

مادة

الثقافة المقاولاتية

مسلك علم الاجتماع

الفصل السادس

مسار: التنظيمات والتنمية

د عبد الكريم القنبي الإداري

تخصص: التنظيمات والشغل

المراجع باللغة العربية والفرنسية:

- د. لحبيب امعمري. التنمية والتغير الاجتماعي. مختبر الابحاث والدراسات النفسية والاجتماعية. ط 01. 2015.
- د. لحبيب امعمري. الاجتماعي كمنتوج. مختبر الابحاث والدراسات النفسية والاجتماعية. الجزء الثاني. 2013.
- د. عبدالكريم القنبيعي الإدريسي. الثقافة المقاولاتية. مقدمة في سوسولوجيا التنظيمات. منشورات مقاربات. فاس. ط 01 2013 و ط 02 2015 و ط 03 2016.
- د. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 1994.
- د. طلعت إبراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم. دار غريب القاهرة. 2007.
- د. عبد الله محمد عبد الرحمان. علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية. 1988.
- د. علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مكتبة غريب. القاهرة. 1985.
- د. علي عبد الوهاب. السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة عين شمس. القاهرة. الطبعة الثانية. 1975.
- د. كلالدة. ظاهرة الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دون دار النشر. دون سنة.
- Alex muechielli. Communication interne et management de crise.
- B. Henriet et F. Bonew. Audit de la communication interne. Ed d'organisation Paris, 1990.
- Dougalas Mc Gregor .L'aspect humain de l'entreprise.
- E. Dupuy, T. Devers et I. Raynand. La communication interne vers l'entreprise transparente, Ed. d'organisation, Paris, 1988.
- Fredirick, Herzberg. travail et nature humaine.
- Hary Levinson. Les motivations de l'homme au travail. les éditions d'organisations. Paris.
- Htt://ar.wikipedia.org/w.
- J.M. Anriac, A. Cavagnol, G. Hoffbech, F. Lemoine et J. Walter. Economie d'entreprise. Tome Techniplus. Paris. 1995.

- Jean-Pierre Citean. Gestion des Ressources Humaines « Principes généraux et cas pratiques » 3^e édition édit Armand Colin.
- John ADAIR. Le Leader, homme d'action. Traduction de Gérard Chmidt 1991. Top. Ed. Paris 1988.

المحاضرة رقم 01:

تنقسم هذه المادة (الثقافة المقاولاتية) الى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: سنرى فيه كل ما يتعلق بالمقولة والمقاول (من الفكرة الى الإنشاء) مع بعض التعارف للثقافة وللمقولة وللمقاول..

المحور الثاني: سنحاول فيه التطرق الى النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور وتطوير المقاولات، وجعلها تنتقل من مبدأ الإنتاج الى معيار الإنتاجية، خاصة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عقلا وعاطفة وليس أداة للإنتاج فقط (الإنسان/الفاعل ينتج المنتج الاستهلاكي، وينتج كذلك الاجتماعي. (في هذا الصدد سنقدم نظرة عامة عن الكتب التالية).

(د لحبيب امعري. الاجتماعي كمنتوج).

(د لحبيب امعري التنمية والتغير الاجتماعي).

(د عبد الكريم القنبيعي الإداري. الثقافة المقاولاتية).

المحور الثالث: سنحاول فيه أن نقدم عرضا نلامس فيه الجوانب الأساسية لتدبير وتسيير المقولة (هنا سنحاول التطرق الى فرع جديد في مجال السوسيولوجيا وهو "سوسيولوجيا التدبير" بالارتكاز على بعض من المبادئ الأساسية للتدبير، والتي اتفق عليها علماء التدبير والتسيير على جدواها وفعاليتها في بقاء المقولة في السوق، واستمرارية إنتاجياتها... (القيادة، التواصل، السلطة، القرار واتخاذ القرار، والحافزية)، ولكن دون إغفال المبادئ الأخرى

المحاضرة رقم 02:

المحور الأول

الثقافة المقاولاتية/الحس المقاولاتي/الفكر المقاولاتي

- الثقافة
- الحس
- الفكر (كلها مفاهيم ارتبطت مؤخرا بمجال الاقتصاد والمشاريع وريادة الأعمال...
كيف ذلك؟ نجيب على الأسباب والدواعي التي أدت الى هذه المزاوجة...).
- أسس الثقافة المقاولاتية.
- المفاهيم الأساسية.
- الكفايات/المهارات المنتظر تنميتها وتطويرها لدى الطلبة من خلال الثقافة المقاولاتية
(4 كفايات/مهارات حياتية).

المحاضرة رقم 03:

المحور الأول

عرض توضيحي ل

"نظام الوطني للطالب المقاول"

المحاضرة رقم 04 و 05:

المحور الأول

المقاوله ككيان اقتصادي/انتاجي

- تعريف المقاوله
- تصنيف المقاوله (حسب الحجم، رأس المال، القطاع، رقم المبيعات، حجم الانتاج، عدد الفاعلين، ملكية الرأس المال، طبيعة الانتاج...)
- مكونات المقاوله
- إجراءات إنشاء المقاوله
- الدراسات الواجب القيام بها
- العملية الإنتاجية
- دراسة السوق
- أنواع أنشطة المقاوله
- مستلزمات اشتغال المقاوله
- التسويق
- أنواع الشركات.
- بعض نماذج الطلبة حاملي المشاريع التابعين لمركز الابتكار بجامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس.

المحاضرة رقم 06 و07:

المحور الثاني

النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور وتطوير المقاولات، وجعلها تنتقل من مبدأ الإنتاج الى معيار الإنتاجية، خاصة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عقلا وعاطفة وليس أداة للإنتاج فقط (الإنسان/الفاعل ينتج المنتج الاستهلاكي، وينتج كذلك الاجتماعي).

** المدرسة الكلاسيكية

** مدرسة العلاقات الإنسانية

** المقاربات السوسولوجية

المدرسة الكلاسيكية: L'école classique⁽¹⁾

إن المدرسة الكلاسيكية، هي المدرسة التي اعتبرت كل المنظرين بدءا من "تايلور Taylor" و"فايول Fayol" ومن تبعهم أو من حدا حدوهم، أي أولئك الذين درسوا تنظيم المقاولات استنادا إلى مرجعية تعتمد على عدد من المبادئ:

* المبدأ الأول: مبدأ التراتبية : principe hiérarchique

هو مبدأ يصف المقاول، كحالة استخلاف السلالم التراتبية الذي تملك فيه القمة السلطة بشكل كبير ومنه تتوزع على باقي المرؤوسين عن طريق التفويض.

* المبدأ الثاني: مبدأ وحدة الأمر : Principe de l'unité de commandement

ويعود هذا المبدأ إلى "فايول Fayol" الذي جعل السلطة الوظيفية تابعة إلى السلطة التراتبية وذلك من أجل إيجاد رئيس تراتبي، له القدرة على معالجة كل مشاكل المؤسسة/ المقاول، عكس تايلور Taylor الذي يجذب سلطة الكفاءة ويدافع عنها.

* المبدأ الثالث: مبدأ الاستثنائية : Principe d'exception

¹ - Luc Boyer et Noël Equilbey. Organisation : Théories et Applications. Ed. Organisation, p.41.

تعطى من خلاله المهام العادية أو الروتينية إلى المرؤوسين الموجودين في أسفل الهرم ، على العكس تتكلف القمة بالمهام الفريدة أو الاستثنائية، أي عملية تنفيذ المهام رهينة بطبيعة المهام الموجودة وتخضع في طبيعتها إلى السلم الهرمي من الأسفل (القاعدة) إلى الأعلى (القمة).

* **المبدأ الرابع: مبدأ التخصص التنظيمي:** Principe de la spécialisation organisationnelle

هو مبدأ طبقه " تايلور Taylor " في تنظيم مناصب العمل حيث أصبح فيما بعد موضوعا للدراسة والبحث.

* **المبدأ الخامس:** L'optimisation de l'éventail de subordination : أفضلية توسيع مجال المرؤوسين

يعني البحث عن العدد الأفضل (الأكبر) من المرؤوسين الذي لا يحدد السلطة (Pouvoir) التراتبية ولا يقلص من أهمية عنصر التفويض (Délégation). لأن المجال الضيق يؤدي إلى بنيات منسجمة وجيدة، أكثر تنسيقا وأدق مراقبة ولكنها أقل ملاءمة مع عنصر المبادرة، في حين تتطلب البنيات المنبسطة تراتبيات ذات جودة عالية وتكون بمثابة مثير لعنصر الخلق والإبداع لدى المرؤوسين.

1- فردريك ونسلو تايلور. (Frederik Winslow Taylor (1856-1915)

حاول "تايلور Taylor" أن يخلص من خلال دراسته لإدارة الإدارة الصناعية (مع العلم أن الإدارات تتشابه من حيث البنية و...) إلى أربعة⁽²⁾ عناصر أساسية لنجاح عملية الإدارة والتسيير بصفة عامة وهي:

1- الدراسة العلمية التي لا يمكن أن تنجز إلا من فريق مختص في الميدان والذي سماه (le bureau Méthodes)، يعمل هذا المكتب على تقريب وتحديد وتوضيح الإجراءات والسيرورات العملية الأقل كلفة، وذلك بإبراز كميات العمل الواجب إنجازها.

2- يمكن لكل فاعل أن يصبح فعالا على الأقل في المنصب الذي يشغله، إذا كان مختارا بطريقة علمية خاضعة لاستعداد وقابلية يؤطرهما تكوين مناسب.

3- إن الدراسة العلمية والاختيار العلمي للعاملين يكونان عاملين أساسيين في الوصول إلى الهدف المرغوب، وما الإخفاقات التي تحصل، والتي تعرقل هذا الوصول إلا نتيجة تشبث المسيرين بطرقهم وعدم قبول تغييرها.

4- إن المساعدة بين الإدارة (Le management) واليد العاملة لا بد أن تكون حاضرة (بمعنى حضور قوي لعنصر المساعدة)، لأن العمل ومسؤولية العمل تتوزع بشكل شبه متساوي بين المسيرين والعمال، وهذه المساعدة هي التي تدعم وتعزز التماسك والتضامن الإنساني داخل الإدارة/المعمل.

كان "تايلور Taylor" متأثرا بالأيديولوجية العلمية إلى حد إيمانه بأن التقدم يمكن أن يكون غير محدود ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق العلم. إن منهجيته العلمية هي منهجية مقارنة وليست منهجية تجريبية، وهي منهجية البحث الذي يتحقق من خلال التجربة ومن وثاقه صلة النظرية بالموضوع، وهو بهذا يقارن التقدم والنجاح بطريقة مصطنعة (Sophistiquée)، الخطأ الذي سقط فيه "تايلور Taylor" هو اعتقاده أن الإدارة (Le

² - Luc Boyer et Noel Equilby Ibid p 44.

Management) هي علم يمكن مقارنته بالهندسة، لكن الإدارة (Le Management) ليست إلا معرفة ميدانية تقوم على الاقتصاد، الرياضيات، السوسولوجيا، السيكلوجيا... إلى آخره⁽³⁾.

- إن "تايلور Taylor" عندما كان يعمل على تقديم علم جديد، لم يكن يعرف أنه يقترح فلسفة جديدة للتسيير والإدارة⁽⁴⁾ أو نوعا جديدا من التفكير الإداري يتأسس على أربعة خيارات لا يحيد عنها (العناصر الأربعة السالفة الذكر)، وعليه لقد توصل "تايلور"

إلى إقامة العلاقة بين عنصر الوقت والعمل وبرهن على أن الحركة تتحقق في إطار زمني (وقتي) ويكون بهذا الاستنتاج قد أكد على العلاقة - كذلك - الموجودة بين الحركة (كفعل) والإنتاجية من خلال سرعة الحركات، أي كمية الحركات المتكررة من خلال وقت العمل⁽⁵⁾.

2- كانت هانري لورانس (1861-1919) Gant Henry Laurence

يؤكد Gant على أن العمل المهم جدا والمنجز عن طيب خاطر يكون أقل تكلفة وأقل جهدا من العمل الذي يرغم الفرد/ الفاعل على القيام به، ولهذا السبب إذا أردنا من أي مرؤوس أن يقوم بإنجاز عمل/ مهمة ما بالطريقة الصحيحة التي نطمح إليها، فلا بد من وجود من يحرص على أن تكون هذه المهمة واضحة ومحددة، وأن تكون وسائل الإنجاز متوفرة لتسهيل عملية التنفيذ، هذه العقلية الجديدة من المساعدة بين القمة والقاعدة في الهرم التراتبي والتي يؤسس لها فن التسيير الإداري Management تمنح ربما كبيرا لكل من الرئيس (الحصول على عمل جيد) والمرؤوس الذي يتعود على العمل في ظروف حسنة والحصول على راتب يتوافق مع قيمة العمل المنجز.

أنجز Gant خطاطة "حملت اسمه Diagramme de Gantt" لتسهيل عملية إنجاز المهمات في ظروف حسنة من جراء همه وقلقه المتزايدين للإعداد الجيد للعمل، الأمر الذي قاده إلى وضع طرق عديدة لتبهي الإنتاج.

إن العمل الذي قام به "Gant" مارس تأثيرا واضحا وقويا فيما يخص طرق قيادة المشروع وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن ما وضعه من خطاطات ومن تصورات وآراء هي في الأصل تؤسس للرؤى المعاصرة لتسيير المشروع، وكذا يمكن اعتبارها تمهيدا لنشأة مدرسة العلاقات الإنسانية والمقاربات النسقية^(*).

3- جيلبيرت فرانك دانكر (1868-1924) Gilberth, Frank, Dunker

يعتبر "جيلبيرت" إلى جانب زوجته "ليليان" (أحد أتباع "تايلور") أحد الرواد الذين اهتموا بدراسة الحركات وتنظيم العمل، حيث خلاصا في أبحاثهما إلى المبادئ التي من شأنها تسهيل القيام بحركات العمل وتقليص عامل الزمن على كل حركة، وكذا الجهد الذي تتطلبه هذه الحركة.

عمل هذا المهندس الأمريكي على تطوير على نظام حافز للعمل، حيث أثبت توفقه على تايلور خاصة في مجال دراسة الحركة كما عمل على تطوير وسائل التخطيط وضبط العمل، وبعد وفاته سنة 1924م تابعت زوجته "ليليان" بمفردها مسيرة تطوير وتطبيق أساليب الإدارة العلمية⁽⁶⁾.

4- بودو شارلز (1888، 1944) Bedeaux Charles

³ - Peter Druker. La nouvelle pratique de la direction des entreprises. Ed d'organisation 1977.

Peter Druker 1955 « l'essence du mangement et de rendre productif le savoir... et dans sa pratique, le mangement est vraiment un art libéral ».

⁴ - Encyclopaedia Universalise. Corpus V 17 Paris, Ed. 92. P. 72

⁵ - نواف كنعان . القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة عمان ط 1- الإصدار 6. 2002، ص 58.

* - لقد طبق Gantt أساليب الإدارة العلمية وفوتها في أكثر من 50 شركة، وحقق نتائج مذهلة كتلك التي حققها في أساليب الجرف وفي تجارب معالجة الحديد.

⁶ - إبراهيم عباس نتو وهانري. ه . البرز. المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. جون وايلي وأولاده، نيويورك . ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1981، ص 22.

مهندس فرنسي، هاجر إلى أمريكا وعمل بها كعامل، وبعد أن كون ثروة هائلة عاد إلى المغرب، وعندئذ، قدم نصائح كبيرة وكثيرة لحكومة فيشي Vichy آنذاك حول صناعة السلاح، وقد ألقى عليه القبض في الجزائر من طرف الولايات المتحدة الأمريكية 1942م بتهمة الخيانة (التعاون مع النازية)، وحوكم وزج به في السجن إلى أن توفي هناك.

وكان لمساره المهني كعامل أثر كبير على الأبحاث التي قام بها من خلال تجربته المعيشية، ومن خلال الملاحظات بالمشاركة الذاتية التي كان يقوم بها في إنجاز العمل الموكول إليه، وعلى إثر هذه الملاحظات ابتكر نظاما لقياس العمل محددًا من خلال الوقت (المدة الزمنية) المخصص لإنجاز عمل ما، ويضم هذا النظام وحده للقياس تسمى باسمه "نقطة بودو" « point bedeau » أو "نقطة الدقيقة" « point minute » أو نقطة "ب" « point B » و "وحدة القياس" هي: "كمية العمل التي يمكن لفاعل عادي أن ينجزها في دقيقة واحدة خلال 8 ساعات في اليوم بدون أن يعرض صحته للخطر / التعب.

فاعمل (فاعل) عادي ينجز 60 نقطة "ب" « B » في الساعة الواحدة (أي بوثيرة 60)، ولكي ندرس حركة من الحركات، يجب قياس المدة تقنيا بالنسبة للبوثيرة 60 التي يعمل بها العامل للقيام بهذه الحركة، لنحصل في الأخير على: "قيمة بودو" « valeur bedeau » للحركة المدروسة.

5- هنري فايول (1841-1926) Henry Fayol

مهندس فرنسي خريج مدرسة المناجم "لسان تيتيان" "Sainte Étienne"، ويعتبر أول منظر اهتمام بإدارة المقاولات⁽⁸⁾، وذلك من خلال انطلاقه من التساؤل التالي: "Qu'est ce que le mangement?" "ما هي الإدارة"؟، فقام بتحليل طبيعة الوظيفة الإدارية، وكون نظرية إدارية متكاملة بالاعتماد "على تجربته الخاصة"، فألف كتابه الشهير الذي يعتبر من بين الكتب الكبيرة بل وأول كتاب في أدبيات التسيير الإداري وهو "الإدارة الصناعية والعامية"^(*).

تأكد "فايول Fayol" من أن معظم المسيرين للمقاول في عصره هم خريجي المدارس الكبرى للمهندسين، والتي كانت فيها الدروس تخص الجانب التقني الذي لا صلة له بالجانب الإداري أو التجاري أو المالي أو المحاسباتي... ومن هذا المنظور عمل على إحصاء شامل لكل العمليات والوظائف والأنشطة من خلال الطريقة العادية المتبعة من طرف المنظرين الكلاسيكيين في التنظيمات وخلص إلى التمييز الذي حصره في ستة (6) أنشطة/ميادين⁽⁹⁾:

1- الميدان التقني/الفني : الإنتاج - التحويل - التصنيع

2- الميدان التجاري : المبيعات - المشتريات - التبادل / المبادلات

3- الميدان التمويلي : البحث على الرساميل وتسييرها

7 - L.B et N.E. Ibid p 49.

8 - نواف كنعان: مرجع سابق ص 60.

* - لقد قام "فايول" خلال حياته بإجراء عدد من الدراسات والبحوث في الفترة التي سبقت الحرب العالمية الأولى، جمع في مؤلفه باللغة الفرنسية الصادر سنة 1916 م والذي ترجم إلى الإنجليزية عام 1929 م تحت عنوان:

« General and Industrial Management » وقد كتب مقدمة لهذا الكتاب مستشار الإدارة البريطاني "L. Urwick" أشار فيها إلى أن فايول اكتسب خبرته الواسعة في مجال الإدارة من خلال تدرجه في المناصب الإدارية حتى وصل إلى مركز المدير العام لعدد من الشركات وأنه شغل خلال حياته العملية 9 مراكز قيادية وكتب أزيد من 22 مقالا في الإدارة وأنه كان يؤكد باستمرار على أن نجاح الإدارة أمر هين وسهل لمن يطبق الإدارة السلمية، وأن نجاحه شخصيا يعود إلى هذا السبب.

9 - الأغبري عبد الصمد. مرجع سابق ص 45.

4- الميدان الأمني : حماية الممتلكات والأفراد / المستخدمين

5- الميدان المحاسباتي: الجرد، الحساب الختامي(الموازنة) ثمن التكلفة، الإحصائيات

6- الميدان الإداري : وهو مجزئ إلى 5 عمليات(10) :

- **عملية التوقع**: أي إعداد برامج فعلية تحترم الوحدة، الاستمرارية والمرونة.
 - **عملية التنظيم**(*) : تخص البنية سواء على صعيد الهيكل الاجتماعي، أو وحدة الأمر أو الوضوح في تحديد المسؤوليات والإجراءات المسطرة.
 - **عملية الأمر** : تعتبر فنا يقوم على المزايا الشخصية للمشرف/الرئيس واحترام المبادئ العامة الإدارية.
 - **عملية التنسيق** : تهدف إلى خلق انسجام كلي بين كل مكونات التنظيم (المقاولة/مؤسسة).
 - **عملية الرقابة** : تهدف إلى التحقق من سير العمل وفق البرنامج المخصص لذلك وتكون محددة مسبقا، سريعة ومتبوعة أو خاضعة للجزاء (العقاب) من حيث الأجرأة والتفعيل.
- بالنسبة "Fayol" المسير الذي يود أن يؤدي دوره على أحسن وجه لا بد أن تتوفر فيه مزايا شخصية تسمح له من :

- التعرف على مرؤوسيه معرفة تامة وشبه مستوفية (تكوين نظرة عامة تقريبا).
- توفره على الشجاعة لإبعاد كل غير القادرين على العمل والعتاء.
- معرفة يقينية بالاتفاقيات المبرمة بين التنظيم والموظفين.
- إعطاء المثال الحي (أن يكون مثالا أعلى للمرؤوسين).
- التفقد المرحلي للجانب الاجتماعي.
- المحافظة على تواريخ الاجتماعات مع المتعاونين الرئيسيين.
- الانتباه إلى عدم الدخول في المتاهات والانزلاقات في الجزئيات.
- تنمية الأنشطة و تشجيع المبادرات والإتقان والإخلاص.

* المبادئ الأربعة عشرة (14) الأساسية للإدارة(11) :

- 1- تقسيم العمل: يتيح إنتاجا وافرا وجيدا بأقل جهد جسدي انطلاقا من تخصص المرؤوسين الذين يصبحون منتجين وذوي تجربة.
- 2- السلطة والمسؤولية: لا بد أن نميز بين السلطة القانونية والسلطة الشخصية، فمزاولة السلطة القانونية هو الذي يخول تحديد المسؤوليات خاصة تطبيق الجزاء والعقاب.
- 3- القاعدة التي توجب الامتثال للأوامر حسب الاتفاقيات المسطرة، والتي تتعلق أساسا بقيم الرؤساء.
- 4- وحدة الأمر: من خلالها يكون لكل مرؤوسين رئيس واحد وليس أكثر.
- 5- وحدة الإدارة: كل العاملين في التنظيم/ المؤسسة يجب أن يكون لهم رئيسا واحدا وبرنامجا واحدا لبلوغ هدف واحد.

¹⁰ - L.B et N.E. Ibid p 58.

* - Fayol recommande de représenter l'organisation par un « tableau d'organisation, c'est-à-dire un organigramme

¹¹ - Encyclopaedia Universalise. Corpus V 17 Paris, p. 72. Ed. 92.

6- إخضاع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة، أي ما يجب وضعه في الاعتبار هو أهداف التنظيم وليس الأهداف الشخصية.

7- المكافأة/ الأجر: يجب أن يكون على قدر الجهود المبذولة حيال التنظيم.

8- درجة اللامركزية: تتعلق بنوعية الأنشطة التي تمارس، وكثيرا ما تتوقف على جودة الفاعلين مع العلم أن المركزية هي نزعة طبيعية في حد ذاتها، أي ليست إيجابية أو سلبية.

9- القرائية: هي ضرورية، لكن لا يمكن أن تمنع عمليات التواصل الجانبية التي تتخذ صفة الممرات الناقلة للمعلومات.

10- الأمر: يكون ماديا(*)، ويكتسي في بعض الحالات صبغة اجتماعية وأخلاقية، رغم أن تحقيقه يتطلب معرفة دقيقة ودراية شاملة بالحاجات والموارد الاجتماعية للتنظيم، لأنه يعتبر التوازن المستمر بين الحاجات/ الحاجيات والموارد.

11- العدل/ الإنصاف: هو تحصيل حاصل للعدالة والسهر على تطبيقها، واحترام كل الاتفاقيات والشروط الموضوعية سلفا، وبالتالي لا يمكن خرقها من أي طرف من الأطراف المتعاقدين عليها.

