الذي يجعل التنظيمات عبارة عن توازنات تتقلب و تتبدل و لا تعرف الاستقرار.

كما أن التنظيمات هي اندماج ضعيف لأنها مطبوعة بغموض الروابط السببية، و توالي الأحداث بين الوسائل و الأهداف إنها تضمن ما أسماه Olsen "فوضى منظمة " و "منظومات مترابطة بشكل ضعيف ".

لذلك فإن عملية فهم التنظيمات يجب أن تتبنى تصورا مرنا بعيدا عن الفهم السببي حتى لا تمجد الانسجام و تتوهم الاندماج الكامل. لأن التنظيمات تضم داخلها عقلانيات متعددة، و مصالح متضاربة، و مشاكل مختلفة و حلول كثيرة، و اندماج كل هذا العالم ليس دائما مقصودا من قبل الفاعلين ولا هو له غاية معينة. إن اندماج التنظيمات هو عبارة عن تعايش من خلال التجزيء، و التخصص، و انفصال بعض العناصر عن أخرى أو أحداث عن أخرى، إنه اندماج "رخو" إن صح التعبير (Mou).