12- الاستقرار: يعتبر استقرار الفاعلين من العناصر الأساسية لنجاح التنظيم مادام الفاعل يحتاج إلى وقت لإنجاز المهام المسندة إليه، فعدم استقرار الفاعلين يعتبر من الظواهر المرضية التي تصيب التنظيم، لذا عليه أن يوفر/ يتوفر على عنصر الاستقرار.

13- المبادرة: أحد عناصر الارتياح والرضا بالنسبة للفاعل الذكي، وتعتبر أحد المثيرات التي يجب تشجيعها لأنها تمنح ثقة عالية بالنفس.

14- الاتحاد: إن اتحاد العمال أو خلق جو من الاتحاد والتضامن بين الفاعلين يكون عنصر قوة التنظيم بفضل وحدة الأمر وتنمية/ تطوير التواصل الشفاهي الذي يتميز بالسرعة والوضوح والانسجام، عوض التواصل الكتابي الثقيل والبطيء.

إن "فايول Fayol"، هو أول من بنى نظرية للتنظيمات موجهة. أولا وقبل كل شيء. إلى المسيرين. وكان لأفكاره صيت واسع ونجاح كبير آنذاك، حتى في العالم الأنجلوساكسوني، وقد استفاد منه كثير من العلماء وطوروا أطروحاته في تسيير التنظيمات وإدارتها⁽¹²⁾ أمثال: L. Gulick, L. Urwick, J.D Mooney et E.F.L Brech.

لقد أخذ كل من Lyndall et. Urwick مبادئ الإدارة الأربعة عشر⁽¹⁴⁾ عن Fayol وعدل فيها وخرج بعشرة (10) مبادئ عوض الأربعة عشر ومن خلالها استطاع أن يحدد أربعة أنواع ممكنة من البنيات ولم يوص بواحدة دون الأخرى. بل نصح باختيار المعيار الأكثر شيوعا والأكثر استعمالا.

البنيات الأربعة التي حددها Urwick⁽¹³⁾:

* - Le concept d'ordre est illustré par la fameuse formule : une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.

¹²- Encyclopaedia Universalise. Corpus V 17 Paris, p. 72. Ed. 92.

¹³ - L. Gulick and L. Urwick. Paper on the Science of Administration Institute of Public Administration. Col. Entire Library New-York. 1937.

* البنية عبر الأهداف: تجمع الأنشطة التي تصب في هدف واحد أو تسير في منحى واحد، والتي تكتسي صعوبة في التنفيذ، لأن الأهداف دائما تكون مركبة ومتداخلة.

* البنية عبر العمليات أو بالتقنيات: هي الأكثر تداولاً وتتميز بالسهولة في التنفيذ، وتضم كل الأنشطة ذات نفس العمليات التقنية.

* البنية عبر الزبائن: تضم كل أنواع الزبائن الذين يحاول التنظيم إرضائهم وإشباع حاجاتهم. وتتميز بالصعوبة في التنفيذ، خصوصا إذا كان هناك اختلاف في المنتج المعروض من طرف الزبائن.

* البنية عبر المناطق الجغرافية: تضم الأنشطة حسب المناطق، تسهل عملية التنسيق، إلا أنها تقدم مخاطر بالنسبة لوحدة التنظيم.

من خلال هذه البنيات، يتضح جليا أن Gulick و Urwick يركزان دائما على أهمية الفاعلين وعلى العلاقات الداخلية، كما يؤكدان كذلك على الأهمية القصوى للتنظيم الشكلي (الرسمي)، يعني، أن كل بنية يجب أن تبحث عن الفاعلين الذين يتأقلمون معها ويتكيفون مع طبيعتها.

إن مفتاح النجاح وفعالية العمل، تكمن في ممارسة التفويض، لأنه في الحقيقة يعتبر تجاهله أحد الأسباب المنفسية والمؤدية إلى الاختلال الوظيفي في التنظيم، ويعتبر أحد المحاور التي لا نجد الشجاعة والجرأة الكافية للتعامل معه وبه في نفس الوقت، لأننا ببساطة نجهله ولا نؤمن به.

إن التوافق بين السلطة والمسؤولية يجب أن يحترم، لأن الفاعل مسؤول في حدود السلطة الممنوحة له أو التي يتوفر عليها.

6- ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber

ألماني المنشأ والجنسية والجدور، تعاطى مهنة المحاماة، لكن سرعان ما تنحى عنها للدراسة والعمل في أشياء أخرى تخص التنظيمات/المؤسسات وآليات اشتغالها وميكانيزمات إدارتها، وكغيره من مفكري عصره تأثر بالتيارات الفكرية السائدة آنذاك، فانخرط في مواجهة أفكار "ماركس Marx" و"هيجل Hegel" وقد خلص إلى أن الأفكار لا يمكنها بتاتا أن تبلور حلولاً للوضعيات المادية، وهذا يعني الشيء الكثير بالنسبة للواقع المعيش في تسيير دواليب الإدارة بصفة عامة، حيث لا يحصل التطابق التام بين الفكرة والصورة التي تنجز بها الفكرة.

إن "ماكس فيبر Max Weber" قدم ثلاثة أنواع من التنظيمات تقوم على نوع شرعية السلطة المتبعة فيها:

- التنظيم التقليدي: يقوم على السلطة التقليدية، وتستمد فيه السلطة من القانون ويكتسي طابعين/شكليين: شكل إرثي، يحصل فيه العاملون على مكافآت وعلاوات من عند القائد/المسير وشكل فيودالي يكون للعاملين فيه عائدات خاصة، ويتمتعون باستقلالية أكبر، ويمنحهم المسير/القائد في هذا النوع بعض العطاءات على حسب الواجبات التي يقومون بها.

- التنظيم الكاريزمي: يقوم على السلطة الكاريزمية، أي يقوم على المزايا الشخصية للقائد/المسير وهي مزايا عليا، حيث تكون له صلاحية تكوين أتباعه/مرؤوسيه، ويطرح مشكل الخلافة (الاستخلاف la succession) لأن كل قائد يعين وريثا له في القيادة بطبيعة الحال.

- التنظيم الأكثر عقلانية: يقوم على القانون والشرعية. ويكتسي طابع البيروقراطية.

حدد "ماكس فيير Max Weber" معايير هذا التنظيم في عشرة (10) معايير⁽¹⁴⁾:

- 1- الأشخاص أحرار، ولا يخضعون للسلطة إلا في إطار إنجاز المهام المسندة إليهم رسمياً.
- 2- التراتبية هي تراتبية العمل وتكون واضحة ومحددة.
- 3- يقوم كل عمل على نسق من الكفايات قانونية وشرعية محددة بشكل دقيق.
- 4- يبقى كل عمل خاضعاً للعلاقة التعاقدية.
- 5- إن المرشحين للأعمال يختارون عن طريق المباريات والامتحان، أو عن طريق شواهدهم (الشواهد المحصل عليها) أو تأهيلهم المهني، وبهذا يكونوا معينون في المناصب وليسوا منتخبون فيها.
- 6- يكون الأجر محددًا ومحدودًا حسب السلم التراتبي.
- 7- إن العمل المهني هو الاهتمام الرئيسي بالنسبة للعامل.
- 8- يدخل العمل في إطار المسار المهني للعامل، و تبقى الترقية رهينة بالأحكام التي يصدرها الرؤساء حول المرؤوسين.
- 9- هناك تفرقة بين الوظيفة والفاعل (الإنسان) الذي يشغل المنصب، فالفاعل ليس مالكا لوسائل التنظيم ولا للمنصب الذي يوجد فيه.
- 10- احترام الفاعل/ العامل للقواعد والقوانين المنظمة لطبيعة الشغل.

إن البيروقراطية من خلال هذه المعايير العشرة (10) تبقى عقلانية إلى أبعد حدود العقل، وذلك لكونها تستعمل وسائل مختارة بكل صراحة علمية، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الخاصة والقانونية، لأن السلطة المستعملة فيها (أي البيروقراطية) تزاوَل وتمارس طبقاً لمعايير وإجراءات واضحة وصريحة.

❖ أسباب فعالية البيروقراطية⁽¹⁵⁾:

- رفض كل الميولات الشخصية للقائد/ المسير وكذا لكل العادات والتقاليد.
 - تحديد دقيق للعمل المراد إنجازه وكذا لسلطة الفاعلين.
 - تسهيل البنية التراتبية عملية المراقبة الكلية لكل الأنشطة.
 - توضيح القواعد والقوانين المكتوبة كل الوضعيات.
 - حضور الرجل المناسب في المكان المناسب (توفر عنصر الدراية والمعرفة بأمور العمل المراد إنجازه).
- إذا قلنا بأن أي تنظيم/ مؤسسة يمكن أن يكون فعالاً، فهذا يعني أننا نخشى أن يكون هذا التنظيم غير مصاحب بالاشخصانية متطرفة تتيح تنسيقاً كبيراً: الكل يخضع لحساب دقيق وبالتالي إزالة كل مناطق اللاتيقين.

اكتشف "ماكس فيير M Weber" بأن تنمية التنظيمات البيروقراطية تمس كل أشكال التنظيمات الموجودة: كالكنسية، فياليق الجيش وتنظيمات الدولة. بالنسبة إلى ماكس فيير، لعبت هذه التنظيمات دوراً كبيراً وهاماً في تنمية البيروقراطية، التي تعتبر نظاماً اقتصادياً يقوم على الحساب العقلاني للربح على المدى البعيد. وقد وصل

¹⁴ - Organisation théories et applications. Ibid p 56.

¹⁵ - طلعت إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم. دار الغريب. القاهرة 2007، ص 54.

"ماكس فيير" في دراسته هذه، إلى إقامة علاقة بين الدين والتنظيم، وخلص إلى أن الرأسمالية إذا أرادت أن تؤسس وتنشأ. وبالتالي البيروقراطية كذلك. لا بد من تنمية موقف أخلاقي خاص، ويعني به الديانة البروتستانتية.

خلاصة:

تقع المدرسة الكلاسيكية (تأخذ مكانها) داخل إطار تاريخي أكثر خصوصية، ولهذا فهي تعتبر نتيجة لنضج الوعي الاقتصادي الصناعي، ولد هذا النمط من الاقتصاد نوعا من المقاولات/ التنظيمات أكثر خضوعا وتكيفاً مع هذا الإطار التاريخي بفضل نظرية تايلور التي عملت على تنميتها وتطويرها.

لكن للأسف الشديد، ولدت المدرسة الكلاسيكية ظروفًا ساخنة لخلق مجموعة من الانحرافات في صورة تبعات اجتماعية كانت في أغلب الأحيان سيئة، هذه الانحرافات هي التي عملت بالموازاة على خلق مقاربات بالنسبة للتنظيم العلمي، من بينها ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

المحاضرة رقم 08 و 09:

المحور الثاني

مدرسة العلاقات الإنسانية⁽¹⁶⁾:

¹⁶ - Luc Boyer et Noël Equilbey. Organisation : Théories et Applications. Ed. Organisation, p.61.

إن مشكل الحافزية في العمل (حافزية الفاعل) لم يطرح إلا مؤخرا، فحتى سنوات العشرينات (1920)، كانت كل الدراسات المنجزة حول العمل تخص كل ما هو فيزيولوجي، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فكانت تعنى بالجانب المتعلق بالظروف المادية للشغل وأثره على المردودية والإنتاجية، إن تحليل الأسباب التي تجعل من الفاعل محفزا خارج رؤى المكافآت النقدية، لم تعرف النور إلا مع الدراسات والتجارب التي قام بها "إلتون مايو E. Mayo".

إن الأعمال التي قام بها هذا الأخير، قلبت طريقة التصور للتنظيم وطريقة تسيير المقاولة وكيفية إدارة المؤسسة، فالفاعل بالنسبة إليه ليس مجرد جهاز مكلف بإنجاز مهمة من المهام مقابل التعويض المالي الذي يحفزه، لكن، هو كائن اجتماعي واع مرتبط أشد الارتباط بأهمية/بمبدأ الانتماء للمجموعة وللمؤسسة وللتنظيم، تختم أطروحات "مايو E. Mayo" دراسة . عن قرب . حاجات الفاعل/ الإنسان في الشغل، على اعتبار أن عنصر الإشباع/الرضا هو الأساس في عملية التحفيز، ولهذا كان على الحقل المعرفي أن ينتظر حتى سنوات الخمسينات (1950). هذه السنوات التي أعطت ولادة نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو A. Maslow" الذي كان متأثرا بشكل كبير بأعمال "دوكلاس ماك كريكور D. MC Gregor" و"فريدريك هيرزبرك F. Herzberg" الذي اقترح طرقا قادرة على الرفع/ تحسين من فعالية التنظيمات بفضل الحث على معايير الحافزية.

لقد تطورت الأبحاث والدراسات الخاصة بالحافزية في أوروبا عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية في لندن Tavistock institute for human relations de Londre الذي عمل على تنمية مفهوم الديمقراطية الصناعية التي توقعها كل من K. Lewin و R. Likert، والتي أخذت من جديد وحولت بعد ذلك من طرف بعض النيو كلاسيكيين أمثال Tom Peter و Robert Waterman إلى ما يسمى "ظهور المسؤوليات في كل مناصب التنظيم (Empowerment)*".

تعتبر هذه الأطروحات السابقة بمثابة دفعة قوية لتغيير نمط التفكير الاقتصادي فكلما حاولت التنظيمات أن تعيد شكل هيكلتها الإدارية وسيرورات الشغل، لوضع بنيات ناجعة وفعالة، كلما دفعها هذا العمل إلى البحث عن تنشيط الفاعلين وتحفيزهم، وتبقى العملية هي أن هذه البنيات في حد ذاتها تحفيزا للكامل.

فما يؤخذ عن مقاربات مدرسة العلاقات الإنسانية، هو كيفية التعامل مع المفاهيم والمصطلحات من طرف المسيرين (التسيير السلطوي، الاستغلال...) إلا أنه في مقابل ذلك لا يمكن قياس نجاح تطبيق هذه المصطلحات، وذلك راجع لسبب عدم استقرار المحيط الذي لا يتيح وضع مقارنات على المستوى المتوسط أو بعيد المدى، ولهذا فهي في الحقيقة في حاجة ماسة لبعض الوقت للتمكن من التأقلم والتكيف مع الظروف الراهنة. وقد يحدث في بعض الأحيان، أن يظهر هذا النجاح، إلا أنه يمكن أن يكون خفيا وذلك لأسباب لا علاقة لها بوجاهة وسداد الأفكار المتطورة.

يمكن أن نلخص الأفكار⁽¹⁷⁾ العامة التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1- يجب أن يضع التنظيم في اعتباره ليس فقط التسلسل المنطقي للعمليات، بل كذلك يجب أن يراعي رغبات الفاعلين في العيش ككائنات إنسانية داخل التنظيم.

2- يوجد دائما وباستمرار تنظيم لا رسمي بجانب التنظيم الرسمي.

* - Il s'agit de la diffusion des responsabilités dans tous les postes de l'entreprise.

3- التنظيم ليس فقط أداة لتحقيق المشاريع المشتركة، بل هو كذلك شكل لمجتمع يمتلك هوية خاصة مختلفة عن المشروع الذي يريد تحقيقه.

إذا تمعنا قليلا في هذه النقط الثلاثة، فإننا سنخرج ببعض الملاحظات نصوغها على الشكل التالي:

- 1- التنظيم الإنساني لا يمكن أن يختلط بالتنظيم التقني.
- 2- تنظيم عملية الشغل يجب أن لا تظل عملا دقيقا هندسيا (عمل المهندسين)، لأن جل المشاكل الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين هي ذات طبيعة عاطفية/ نفسية.
- 3- من بين المهام الأساسية للتسيير هي خلق تعاون بين العاملين والعمل على إدماج كل فاعل منهم ضمن المجموعة.
- 4- الأسبقية المعطاة إلى الأدوات المادية تحطم المعنى الحقيقي للوعي بالذات (مفهوم الوجود) وتعمل على إقبار العديد من المعايير الاجتماعية.
- 5- يجب أن يكون القرار لا مركزيا.
- 6- دراسات التنظيم يجب أن تنصب على المجموعات وليس على الأفراد.
- 7- قوة الإدماج يجب أن تقوم على الثقة عوض السلطة.
- 8- الإطار الإداري هو فاعل في عملية التواصل أكثر منه ممثلا لسلطة ما.
- 9- عملية التسيير يجب أن تضع في الاعتبار المسؤولية عوض المراقبة Responsabiliser plutôt que (contrôler).

1- جورج ايلتون مايو (1880-1949) George Elton Mayo⁽¹⁸⁾

ولد في استراليا ويعتبر من المؤسسين لسوسولوجيا الصناعة، وكذلك من مبتكري "تيار العلاقات الإنسانية" ولا زالت مواضيعه تشكل في هذا الاتجاه هدف وإشكالية الدراسات السيكوسوسولوجية في العالم كله.

وسنتعرض لبعض مواضيعه مثل:

- العلاقات بين الإنتاجية (Productivité) وأخلاق الفاعلين.
 - العلاقات الشخصية داخل التنظيم وبين مجموعات العمل.
 - مختلف أوجه وطرق وكيفيات التسيير والقيادة والتدبير.
- بعدها تلقى دراسة في الطب في ايديمبورغ Edimbourg في إيرلاندا، انتقل إلى دراسة علم النفس في Adélaïde في استراليا، وعند تخرجه، عين أستاذا للفلسفة وعلم النفس والمنطق، كما درس أعمال أحد المختصين النفسانيين الفرنسيين ويدعى P.Janet حول المهستيريا والوسواس، وكانت هذه هي الانطلاقة نحو الأبحاث الخاصة بالسيكولوجية الطبية، وبالمشكل الناجمة عن المهام المتكررة والمملة في الصناعة.

وفي سنة 1922، رحل إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ بها كمدرس في "فارتون" بفيلا ديلفيا Wharton School à Philadelphie ثم في "هارفارد" Harvard (1926-1947) التي طور فيها دراساته وأبحاثه الكبيرة حول الأفراد في العمل، ومن أشهر دراساته وأكثرها شيوعا بين الناس هي تلك الدراسة التي دامت خمسة سنوات في معمل "هاوتورن"⁽¹⁹⁾ Hawthorne de la Western Electric company وهو معمل لصناعة الهواتف (Usine de fabrication de téléphone à Cicéro, Chicago).

¹⁸ - Luc. B et Noel. E . Ibid p 64.

¹⁹ - Encyclopaedia Universalise. Corpus V 17 Paris, p. 72. Ed. 92.

توصل Mayo في هذه الدراسة إلى استنتاجات مفادها أن النتائج الحسنة لمجموعة العمل، تكون دائما مقترنة بنوعية العلاقات داخل هذه المجموعة عوض اقتزائها بالظروف الفيزيائية لمزاولة الشغل. فالمجموعة (مجموعة العمل) أصبحت متجانسة فبفضل أهدافها واتحادها والإشباع/ الرضا الحاصل لها عن طريق الشغل الناشئ عن الشكل الاجتماعي للمجموعة لتبقى المشاركة والتعاون والحوار ذو الأفضلية على مستوى الأولوية.

- أتباع ايلتون مايو Les successeurs d E.M

2- كورت ليفين (1947-1890) Kurt Lewin (20)

ولد في ألمانيا، وحصل فيها على الدكتوراه في الفلسفة، وعمل أستاذا للفلسفة، كما قام بأبحاث في مجال السيكلوجيا في جامعة برلين، بعدها هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تولى مهام أستاذ في جامعة "Cornell" في مدينة "ستانفورد Stanford"، بعد ذلك أصبح مديرا بمركز الأبحاث والدراسات المتعلقة بدينامية الفريق، ويعتبر أول من استعمل مقولة "دينامية الفريق" وكان ذلك سنة 1944.

من بين العديد من المواضيع، يهتم K.Lewin بالدرجة الأولى بالظواهر المتعلقة بالمجموعة الإنسانية المحدودة والضيقة، وبمشاكل القيادة وبالمناخ الاجتماعي (21)، وبالقيم وبمجموعات، بعدها يعالج الإكراهات الاجتماعية المفروضة على المجموعات من طرف التكنولوجيا، ثم القانون، وبعدها السياسة إلخ... ومارست هذه الأعمال تأثيرات كبيرة على العديد من التنظيمات الصناعية والاقتصادية والخدماتية، وامتدت هذه الأعمال/الأبحاث والدراسات إلى يومنا هذا في إطار ما يسمى "بالمدرسة الليفينية école Lewienne".

إن طريقة "ليفين Lewin" -التي تدعى- "نظرية المجال" قد طبقتها على الشخصية الإنسانية وعلى العلاقات بين الأفراد داخل المجموعات (فرق العمل)، وتقوم هذه النظرية على التحليل النفسي الفرويدي. فأفكار "كورت ليفين K.Lewin" النظرية تطورت في العديد من الأبحاث والدراسات التجريبية، ونذكر على سبيل المثال: المجال الذي كان فيه التأثير واضحا وكبيرا وهو مجال تأثير المسير/ القائد على المجموعة فيما يخص الكيفية التي يأخذ فيها القرارات، تقسيم المهام والتقرير فيما يخص تكون المجموعات الصغرى، دون أن ننسى كذلك مجال تقييم العمل المنجز والمشاركة في جميع الأنشطة.

درس كذلك K.Lewin مشكل التغيير ومقاومة التغيير على فريقين(*)، من خلال دراسة كلف بها من طرف السلطات العمومية الأمريكية في مجال التغذية، وذلك بتعويض النقص الحاصل في استهلاك اللحوم بفضلات الديبحة (Abats) وكان ذلك سنة 1943، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن ردود أفعال الفريق بالخوف من الابتعاد عن تقاليد وأعراف الفريق، الشيء الذي جعل هذه النقطة هي منبع مقاومة التغيير، فإذا استطاع أعضاء الفريق أن يحافظوا على عاداتهم وتقاليدهم سيكون التغيير سهلا جدا.

3- رانسيس ليكرت (1981-1903) Rensis Likert (22)

هو عالم نفسي أمريكي، قام بتسيير جمعية شركات التأمين، وقد أسس سنة 1946 « Survey Resarch center » الذي أصبح مؤسسة الأبحاث الاجتماعية لجامعة "ميشيغان" Institue for social resarch de (l'université du Michigan) حيث كان أستاذا لعلم النفس الصناعي، وقد انطلق من أبحاث E.Mayo و K.Lewin وسار على نهجيهما من أجل فهم كيف أن العلاقات بين الأفراد داخل العمل يمكنها أن تؤدي إلى نتائج

20 - Organisation théories et applications. Ibid p 66.

21 - Jean- Claude Scheid. Les grands auteurs en organisation. Ed Dunod. Paris p 180.

* - Ses expériences étaient très minutieuses et contrôlées comme un travail en laboratoire. Ce qui les distinguaient des observations cliniques effectuées par E. Mayo et son équipe.

22 - Jean- Claude Scheid. Ibid p 184.

مختلفة جدا بالرغم من وجود نفس البنية ونفس التكنولوجيا، إنه يهتم بوصف خاص بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وقد اهتم بإثبات فرضياته عبر التجربة العلمية، معتمدا على الأبحاث والاختبارات، لقد كان دائم الانشغال من جهة، بالحصول على مقاييس حول التصورات الكيفية (مفاهيم الجودة)، ومن جهة أخرى، بالاعتماد على السيكولوجيا الاجتماعية (الطرق الكمية الدقيقة) لهذا حاول البحث عن أسباب تباعد واختلاف النتائج بين مختلف مديري شركات التأمين، قام في هذا الصدد بتوضيح مفاده أن سبب حصول المديرين على النتائج السلبية يعود إلى النقط المشتركة التالية:

1- اهتمامهم كان مركزا /محصورا في المهام التي ينبغي إنجازها.

2- التنظيم الكلاسيكي للعمل (المناهج، الأهداف، الميزانية،...)، يبدو لهم ملائما للحصول على الإنجازات المطلوبة من مرؤوسيهـم.

3- يعتبرون أن مهمتهم هي مهمة المراقبة، وعليهم مزاوتها بسلطة شديدة وهذا الموقف مأخوذ من التطبيق الدقيق للنظرية التaylorية في الميدان، وفي المقابل، وإذا كان المدراء الحاصلون على نتائج جيدة، يستخدمون أيضا تقنيات Taylor، فإنهم يفكرون كذلك، أنه يجب تحفيز الموظفين وذلك بفهم رغباتهم وقيمهم الشخصية، لهذا لا بد من إنشاء/ بناء علاقات الثقة مع المرؤوسين وتحقيق علاقات صداقة وكذا منحهم الثقة في قدراتهم ومؤهلاتهم ومساعدتهم في الظروف الصعبة.

حسب R.Likert فإن مبدأ العلاقات المدججة (حسب العلاقات بين أعضاء التنظيم التي تدمج القيم الشخصية لكل فرد) هو المبدأ الأهم بالنسبة للتنظيم: ولهذا فكل فرد يجب أن يحس أنه مهم وضروري داخل المؤسسة، لأن لا أحدا يمكنه أن يعمل بجد وفعالية إذا لم يكن لديه وعي بذاته ووعي بالشيء الذي يعنيه في عمله⁽²³⁾، ولكي يكون التنظيم/المؤسسة فعالا لا بد من التخلي عن علاقات رجل لرجل Man to Man، واعتماد شكل التنظيم عبر المجموعات، ولهذا:

- تكون المجموعة منفتحة على مشاكل أعضائها خاصة إذا كانت من نفس المستوى، الشيء الذي يسمح لكل فرد/ موظف بالتعبير عما يفكر فيه/ به.
- يشعر المسؤولون بالانخراط في العمل مع المجموعة أكثر من إعطاء التعليمات سواء شفاهية أو كتابية.
- تسمح المجموعة بتقليل/خفض احتمالات الانحراف التي يمكن أن تعرقل الانخراط الجماعي في إنجاز المهمة وذلك بشكل فعال.

4- روبيرت.ر. بلبيك وجان. س موتون Robert R. Blaike et Jane Mouton

تناولا هذان المفكران ما بين سنة 1950 و 1970 نظريات العلاقات المدججة والتنظيم التشاركي⁽²⁴⁾ ل R.Likert في كتابهما تحت عنوان "the managerial grid" الصادر سنة 1964 وقد أسسا شبكة للتحليل لكل مسير يرغب في قياس سلوكه الإداري انطلاقا من متغيرين أساسيين:

- درجة انخراطه في الإنتاج والإنتاجية^(*) (أي المهام المنجزة).

²³ - L.B et N.E. Ibid p 69.

²⁴ - L.B et N.E. Ibid p 72

*- الإنتاج والإنتاجية:

Mailhot, Conci, Bureau. Organisation de l'entreprise, foucher (edit), Paris « la productivité (الإنتاجية) du travail est le quotient de la production (الإنتاج) par la durée du travail. L'accroissement de productivité traduit une meilleure utilisation et une meilleure combinaison des facteurs de production, un même résultat est obtenu en consommant moins de capital technique, moins de matière première, moins d'énergie, moins d'heures de travail ».

- درجة علاقته مع المرؤوسين (جودة العلاقات).
أبانت الدراسات على السلوك المرغوب فيه بالنسبة للمسير، ويتوقف هذا السلوك يتوقف على أعلى درجة انخراط المسير في المجالين (المتغيرين).

5- كريس أركيريس (ولد في عام 1923 Chris Argyris)

ولد في الولايات المتحدة الأمريكية وحصل على الدكتوراه في إدارة المقاولات بعد أن درس في العديد من الجامعات مثل (Yale, Cornell...)، انتقل إلى "هارفارد Harvard"، حيث عمل على تدريس إدارة المقاولات ومادة علوم التربية، كما عمل على تطوير (مثل K. Lewin) طريقة بحث الفعل في ميادين متعددة منها: "جنيرال موتورز" "Général Motors" أخبار نيويورك "the New York time" "فولفو Volvo" "سيمنس Siemens".

اختص بعد ذلك في سوسيولوجيا التنظيمات، ودرس العلاقات الموجودة بين شخصية الأفراد وأشكال التنظيمات، الشيء الذي أدى به كذلك إلى نقد. وبشكل حاد. المبادئ التaylorية لتنظيم العمل.

وضع مع المفكر: "د شون D. Schön" نظرية التعلم التنظيمي، وأتاحت له هذه النظرية التفكير في الوسائل التي تسمح لتنظيم ما أن يصبح مصدرا لتعلم الآخرين، ولا يمكن لتنظيم ما أن يصبح كذلك، إلا إذا غير وعدل أفراده من طرق تفكيرهم وطرق فعلهم.

بدأ C.Argyris أول الأمر بتحديد مفهوم "التنظيم" / المؤسسة، بعبارة أخرى، عمل على تحديد ماهية التنظيم الفعال⁽²⁵⁾، وبين على أن التنظيم الفعال هو الذي يصل إلى أهدافه (وهذا ما كان يكون الفكرة السائدة في الخمسينات 1950)، وهو الذي يتوفر على القدرة للتكيف والتأقلم مع المحيط المتواجد فيه، (مقولة الألفية III "انفتاح المؤسسة على المحيط"). ولكي تكون المؤسسة فعالة، لا بد أن تتوفر على الموارد المالية والتجارية والتكنولوجية، لكن الأهم من هذا هو توفرها على طاقة بشرية، باعتبار هذه الأخيرة ترتبط مباشرة بالبعد السيكولوجي للفرد: بمعنى آخر، لا يمكن للمؤسسة أن تكون فعالة إلا إذا أتاحت لكل فاعل الوصول إلى "النجاح السيكولوجي"، بعبارة أخرى: تتيح لكل فرد تطوير فعاليته الشخصية، غير أنه بالنسبة ل "أركيريس C.Argyris"، التنظيم الهرمي الذي يقوم على التخصص في المهام، ووحدة الأمر، والمراقبة، والتراتبية... إلخ لا يسمح بذلك التطور. لأن التنظيم من هذا النوع يجهل تماما، ولا يعير أي اهتمام لميولات وطموحات الأفراد فيما يخص النجاح السيكولوجي.

ولهذا ف "أركيريس Argyris" يقترح نموذجا آخر من التنظيم يقوم على:

- توسيع المهام بفضل مشاركة واسعة للموظفين في سيرورة القرار، وكذا تصورهم للمهام المعروضة للإنجاز.
- نقل مراقبة التدبير إلى كل الموظفين/ المستخدمين.
- تطوير طرق عمل المجموعات يتيح تغيرا للقيم والسلوكات.
- تقييم ذاتي لكل فرد.

إن التنظيمات الفعالة في المستقبل هي التي تستطيع أن تطور قدرات تكيفها خاصة بفضل قدرات تعلمها في المستقبل.

²⁵ - Jean-Claude Scheid. Ibid. p 220.

6. هارولد جاك ليفيت (26) (ولد عام 1922) Harold Jack Leavitt

بعد الدراسات النفسية الاجتماعية في Harvard و MIT أصبح Leavitt مسيرا لشركة خاصة، ثم قام بالتدريس في جامعة Chicago، وفي "معهد كارنيجي" (Carnegie Institute of technology) Stanford وفي عمل مع العديد من الباحثين أمثال D. Mac Gregor وقد درس على وجه الخصوص نفسيات الأفراد داخل العمل وسلوكات المجموعات الصغيرة داخل البنيات المختلفة للمؤسسة/ للتنظيم، لكن نجاعة دراساته تتمثل في التفكير الدائم حول مبدأ دراسة الحالات النفسية داخل التنظيمات من خلال الاعتماد على طرق مأخوذة من البحث التجريبي الكمي.

اعتبر Leavitt بخصوص الأفراد، أن كل سلوك هو موجه بسبب أو عدة أسباب، ويكون محددا بدوافع(*) ويسير نحو أهداف بمعنى، أن كل سلوك يكون بمثابة مرآة تعكس مجهودا معيناً من أجل تحقيق هذه الأهداف وإزالة كذلك التوترات التي يشعر بها الفرد.

7- أبراهام ماسلو (27) (1970-1908) Abraham Maslow

ولد في نيويورك، وتخصص في سيكولوجيا السلوك، ويعتبر حسب Peter Druker أبو السيكولوجيا الإنسانية. وقد ابتكر مفهوم تسلسل الحاجات من أجل تحديد أصل/مصادر التحفيز الإنساني.

والغريب جدا، هو وجود قاسم مشترك بينه وبين الباحثين المعاصرين فيما يخص جودة الطبيعة الإنسانية (إنه يتوفر على لقب السبق في هذا المضمار). ينطلق Maslow من مسلمة مفادها، أنه إذا تم تحقيق الحاجات الفيزيولوجية الأساسية للفرد، فالحاجات العليا للحب والتقدير وتحقيق الذات يمكن أن تتحقق بدورها. إن الاكتشاف الذي توصل إليه Maslow هو إدراك حقيقة الحاجات والرغبات على أنها ليست مطلقة، وبمجرد تحقيق واحدة من هذه الحاجات/ الرغبات تفقد أهميتها، بعبارة أخرى إن تحقيق الحاجة ينفي عنها طابع التحفيز بمعنى أن الحاجات الإنسانية تتخذ شكل هرم تقوم قاعدته على نسق الحاجات الفيزيولوجية وتضيق قمته عند الحاجات الذاتية، وأن الدافع بالنسبة "لماسلو" هو الحاجة غير المشبعة أي أن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها ولا يعتبر دافعا للسلوك، في هذه الحالة تظهر حاجات جديدة أخرى أعلى منها وتصبح دافعا وموجها للسلوك.

8- دوغلاس ماك كريكور (1964-1906) Douglas Mac Gregor

بعد تسييره لشركة توزيع البنزين في "Detroit"، حصل D. M. Gregor على دكتوراه في علم النفس في Harvard، وأصبح أستاذا في التكنولوجيا الصناعية ثم أستاذا في التسيير الصناعي في "MIT".

انطلق Mc Gregor من تقرير/ تحقيق أنه لا توجد نظرية يمكنها أن تستجيب لوظيفة التسيير، كما أنه كذلك لا توجد كذلك تصورات ذات اهتمامات واسعة النطاق للطاقة التي تمثلها الموارد البشرية داخل المؤسسة، ولهذا، فإن كل فعل التسيير يقوم بطريقة على الأقل ضمنية على النظرية الكلاسيكية لتنظيم العمل، غير أن هذه النظرية تعتمد خاصة على مبدأ: أن ممارسة السلطة هي وسيلة ضرورية لمراقبة الفاعلين، في حين أنها (السلطة) لا تمثل إلا وسيلة من بين عدة وسائل للمراقبة فقط.

اقترح Mc Gregor في هذا الصدد نموذجه المعروف والأكثر شيوعا والذي يقوم على نظريتي X و Y (28)، وهما موجّهتان للتأثير على نمط القيادة، وتبني هذا النمط من طرف فريق العمل الذي يهمله الأمر (29).

26 - Jean-Claude Schied. Ibid p 190.

* - H. Leavith les appelle mobiles, impulsions ou besoins

خطاطة النظريتين (30)

نظرية Y (y)	نظرية X (x)
<ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يكون العمل منبع الارتياح، الرضا والإشباع. • لا بد من تأسيس إدارة بالأهداف. • لكي نحصل على مشاركة الفاعل/ الموظف لابد من إشباع الحاجات من نوع 3، 4، 5 المطروحة من طرف "ماسلو Maslow". • إن كل الأفراد بدون استثناء قادرين على الخلق والإبداع. • لا تستغل القدرات الإنسانية بالشكل المطلوب. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبدي الإنسان نفورا واشتمازا طبيعيا اتجاه العمل. • يجب على الإدارة أن تجبر، وتراقب وتهدد. • يفضل الإنسان أن يوجه ويبحث على تفادى المسؤوليات. • يجب أن يكون الأسلوب الإداري المتبع سلطويا ومركزا بما أن الحافز الأساسي يبقى هو الأجر.
<p>يتوقف تفعيل نظرية « Y » على طبيعة تعديل بعض أو كل جوانب التنظيم، وتنوع الأفعال الضرورية للتسيير الإداري.</p>	<p>تأخذ نظرية⁽³¹⁾ « X » بمبادئ النظرية الكلاسيكية، وإن كانت لقيت بعض النجاح، فذلك راجع إلى توافقها مع بعض السلوكيات الواقعية^(*)، لكن في الحقيقة كانت تنسم بجهل تام بحاجات الإنسان.</p>

بالنسبة لتحليل الحاجات المشار إليه في نظرية « y » يعتمد D.Mac Gregor على الترتيبية المقترحة من طرف A. Maslow الذي يعتبر أن الحاجات هي:

- الحاجات ذات طبيعة فيزيولوجية (الأكل، الشرب، النوم...): حاجات نوع 1.
 - الأمن (ضد الأخطار والتهديدات...): حاجات من نوع 2.
 - الانتماء إلى المجموعة (الأخذ- العطاء...): حاجات من نوع 3.
 - تقدير الذات (الثقة، الاستقلال...): حاجات من نوع 4.
 - تحقيق الذات (الاعتبار): حاجات من نوع 5.
- إن التسيير الإداري الذي يتبنى نظرية « Y » يعتمد على:

- الإدارة بالأهداف (DPO): والتي تعتقد بأن الفاعل/ الموظف/ العامل يشارك بنشاط تام في تعريف وتحديد وترسيخ أهدافها مع تسهيل عملية مراقبة للأشياء التي من شأنها أن تؤدي إلى أضرار.
 - الإرادة القوية: على مساعدة المرؤوسين لمعالجة المشاكل التي تعترضهم عوض الإدلاء بملاحظات وتقديرات دورية (périodique) حول إنجازاتهم.
 - توضيح طرق وكيفيات حساب أجور المرؤوسين التي لا يمكن أن تخضع لأحكام الرؤساء، لأن المكافئات النقدية لا تكفي في عملية التحفيز.
- سلم ماك كريكور Mac Gregore بأن الحكم التراتبي والسلطة⁽³²⁾ يضلان العنصران الوحيدان للقيام باختيار يخص ترقية ما.

لقد صرح Mac Gregore سنة 1960 بأن "التطور النظري للعلوم الاجتماعية سيؤدي إلى تغيرات مذهلة داخل التنظيم" وسيؤدي إلى تجديدات/ إبداعات/ ابتكارات حاليا لا تتصور؟".

²⁸ - Encyclopaedia Universalise. Corpus V 17 Paris, p. 73. Ed. 92.

²⁹ - The human Side of Entreprise », Mac, Graw Hill.1960 et « leadership and motivation » MIT Press 1966.

³⁰ - L.B et N.E Ibid p 79.

³¹ - Luc Boyer et Noel. Ibid p 79.

* -C'est comportements correspondaient à une période historique donnée (le développement de l'industrie employant une main-d'œuvre non qualifiée, d'origine agricole). C'est dire que « l'organisation traditionnelle convient aux capacités et aux caractéristiques des enfants retardées, mais pas du tout à celles des adultes »

³² - تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق ص 105.

9- فريدريك هيرزبورغ (ولد سنة 1923) Frederic Herzberg

أخصائي نفسي وطبيب وأستاذ ب « Western reserve university de Cleveland » إن فكرة Herzberg الرئيسية هي أن الظروف التي تؤدي إلى الرضا في العمل، هي ذات طبيعة مختلفة تماما بالنسبة لتلك (الظروف) التي تسبب عدم الرضا في العمل، وقد طور هذه الأطروحة في أحد أشهر مقالاته في مجلة Harvard Business Review في سنة 1968 تحمل عنوان « one more time : how do you motivate employees » وقد ترجمت إلى اللغة الفرنسية من طرف Harvard-Expansion تحت عنوان « A la recherche des motivations perdues » وقد طبعت منها أزيد من مليونين (2 مليون) نسخة. تقوم الخاصية الأساسية لنظريته على أن الرضا في العمل ليس هو عدم الرضا، وأن التحفيز لا يتأتى بإقصاء كل عوامل اللارضا، ولكن بتحسين العوامل الصحية، ولهذا فهو يؤكد على أن الحافزية لا تحصل إلا عن طريق تنمية وتطوير عوامل التحفيز.

10- جورج فريدمان (1902-1977) Georges Friedmann (33)

ولد في باريس، بعد دراسته لعلوم الكيمياء الصناعية، التحق بالمدرسة العليا حيث حصل على شهادة التبريز في الفلسفة، سافر كثيرا، وبعد تعلمه للغة الروسية، سافر إلى روسيا، وعند عودته سنة 1936 اكتشف أن في مدة إقامته هناك كان منشغلا بالتحليل النقدي الذي ترك أثرا عميقا في نفسه، وقد عمل على تطوير التعليم في هذا المجال، وكتب العديد من المؤلفات في السوسولوجيا والفلسفة، محاولا ترجمة تأثير تطور التقنيات ونتائجها على كل التحولات الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع المعاصر.

وباعتراضه على القيمة العلمية لأعمال تايلور (Taylor) أكد على أن:

- الحد الأدنى لمجموع الأوقات الأولية لا يعادل الحد الأقصى للوقت الجيد⁽³⁴⁾: بمعنى: أن الفعالية تحصل عن طريق: اليسر، الرخاء، إيقاع العمل وليس بسرعة الأداء والإنجاز.
 - أوج دقة الحركات هو الهدف الشخصي لكل فرد.
- حاول جورج فريدمان أن يؤسس من خلال هاذين النقطتين علما جديدا سماه فيزيولوجيا العمل Physiologie du travail وفيه يشير لاسيما إلى:

- يجب التمييز بين نوعين من العياء: العياء الضخم (fatigue massive) ويمكن التغلب عليه من خلال برمجة استراحات، أو عن طريق تخفيض مدة العمل، والعياء المتبق (fatigue résiduelle) (البطيء) (يرهق بشكل كبير الجسد) وتصعب مقاومته والتغلب عليه.
- الرتابة: وتتولد عن الأعمال المجزئة الصغيرة « Parcellaire » الروتينية أو المتكررة، التي تحدث أوهاما وانزعاجا سيكولوجيا، ولتفادي هذا، لا بد من "علاج" يتم عن طريق ما يسميه دوران المهام^(*) rotations des taches (حيث ينتقل كل فرد من العاملين في الورشات الموجودة لإنجاز المهام).
- تواجد إيقاعات عادية، وأن الإيقاعات العلمية لا بد أن تقترب من الإيقاعات الطبيعية (العادية).
- أن التقدم التقني والآلي يطرحان العديد من المشاكل: فكلما كان للفاعل وقت كبير للراحة كلما كان رضاه ضعيفا عن العمل.

³³ - Luc Boyer et Noel. Ibid p 83.

³⁴ - Les grands auteurs en organisation Ibid p 216.

* - Des expériences ultérieures ont démontré, au contraire, qu'une monotonie permettant l'évasion de l'esprit était souvent moins fatigante qu'une rotation des taches (de même niveau) qui demandait à chaque fois, un apprentissage.

لنعتبر أن "منافع التقدم التقني قد استفاد منها أولئك الذين تلقوا من قبل تربية مكنتهم من الاختيار والاستمتاع" ففي مختلف مؤلفاته⁽³⁵⁾، يقترح العديد من الحلول تخص تكييف تنظيم المقاولات/ التنظيمات نذكر منها: توسيع مجال المهام، تناوب الأعمال، منح المسؤولية للآخرين وتطوير العمل بالمجموعات، وبهذا يعتبر أول من يشير إلى التكوين المستمر ويهتم به.

11 - هياسيننت ديبروي⁽³⁶⁾ (Hyacinthe Dubreuil (1971-1983))

حتى بلوغه 45 عاما. كان مجرد عامل ميكانيكي في فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية (في شركة فورد Ford)، وفي سنة 1928 نشر تجربته في الميدان تحت عنوان: "العمل الأمريكي من وجهة نظر عامل فرنسي" وقد نقل هذا العمل إلى سبع (7) لغات نظرا لما يحمله آنذاك من زخم معرفي في مجال الشغل والصناعة، وعرف مسيرة معرفية توجت بأكثر من 25 مؤلفا، ورغم أنها جاءت في الآونة الأخيرة من حياته، إلا أنها حملت في طياتها عصارة تجربته المعيشة في ميدان الصناعة، وبطبيعة الحال يعتبر خير خلف لخير سلف وكانت له آراء مهمة، وأعلن بأن العمل هو التعبير الحقيقي عن الحياة، ولكي يتحقق نمو وتفتح الإنسان لابد أن يشبع ثلاثة ضرورات:

- الضرورة المادية: المكافأة/ العلاوة/ الأجر.
 - الضرورة الفكرية/ المعرفية/ الثقافية التي تحتم إلغاء العمل المتعب.
 - الضرورة الأخلاقية التي تحتم إنجاز عملا مسؤولا وهادفا.
- لكي يشبع/ يحقق الفاعل هذه الضرورات، لابد من وجود تنظيم جديد للعمل يقوم على تصور لعنصر "القيادة/ الأمر" يمنح للفاعل الإحساس ب:

- اعتبار الفاعل أنه السيد في مكان عمله.
 - الإحساس بالمسؤولية.
- ولهذا فهو يوصي ببنية تتميز بـ⁽³⁷⁾:
- مجموعات للعمل تتمتع باستقلال تقني ومالي قوي، للحصول على أقوى لا تركز ممكن للمسؤوليات.
 - نمط من المكافأة يقوم على عقود بين المجموعات بالنسبة لإنتاج خدمة مقابل ثمن محدد.
 - طرق محددة للعمل من قبل المجموعات ومن داخلها، من أجل تحرير عنان العبقورية الفردية: بمعنى، لكل فاعل عمل يتناسب مع طبيعة مؤهلاته.
 - علاقات جديدة تقوم على التدبير الذاتي: بمعنى: أن التدبير يخضع في جل أطواره إلى عملية التنسيق.
- بهذا تكون مشاركة كل فرد بمثابة فعل تحويل تتحول على إثرها المؤسسة إلى مدرسة من الاتحاد.

خلاصة :

إن مدرسة العلاقات الإنسانية هي الأخرى عرفت انحرافا مائلا للتaylorية، وبطبيعة الحال انتهى أقطاب هذه المدرسة إلى الإيمان بأن تنظيم العمل ناتج عن تطبيق علمي عن التكنولوجيا الاجتماعية التطبيقية للمجموعات الصغرى الناجمة عن مسار سياسي صحيح يهدف إلى التفتح عن طريق العمل، وأن تصبح الإنجازات عناصر حافزية فردية.

³⁵ - Georges Friedmann. OÙ va le travail humain. Gallimard 1950.

- Georges Friedmann. Le travail en miettes. Gallimard 1956.

- Georges Friedmann. Problèmes humains du machinisme industrielle 1946.

³⁶ - Les grands auteurs en organisation. Ibid p 98.

³⁷ - Organisation théories et applications. Ibid p 84

المحاضرة رقم 10 و 11:

المحور الثاني

المقاربات السوسولوجية Les approches sociologiques (38)

يمكن القول أن المقاربات السوسولوجية، ظهرت في الوقت التي ظهرت فيه التنظيمات الكبرى، من تلك الآونة أصبح بعض الباحثين واعين بعدم إمكانية إيجاد علاقة مشتركة بين نوع البنية والإنجازات المتحققة، أي حصلت بعض التنظيمات/ المؤسسات الأكثر اعتمادا على الهيكلة وعلى التراتبية على نتائج عالية بالنسبة للتنظيمات الأقل تمسكا بالأشكال الرسمية، في حين يكون، في بعض الحالات العكس، حيث تعرف هذه التنظيمات توقعات قوية جدا يستحيل معها تحقيق أي تطور (J.C Schied 1980).

بنفس الكيفية، نستطيع أن نلاحظ بأن تنظيمين/ مؤسستين مبنين بشكل مختلف، يمكن أن يحصلان على/ يتوصلان إلى نتائج ممتازة. وبصيغة أخرى، أن الملاحظات النظرية التي تفسر الفعالية التنظيمية من خلال طبيعة النسق الاقتصادي، أو من جراء الاعتبارات السيكولوجية (مثل جودة الرؤساء أو العناصر الثقافية)، أو الطرق

³⁸ - Lue Boyer et Noël Equilbey. Organisation : Théories et Applications. Ed. Organisation, p.137.

التقنية المحضة (مثل تقسيم العمل) تكون غير قادرة على تفسير النجاح واختلافات/ تباينات البنيات في نفس الوقت.

إن إحدى الأهداف الخاصة بالتفسير السوسولوجي للتنظيمات، يكمن في البحث عن الأسباب العميقة للاختلافات الملاحظة، يعني، تبقى الإجابات الشافية في هذا الجانب متنوعة.

في بداية الخمسينيات (1950) بدأت أول الدراسات التجريبية المتعلقة بالطرق السوسولوجية تتطور بهدف تفسير الاختلافات بين التنظيمات من حيث تنوع المعايير القابلة للقياس مثل:

- التكنولوجيا المستعملة.
 - درجة تحديد المهام وأنواع المراقبة.
 - نوع المحيط الذي يتواجد فيه التنظيم أو المؤسسة.
 - نوع الإدارة والتدبير/ التسيير.
- أعطت سوسولوجيا التنظيمات ولادة العديد من التيارات، من بينها:
- المقاربة الوظيفية للبيروقراطية من خلال MAX-WEBER.
 - التحليل الاستراتيجي من خلال لعب الفاعلين مع E.Fried berg et M.crozier.
 - سوسولوجيا الهوية والثقافة (التنظيم هو مكان للانتماء والتنشئة الاجتماعية) مع Renaud Sainsaulieu.
 - تحليل تأثير الثقافات الوطنية والحاجة إلى إدارة / تدبير الثقافة المتبادلة "البين ثقافي" مع Philippe d'Iribarne.
 - تحليل السلطة (Pouvoir)، المراقبة والمشاركة مع Amitai Etzioni.

إن أول اهتمامات الباحث السوسولوجي في هذا الميدان، هو إحداث تصنيفات من هذا التصور، يمكن القول أن Max Weber يعتبر أحد أعمدة/ رواد هذه المقاربة بصياغة تصنيفه للتنظيمات ونوعيتها، على أساس إيجاد تفسير منسجم لاختلافات البنيات والسلوك، وقد تبعه في هذا المسار العديد من المفكرين مثل Crozier, Woodward, Touraine, Parkinson, P.Drucker... إلخ، كما أن العديد من الدراسات والأبحاث استلهمت من مؤلفاته.

وعليه، فإن Max Weber لا يمكن أن يصنف (أي أنه مميز) لكن تقاربه الفكري نسبيا مع "تايلور" يؤدي إلى معالجة نظرياته داخل إطار المدرسة الكلاسيكية، يعني، أنه يفكر . بطبيعة الحال . بأن تفوق أي تنظيم/ مؤسسة يكمن في المراقبة الكبيرة وأن فعاليته التنظيمية، تحصل من خلال اللاشخصنة والمسؤوليات، إن هذه الوضعية تبعده من المقاربة السلوكية (Behavioriste) التي غدت تفكير أولئك الذين يعتبرون أن البنية التنظيمية مشكلة من خلال الحاجات، والقدرات وحدود الأفراد وتعمل كذلك في نفس الوقت على تشكيل سلوكياتهم (A. Desreumeux, 1998). إذا كانت هذه الطرق تدرس بشكل خاص نماذج اشتغال التنظيمات، فهي تختلف من حيث المتغيرات الأساسية.

1- جون وود ورد (1916-1971) Joan Woodward (39)

³⁹ - Les grandes auteurs en organisation. Ibid 32.

تتميز بنزوعها نحو المدرسة السوسيوثقافية، ومع ذلك صنعت مكانا لها وسط المقاربات السوسيوولوجية، عملت كأستاذة لسوسيوولوجيا الصناعة بـ Collège impérial de londre حيث كان لها السبق في خلق ووضع دروس في إدارة وتدريب الأفراد في جامعة Oxford سنة 1953.

قامت بتوجيه دراسات عميقة حول 100 شركة⁽⁴⁰⁾ / مؤسسة صناعية على امتداد خمسة (5) سنوات، وركزت عملها حول مستويات التراتبية و التواصل وتقسيم العمل.

لاحظت Joan Woodward بأن تشكيلة حدود المرؤوسين "Eventail de "Span of control" « subordination تكون من 2 إلى 90 أما عدد مستويات التراتبية فتكون من 2 إلى 12، لكن ليس حجم المؤسسة، أو ماضيها/ تاريخها، أو نوع صناعتها هو الذي يفسر اختلافاتها.

بالنسبة لـ J.Woodward يكمن المشكل الأساسي في التكنولوجيا المستعملة حسب ثلاثة (3) فئات من الإنتاج.

1- الإنتاج بالوحدة (الوحدات) أو بالكمية الصغيرة، أي إنتاج وحدة خاصة بكل زبون، إنتاج بعض النماذج الأصلية، إنتاج تجهيزات كبيرة عبر مراحل، إنتاج سلسلات صغيرة خاصة بكل زبون.

2- إنتاج سلسلات كبيرة (إنتاج في ورشات متفرقة أو في خطوط التجميع)

3- الإنتاج المستمر (الإنتاج المستمر للغاز، للسوائل...).

أظهرت J.Woodward بشكل قوي أن لكل نوع من التكنولوجيا نوع خاص من التنظيم، وهي بهذا العمل تعمل على تفسير الصعوبات التنظيمية ومقاومات التغيير الذي يواجه التنظيم حيال عزمه على تغيير التكنولوجيا المستعملة.

2- أميتاي إترزيوني (ولد سنة 1929) Amitai Itzioni⁽⁴¹⁾

ولد في كولونيا "Cologne" بألمانيا سنة 1929، ورحل مع جماعة إلى تل أبيب بإسرائيل جراء الأحداث التي عرفت ألمانيا آنذاك ضد اليهود، والقانون الديمقراطي لهذا النوع من التنظيم هو الذي دفعه إلى دراسة مشاكل "المسؤولية الفردية" و"عقلية الجار"، كما أنه اهتم بما يسمى "الجماعة" التي من خلالها يصف المميزات في كتابه الشهير

« The new golden rule, community and morality in a democratic society ».

وقد عرف بمقولته الشهيرة: "لا يمكن لنا دائما أن نأخذ بل لا بد أن نعطي أيضا" من خلال هذه المقولة باتت الطريقة المشتركة بين أفراد الجماعة تتطلب البحث عن تركيبة مؤلفة من تقاليد النظام المؤسس (أي الأمر القائم على الفضيلة والتقاليد) والمعاصرة.

موازة مع توجهاته وأفكاره، عمل كأستاذ للسوسيوولوجيا في جامعة كولومبيا "Colombia" بنيويورك New York وقد درس كثيرا: السلوكات الاجتماعية وحل النزاعات والصراعات، والسلطة داخل المؤسسات...

⁴⁰ - Joan Woodward « Management and organisation. Theorey and practice exford university Press. London 1965.

⁴¹ - Org. Theo et Appli. Ibid . p 141.

فملاحظته الأساسية، هي أن "مجتمعا الحضاري هو مجتمع للتنظيم" أي يتميز بتنظيمات كثيرة هامة ومعقدة، إلى درجة أن عقلانية التنظيمات والسعادة الإنسانية هي متحدة، أي، تعتبر التنظيمات وحدات اجتماعية تأسست عمدا لبلوغ أهداف خاصة "مميزاتها هي:

- تقسيم العمل والسلطة.
 - حضور مركز أو أكثر لقرار بغية الإشارة إلى الإنجازات المراد تحقيقها.
 - تعويض طاقم المستخدمين الذي لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب.
- يعتبر A.Etzioni تلميذا للعديد من الرواد⁽⁴²⁾، نذكر من بينهم Robert N. Belloch و Benjamin و M. Weber و Mary Ann Glendon و Barkers

3- سيريل نورتكوت باركينسون (ولد 1909) Cyril Northcote parkinson

و - et

- لورانس جون بيتر (ولد 1919) Laurence John Peter (43)

اشتهرا بكتائهما الشهير حول التنظيمات، والذي نهجا فيه مسارا نقديا لاذعا، اعتمدا فيه على الاختلالات الوظيفية الأكثر شيوعا في المؤسسات.

كأستاذ للعلوم السياسية يصنف Parknson ألف العديد من كتب التاريخ والسياسة وقد اشتهر كثيرا من خلال القانون الذي ألفه سنة 1958 وسمي على اسمه Parkinson's law.

ذكر بخصوص التنظيمات/ المؤسسات بعض القوانين والمسلّمات (Axiomes) وهي كالتالي:

- 1- " يجب أن يتوسع كل عمل ليشمل كل الوقت المسموح به".
 - 2- " يجب أن يكون "الوقت المخصص للسؤال معكوسا على مستوى الأهمية" هذه المسلمة تكون عمق "قانون اللامفهوم" (*La loi de l'insignifiance أي القانون الذي لا يقوم على مرجعية أو دلالة قانونية يتم بموجبه خضوع الآخرين إلى الامتثال إلى الأوامر أو انتزاع منهم هامش من الطاعة.
 - 3- تعاني كل التنظيمات/ المؤسسات من الإحساس بالدونية.
 - 4- بخصوص المصاريف العمومية " ترتفع المصاريف دائما لامتنعاص العائد المتواجد" لأنه ليس لها سقف محدد.
 - 5- بخصوص الأنشطة التدييرية والتسييرية "تتوسع الحرارة الناتجة عن ضغط المهام التدييرية والتسييرية لتشمل كل الفاعلين الحاضرين.
- ولتأسيس قوانينه، عمل على تطوير العديد من الأمثلة الحية/ الملموسة مثل القوانين الثلاثة الأولى المذكورة أو المعمول بها دائما.

4- بول روجي لورانس (ولد سنة 1922) Paul Roger Lawrence

و - et

- جاي ويليام لورش (ولد سنة 1932) Jay William Lorsch

42 - علم اجتماع التنظيم مرجع سابق ص: 20.

43 - Org : Theo et App. Ibid. p 146.

* قانون اللامفهوم: تعتمد المقاولات على بعض الخبراء لتحليل ودراسة كل الأشياء غير المفهومة والغامضة التي تواجه المقاومة وتحاول أن تعرفل لسيرها العادي وعلى هذا الأساس سوى بقانون اللامفهوم، وهو شبيه شيئا ما.

أجريت خلال السنوات الستينات 1960، العديد من الدراسات والبحوث الإحصائية عبر العالم، من أجل اختيار الفرضيات الموضوعية لتفسير بنية المؤسسات/ التنظيمات من خلال التكنولوجيا (كما هو الشأن عند Woodward) أو مميزات المحيط (كما هو الشأن عند (J.M Stalker و T.Burns) إن P. Lawrence و J.Lorsch ينخرطان ضمن فريق من المفكرين ينتمون إلى مختلف التيارات مكونين فيما بينهم "نظرية الاحتمالات" la théorie de la contingence.

في الواقع، حسب هؤلاء تتوقف بنية المؤسسة على:

- التكنولوجيا (حسب J.Woodward).
- المحيط.
- "المعلمة" (*) والأتمتة (تألية) (*).

شغلا كل من Lawrence و Lorsch منصب أستاذ للتنظيم في Harvard، كما عملا على تطوير أعمال Woodward و Burns وكذا على خلق قواعد "نظرية الاحتمالات" التي كان لها الأثر البالغ على مقاربتهم التي تدمج الاستراتيجية والتنظيم، وقد توصلا من جراء هذا العمل إلى خلاصتين أساسيتين هما:

- إنه من الخطأ اعتبار أن بنية تنظيم ما هي أفضل من بيئة تنظيم آخر.
- توجد بنيات للتنظيم أكثر فعالية من بنيات أخرى.

ولهذا، فإنهما كانا مجبرين على خلق جواب للسؤال الذي يتعلق بمدى معرفة أنواع التنظيم الضرورية لمواجهة مختلف محيطات المؤسسة/ الشركة.

* - درسا G.M.Stalker و Thomas Burns في سنة 1963 كيف يؤثر المحيط في التنظيم/ المؤسسة، وخصت هذه الدراسة عشرين (20) مؤسسة في المملكة المتحدة، وقد ميزا بين خمسة (5) أنواع من معطيات المحيط تؤثر في المبيعات وفي التغيرات التكنولوجية وأظهرها على إثر هذا، بأن بنية التنظيم تتوقف على العوامل الخارجية، خاصة اللابيين للمحيط الذي يخضع بدوره إلى التغيير التكنولوجي وإلى السوق.

كما قاما بتوضيح التنظيمات ذات النوع "الميكانيكي" (مميزات المحيط والقارة والمقارنة بتلك التي وصفها M.Weber) وذات النوع "العضوي" التي تتطور بسرعة وتقوم على مبدأ المشاركة والتواصل.

أشارا بهذا العمل إلى: لفهم التنظيم لا بد من تحليل الأنساق الاجتماعية الثلاثة التي تكونه (*):

- نسق السلطة الرسمية (Sys de P.F) (المقرون بالأهداف وتكنولوجيا المؤسسة).
- نسق المسارات (Sys de Carrières).
- نسق السلطة (Sys de Pouvoir) والعلاقات بين الفاعلين وبين المصالح (الأقسام).

لكي تنجح المؤسسة، لا بد أن تقبل الأنساق الاجتماعية الثلاثة كل تغيير.

وقد اعتبرا أن (G.M.S. et T.Burns) المدرستين الأساسيتين (المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية) لا تحل مشكل تصور التلاؤم (*). أي أن بنيات التنظيم تكون صالحة/ مشروعة لكل حالة من الحالتين التاليتين:

* المعلمة هي: معالجة الموضوع بطريقة المعلوماتية .

* - الأتمتة هي: إحلال الآلة محل إنسان.

* - ترجمة الأستاذ مولاي عبد الكريم القنبي: محاضرات مجزوءة تدبير المقاولات الفصل 6 كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهرز - فاس 2005.

* - تلاؤمية (نظام غايته التلاؤم الجمالي في البيئة الإنسانية ضمن تخطيط عام ابتداء بالأدوات الراجعة الاستعمال وانتهاء بتنظيم (المدن). المنهل: مرجع سابق: ص 389.

- الأولى، مع تقسيمها للعمل.
 - الثانية: باقتراح عمل مهم لكل فريق على حدة.
- وأخيرا، يعتبران هذان التياران بأنه يوجد تنظيم أفضل.
- كما P.Lawrence و J.Lorsch بتحليل اللايقين لمخطط تنظيم / مؤسسة ما وبنيتها الداخلية، وأسفر التحليل على: كلما كانت درجة اليقين قوية لمخطط فرعي (مثل التسويق، التقنية...) كلما كانت البنية أكثر رسمية (formalisée).
- وقد توصلا هذان المفكران إلى مؤشر اللايقين العام بالنسبة لكل نوع من المخطط وللعلاقات المحددة (Précises)، ويظهر أن المؤسسات الأكثر فعالية هي المؤسسات التي تحترم أكثر علاقاتها.

ولتوضيح رؤيتهما هذه عمدا إلى تقديم مثال على ذلك باختيارها لمؤسسة "Plasturgie" الذي يكون فيها:

- يكون فيها البحث أقل هيكلية وتوجيها على المدى البعيد، مع علاقات تقوم على المهام في إطار محيط غير يقيني.
 - يكون فيها التسويق متوسط الهيكلية والتوجيه على المدى المتوسط ويقوم على الاستعدادات الفردية لمواجهة محيط غير يقيني على وجه متوسط.
 - يكون فيها الإنتاج والإدارة مركزان على المدى القصير، وهما أكثر هيكلية وتوجيها نحو المهام المحددة بالنسبة لمخطط يقيني.
- لكن، في نفس الآن، لابد من الأخذ في الاعتبار عنصر الاندماج والتكامل، يعني المجموع المتكون من:

- الاتصالات المباشرة بين المدراء والمسيرين.
- اللجن.
- مصالح و أقسام الربط.
- القواعد والقوانين المتعلقة بالمصالح و بالأقسام (الميزانية مثلا).
- البنيات المتعلقة بالسجلات الإدارية.

5- ميشيل كروزي (ولد سنة 1922 Michel Crozier)

سيوسولوجي فرنسي، عمل على خلق المركز السوسولوجي للتنظيمات في CNRS واشتغل منذ 1950 في الإدارة والتنظيمات العمومية. في الحقيقة، الكل يعترف له بالفضل الكبير في دراسة وتحديد البيروقراطية الفرنسية(*) كما كان يتصورها التمثيل الشعبي/ الاجتماعي على أنها مولدة ومنتجة "للتعقيدات غير الصالحة، خنق الشخصية، التقنيات القسرية...".

عمد إلى دراسة وكالة تابعة لوزارة المالية دراسة ميدانية مرفقة بتحليل مفصل، وهذا ما جعله يفسر الاختلالات الوظيفية الحاصلة (من خلال M.Weber وآخرون).

إن الدراسة التي قام بها/ أنجزها M.Crozier للوكالة تبين أن هذه الأخيرة هي عبارة عن تنظيم/مؤسسة ذو تراتبية هرمية، الشيء الذي يجعل كل التنظيمات تقرر في القمة (على المستوى الوطني)، كما أن كل موظف أو ترقية تتم عبر مباراة "Concours" مما جعل جو العمل يتميز بنوع من الرتابة والملل، وتقدر الإدارة أن رداءة جو العمل، ناتج عن ضعف الأطر التي تحتل مناصب الرئاسة بالنسبة للمرؤوسين، و عليه، عمل التحليل على توضيح:

- الحكم السليبي للفاعلين على الوكالة.

* - من خلال مؤلفه الشهير الظاهرة البيروقراطية 1963

- عزلة اجتماعية قوية مع غياب عنصر الزمالة.
 - علاقات حسنة بين الفاعلين والأطر المرؤوسة (جميع الفاعلين).
- والملاحظ، أن الأطر المرؤوسة لا تتوفر على السلطة الحقيقية⁽⁴⁴⁾ بما أن المدير هو الذي يقرر في كل كبيرة وصغيرة، ولهذا كان لزاما عليهم التعامل مع العاملين تعاملًا حسنًا وخلق علاقات طيبة، فكل السلالم التراتبية تقابلها سلوكيات معينة بغية المحافظة على الحالة الراهنة.

إن القواعد اللاشخصية، تركز القرارات، عزلة كل فريق تراتبي على حدة، كل هذه الأشياء تترك في نفس كل فاعل إحساسًا بالحماية من كل تميز/ تفرقة وتعسف الرؤساء، كذلك الحصول على ضمان الاستقلال الجوهري.

انطلاقًا من هذه الصعوبات، يقول M.Crozier: "بدلاً من فرض وضعية معينة للنموذج، تستعمل (الصعوبات) من طرف الأفراد والمجموعات لتحسين مواقعهم في إطار النضال من أجل السلطة داخل المؤسسة/ التنظيم". تثير هذه السلوكيات ضغوطات جديدة مبالغة إلى اللاشخصية وإلى المركزية، لأن هذان الأخيرين يجلبان إلى نسق معين، الحل الوحيد والممكن للتخلص من الحضوة غير المشرعة التي حصل عليها الأفراد أو المجموعات.

وبهذا العمل، استطاع M.Crozier أن يتوصل إلى تعريف جديد للبيروقراطية يقول: "هي نسق للتنظيم غير قادر على تصحيح ذاته من خلال أخطائه والذي تصبح اختلالاته الوظيفية إحدى العناصر الأساسية للتوازن"⁽⁴⁵⁾.

حسب M.Crozier، الوضعية في فرنسا تقوم خاصة على:

- الخوف من علاقات المواجهة أو وضعيات التبعية التي ترجح حصول صراعات/ نزاعات.
 - تصور استبدادي للسلطة، والذي بدونه لا يمكن توقع . في فرنسا . نجاح أي فعل جماعي.
- كما توصل إلى ملاحظة تناقض عام بين هذه السلطة المطلقة والتعسفية، وبين المركزية المتفرعة (ذات الطبقات) التي تحمي الفرد، وتجعل من هذه السلطة مسالمة وغير مؤدية/ غير ضارة. فأسباب حالة هذه الواقعة تعود إلى نظام التربية الفرنسي النخبوي، الجاف، والمتمركز.

بما أن النموذج النقابي لا يتغير، فالأزمة تبقى هي الوسيلة الوحيدة لضبط البيروقراطيات، وأشار في كتاباته الأخيرة^(*) إلى هذا، وذلك يجعل سلوكيات النخب هي السبب الأساسي وقد طور أطروحته عبر كتاباته في نفس المجال خاصة منها:

- الظاهرة البيروقراطية
- المجتمع المفرمل
- الفاعل والنسق
- لا نغير المجتمع بالظهير.

ففي كتابه "الفاعل والنسق" الذي كتبه مع تلميذه Ehrard friedberg سنة 1977 يبحث عن تجاوز مفهوم العقلانية المحدودة لـ H.Simon^(*) وبين من خلال "التحليل الاستراتيجي" بأن كل فاعل/ عامل/ موظف

⁴⁴ -M. Crozier.E.Fredberg. L'acteur et les système. seuil . 1977. p 69.

⁴⁵ - M. Crozier Phénomène bureaucratique .seuil .Coll point Essais. -1963, p :11

* - M. Crozier Phénomène bureaucratique. Ed. Seuil. Coll point Essais. 1963.

- M. Crozier la société bloquée. ed seuil col sociologie. 3e Ed. angm. 8 Mars .1999.

- M. Crozier et Ehrar Freid berg. L'acteur et les système. Seuil. 1977.

- M. Crozier on ne change pas la société par décret. Ed Crasset. Genre Essa.i 1979.

يتوفر على درجات من الحرية، ويمكنه هذا من وضع استراتيجية شخصية هدفها الرفع من التأثير، كما تتعلق نماذجها بقيمه وبنظرتة وإدراكه للوضعية وبوسائل التأثير التي يتوفر عليها، وذلك من أجل مضاعفة تأثيره.

بالنسبة لـ "ميشال كروزي Crozier" النموذج الرسمي⁽⁴⁶⁾ له تأثير واسع على التنظيم وعلى الفاعلين في نفس الوقت، الأمر الذي، يجعل الفاعلين غير أحرار بشكل كلي لأنهم يخضعون للتنظيم الرسمي، يتأثر هذا الأخير بمؤلاء الأفراد ويسير من طرفهم، في هذا الصدد يقول "M.Crozier" في إطار تنظيم ما لا يمكن اعتبار الفرد كيد باعتبار أن اليد هي امتداد للآلة، كما تشير إلى ذلك التايلورية، ولا يمكن اعتباره أيضا كيد وقلب كما تقر بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تجاهلت كل من المدرستين بأن الفرد بالإضافة إلى ذلك هو عقل مدبر يتمتع بحرية واستقلالية، وقادر على أن يتفاعل مع محيطه من خلال تفاعله مع الأفراد الآخرين.

إذا، يبقى التنظيم هو ذلك المجال من العلاقات السلطوية والمساومة والحساب ولكنه في نفس الوقت، ليس أكثر من آلة للظلم بالنسبة للذين يقللون ويحطون من شأن العلاقات الإنسانية.

اعتمدا المؤلفان في كتابهما (الفاعل والنسق)⁽⁴⁷⁾ (L'acteur et le système) على فكرة أساسية مفادها أن الفعل ليس ظاهرة طبيعية بل هو بناء اجتماعي، ولفهم مشكل وصعوبة الفعل الجماعي، يجب القيام بتحليل بنية المجالات وكذا التساؤل حول الآليات التي من خلالها يفتح التنظيم، وقد ركزا في هذا التحليل على الإشكالية التالية: "في أي ظروف وبأي ضغوطات يمكن أن يتحقق الفعل الجماعي باعتبار هذا الفعل هو منظم" أي خاضع للسلطة "Autorité" لأنها تمثل عنصر أساسي في كل علاقة اجتماعية ولأنها تكون كذلك ميكانزما يوميا لوجودنا الاجتماعي، وبالتالي نستخدمها بدون توقف في علاقتنا اليومية.

6- آلان تورين (ولد 1925) Alain Touraine

سيوسولوجي فرنسي، شغل منصب مدير الدراسات في معهد الدراسات السياسية في باريس Paris، وقد اشتغل على "سوسولوجيا الشغل" أكثر من "تنظيم العمل" كامتداد لمسار "جورج فريدمان" G.Friedman

بما أنه خلال القرن الأخير تحول الإنتاج بالوحدة إلى الإنتاج بالسلسلة الكبيرة، تم الانتقال من العمال المؤهلين إلى العمال المتخصصين (إلا فيما يخص ورشات الأدوات والصناعة...)، يفضل A.T "أ.تورين" تحديد ثلاثة مراحل/ حالات/ أطوار يمكن أن تتواجد معا، أي في نفس الآن.

مرحلة أ(48):

تخصص تبريرا للعامل المستقل، بما أنه لا يمكن توقع طبيعة وكمية المنتوجات المصنعة.

في هذه المرحلة يكون التنظيم على شاكلة تقسيم العمل بين العمال والمجموعات مع الحفاظ على تواجد عنصري تأسيس:

- التصنيع/ الإنجاز الذي يكون فيه الفاعل مستقلا.
- التدبير/ التسيير الذي يتمتع فيه الرئيس بكل مبادرة.

⁴⁶ - M. Crozier et E. Freidberg. L'acteur et le système . Ed. du seuil.. Paris.1977. p. 97

⁴⁷ M. Crozier et E. Freidberg. L'acteur et le système . Ed. du seuil Paris.1977. p. 14-15-16-17.

⁴⁸ - L.B et N.E. Ibid. P 156.

إن تأهيل الفاعل يجعله أكثر استقلالية: "إن الفاعل يجلب معه تأهيله في حقيبة عمله، ولا يكون هذا التأهيل خاصاً أو تابعاً لعناصر المؤسسة المشغلة" إذن يصبح عنصر التأهيل سلطة للقرار ولتنظيم كما لو لم تكن هناك معايير محددة.

مرحلة ب:

لا تطفو هذه المرحلة على السطح، إلا إذا كانت الظروف الاقتصادية والتقنية متوقعة ومستقرة نسبياً، بمعنى آخر، ألا تظهر إلا بعد التحليل العلمي والتنظيم الموجه والمركز نحو العمل بدون أن تكون هناك آلات أوتوماتيكية وتتميز هذه المرحلة بالميزات التالية:

- ليست مهارة الفاعل أو تأهيله هي المبدأ المركزي لاشتغال الورشة (بل إنه تنظيم العمل).
 - يجب أن يكون الطلب معروفاً وكافياً، الشيء الذي يتيح العمل بالسلسلة ويكون المخزون.
- ولهذا السبب تحتفي المهارة أمام المعارف التقنية أو العلمية.

مرحلة ج:

تظهر هذه المرحلة عندما يكون الإنتاج أوتوماتيكياً، سواء مباشرة، أو من خلال تمديد مرحلة "ب" وتتميز هذه المرحلة بتقليص في عدد اليد العاملة المباشرة للتصنيع والرفع من المستوى المهني.

وبتطوير الاستعدادات النفسية والشخصية، يستطيع الفاعل أن يدمج داخل نسق من التواصل. ويكون بذلك نفس الملاحظة المطلوبة من الفاعلين الإداريين.

إن ارتفاع عدد الفاعلين الإداريين ليس مقروناً بتغيير ظروف الإنتاج، كما هو الشأن بالنسبة، لميكانيزمات السلطة، للعلاقات مع الدولة لمنظمات القرار. للنقابات وللزبناء.

وكتيجة ميز A.touraine بين شكلين أساسيين من التنظيم/ للمؤسسة:

1- التنظيم الخطي⁽⁴⁹⁾ الهرمي، تفوض فيه السلطة بطريقة مجزئة من مستوى إلى آخر (وهذه هي ميزة البيروقراطية)، مع ظهور بنيات كفاءة للاستشارة.

2- التنظيم الوظيفي، يكون فيه المبدأ الخطي مبدداً بما أن سلطة الرئيس لم تحدد من طرف المستوى التراتبي، ولكن تكون كذلك من خلال التقنية أو التخصص. إن الفاعل يمكن أن يتلقى أوامر من رؤساء عدة، وبهذا يفقد الرؤساء الخطيين شيئاً فشيئاً سلطتهم (مثال: فيما يخص تدبير الأفراد/ الفاعلين) التي تتميز بتعقيد كبير من أجل تسيير المؤسسة.

لهذا، تقوم التنظيمات الحالية على نماذج مزدوجة، تؤلف بين مبادئ الاشتغال والتراتبية الخطية كما هو الحال بالنسبة لفعال الإدارة (Mangement)، بما أن المدراء تحولوا إلى خبراء.

حاول A.Touraine مما سبق، تمييز البيروقراطية انطلاقاً من الخطاب الشائع بملاحظة ثلاثة (3) حقائق:

- 1- هي نوع من التنظيم المحدد كنسق دقيق ومرتب للوظائف وليس للأفراد.**
- 2- هي نوع من اشتغال التنظيمات التي تقوم على احترام القواعد والقوانين احتراماً مطلقاً وتكرس الرتبة ومقاومة التغيير.**

⁴⁹ - Jean- Claude Schied Ibid P 56.

3- تمارس السلطة من طرف مسيري التنظيمات الكبرى.
لكن لا تتحقق البيروقراطية إلا إذا توفرت الشروط الثلاثة التالية:

1- القوانين، الأدوار، الحقوق، الواجبات، شروط الولوج إلى المنصب، المراقبة والعقاب، محددة بطريقة ثابتة ولا شخصية / لا مشخصة.

2- كل منصب يجب أن يحدد بالنسبة للآخرين. (لكن إذا كان الأمر يتعلق بأفراد غربيين عن التنظيم لا يكون التسيير بيروقراطياً).

3- تؤخذ القرارات الأساسية خارج التنظيم حيث لا يقوم هو إلا بتنفيذها.

إذا كان التحليل البيروقراطي لـ A.Touraine يقارب بشكل كبير تحليل M.Crozier فتبقى الحلول الضمنية أو الجلية (الظاهرة) المعمول بها على درجة كثيرة من الاختلاف، إذا، يرى A.Touraine في إدخال وتطوير الكفايات الإجرائية في النسق المدرسي أكثر منه في المفاولة، وسيلة قوية لمحاربة السلطة (pouvoir) البيروقراطية لأولئك الذين يكرسون الثقافة العامة.

7- هيربرت ألكسندر سمون⁽⁵⁰⁾ (ولد 1916) Herbert Al Exender Simon

بالنسبة لـ "سمون" James March و Simon^(*)، لا توجد إلا عقلانيات محدودة (Là où l'on et bien, la est là partie).

H.Simon اقتصادي وأخصائي نفسي، ويمكن أن يرتب في مدارس أخرى، حصل على الدكتوراه في العلوم السياسية. واشتغل أستاذاً لعلم النفس في جامعة Carnegie Mellon de Pittsberg، وبعد أن نشر مؤلفه الشهير "الإدارة السلوكية" "Administration Behaviour" حصل على جائزة نوبل سنة 1978.

عمل رئيساً لمجلس البحث في العلوم الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية واشتغل في العديد من الميادين المتنوعة منها: الإدارة العمومية، التنظيم، الرياضيات، المنطق، المعلومات، علم النفس/السيكولوجيا وعلم الاجتماع السلوك، الاقتصاد العام واقتصاد المفاولة.

نستنتج استقراراً وتباتاً في تفكيره، يعني دراسة كل الوسائل المنخرطة في نظريته للقرار ونظرية العقلانية المحدودة والمشروطة أي الخاضعة لإكراهات المحيط.

حدود العقلانية⁽⁵¹⁾ بالنسبة إليه هي:

- ردود أفعال ومواهب كل فرد/ فاعل (القدرات).
- القيم والأهداف الشخصية (التحفيز).
- المعرفة (المعلومة) بالوضعية.

وقد استنتج وصفاً لمرحلة القرار تتألف من ثلاث خطوات:

- 1- التعرف على الحالات/ الفرص المتاحة المسماة: "القرار"
- 2- بناء وتحليل الحالات الناتجة عن كل فعل: "التصور".

⁵⁰ - J.C Sheid. Ibid. p 134.

* - J. March, évoque notamment, le « modèle de la poubelle » pour indiquer que, dans les organisations, il y a toujours des solutions toutes faites qui attendent l'occasion d'être mises en œuvre, et qui le sont.

⁵¹ - Ibid. p 134

3- انتقاء الفعل والاختيار.

يقر Simon بوجود هذه الحدود (التخمين والمعرفة، المحيط المقعد) ولهذا، يؤكد على اختلاف رجل الإدارة عن رجل الاقتصاد، وما يجب العمل به، هو تحسين شيئاً ما العقلانية إما بالتأثير على الإنسان أو بإعادة رسم المحيط التنظيمي الأكثر ملائمة وإيجابية.

يقترح في كتابه الذي كتبه مع J.March « Les organisations » "التنظيمات" العديد من الاقتراحات التي تبقى مع ذلك عامة، ونميز بين قسمين من القرار:

■ القرارات المبرمجة (خطاظة التنفيذ) وتشبه الإجراءات المتكررة وذات الرتبة (تسيير وتدير الطلبات، العمليات العادية...):

بالنسبة لهذه القرارات، توجد بنيات وأدوات للقرار.

■ القرارات غير المبرمجة (تتوفر على الاستمرارية فيما بينها) وتتطلب تقنيات البحث الإجرائي. بالنسبة ل Simon يجب أن تتوزع تنظيمات /مؤسسات المستقبلية على ثلاثة طبقات:

- مجموع التنظيمات الفيزيقية للإنتاج والتوزيع ذات أوتوماتيكية واسعة.
 - طبقة من القرارات المبرمجة تتعدد وتتكاثر شيئاً فشيئاً.
 - طبقة من القرارات غير المبرمجة قليلة العدد.
- إن نتيجة هذا التطور هي تقوية المركزية.

كل التنظيمات /المؤسسات تقوم على تقسيمين للعمل.

■ تقسيم أفقي لمهام التنفيذ.

■ تقسيم عمودي لمهام القرار.

إن طبيعة تراتبية كل نسق، تفسر من خلال تسهيلات (بساطة) كبيرة في تدير وإدارة الوحدات الصغيرة والحاجة القليلة من المعلومات للأنساق التراتبية.

لا يمكن لتقنيات القرار الحديثة أن تجعل سبب فهم تعقيد الحقيقة (الواقع) رهين بضرورة الترتاب.

8- ريتشارد م. سيرت (ولد 1921) Richard M. Cyert

- et -

- جيمس ج. مارش (ولد 1928) James G. March

عملاً هذان المفكران على تطوير نظريات "Simon" بتقوية مقارنته لنظرية القرار في التنظيمات / المؤسسات التي تحدد سلوك المؤسسة من خلال كتاب 1963 « Abehaviorial theory of the firm ».

قاما بنقد نظرية "الميكرواقتصادية" التي تقوم على البحث على الحد الأقصى من الربح والمعرفة الحسنة بالسوق والقرار العقلاني، وقد استعملا في ذلك دعائم النظريات السيكلوجية والسياسية والسوسيولوجية لتفسير سلوك المؤسسة الذي يتوفر على تحفيزات عدة غير الربح بتحليل سيوررات القرار وقد استنتجا ثلاث مكونات:

المكون الأول: أهداف وغايات المؤسسة: كتنكوين التحالفات/ التكتلات، تقسيم العمل، تحديد مشاكل

التنظيم...

المكون الثاني: الطموح والتمنيات، مع الأخذ في الاعتبار قدرة الفاعلين في تعديل تقديراتهم للواقع، ليطابق هذا الأخير طموحاتهم وأمانهم.

المكون الثالث: اختيارات التنظيم العملية بمساعدة الإجراءات التي تبحث على تقليص اللابقيين.

وقد حاولا تأسيس نظريتهما على أربعة دعائم أساسية⁽⁵²⁾:

1- إيجاد حلول للصراعات/ للنزاعات في إطار عقلانية محلية (كل مصلحة تحل صراعاتها)، من خلال مقارنة تسلسلية للمشاكل دون البحث عن حل شامل.

2- إلغاء اللابقيين بدون أية مبادرة لكن مع الضبط اليومي.

3- البحث عن الإشكالية المحددة المقرونة بالتناوب العادي.

4- التعلم: بمعنى أن التنظيمات/ المؤسسات تغير من سلوكياتها مع الوقت وتتبنى أهدافا جديدة⁽⁵³⁾.

- ما يؤخذ عليهما كمنظرين صعوبة تحقيق تطبيقات ملموسة من خلال الخلاصات التي توصلوا إليها.

إن إسهام المقاربة السوسيولوجية في تنظيم وإدارة المقاولات/ المؤسسات تعد من أهم التشخيصات العملية.

وللأسف، ليس هذا النمط من التفكير هو الوحيد الذي ظهر في ميدان إدارة التنظيم، والذي يتوقع خطورة

في عدم تنشئة المؤسسة/ المقاوله إلا بالتوصيات القابلة لإثارة:

⁵² - L.B et N.E p 161.

⁵³ - J. Ibid 142.

المحاضرة رقم 12:

المحور الثالث

القيادة: Leadership

القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير... وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، ومن هنا نعرف أن القيادة عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة، لما تقوم به من دور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل، وتأمين البيئة المناسبة لسير طبيعة العمل اليومي، إذ تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

تحتاج عملية التدبير اليومي إلى عنصر القيادة لتوجيهه نحو الوجهة الصائبة المرغوب فيها، وعلى هذا الأساس، يمكن أن نقول إن القيادة سلوك يومي لصيق بالإنسان يمارسه الأفراد يوميا عن طريق تعاملهم مع الآخرين أو فيما بينهم، ويخضع هذا السلوك لحجم السلطة المتاحة ومدى استقلالية المنصب أو الموقع، أو الوضعية التي يوجد فيها الفرد/الفاعل، ومن هنا نطرح السؤال الإشكالي التالي: - ما القيادة؟.

ما القيادة(54):

⁵⁴ - John ADAIR. Le Leader, homme d'action Traduction de Gerards Chmitt 1991. Top. Ed. Paris 1988.

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم لإنجاز هدف ما(55)، إذن هي سلوك يظهر عند طلب إنجاز عمل ما، سواء كان هذا العمل رسمياً أو غير رسمي(اللا رسمي).

جرت العادة على تعيين أشخاص مقتدرين في مناصب المسؤولية والقرار دون إعطائهم أو منحهم تعاليم تخص عملية التسيير، في هذه الحالة، تكون نسبة الفشل في التسيير أو القيادة كبيرة جداً، طبعاً، لا بد أن يتوفر المسير على كفاءة تقنية ضرورية تمكنه من تحقيق النتائج المطلوبة، كما يجب أن يتوفر على طريقة تمكنه من جعل الآخرين يعملون بإتقان.

باختصار، يجب أن يكون المسير قائداً موجهاً: لأن قدراته كقائد هي التي تجعل منه قائداً ناجحاً أو العكس، إنه يحث مرؤوسيه على بذل قصارى جهدهم في العمل، لأنه الوحيد المسؤول عن هذا العمل/الإنجاز، كما أنه بمثابة نفس جديد في قوتهم، وكفاءاتهم، وفي جودتهم، إذ يساعدهم على تحسين نتائجهم، وبالتالي يكون عمله هذا صورة لحقيقة تحديد إدارة الجودة "Le management de qualité" سواء على المستوى الاقتصادي، أو على المستوى السيكولوجي.

1- صفات القيادة:

حدد علماء النفس، وعلماء الإدارة العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، وسنورد الشائع منها، والمتفق عليه من لدن المفكرين والعلماء، والممارسين لصفة القيادة داخل بيئة العمل.

- قدرة الشخصية القوية على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة.
- الشعور بأهمية الرسالة: يتمثل في الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- النضج والآراء الجيدة: يتمثل في الشعور المشترك، البراعة والذوق، التبصر والحكمة، والتمييز بين الأهم والمهم وغير المهم.
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والتنظيم والعمل.
- الطاقة والنشاط: يظهران في الحماس وفي الرغبة في العمل وأخذ المبادرة.
- الحزم: يتجلى في الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- التضحية: التضحية بالرغبات والاحتياجات الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- مهارات الاتصال والخطاب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- القدرات الإدارية: تتجلى في القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتكوين فريق العمل وتقييم/تقويم الأداء.

2- مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة(56)، وعلى هذا النحو أصبحت القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

55 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 74.

56 - أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 186.

- 1- وجود مجموعة من الفاعلين في تنظيم معين.
- 2- وجود قائد وسط الفاعلين قادرا على التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم.
- 3- وجود هدف مشترك يسعى الفاعلون إلى تحقيقه.

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا، ويرجع ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد على السلطة التي تمنحها القواعد والقوانين، في حين، أن القيادة تعتمد على اقتناع الفاعلين في المؤسسة/التنظيم بالقائد وتقتهم فيه، وهذا ما يجعل القيادة تقوم على القدرات، والاستعدادات الطبيعية الكامنة في الفرد التي تمكنه من إحداث تغييرات في الفاعلين عن طريق التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم.

3- صفات القائد:

إن القائد لابد أن يتحلى بصفات تساعده على أداء مهامه القيادية بكل تفان وإخلاص، وبالتالي لابد له من عنصر الثقة، أي إن الثقة ضرورية سواء تعلق الأمر بالذات أو بالعلاقة مع الآخر في عملية التفاعل، فلا يمكن لقائد أن ينجح في مهمة ما إلا إذا كان واثقا من قدراته الفكرية والحس-حركية والمعرفية والاجتماعية والوجدانية الموجهة نحو ما يصبو إليه ويتغيه، إضافة إلى عنصر الثقة، يجب أن يكون على مستوى عال من الأخلاق، وذلك من أجل القدرة على احتواء جميع أنواع سلوكيات العاملين والمتعاونين معه، ويظهر هذا العنصر جليا في عملية كظم الغيظ وحسن الحديث والحكمة في السلوك والسداد في الرأي والتوجيه والتوفيق في التنسيق والتوقع في الرقابة والدراية في التنظيم والعدل في الحكم على الأشياء والأشخاص والليونة في الأمر والثناء على الإنجاز.... إن هذه العناصر مجتمعة تجعله قدوة للآخرين ومحبوبا من طرف الجميع ومطاعا من العاملين والأعضاء والمتعاونين.

إن الارتقاء إلى المستوى الأفضل لبناء قيادة هادفة يتضمن البراعة في ترتيب الأعمال حسب الأولوية وتحديد الأهداف بدقة ووضوح، والقدرة على الخلق والابتكار مع الاحتفاظ بطريقة من التفكير متزنة وواقعية تم الاستفادة والاستعانة بآراء الآخرين.

إن هذه العوامل/العناصر وأخرى بالطبع، هي التي تصنع القائد المناسب لقيادة معينة.

* دور القائد في الأزمة

1- تمييز المشكلة وحلها.

2- تحليل المشكلة.

3- وضع حلول ممكنة.

4- تقييم الحلول.

5- تنفيذ الحل الذي اختير.

مهام القائد ووظائفه(57):

يتجلى أول دور للقائد/المسير في إنجاز المهام المسطرة من طرف فريق المصلحة أو القسم أو المؤسسة على السواء (Le service , La division , L'établissement)، وللوصول إلى هذا الهدف بأي ثمن، كان من الواجب الوقوف على إنجاز المهام أو الانخراط الفعلي في عملية التنفيذ، كما يقول المثل العربي: "ماحك جلدك مثل ظفرك"، إلا أنه في بعض الأحيان، تضعف شخصية القائد/المسير من خلال عدم انخراطه في عملية تنفيذ المهام، ولكي يحافظ على قوة شخصيته ولمعان صورته يجب على المرؤوسين (فريق العمل) أن يقوم كل فرد منهم بما أنيط به لأن عمل كل واحد يكمل عمل الآخرين، إذن دور القائد يتطلب(58):

- معرفة دقيقة وكاملة بالهدف المبحوث عنه، مع عرضه بطريقة حماسية والتذكير به بين الفينة والأخرى لدى جماعة العمل.
- رؤية واسعة لوضعية المهام الواجب إنجازها في السياسة العامة للمؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.
- التخطيط لعملية إنجاز المهام المراد إنجازها.
- تحديد الموارد الضرورية والحصول عليها (الموارد البشرية، المالية، المادية، الوقت والسلطة الكافية...).
- السهر على إيجاد تنظيم بنوي لتسهيل إتمام/إنجاز المهام.
- السهر على أن تنجز المهام وفق المسار المسطر لها لبلوغ غايتها.
- تقييم النتائج المحصل عليها وفق التصميم الأولي والأهداف العامة للمؤسسة.

3- القيادة الإدارية:

تختلف القيادة حسب اختلاف المواقع بمعنى إن القيادة في الهواء الطلق (مثل أن تقود فريق رياضي أو سياحي أو فيلق عسكري) تختلف عن القيادة التي تؤطرها الجدران وتحصن بنوعية المكان، وهذا الأخير يتميز هو بدوره بخصوصيات تختلف عن مكان آخر، ولهذا فنحن هنا بصدد القيادة داخل الإدارة وهو ما يصطلح عليه بالقيادة الإدارية لأنها تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات/التنظيمات سواء منها العامة أو الخاصة.

3-1- مقياس الكفاءة الإدارية:

إن أصحاب التيار الذي يقول إن الإدارة هي علم وليس فن، يعتمدون في منهجهم على القياس العلمي لدرجة الكفاءة التي يتمتع بها أو يتوفر عليها الفاعل الإداري فيما يخص التدبير والتسيير لبلوغ الهدف

⁵⁷ - Le Leader, homme d'action, Ibid. p 13.

⁵⁸ - Marold Koontz et cyril d'Donnelle. Des principes du mangement, ed. Grerard marabout. Paris, 1973, p 580.

المتوخى، وعلى هذا الأساس نكون مجبرين على ذكر العناصر الأساسية التي تقاس على إثرها كفاءة الفاعل الإداري « critères mesurables ».

3-1-1- **عنصر الريادة**(59): يتمتع بعض الفاعلين بمواهب مميزة للقيادة، وهذه المواهب تجعلهم محط أنظار من يحيطون بهم، وغالبا ما يحتلون الصدارة، والمقدمة، ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل يناط بهم، على اختلاف بعض الأفراد الذين يرغبون في أن يكونوا تابعين.

3-1-2- **عنصر التفكير (وجاهة التفكير)**: يتميز بعض الفاعلين عن آخريين بالإبداع في التفكير، حيث تتكون لهم آراء خاصة وثاقبة في شتى المواضيع، كما يتفكرون على نظرة عميقة في تحليلهم للأمور ويعملون على تفسيرها تفسيراً عقلياً منطقياً خاضعاً للظرفية الراهنة، كما يتوصلون إلى اقتراحات ومقترحات مفيدة تحدث تغييراً للوضعيات الراهنة بوضعيات جديدة تحمل الإنجاز المتوخى، ويبحثون عن الحلول لدى الفاعلين الآخرين سواء رؤساء أو مرؤوسين.

3-1-3- **عنصر الشخصية**: يتمتع بعض الأفراد بقدرة عالية على منح الآخرين الارتياح والسرور، وبهذا يلقون الترحيب من طرف كل الحاضرين والعاملين معهم، فيزداد عدد زملائهم في العمل وحتى خارج العمل، بمعنى آخر، أن يكون لديهم ما يسمى بسحر الشخصية.

3-1-4- **عنصر الاتصال**: من أهم العناصر حضوراً في عملية التفاعل الجيد مع الآخر عنصر الاتصال، ويتم هذا الأخير إما كتابة أو شفاهياً، حيث يتصف بعض الفاعلين بقدرة فائقة على التحدث بأسلوب يلفت اهتمام الآخرين، وعلى توصيل فكرة معينة بطريقة تلقائية واضحة، وسهلة التقبل، والفهم.

3-1-5- **عنصر الأمانة**: يحضى بعض الفاعلين بثقة من طرف زملائهم، أو ممن يحيطون بهم في بيئة العمل، أو خارج محيط العمل، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، من خلال هذه الصفة الأخلاقية يحضون باحترام الجميع، وبهذا يمكن الاعتماد عليهم لأنهم أهل ثقة.

3-2- طريقة التصرف:

تتلخص في عملية الإرسال والتلقي لعنصر السلوك سواء من القائد إلى المجموعة أو من المجموعة إلى القائد إنها طريقة / عملية تتضمن الأمور التي تساعد على رسم صورة عامة حول القائد من طرف الأعضاء، حيث يكون لها تأثير قوي على توجيه سلوكياتهم حتى في الوضعيات الرسمية وغير الرسمية.

3-3- القدرة على الإقناع:

على القائد أن يحسن تناول الأفكار بشكل سهل وبسيط حتى تسهل عليه عملية إقناع الأعضاء بهذه الأفكار ووضعها على طريق التنفيذ والإنجاز، لأن الأفكار كلما كانت بسيطة وسهلة ومفهومة تيسر الأمر على الفاعلين للتعامل معها وقبول تنفيذها.

3-4- القدرة على مخاطبة الفاعلين:

إن ترتيب الأفكار، وسردها بشكل منظم عند تقديمها للآخرين على شكل خطاب تجد ارتياحا لدى المتلقي.

3-5- القدرة على الاستماع/ الإنصات:

يجب على القائد أن يتوفر على عنصر الإنصات للآخرين، لأن هذا العنصر بالذات يوضح للمتحدث مدى احترام المنصت إليه والاهتمام به، وبأفكاره، ومدى كفاءته في المهمة التي يتم حولها / فيها الحديث.

3-6- المعرفة الجيدة باستغلال المكان والزمان:

إن عنصر الزمان والمكان له أهميته القصوى في تقوية العلاقات الطيبة وإنتاج تفاعل مثمر بين القائد والمتعاونين.

3-7- القدرة على فهم واستيعاب الآخر:

إن فهم الآخر ومحاوله قبول ثقافته يكشف النقاب عن حقيقة شخصيته وطموحه ونواياه، وهذا العمل يسهل على القائد توجيهه نحو الأهداف المراد إنجازها والوصول إليها.

إذن يستطيع القائد/المسير بهذه القدرات "Capacités" التي قد تزيد أو تنقص، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، أن يطور من كفاءته في التعامل، وقيادة أعضاء فريقه في العمل، وفض كل نزاع/صراع من شأنه أن يفضي إلى تفاوض، أو مواجهة مع الأعضاء المتعاونين.

أنماط القيادة:

تتطلب القيادة من القائد أن يكون ملما ومدركا لجميع العوامل المؤثرة في الوضعية التي يضع فيها الآخرين لإنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة، ذلك أن القيادة تتأرجح بين عدة أنماط، تعكس الطريقة التي يستعملها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، وتوجيههم، والتنسيق بينهم، وسنعرض لأنماط القيادة الموجودة⁽⁶⁰⁾ في الجدول الموالي:

جدول رقم 1:

60 - عبد الصمد الأغبري. الإدارة المدرسية دار النهضة العربية، بيروت، ط II، 2006، ص 94-95.

المنهج القيادي	أنماط القيادة القائد
<ul style="list-style-type: none"> - لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء. - يعتقد أن التواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل. - يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش. 	القائد المستبد
<ul style="list-style-type: none"> - ينصت بعناية لما يقوله الأعضاء. - يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي. - لا يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائما. 	القائد المستبد الطيب
<ul style="list-style-type: none"> - يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات. - يشرح للأعضاء الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها. - يعبر عن مدحه أو نقده للآخرين بموضوعية. 	القائد الديمقراطي
<ul style="list-style-type: none"> - ثقته في قدراته القيادية ضعيفة. - لا يقوم بتحديد أي أهداف لأعضائه. - قليل الاتصال بالأعضاء والتفاعل معهم. 	القائد الليبرالي

1- نمط القيادة عند "كورت ليفين":

حدد Kurt Lewin ثلاثة أنواع من القيادة:

- **النمط السلطوي:** حيث لا يشارك القائد في الأنشطة، لكنه يتدخل بين الفينة والأخرى من خلال الأوامر التي يصدرها، ولا يحق لأعضاء الفريق في هذا النمط السلطوي من أخذ المبادرة، ويناسب هذا النمط من القيادة مهام سهلة التنفيذ.
- **النمط الديمقراطي:** يشارك/ينخرط القائد في حياة الفريق، ويكون مقتنعا بهذه المشاركة (يسود هذا النمط جو من الألفة)، ويكون الفريق في هذا النمط أقل إنتاجا من الفريق في النمط السلطوي Autoritaire، إلا أنه يتمتع باستقلالية (أي أنه يمكن أن يعمل ويشغل في غياب القائد) مما ينمي لديه عنصر الخلق والإبداع.
- **نمط "دره يفعل" أو ترك العنان** laissez-faire في هذا النمط نجد القائد يعطي نصائحًا، ولا ينخرط إلا قليلا/نادرا في الأنشطة المزاولة، في هذه الحالة يكون الفريق تابعا إلى القائد.

قام Rensis Likert بأبحاث حول سلوك الأفراد في التنظيمات/ المؤسسات، ودرس على وجه الخصوص العلاقات "رئيس/ مرؤوسون" (من خلال أبحاث واختبارات)، ولهذا نجده يلح خاصة على مبدأ أن كل فاعل يجب أن يحس/ يشعر بأنه ضروري ومهم في التنظيم، ولهذا وجب إنشاء ما يسمى بفرق العمل أو جماعات العمل.

خلص R.Likert من خلال الدراسات والأبحاث والاختبارات التي قام بها إلى وجود أربعة أنظمة في الإدارة (أنظمة = نسق) 4 أنساق:

- **النظام السلطوي المستبد (المستغل):** تأخذ فيه القرارات في القمة دون استشارة المرؤوسين (دون الرجوع إلى القاعدة أي الجهة المنفذة).

- **النظام السلطوي الأبوي:** يكون فيه المرؤوس خاضعا إلى الرئيس، وبالتالي يكون هناك ضعف الوعي بالمسؤولية.

- **النظام الاستشاري:** ليس للمرؤوس تأثير حقيقي على القرار، لكن توجد هناك علاقات تعاون مع وجود تواصل صاعد ونازل، مما يؤسس لمبدأ الجماعة التي يتوفر عنصر الحافزية لدى أعضائها.

نظام المشاركة بالجماعة: وهو أفضل نظام بالنسبة لـ R.likert، حيث تحتم الإدارة في هذا النظام على فريق العمل أن يعمل على اتخاذ القرار وتسوية النزاعات، فتصبح مشاركة كل فاعل في العديد من فرق العمل مؤشرا على تماسك وانسجام فريق العمل في التنظيم/المؤسسة.

2- نظريات القيادة:

2-1- نظرية السمات(61):

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى منح بعض الأفراد دون غيرهم سمات ومميزات تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أعضائها، ويمكن تلخيص هذه السمات فيما يلي:

- الذكاء.

- الحزم.

- طلاقة اللسان.

- الثقة بالنفس.

- الأمانة والاستقامة.

- سرعة البديهة.

61 - <http://www.almoor.world.com>.

- الإيمان بالقيم.
- القدرة على التكيف.
- المهارة وحسن الأداء.
- النضج العاطفي والعقلي.
- الحكم الصائب على الأمور.
- القدرة على فهم الأمور.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تمييز الجوانب السلبية من الإيجابية للمشكلة
- القدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم/المؤسسة.
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل وخارج المؤسسة/التنظيم.
- المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين، وتدريبهم وتديير صراعاتهم، والفصل في منازعاتهم والتفاوض معهم).
- ليس من الصعب جدا توافر هذه الميزات والسمات في فرد واحد.

1- نظرية الموقف (62):

إن السمات والمهارات والميزات المطلوب توافرها في القائد تخضع في واقع الأمر بدرجة كبيرة إلى الموقف الذي يتواجد فيه القائد (يعني الموقف القيادي الذي يشغله)، ولهذا فالسمات والمهارات والمميزات قد تختلف من موقف إلى آخر حسب طبيعة المنصب، فالموقف المتواجد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن الموقف الذي يتواجد في وسط أو في أسفل الهرم: "مدير إدارة أو رئيس قسم أو مسؤول عن ورشة..."

62 - القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 354.

على هذا الأساس، تربط نظرية الموقف بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه وكذا ربطها (السمات والصفات...) بالظروف التي يعيشها وبالموقف الإداري الذي سيشغله، وعليه فعوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

2- النظرية التفاعلية:

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين، لأن في تصورها القيادة الناجحة هي التي تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تقوم على قدرة القائد على التعامل مع الأعضاء. إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أعضاء المجموعة، ولا يحدث هذا إلا إذا تعرف القائد على حاجات ورغبات ومتطلبات وتطلعات وطموحات وثقافات الأعضاء في المجموعة وعمل على تحقيقها، ولهذا تعتبر هذه النظرية أكثر شيوعاً على أرض الواقع وتتميز بواقعية أكثر وإيجابية في تحليل خصائص القيادة الإدارية⁽⁶³⁾.

نستنتج من التعامل مع هذه النظرية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تحدد خصائصها على أبعاد ثلاثة هي:

- السمات الشخصية للقائد.

- عناصر الموقف.

- متطلبات وخصائص الجماعة.

4- القيادة وفريق العمل:

تعتبر القيادة في كل عمل، وفي كل مجال من مجالات الحياة اليومية، النواة الرئيسية والنقطة المركزية في عملية التدبير، وفي كل تحقيق للأهداف، هذه المكانة الحساسة، وذات الأهمية لعنصر القيادة هي التي أكسبتها هذا العمق في الدلالة، والبعد في المعنى، وجعلت منها قطب الرحى الذي تتساوى على إثره كل موازين القوى في كل التخصصات، والميادين سواء العامة، أو الخاصة.

إن مفهوم القيادة لا بد أن يقترن بمفهوم الحكمة (الحكمة تعني محبة الشيء)، لأن القيادة الحكيمة هي أن تكون قادراً على قيادة الآخرين، ويكون لك السبق في فهم الوضع الحالي والتوقع بما سيكون عليه المستقبل بطريقة ذكية ومتبصرة، إنها عملية تتضمن (يعني التوفر على حسن التدبير والتريث في اتخاذ القرار) كل مقاييس الإبداع والخلق، وتكون قادراً على جلب فاعلين ذوي اختصاصات وكفاءات عالية لتحقيق إنجازات متميزة.

1- تكوين فريق العمل (جماعة العمل)⁽⁶⁴⁾:

63 - علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 77.

64 - Le Leader, homme d'action. Ibid. P 14.

إذا كان توظيف الفاعلين يتم بطريقة فردية، فإن العمل ينجز بطريقة جماعية، وفريق العمل يكون ذاتا خاصة به، ولهذا لا يمكن أن نجد فريقين متشابهين، لكل واحد خصوصيته الثابتة واللازمة له والتي تميزه عن غيره من الفرق (كما هو الحال في الفرق الرياضية)، ولكي يحل النجاح في العمل والتوفيق، لا بد للقائد/المسير أن يقبل فريق عمله كما هو، وأن يقتنع بهذا الفريق في كليته، وأن يعلم علم اليقين بأن هذا الفريق له حاجيات خاصة ويجب أن تلبى في أي حين حتى ولو استدعى الأمر أن يتدخل القائد/المسير في السر (أي أن تكون له أيادي خفية تعمل على تلبية حاجيات رؤوسيه)، كما أنه من الواجب عليه أن يمثل فريق عمله عند الحاجة، وأن يتكلم باسمه إن دعت الضرورة.

ولإنشاء/لتكوين فريق العمل لا بد للقائد/للمسير أن يسهر على:

- تحديد - بشكل دقيق- أهداف ونتائج الفريق والعمل على تطويرها.
- الحث على انخراط جميع أعضاء فريق العمل في الوصول إلى الأهداف المتوخاة.
- ضمان وحدة الفريق مع إقصاء كل أسباب التفرقة والشقاق (discorde).
- حسن التواصل/الاتصال مع جميع أعضاء فريق العمل عن طريق الاجتماعات (على الأقل اجتماع كل نهاية الشهر للوقوف على حصيلة الشهر "bilan de mois").
- استشارة كل أعضاء الفريق، إلا إذا لم يسمح بذلك الوقت، وتصبح هذه الاستشارة إجبارية عند اتخاذ كل قرار يخص إشراك الفريق في إنجاز مهمة من مهام العمل، وعند الاستعداد والتخطيط لتكوين فريق العمل، يجب أن يطرح على نفسه أسئلة سنعود إليها في الفقرة الموالية الخاصة بتكوين الفريق (انظر الفقرة الموالية بعنوان تكوين الفريق).

2- زيارة الفاعلين في مكان العمل:

تعد زيارة الفاعلين في مكان العمل خطوة أساسية وعمل ضروري بالنسبة للقائد/للمسير، لأن زيارة المرؤوسين في أماكن عملهم والوقوف على الجهود المبذولة مع الإشادة بعطاءاتهم يكون له وقع كبير على حالتهم السيكولوجية كما يرفع من معنوياتهم، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فهذه الزيارة تعمل على تقليص الفوارق الموجودة بين الإدارة المركزية والوحدة التابعة لها (أو القسم مع باقي المصالح) مما يسهل عملية رصد الواقع المعيشي لظروف العمل والتحقق من تطبيق القرارات المتخذة، وهذا عمل يزيل - بنسبة عالية- الغموض الذي يلف التساؤل الذي يصاحب تنفيذ المهام في جل الوضعيات، إلا أننا نجد أن جل المسيرين ينشغلون بأمور تجعل زيارة رؤوسيه في أماكن العمل شبه منعدمة، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، نجد أن التطور التكنولوجي وتقدمه يوهمهم بأنهم على اتصال دائم بأعضاء فريق العمل⁽⁶⁵⁾، إنها حقيقة وهمية تعتبر نتاج ظروف معينة يمكن تصنيفها ما بين الذاتي والموضوعي، وتدخل في مجال عام يقوم على الانشغال بالإعداد إلى الاجتماعات ورئاستها وإدارتها، الانشغال بوضع التصاميم والتقارير والتحضير

⁶⁵ - Le Leader, homme d'action. Ibid. P 15.

والدراسة لاتخاذ قرارات تهم سيرورة العمل نحو مسار تحقيق المرامي، والغايات الكبرى سواء ما يخص ثقافة المؤسسة، أو عملية إدماج ثقافة المؤسسة ضمن الثقافة الوطنية.

لا بد أن تكتسي زيارة الفاعلين في مكان العمل الطابع اللارسمي، وأن تكون غير مسبوقه بإخبار، وإذا تطلب الأمر يجب اصطحاب الرئيس المباشر لأعضاء فريق العمل ليقوم مع المسير بهذه الزيارة، مع الأخذ في الاعتبار عدم السقوط في ما يبيديه بعض المتملقين في العمل من سعة الصدر وقوة الترحيب.

تعتبر هذه الزيارات من المحفزات النفسية لدى العاملين، كما تعطي أيضا رؤية حقيقية ودقيقة لواقع العمل (مرافقة المسؤول التجاري عند أحد الزبناء، مناقشة تجربة ما مع الباحثين، دراسة الرسوم البيانية المتعلقة في إحدى المكاتب، قراءة البريد عند كتابته أول الأمر....).

المحاضرة رقم 13:

المحور الثالث

التواصل: Communication

مفهوم التواصل:

إن التواصل في عمقه هو نقل حقائق وأفكار ومعلومات ومشاعر للآخر. لكن ما هو المعنى الحقيقي للتواصل في مجال الإدارة؟ من خلال هذا السؤال البسيط سنتمكن من ولوج عالم التواصل في الإدارة عبر الصفة الاعتبارية لأفرادها (مدير، رئيس، عضو، عامل، فاعل، موظف....)، وعليه يتحقق التواصل في مجال الإدارة عبر أربعة (4) دوافع هي كالتالي:

- **إعطاء معلومات:** حيث أن المدير/الرئيس يمد/ يزود الفاعلين بالحقائق والأفكار الجديدة التي تساعد على الحفاظ على مستوى معين من الإنجاز.
- **إعطاء تعليمات:** تتلخص مهمة المدير/الرئيس في تزويد الفاعلين بالأنظمة والتعليمات الجديدة التي تتعلق بطبيعة العمل قصد المحافظة على مستويات متقدمة من الانضباط.
- **طلب معلومات:** يكون المدير في حاجة ماسة إلى طلب معلومات وتوضيحات وتفسيرات وحقائق جديدة من المرؤوسين/الفاعلين لتعميق معارفه، وتعزيز قراراته، وتطوير خطط العمل الذي ينوي القيام بها.
- **إثارة الدافعية:** إن المدير ملزم بإحداث تغييرات في سلوك الفاعلين والمتعاونين معه ضمن رؤية من الرضى الوظيفي لخلق انسجام لدى هؤلاء العاملين.

1- مبادئ التواصل:

1-1- التواصل وظيفية إدارية:

إن الوظائف الكلاسيكية للتدبير هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التسيير والمراقبة. ويعتبر فعل التواصل أساسى في هذه الوظائف، وبالتالي سنعمل على إظهار المعنى المؤسساتى لكل وظيفة على حدة للتمكن من الوقوف على قاعدتها المؤسساتية:

● **التخطيط:** يرمى الى شرح وتوضيح الأهداف، والمهام، والمشاريع، والتوجيهات الخاصة بالمؤسسة/التنظيم (مع العلم أن هناك دمج بين ما هو عام: كمرامي وغايات كبرى وبين ما هو خاص).

● **التنظيم:** يهدف الى وضع كل ميكانزمات التنسيق، والبنيات في قالب تنظيمي، أي إنشاء الإجراءات الرسمية وغير الرسمية لفعل التواصل.

● **التسيير:** يسعى الى تحفيز الفاعلين، وتعبئتهم لإنجاز مشروع المؤسسة طبقا لمواصفات خاصة، ودقيقة (الجودة)، بتعبير آخر، تحسيس الأفراد بقيمة أهداف التنظيم/المؤسسة، بمعنى، إخبارهم بكل صغيرة وكبيرة، كما يجب وضع وتفعيل عناصر التواصل: اجتماع، إخبار...

● **التنسيق:** لكي يتم التواصل في أحسن الظروف ويصل كل الوحدات المكونة للمؤسسة يجب خلق منسقين على رأس كل الوحدات والورشات ليتم عن طريقهم إيصال الخبر من الجهة المقررة إلى الجهة المنفذة بطريقة منتظمة.

● **المراقبة:** تهدف الى أن تتوفر المؤسسة/التنظيم على نسق من التغذية الراجعة (Feed-back)/(rétroaction)، من الإخبار السريع ووسائل التدخل لتصحيح كل الانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف والوصول إلى الإنجاز المطلوب.

1-3- وضع وتفعيل استراتيجية التواصل:

يتطلب وضع استراتيجية للتواصل، فحص استراتيجيات المؤسسة ومهمتها الأولى، وكذا التعرف على حاجيات التواصل الداخلي والخارجي، ثم إعادة صياغة أهداف التواصل المعمول بها بالمؤسسة وبرمجة مخطط الفعل.

يتطلب تفعيل مخطط التواصل تعبئة كل الفاعلين في المؤسسة، وتقييم نتائج الأفعال والسلوكات التي تتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية انطلاقا من أن التركيز يكون موجها نحو استراتيجية التواصل الداخلي، أما الاستراتيجية الخارجية فهي تهم مجال التسويق.

عندما نكون أمام الفصل بين الأولى (التواصل الداخلي)، والثانية (التواصل الخارجي) / الاستراتيجية الخارجية) نكون مجبرين على الانتقال إلى العناصر التالية:

2- إمكانية وضع مخطط للتواصل:

يعتبر هذا العنصر النواة المركزية لكل استراتيجيات المؤسسة، ولكل تخطيط فعال وهادف، لأنه يضع المسؤول أمام خيار واحد وهو اشراك جميع الفعاليات والكفاءات الفاعلة داخل المؤسسة، ولهذا قبل أن نقوم بوصف لمراحل استراتيجية التواصل لابد من الحث على ربط أهداف التواصل باستراتيجية المؤسسة.

لابد أن يحس الفاعل من وراء وضع مخطط للتواصل أن هناك فلسفة واستراتيجية إدارية، وأن هناك قدرة على تنظيم تواصل، لأن التواصل ليس مخططاً للعلاقات الإنسانية بقدر ما هو تدبير للموارد البشرية يتم عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحليل حاجات التواصل:

في هذه المرحلة يجب أن يبحث المسؤول على وضع المخطط عن ماهية الحاجات للإخبار والتواصل التي ترافق:

- إدخال/تبني استراتيجية جديدة للمؤسسة.
- إدخال/تبني تغيير بنوي.
- القدرة على تعديل مواقف الفاعلين.
- الحاجة إلى إدخال/تبني قيم جديدة.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف التواصل:

من خلال المشاكل والأخطاء المعيشة والملاحظة في المرحلة السابقة (أي الأولى) يجب وضع سياسة للإخبار والتواصل تساهم بشكل فعال وناجح في حل هذه المشاكل.

المرحلة الثالثة: تحديد مخطط التواصل:

يخص مخطط التواصل بالدرجة الأولى وبشكل مباشر، برمجة الوسائل الخاصة لتحقيق الأهداف، ويضم هذا المخطط كل أنشطة التواصل اليومية (أجندة البرمجة (le calendrier).

3- إمكانية تفعيل مخطط التواصل:

يتطلب نجاح تفعيل مخطط التواصل الشروط التالية:

- مشاركة كل الأطر في استراتيجية التواصل.
- تدخل رئيس المشروع في التواصل.
- احترام قيم وثقافة المؤسسة، وكذا احترام إيقاع التغيير الخاص بالتنظيم داخل المؤسسة.

3- إمكانية تقييم أفعال التواصل:

إن تتبع نتائج مخطط التواصل يختلف حسب طبيعة المخطط، وكذا نوع المؤسسة

التواصل داخل التنظيم:

لقد عرف التواصل الداخلي بعض التغيرات في مسار نموه/تناميه، خصوصا في العشرين سنة الأخيرة من القرن (20) العشرين، حيث لوحظ في نهاية السبعينيات أن كل التنظيمات سواء الكبرى، أو المتوسطة، أو الصغرى (GPMI) (GPME) تخلت اليوم عن العمليات التي لم تعد تتناسب مع طبيعتها، وحجمها، ونوعية نشاطها بعبارة أخرى، تخلت عن العمليات التي لم تعد في مستوى تطلعاتها. وذلك من أجل التركيز الشمولي على العمليات الأكثر واقعية والأقل تكلفة⁽⁶⁶⁾.

يبقى التواصل دائما القلب النابض في عملية الإدارة والتدبير، (تدبير الموارد البشرية « GRH ») خاصة على مستوى التفاوت الحاصل بين التواصل الداخلي والتواصل الخارجي، الذي يصيب التنظيمات حين تبتعد عن حقيقتها بتبنيها نمطا/انحرافا تجاريا ما "commercial Tropisme"، والذي تعمل من خلاله على نشر رسالة « Message » للمحيط الخارجي الذي يفرضي حتما إلى الإصطدام بواقعها الداخلي، الأمر الذي يغذي/يزيد من الغموض، والارتباك والحيرة لدى الفاعلين⁽⁶⁷⁾.

1- المبادئ الأساسية للتواصل

يعتبر كل من B.Henriet و F.Bonew في مؤلفهما⁽⁶⁸⁾:

" Audit de la communication interne " أن التواصل الداخلي يتمفصل حول أربعة محاور

استراتيجية:

- إعادة الثقة حول ثقافة التنظيم.
- تشجيع المعرفة من طرف جميع الفاعلين في التنظيم.
- تشجيع عنصر إبداء الرأي لذا الفاعلين.
- الإشادة والثناء على مبادرات الفاعلين ونجاحاتهم في العمل.

من خلال هذه الأهداف الاستراتيجية نجد المكونات الكلاسيكية الثلاثة للتواصل:

❖ الأخبار ذات الاتجاه النازل (التواصل النازل) "Descendante" التي تترجم في

شكل إصلاحات، وتوجيهات، وطرق تطبيق السياسية المحددة من طرف الإدارة.

⁶⁶ - Jean-Pierre Citean. Gestion des Ressources Humaines « Principes généraux et cas pratiques » 3e édition édit Armand Colin, p 143.

⁶⁷ - نفس المرجع.

⁶⁸ - B. Henriet et F.Bonew. Audit de la communication interne. Ed d'organisation Paris, 1990.

❖ الأخبار ذات الاتجاه الصاعد (التواصل الصاعد) "Ascendente" والتي تتيح للفاعلين فرصة التعبير عن طموحاتهم، والتعبير عن تساؤلاتهم، وعن الصعوبات التي يواجهونها على طول الخطوط التراتبية.

❖ الأخبار ذات الاتجاه المتبادل (التواصل المشترك) "Reciproque"، والتي تضمن إمكانية التبادل، والحوار بين الأقسام والمصالح، وبين الفاعلين ورؤسائهم، وبين تأطير المؤطرين والإدارات العامة.

1-2- أهداف التواصل:

يجب على نسق التواصل أن يتصل ويرتبط - أولاً وقبل كل شيء - بالأهداف السياسية، والعلائقية، والثقافية الواضحة المنبثقة عن الإدارة العامة للمؤسسة، وعن الإدارة الخاصة بالموارد البشرية، لأن سياسة التواصل تهدف/تصلح - كما سبقت الإشارة- إلى تفضيل وتنمية القدرة على الفهم والقدرة على الإدراك والقدرة على المواجهة من جهة، وعلى التمير، والانسجام، والتكريس من جهة أخرى. وحتى نكون أكثر ملامسة للواقع العملي، نؤكد على أن أهداف نسق التواصل تهدف إلى:

* نشر لدى الفاعلين المستهدفين/المعنيين:

- التوجهات العامة.

- الأهداف.

- الإجراءات.

- أحداث طبيعة المؤسسة وحياتها والنتائج المحصل عليها على جميع المستويات.

* تنمية عنصر الإنصات لدى جميع الفاعلين على أساس جمع/الحصول على العديد من المعطيات الضرورية لتقدير مناخ العمل والطلب الاجتماعي.

* تسهيل حيوية ونشاط التبادل بين مختلف الفرق وبنيات المؤسسة.

* إنشاء وتكوين هوية جماعية (ثقافة المؤسسة) قادرة على خلق حركات الانخراط والتنمية خاصة على مستوى عنصر الإحساس بالانتماء.

2-2- وظيفة التواصل:

يعتبر التواصل من حيث طبيعته وظيفه موزعة في المؤسسة، وعلى هذا الأساس، يجب تكوين وإعداد التأطير على أن يكون متواصلاً، ولهذا فمهمة المسؤول عن التواصل داخل المؤسسة تكون صعبة للغاية، وبطبيعة الحال الأوجه الجماعية للتواصل تتطلب حد أدنى من القيادة المؤسسية التي يمكن أن تبرر الحاجة إلى طلب المساعدة من المتخصصين في الميدان.

يجد المسؤول عن التواصل الداخلي نفسه مرتبطاً، أو خاضعاً - سواء على مستوى الإدارة العامة، أو على مستوى مصلحة الموارد البشرية - للتعامل مع العديد من المهام:

- 1- تسطير وتفعيل سياسة للتواصل في المؤسسة والسهر على تطبيقها وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً.
- 2- تسطير منظومة إصلاحية للتواصل الداخلي لكي يتعرف الفاعلون على الأهداف وضمن الشفافية.
- 3- تقوية وتعزيز مختلف قنوات التواصل (الفاعلون، التأطير- ممثلي العاملين) وتكوين محطات للنواب على طول البنية التنظيمية:
- 4- ضمان الاختبار، والتسيير/التدبير وكذا الإنتاج على مستوى مختلف الأعمدة (أجندة/مجلة المؤسسة، أجندة الاستقبال، التظاهرات الداخلية والخارجية، الملصقات...).
- 5- السهر على وجود انسجام بين التواصل الداخلي والتواصل الخارجي حتى تتمكن المؤسسة من نشر، وإعطاء صورة مطابقة لخصوصياتها الداخلية، وطبيعتها الحقيقية (أي عدم نشر صورة مخالفة لواقع المؤسسة الداخلي).
- 6- تنشيط التأطير بهدف تنمية خطة للتواصل على كل مستوى، في كل وحدة/ورشة يكون العمل متوازياً مع الأهداف المسطرة مسبقاً.
- 7- تسهيل عملية جمع وتمركز المعلومات.
- 8- تشجيع أشكال جديدة من التواصل تكون قادرة على تعزيز، وتقوية انسجام وتعبئة الموارد البشرية.

3-2- آليات التواصل:

يترجم التواصل، من حيث التنمية، والتطور عامة، من خلال تكاثر عدد دعائم الإخبار والتبادل، وتحث مضاعفة الأدوات، والآليات الحديثة للتواصل من حين إلى آخر، على اختيارات رمزية أكثر منها واقعية، لكن هذا لا يمنع أبداً من تبني أسلوب مطابق لشكل الرسالة ومضمونها، ولشكل التبادل ومضمونه، وللهدف المسطر، إن المسؤول عن التواصل داخل التنظيم عندما يستعمل أحد هذه الأدوات لا بد أن يطرح على نفسه ثلاثة (3) أسئلة:

- 1- هل هذه الأداة تلائم الهدف المرسوم، أو المشار إليه (visé)؟ وهل تشجع التبادل المنشود؟.
- 2- هل هذه الأداة تتناسب مع الهدف؟، وهل يمكن اعتبار اجتماع لتبادل الآراء أداة أكثر ملاءمة مع مشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار؟.
- 3- هل تعتبر هذه الأداة صالحة بالنسبة للمجهودات، والطاقت المبدولة؟ (هل يمكن اعتبار مجلة المؤسسات دعامة صالحة لنشر ثقافة المؤسسة؟).

يعتبر إظهار قدرة التواصل نقطة أساسية لانطلاق هذا الجهاز الذي يسعى ليس فقط إلى التداخل مع المسؤول عن التواصل الداخلي، بل كذلك إلى التمازج مع كل نقط التنظيم / المؤسسة.

تعتبر هذه الأدوات وسائلًا في خدمة سياسة التنظيم، والتي بدونها (أي السياسة) لا تستطيع أن تعطي أكلها أو تظهر تطورها أمام نماذج ودعائم التواصل، كما لا يمكن أن تصبح - وبسرعة فائقة في نظر الفاعلين - رموزًا أكثر منها عناصر للشفافية والديموقراطية، واعتبار العامل/المستخدم/الموظف كفاعل منتج.

لقد رأينا فيما سبق بأن التواصل لا يجتزل فقط في الدوران الأفقي للمعلومات والأخبار، فإذا عملنا على توسيع مجاله الفعلي بالنسبة للمعلومات، وللتبادلات ولتنمية وتطوير ثقافة المؤسسة، نلاحظ أن إشكالية المؤسسة ترتبط بتعبئة الموارد البشرية خاصة تلك التي تتعلق بالإدارة التشاركية، لأن هذه الأخيرة لو أخضعناها لتحليل عقلائي نجدتها تعتبر كمجموعة من الإجراءات، والوسائل التي تسهل عملية انخراط الفاعلين في سيرورة القرار، لأن الهدف من البحث عن هذا الانخراط الذي يكتسي الصبغة الحقيقية، والشمولية بالنسبة لاشتغال التنظيم الذي يقوم على ركيزتين أساسيتين⁽⁶⁹⁾:

- أولهما: تحسين ما أمكن جودة البنيات الإنتاجية⁽⁷⁰⁾ للعمل.
- ثانيهما: تحسين التواصل بمضاعفة النماذج، ومختلف مجالات التعبير للتوصل إلى فهم جيد للاشتغال الكلي للتنظيم.

وعلى هذا الأساس خلص P. Hermeil⁽⁷¹⁾ إلى الاعتراف بهذا المفهوم الجديد من ثلاث أبعاد، وذلك لتقوية، وتعزيز الارتباط الوثيق والقوي بين الإدارة التشاركية والتواصل.

البعد الأول: يحدد المحور النازل، ويعتبره شكلا من أشكال الإدارة (Management)، الذي يشجع المشاركة في تسطير الأهداف عن طريق الإخبار (الحصول على المعلومات)، والتفويض لتنفيذ القرارات.

البعد الثاني: يحدد المحور الصاعد، ويعتبره شكلا من أشكال الإدارة (Management) الذي يشجع مشاركة كل فاعل في المؤسسة عن طريق تنمية التعبير الفردي، والجماعي لأن المسؤولية تتجسد على المستوى العملي والإنتاجي.

البعد الثالث: يحدد المحور ثنائي الإتجاه "Bilateral"، ويعتبره شكلا من أشكال الإدارة (Management)، يشجع هو الآخر على المشاركة بفضل التفاوض، والانسجام، والاندماج في جماعة العمل.

⁶⁹ - Jean- Pierre citean GRH- principes généraux et cas pratiques 3e édition édit Armand colin.

⁷⁰ - Maihot, Concu, Boureau, Organisation de l'entreprise. Foucher (édit) Paris « la productivité (الإنتاجية) du travail est le quotient de la production (الإنتاج) par la durée du travail. L'accroissement de productivité traduit une meilleure utilisation et une meilleure combinaison des facteurs de production, une même résultat est obtenu en consommation moins de capital technique, moins de matière première, moins d'énergie, moins d'heures de travail » p 140.

⁷¹ - P. Hermeil, Le management participatif Edit d'organisation. Paris 1988.

تظهر الإدارة التشاركية من خلال مشاركة الفاعلين في التسيير والتدبير اليومي، وكذلك من خلال تقسيم وتوزيع السلطة داخل المؤسسة، الشيء الذي يؤدي بهذا النوع من الإدارة إلى خلق ظروف جديدة وجيدة للتواصل.

1- التواصل الرسمي:

يتمثل التواصل الرسمي في التواصل الذي يستخدم خيوط السلطة والمسطر داخل التنظيم، ويمتاز بكونه يستغل حيزا كبيرا في استراتيجيات المؤسسة باعتباره مسطرا مسبقا، كما يستعمل لتحرير كل المعلومات من مذكرات ودوريات ومنشورات وأوامر وغيرها. وتكمن أهمية هذا النوع من التواصل في حرص المؤسسة على إعطائه عناية فائقة علما منها بضرورته خصوصا على المستويات السفلى، وضمانا لسيرورة تمرير المعلومات من الجهة المقررة إلى الجهة المنفذة، بحيث كلما كان التواصل الرسمي فعالا وهادفا، إلا وكانت مخاوف الفاعلين وشكوكهم إزاء رؤسائهم قليلة، وبهذا، ترتفع إنتاجيتهم عن طريق خلق ثقة في كفاءتهم الذاتية والعملية من خلال إبداء آرائهم حول قضية معينة، وكذلك ومنحهم فرصة المشاركة في تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، ويتم ذلك في الاجتماعات التي يعقدها التنظيم/المؤسسة/المقاولة أسبوعيا، أو نصف شهريا، أو شهريا.

وعلى العموم، يمكن القول إن التواصل الرسمي يمكن اختزاله في عملية التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة، كما يمكن أن يضيف مناخا ملائما على السير العادي للعملية الإنتاجية التي تقيس درجة التخصص بمعدل انخراط الفاعل في المنظومة الإنتاجية، وتقسيم العمل، وتوزيع السلطة، وإسناد الأدوار والمهام.

2- التواصل اللارسمي:

يعتبر شكلا من أشكال التواصل داخل المؤسسة دون سند قانوني أو تراتبي، يعبر عن رغبة الفاعلين في إقامة علاقات شخصية واجتماعية. إن هذا اللون من التواصل يؤسس لقنوات اتصالية تسعى المؤسسة عن طريقها إلى تمرير كل ما ترغب فيه لتحقيق أهدافها، وأهداف الفاعلين، والمتعاونين معها سواء على مستوى المحيط الداخلي، أو المحيط الخارجي، فهذه القنوات تنشأ من خلال بناء علاقات اجتماعية تترجم في أحاديث تؤكد على وجود المرونة، والدينامية بين أعضاء الفريق وبين جماعات العمل، الأمر الذي يولد لدى الفاعلين روح الإخاء والتعاون والإحساس بأهمية الدور المنوط بهم، وقبول عنصر السلطة ليس في شكلها القانوني الرسمي، ولكن في شكلها الكاريزمي، وهذا ما عبر عنه "هربرت سيمون" في كتابه "الإدارة السلوكية" - حيث أقر بأن التواصل اللارسمي يوجد خلف كل العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وهو أساسي لخلق التوافق بين الأفراد في بيئة العمل، وبين العاملين والإدارة⁽⁷²⁾.

3- التواصل النازل:

72 - Communication interne et management de crise. Ibid.

إن التواصل النازل هو ذلك التواصل الرسمي الذي يتم من القمة إلى القاعدة، ويكمن التواصل النازل في نزول المعلومات، والأخبار، وصدور الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى العاملين في ورشات الإنتاج، ويعتبر التواصل النازل/ الهابط أكثر التواصلات وجوداً في جميع المنظمات/المؤسسات، خصوصية كانت أم عمومية، ذات نشاط استهلاكي، أو خدماتي، إضافة إلى كونه يمثل القناة الفعلية لنقل المعلومات، والأخبار، والقرارات التي يجب تنفيذها من طرف العاملين في أماكن العمل، وهو ما يفسر تمييز خطة، أو استراتيجية تعمل على تكريس سياسة معينة يتبناها التنظيم/المؤسسة، (عنصر الديمقراطية داخل التنظيم/المؤسسة)، لأن وجوده يساهم في تحقيق عنصر مشاركة الفاعلين في بناء استراتيجية التنظيم/المؤسسة، ودعم المحافظة على ثقافتها، وبقيائها في خط إنتاجية معينة، الأمر الذي يترتب عنه التكامل، والتوازن بين أهداف البناء التنظيمي⁽⁷³⁾.

4- التواصل الصاعد:

يتجسد في رفع التقارير والاقتراحات والآراء المختلفة من العاملين في مواقع العمل إلى المرؤوسين، ومن هؤلاء إلى الجهة المقررة، ويتجلى دور رفع التقارير في التواصل الصاعد في الوقوف على المتابعة، وتحديد مسيرة تنفيذ القرارات، وإطلاع المصلحة المعنية بطبيعة السير العادي للورشات، والمصالح التابعة لها، ويمكن أن نقول كذلك بأن التواصل الصاعد هو بمثابة الدرج المتحرك الذي يرفع للمسؤولين اقتراحات العمال/الفاعلين، وآرائهم واتجاهاتهم ومقترحاتهم، وكذلك شكواهم⁽⁷⁴⁾، الأمر الذي يجعل المستويات العليا في إدارة ما، تطلع على الصورة الحقيقية للمستويات السفلى، وذلك من أجل قياس درجة تفاهم وانسجام الجهة المقررة والجهات المنفذة، كما تمكن من الوقوف على كل كبيرة وصغيرة تفادياً لكل مفاجآت يمكن أن تكون حرج عثرة في وجه تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا تكون المستويات العليا على دراية تامة وكاملة بمدى حصول، أو عدم حصول الفاعلين على الإشباع والرضا.

يوضح شكل التواصل الصاعد حقيقة تتجلى في استقبال الرسائل فقط، بل إن موقع الفاعلين يحتم عليهم أن تكون لديهم القدرة على إرسال المعلومات إلى المستويات العليا، وعن طريق التواصلات الصاعدة يمكن - كما سبق الذكر - نقل آراء العمال، واتجاهاتهم، ومقترحاتهم، وشكواهم إلى الإدارة العليا من خلال رؤسائهم المباشرين، أو عن طريق قنوات رسمية ومحددة للتواصل، فخط الأوامر والمعلومات خط أحادي الاتجاه ومنفرد، والمفروض أن لا تنتقل الأوامر من "أسفل إلى أعلى"، أو تنتقل المعلومات من "أعلى إلى أسفل"، وطالما أن جميع المعلومات التي تنتقل من المستويات السفلى إلى المستويات العليا، تتناول في الظاهر مسائل فنية خاصة بالإنتاج، فإنها تكون في الغالب وسيلة تواصل قاصرة بين العمال والإدارة فيما تختص بالمشكلات الإنسانية والشكاوي من المظالم، ومن الطبيعي أن ينتقل قسط كبير من المعلومات الخاصة بالمسائل الشخصية، والمشاكل الانفعالية إلى أعلى أو إلى أسفل عن طريق "القول والقال". إن أهمية التواصلات الصاعدة تكمن في أنها تساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين وفهمهم لمضمون

⁷³ - Communication interne et management de crise. Ibid.

⁷⁴ - طلعت إبراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم. مرجع سابق ص: 70.

الرسائل التي حملتها قنوات التواصل النازلة/الهابطة، وكذلك الاهتمام بتحقيق الأهداف العامة للتنظيم/للمقاولة، يضاف إلى ذلك أن الاتصالات الصاعدة تجعل من السهل الكشف عن بعض الظواهر الاجتماعية، فمن خلاله تتعرف الإدارة على مدى حاجيات المرؤوسين، ودرجة إشباعهم، كما أنه الوسيلة التي تمكن المستويات السفلى في المقاولة من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويتيح لهم الفرصة في إظهار إمكانياتهم وقدراتهم، وهذا بدوره يجعلهم يتحدون مع أهداف المقاولة ويمثلونها ويسعون إلى تحقيقها، ويتوج التعاون جميع نشاطاتهم الانتاجية وأنشطتهم الثقافية، كما تسمح الاتصالات الصاعدة للإدارة بمنح هامش من الحرية للمستويات الدنيا بالتعبير عن ظهور ما يسمى بالديموقراطية الصناعية، التي تتجلى في الاحتجاجات للمطالبة بالمطالب الاجتماعية والمادية، مما يخفف من حدة الصراعات الداخلية، وعلى الرغم من أهمية الاتصالات الصاعدة، ومدى فعالية إسهامها في تحقيق التكامل، والتوازن بين أجزاء التنظيم ووحداته الفرعية، إلا أنه لم يحظ بعناية كبيرة من قبل القائمين على إدارة التنظيمات الصناعية، حيث مازال كثير من المديرين يعتقدون أن التواصل يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أسفل، في صورة أوامر وإرشادات وتوجيهات، وهم بذلك لا يستطيعون إدراك الفوائد التي تعود على التنظيم/المقاولة نتيجة تشجيع العمال، وتحفيزهم على مناقشة سياسة خطته المختلفة.

5- التواصل الأفقي:

يقصد بالتواصل الأفقي هو ذلك الشكل - سواء كان تواصلاً رسمياً أو غير رسمي - الذي يتم بين خطين في نفس المستوى، سواء داخل التنظيم/المقاولة أو خارجها. كما أن الاتصالات الأفقية تشير أيضاً إلى أن إرسال المعلومات واستقبالها، سواء من الإدارة أو الأفراد تكون على مستوى واحد في البناء التنظيمي، بمعنى أن إرسال واستقبال المعلومات يتم بين وحدات تنظيمية متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئيسية متماثلة، وتهيئ لهم الفرصة في التعبير عن آرائهم، ورغباتهم حتى تتمكن الإدارة من التعرف عليهم.

مشكل التواصل داخل التنظيم / المؤسسة:

تعتمد عملية التواصل داخل المؤسسة على المعاني، والمصطلحات، والمفاهيم الموجودة في المعلومات المنقولة، فالمعاني التي تنقل عن طريق قنوات مختلفة تختلف من حيث كفاءتها ودرجة فعاليتها، الأمر الذي يؤدي إلى مواجهة معوقات تحول دون وصولها بالشكل المرغوب فيه، وبالتالي تحقيق فعالية التواصل على الرغم من خلوه من المعلومات التي تعوقه أو تشوه المعلومة المنقولة، أو تحد من التأثير الذي يجب أن تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم التواصل.

تناولت العديد من الدراسات والبحوث مسألة معوقات التواصل داخل المؤسسة، وخلصت إلى أن هناك ارتباطاً بين معوقات التواصل، وبين بعض ظواهر اختلاف الأصول المهنية، والاجتماعية، والثقافية. وعموماً إن من أهم المعوقات التي أشارت إليها تلك الدراسة والتي قد تحول دون فعالية التواصل داخل التنظيم/المقاولة هي كالتالي:

- معلومات لها علاقة بمعاني الكلمات.
- معوقات لها علاقة باللغة..
- يؤثر حجم المقابلة في عملية التواصل ويعيق من فعاليتها.
- عدم توفر الكفاءة.

المحاضرة رقم 14:

المحور الثالث

السلطة: Pouvoir

مفهوم السلطة:

يعرف المعجم الفرنسي "Le Petit Larousse" السلطة هي القوة الشرعية: سلطة القانون، سلطة الأب، سلطة الرئيس "Chef" التأثير الذي يحدث التقدير والإعجاب.

وفي معجم "Le Dictionnaire de la langue Française" نجد السلطة بمعنى (Autorité) هي إمكانية أن يصبح الشخص مطاعاً- الحكومة- السلطة العمومية، لكن عندما نكون بصدد الحديث عن السلطة، فالسؤال الذي يتبادر إلى ذهننا هو عن أي سلطة نتكلم/نتحدث؟ أنقصد بالسلطة بمعنى "Autorité" أو السلطة بمعنى "Pouvoir".

فلاحظ أن مفهوم السلطة بمعنى "Autorité" هو أكثر روعي من مفهوم السلطة بمعنى "Pouvoir"، والسلطة بمعنى "Pouvoir" تتعلق بالبنية المادية، والسلطة بمعنى "Autorité" هي أكثر تجريدية.

إذا أمعنا النظر بين الكلمتين "Autorité" و "Auteur" أي الفاعل، فالسلطة بمعنى "Autorité" هي صفة من هو فاعل، بمعنى آخر هي صفة الرئيس "Chef".

إلا أن المفهومين السلطة بمعنى "Autorité" والسلطة بمعنى "Pouvoir" تشيران دائماً إلى تأثير خارجي يمارس على شيء معين.

السلطة في معناها العامي هي أداة الفعل التي يمارسها شخص معين على أشخاص آخرين وهذا ما نلاحظه في المجتمع⁽⁷⁵⁾.

ففي معجم لالاند (المعجم التقني للمصطلحات الفلسفية): تعرف السلطة بأنها فوقية، وتعني الطاعة والاحترام، فالسلطة "Autorite" هي الشخص، ولا يمكن للشخص، أن تكون له سلطة إلا في المجال

⁷⁵ - Louls Sallerron. le pouvoir dans l'entreprise. CLC. Paris. 1981.

الذي يتقنه وهذا ما عبر عنه ميشل كروزي بسلطة "الخبرة". فالعالم (Savant) له سلطة علمية، والوالي (Saint) له سلطة دينية، والشخص الذكي له سلطة فكرية، والشخص الذي يمتلك سلطة روحية يمكن أن يعطي الأوامر لمجموعة من الأشخاص، أو يمكن في بعض الأحيان الإعتماد على سلطة ما حتى يعيد التوازن لجماعة بدأت تعيش في الفوضى، ففي معظم الأحيان نجد رجل السلطة، بفضل مواهبه وقدراته يستطيع أن يدير هذه الجماعة ويخرجها من حالة الفوضى الى حالة الإلزام والالتزام.

يبدو مما سبق أن المقارنة بين السلطة "Autorite" والسلطان/السلطة "Pouvoir" هي مقارنة مفاهيمية ومجالية، ولهذا يجب البحث بعمق عن المعنى الدقيق لكل منهما⁽⁷⁶⁾.

1- أشكال السلطة:

يطرح الحديث عن مفهوم السلطة، الحديث عن مفهوم "الشرعية"، وفي هذا السياق لابد أن نتحدث عن Max Weber الذي ميز بين (3) ثلاثة نماذج من التنظيم حسب كيفية شرعنة / مشروعية السلطة من خلال كتابه "المجتمع والاقتصاد"، ويقصد بالسيطرة هي إمكانية الحصول على الطاعة من طرف أفراد المجتمع، هذه السيطرة تستلزم حدا من الإرادة تكون راجعة لعدة أسباب داخلية / ذاتية أو خارجية، مثال: سأمثل كموظف (سبب خارجي)، الابن يمثل للأب (سبب داخلي).

تكون السيطرة نابعة من شخص أو أشخاص قائمين على التنظيم يستعملون بعض الوسائل ليجعلوا أفراد التنظيم يمثلون (هذه الوسائل يمكن أن تكون اقتصادية، مادية معنوية إلى غير ذلك...)، كل هذا لن يحدث إلا إذا كان أفراد التنظيم يؤمنون بالشرعية، أي شرعية ما يحدث داخل التنظيم، وعليه فهو يورد ثلاثة أنواع من السيطرة:

1- السيطرة التقليدية:

تعتمد على مجموعة من المعطيات والأعراف والعادات والمعتقدات التي توارثت من جيل إلى جيل، وكل هاته العادات والتقاليد والمعتقدات هي التي تبني سلطة القائد أو المسؤول عن التنظيم، في هذه الحالة يكون هذا المسؤول هو سيد القوم، إلا أنه لا يمكن أن يسير التنظيم وحده، لهذا يستعين بمن يحيطون به (يخلق إدارة خفية)، هذه الإدارة ليست مكونة من موظفين بل من خدام وأتباع يمثلون لأوامره وإرادته وذلك عن طريق خضوعهم لتلك التقاليد والأعراف والمعتقدات... فالخضوع لهذا الشخص يتم بما هو متعارف عليه من الماضي ومن التراث، وهذا ما يعرف بالسلطة الباتريمونية « Patrimoine » (الأقارب) إذن، هناك احترام لهذا الشخص من طرف أفراد التنظيم، فالعلاقة بينهم تكون مبنية على الثقة بين السيد وخدامه الأوفياء، بينما في السيطرة العقلانية (البيروقراطية) يكون الحال مغايراً، حيث لا تتدخل الكفاءة في اختيار الخدم ثم ليست هناك تراتبية مضبوطة بين الخدم، بل يعينهم السيد/المسؤول بطريقة فردية.

2- السيطرة الكاريزمية:

76 – Pouvoir dans l'entreprise Ibid.

هي عبارة عن بعض الصفات يتصف بها الشخص/الفرد المسؤول/القائد، ويمكن اعتبارها أساسية وتخرج عما هو مألوف، هذه الصفات تتيح لصاحبها القيام بأعمال لا يستطيع الإنسان العادي القيام بها، قد يكون هذا راجع إلى موهبة ذات أصل رباني أو يكون راجع لبعض السمات التي يتسم بها الشخص مثال (الأنبياء، الزعماء، السياسيون، الأولياء) وهي تختلف عن السيطرة التقليدية، وعن السيطرة العقلانية وهي لا تخضع لقواعد، وقد تأتي في بعض الأحيان لتغير التقاليد والقواعد والأعراف والمعتقدات التي كانت معروفة مثال: عندما جاء الإسلام كثير من العرب رفضوا الدخول فيه والانخراط فيه، وبين Max Weber بأن السيطرة الكاريزمية هي بعيدة عن العامل الاقتصادي، في هذا المنحى، نتحدث عن الأولياء وعن الصالحين، أو مؤسسي الزوايا لأنهم يعيشون على الهبات التي يقدمها التابعون.

3- السيطرة العقلانية: البيروقراطية:

ظهرت أساسا في المجتمعات الغربية، وفي بعض المجتمعات خلال العصور السابقة وهي تتسم بمجموعة من الخصائص منها:

- تكون مبنية على القانون (أو مجموعة من القوانين) وتكون هذه الأخير مؤسسة عقلانية (القوانين والقواعد هي مجردة).

مثال: على الموظف أن يمثل لأوامر رئيسه، وأن يتعامل مع زميله بطريقة معينة، والذي وضع هذه القوانين هو الآخر، ومع ذلك فهو مجبر على الخضوع لها وهو فرد من أفراد المجموعة، فالامتثال هو امتثال لقواعد غير شخصية، إذن، وانطلاقا من هذه الأسس فإن السيطرة العقلانية تستلزم مجموعة من النتائج.

- هناك مجموعة من الوظائف يقوم بها أفراد المجتمع وهي الوظائف العمومية.

- وجود هرمية داخل الإدارة.

- وجود شيء أساسي يميز السلطة العقلانية وهو وجود "أصل" يميز بين الحياة الفردية وبين الحياة الوظيفية التي يقوم بها الفرد.

- الفصل بين ممتلكات الفرد وممتلكات الوظيفة.

- عدم إمكانية الشخص أن يمتلك منصبه (أي التوريث)، فالوصول إلى هذا المنصب يتم عبر قواعد مضبوطة والتوفر على مجموعة من الكفاءات.

يرى M.Weber أن هذا الفرع من السيطرة، هو أكثر الأنواع عقلانية ومردودية لأنه يتميز بالدقة والاستمرارية، بالانضباط وبالثقة، ثم يتيح للمسؤول أن يتكهن بما سيحدث، ويرى كذلك أن هذا النوع من السلطة/السيطرة يميز على الخصوص المجتمعات الغربية، خاصة مع ظهور النظام الرأسمالي، باختصار يمكن القول، إن الإدارة البيروقراطية هي السيطرة على بناء العلم والمعرفة، لأن الشخص الذي يعمل له مؤهلات معرفية.

نظريات حول مفهوم السلطة:

اكتسى مفهوم السلطة عبر السيرورة التطورية للفكر الحضاري للإنسان، الكثير من المخلفات الميتافيزيقية واللاهوتية، وبقي هذا التصور سائدا ومسيطرًا إلى الآن، الأمر الذي جعل الفكر السياسي هو الفكر المحتكر والوحيد للحديث عن السلطة، فغالبا ما تعرف السلطة بأنها سلطة الدولة أو السلطة السياسية، وأنها عبارة عن مؤسسات وأنظمة وأجهزة تخضع وتجب المواطنين أو الرعايا لقوانينها داخل حدود جغرافية معينة. لذلك فإن مفهوم السلطة بهذا المعنى يشكل نظاما من السيطرة والهيمنة التي تمارس فئة ما على فئة أخرى متخذة بذلك صورا عدة: منها صور العنف تارة وصور القانون تارة أخرى، بهذا الوصف تبدو السلطة كظاهرة، أو كأداة إيديولوجية، وأداة قمعية في الوقت نفسه، تسعى لإعادة إنتاج شروط الإنتاج وعلاقاته بهدف تغليف تناقضات مجتمع ما وإخضاعه وتوحيده⁽⁷⁷⁾، وهذا المفهوم الذي ساد عن السلطة في أذهان الناس، أخذ يتفكك مع بعض الفلسفات المعاصرة، ويعد "نيتشه" (Nietzsche) من أوائل من حاول تفكيك مفهوم السلطة، مركزا على العنصر التفاضلي لتحديد وتوليد القيم أيا كانت، الأمر الذي يقسم الناس والمجتمعات بكل موضوعاتها المتعلقة بها وبرموزها، إلى تعارضات متنوعة ومختلفة، فيغدو العالم من وجهة نظر "نيتشه"، مجموعة متنافرة ومتناخرة، تتصارع بهدف الإستحواذ على الواقع، كما أن بعض التيارات الفكرية والاتجاهات السوسيولوجية حاولت أن تنتزع من الفكر السياسي احتكار مفهوم السلطة، ومع هذه التوجهات تبقى السلطة السياسية ما هي إلا أحد أوجه السلطة، وما هي إلا شكل من الأشكال التي تنتهي إليه السلطة، فهناك سلطة الأسرة، وسلطة العمل، وسلطة المال، وسلطة العقائد، وسلطة تأويل النصوص، وسلطة المعرفة...

1- السلطة كخاصية من خصائص الفاعل(78):

يعتبر "آدler 1930" و"ماك كلياند (1961) Mc Cleland" أن السلطة خاصة من خصائص الفاعل، أو حافز يدفع الفرد نحو زيادة تأثيره على الآخرين وعلى الأوضاع الاجتماعية، وتكمن السلطة بنظرهما في مرتبة الشخص نفسه، ويرى "آدler" أن الوجود الإنساني يتسم بعقدة نقص فطرية يسعى إلى معالجتها وتجاوزها من خلال الحاجة إلى التفاضل والعلو والتسلط على الآخرين، وتبرز نظرية "ماك كلياند" الحاجة إلى الكمال والنجاح، وتقود هذه الحاجة الأصلية إلى إظهار ملكات أعلى من المستوى المطلوب عادة، فتصبح السلطة والحال هذه، احتمالا يتبع له التحكم بملكته في بيئة مهنية معينة.

2- السلطة كخاصية من خصائص الوضعية الاجتماعية:

لقد اختزل منظرو التنظيم الإداري الكلاسيكيون "تايلور Taylor" - "ماكس فيبر Max Weber" و"هانري فايول Henri Fayol" والقائلون بالإحتمال البنيوي "بلو وسكوت و Woodward" بأن السلطة بشكل مباشرة أو ضمني، تتولد من تولفة من العوامل الموضوعية التي تتفرع عن

77 - <http://ar.wikipedia.org/w>

78 - نظر جاهل، الجماعة، السلطة والاتصال، دار المعرفة القاهرة 1991، ص 60.

وضعية المؤسسة (التكنولوجيا، القواعد، المعلومات، المحيط، الثقافة، الاقتصاد...) وذلك من خلال أحادية السبب (سبب واحد)، أي أن هناك حسم بأن السلطة (متغيرة، متفرعة، متعلقة) تتحدد بعامل أو بعدة عوامل (أبعاد) موضوعية، لا تنفك عن الوضعية "التنظيمية المؤسسية" والمحيطية، et organisationnelle et environnementale (متغيرات مستقلة).

ويصور العامل الإنساني في هذه الدراسات وكأنه ذو طابع عقلائي صرف، أي أن الفاعل يتحرك من خلال دافع واحد يظهر زيادة أرباحه الاقتصادية، فيقدر ما يتقاضى الفرد ينتج، ويشدد هؤلاء الباحثون على السيطرة على الإدارة المالية، أي أن المرتبة التي تشهد انبثاق السلطة، تكمن في الموارد التي تقع خارج الإطار التنظيمي، أما أهداف الفاعلين فتتمثل في ضبط هذه الموارد بالتحكم بها وفيها⁽⁷⁹⁾.

3- أسس السلطة:

هناك ثلاثة أسس تقوم عليها السلطة تتباين من خلال تصنيف لا يدعي الإحاطة الكاملة والنهائية، بل يعتبر نفسه صيغة أولية تسمح بتحديد هذه الحيثية من حيثيات السلطة.

3-1- الوازع المادي والرمزي أو التحكم باستخدام التهديد:

في هذه الحالة، من يستسلم لهذا الوازع إنما يفعل ذلك خوفا، أي كونه يخاف من السلبيات التي قد تنتج عن تطبيق هذا الوازع والتي تتمثل بالطرده أو خصم الراتب، أو التأنيب، أو الإضراب.

3-2- المكافأة المادية أو الرمزية:

الذي يطيع ينال ما هو موعود به من مكافآت أو تنويه أو ترقية.

3-3- الإحاطة أو التحكم بالمعلومات:

في هذا الحال من يطيع، أي من يمتثل إلى الأوامر، إنما يسعى إلى الحصول على المزيد من المعلومات التي تؤمن له المزيد من السلطة⁽⁸⁰⁾.

أسس السلطة Les Fondements de Pouvoir:

رأينا بأن السلطة Autorité تؤسس السلطة (Pouvoir)، لأن المجموعة الاجتماعية لا يمكن أن توجد بغير ما ينظم شكلها، ومن هنا نكشف عن العلاقة بين السلطة (Autorité) والسلطة (Pouvoir)، هو أن السلطة (Autorité) هي الأولى وأن السلطان/السلطة (Pouvoir) تنبثق عنها وليس العكس.

79 - نظر جاهل مرجع سابق ص 61.

80 - نظر جاهل مرجع سابق ص 65-66.

1- السلطة والشرعية:

يمكن القول إن السلطان/السلطة (Pouvoir) تتأس عن طريق السلطة (Autorité) وتضبط الاشتغال والاستمرار، فالسلطة الشرعية هي السلطة (Pouvoir) المنظمة. لكن السؤال هنا هو: لماذا هذا المفهوم؟ "الشرعية"؟

فالشرعية تحيل إلى فكرة القانون، وعلى هذا الأساس يجب النظر إلى العلاقات الموجودة بين السلطة والقانون المتضمنة في علاقتهما:

الأولى: هي أن تنظيم السلطة يأخذ شكل قاعدة أي قانون.

الثانية: هي أنه في الحد الذي ترتبط فيه السلطة بالقوة فإنها تستمد شرعيتها من القانون، فشرعية السلطة هي شرط الطاعة داخل المجتمع، والسلطة ما هي إلا وسيلة لتطبيق القانون الذي هو أسمى.

تكون السلطة شرعية إذا حققت الهدف المتوخى منها، ولا وجود لمجتمع بدون سلطة، لأن السلطة هي التي تضمن استمرارية المجتمع عن طريق تطبيق القانون الذي يضمن الحريات والحفاظ على توازن المجتمع، ولا تكون السلطة/السلطان (Pouvoir) شرعية إلا إذا كانت ناتجة عن سلطة (Autorité) تابعة لها، وبالتالي، السلطة الشرعية هي التي تتوافق مع غايات المجتمع، وكل فرد يجب أن يخضع للسلطة التي تضمن توازن المجتمع لأن مصلحة الفرد توجد في مصلحة المجتمع، ولكي تكون السلطة شرعية يجب أن يخضع المرؤوس للمؤسسة وأن تخضع المؤسسة للمبادئ⁽⁸¹⁾.

2- السلطة الاقتصادية والسلطة السياسية:

عندما نتحدث عن السلطة فالأمر الذي يتبادر إلى ذهننا هو السلطة السياسية التي تكون ملازمة لكل مجتمع، فهي تحث على احترام القواعد التي يقوم عليها وتحميه من عيوبه الخاصة، وتحد بداخله من آثار المنافسة بين الأفراد والجماعات عبر مجموعة من الآليات والميكانيزمات، بالإكراه أو بدونه، فكل الإجراءات التي تؤمن التجديد الدوري أو التلقائي للمجتمع، هي أدوات عمل سياسي دون أدنى شك⁽⁸²⁾، بمعنى، أنه لا يمكن أن توجد المجموعات الاجتماعية بدون وجود المجتمع السياسي الذي يحمي هذه المجموعات.

فالأُسرة مثلا هي واحدة من المجتمعات التي توجد على رأسها سلطة، وهي سلطة الأب وهي سلطة طبيعية.

إن المجتمع المدني والجمعيات على اختلاف أنواعها وأنشطتها تصطلح عليها أنها تنبثق عن ميثاق، فالسلطة التي تتأس على حياة هدف المجتمعات هي سلطة تطابق القانون، إذن هي شرعية.

والسلطة السياسية ليست لها نزعة التحكم مباشرة في النشاط الاقتصادي، كما ليس لها الحق في التحكم في النشاط الديني أو النشاط العائلي أو أي نشاط، فهي لها الحق في التحكم بواسطة القوانين.

81 - Louls Sallerron Ibid.

82 - د. حامد صابر: مدخل لعلم السياسة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، طبعة 2005 ص 5-6.

فالأُسرة مثلا تحكمها الدولة بواسطة القوانين، حيث تحدد قواعد الزواج وحقوق وواجبات كل من المرأة والرجل، وشروط تربية الأطفال، وسلطة الأُدم تحدد بواسطة السلطة السياسية. والسلطة الاقتصادية تتنافس مع السلطة السياسية، فعندما تصبح السلطة الاقتصادية أكثر قوة، فإن الدولة تضعف ولا يمكن كذلك أن توجد سلطة سياسية بدون سلطة اقتصادية، فالسلطة السياسية القوية تفرض مجتمعا قويا، أي مجتمعا يوجد فيه نشاط اقتصادي كثيف. ومن الناحية التراتبية، توجد السلطة السياسية ثم تليها السلطة الاقتصادية، كما أننا نجد ثلاث سلط تقسم العالم ألا وهي: السلطة الروحية، السلطة الاقتصادية، السلطة السياسية، ولا يمكن لإحدهن أن تختفي، حيث تنسجم فيما بينها للإجابة عن الأسئلة المتداخلة، وأخيرا، فإن السلطة السياسية هي التي تضمن العدالة في توزيع الثروة وتضمن فوقيتها على السلطة الاقتصادية.

3- تأسيس السلطة داخل المقالوة:

عندما نتحدث عن السلطة داخل المقالوة، أول شيء يمكننا الوقوف عنده هو مفهوم الكفاءة، لأنها تؤسس للسلطة داخل المقالوة، فإلى أي حد يمكن اعتبار الكفاءة ثابتة أم متغيرة؟ وما هو الأساس الذي تقوم عليه؟

الكفاءة هي مجموع الصفات الجمعة حول معارف معينة، والتي تجعل الفرد قادرا على حل مشكل معين، وعلى مواجهة صعوبة معينة، وتوجد عدة أنواع من الكفاءات، تختزل تقريبا في تعريف واحد هو "القدرة على الفعل وأخذ القرار" وعندما نقول أن الكفاءة تؤسس السلطة داخل المقالوة يتبادر إلى ذهننا كفاءة المعارف العلمية والتقنية.

فإذا تصورنا مقالوة على شكل "مصنع"، فنعتبر أن سلطة إدارة هذه المقالوة يجب أن تنتمي إلى المهندس، لأن رب العمل هو أقل علما، وأقل ثقافة من هذا المهندس.

كما أن الكفاءة العلمية والكفاءة التقنية تختلفان عن كفاءة إدارة المقالوة، وطبعا كل واحدة منهما لا تقصي الأخرى، لكن المشكل الذي يبقى مطروحا: هو كيف يمكن تأسيس السلطة داخل المقالوة؟ وكيف يمكن حيازتها من خلال الكفاءة؟

تؤسس الملكية بدورها السلطة داخل المقالوة، لكن ليست الملكية هي التي تعطي حق التحكم، فإذا كانت الملكية تعطي لمالكها حق التحكم، ولعدم المالك حق إجبارية الطاعة فهذا هو الاستعباد.

وهنا يطرح مشكل عدم المساواة أمام الملكية، فإذا كنت غنيا وتمتلك الكثير من النقود، فأنت أكثر قوة من الأشخاص الذين لا يمتلكون هذه الميزات.

وعدم المساواة هذه، لا تظهر فقط بين المشغل والفاعل، بل تظهر أيضا بين البائع والمشتري وبين المتنافسين، فملكية أكبر تعني غنى أكبر وأكبر، أو بمعنى آخر امتلاك السلطة.

عندما نقول إن الملكية هي التي تؤسس السلطة داخل المقالوة، فما هي إلا تعبير عن العلاقة التي تربط هاتين الكلمتين، فعندما نتحدث عن المقالوة، فنعني بها نوعا من المؤسسة الاقتصادية التي تعني تنظيمًا

سياسيا ونظاما للحق، والسلطة السياسية هي التي تضبط أنشطة الأفراد، ومن بينها النشاط الاقتصادي، والإنسان حر لكن المجتمع يتطلب تنظيمًا تظهر فيه السلطة والطاعة، والمقاول هو رجل السلطة الاقتصادية.

التحليل السوسيولوجي لمفهوم السلطة:

1- السلطة داخل المقولة:

تعرف السلطة في السوسيولوجيا المقاولاتية على أنها ظاهرة متبادلة بين الفاعلين داخل التنظيم/ المقولة، وتتحول من شخص لآخر، ومن فترة لأخرى، حيث أننا لا نجد سلطة مطلقة داخل المقولة، بل إن هذه الأخيرة يتقاسمها الفاعلون داخل المقولة بشكل تراتبي وتبعًا لتراتبية تخصصاتهم، الأمر الذي يجعل رب المقولة لا يمتلك سلطة مطلقة، لذلك فإن سلطة الفاعل داخل المقولة رغم أنها ضعيفة مقارنة مع سلطة المدير أو سلطة رب المقولة، فإنها تشكل إلى جانب السلط الأخرى للفاعلين تكاملاً لمفهوم السلطة، أي أن تسلسل السلطة يحدد بطبيعته نوع القرارات ومداهها، باستثناء تلك التي تسعى إلى تحقيق أهداف نهائية أو قصوى، واستناداً إلى هذا، يصبح تسلسل السلطة بمثابة إطار لسلسلة من الوسائل والغايات، لأنه يحدد لكل فرد مهامه وأهدافه، بحيث يصبح قادراً على اختيار أفضل الوسائل التي تضمن تحقيق هذه الأهداف.

"ماكس فيبر" والسلطة:

يقصد "ماكس فيبر Max Weber" بمفهوم "السلطة Authority" احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين، فالسلطة كما يراها "فيبر" لدى صاحبها الحق في ممارستها، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها، ويذهب فيبر إلى أن ممارسة السلطة تفترض وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمه، يمنح هذه الممارسة طابعاً شرعياً

وانطلاقاً من تحديد أنماط السلطة، حاول "فيبر" دراسة النمو التنظيمي في المجتمع الحديث، وناقش مشكلة الديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية، وكشف عن العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية حيث أوضح أنه بالرغم من وجود التنظيمات البيروقراطية في بعض المجتمعات القديمة، إلا أنها لم تحقق نمواً ملحوظاً إلا بظهور الدولة الحديثة، وأصبحت هذه التنظيمات تحكم بقواعد رشيدة/عقلانية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية l'efficacité، وإلى تكيف الفاعل مع وضعه التنظيمي، لكي يحقق أقصى درجات الإنتاجية⁽⁸³⁾، فالسلطة عند "فيبر" في المجتمعات الحديثة، هي أداة لتطبيق النظام القانوني، ففي دراسته للظاهرة البيروقراطية، يرى "فيبر" أن السلطة تؤسس لقواعد التنظيم البيروقراطي العقلاني/ الرشيد، أي أن قواعد التنظيم البيروقراطي العقلاني داخل المقاومة هي التي تفرض سلطتها عن كل الفاعلين داخل التنظيم.

"ميشيل كروزييه" والسلطة:

يرى "كروزييه Crozier" أن السلطة عبارة عن علاقات موزعة على جميع الأفراد والفاعلين داخل المقولة وليست مطلقة في ملكية أو في يد شخص معين، بل هي علاقات يتقاسمها كل الفاعلين، لذلك يرى أنها تمتاز بثلاثة أبعاد أساسية:

- **أنها سلطة أدائية:** أي أنها أداة لتحقيق أهداف معينة، وهي ليست شيء يملك من طرف شخص معين إلى الأبد، بل هي مجرد أداة في يد شخص معين تنتهي بانتهاء سلطة هذا الشخص.
- **أنها سلطة غير منتقلة:** أي أن السلطة لا تنتقل من شخص لآخر في نفس اللحظة، وأن علاقاتها معقدة، لا يمكن اختزالها في علاقات تبسيطية.
- **أنها سلطة متبادلة وغير متوازنة:** لأنها تخضع للتشاور والتفاوض بين الفاعلين داخل المقولة، أي أن الأمر يتعلق بتبادل الآراء وبالتفاوض حول موضوع معين، فالسلطة إذن ناتجة عن هذا التفاوض بين الفاعلين لكن هذا التفاوض غير متوازن لأن السلطة تنتقل من فرد لآخر بين فترة زمنية وأخرى. كما يرى "كروزييه" أن السلطة داخل المقولة كيفما كانت فإن لها أربعة موارد:
- **حياسة كفاءة معينة:** وهذه الأخيرة يصعب تغييرها وتبديلها، لذا يسميها كروزييه "بسلطة الخبرة" أي أن سلطة الخبير في مجال ما داخل المقولة تكون نادرة خصوصا في حالة عدم وجود فاعل آخر له نفس الخبرة التي لدى الخبير الأول، وهذه الخبرة هي ما يعطي لصاحبها السلطة في مجال خبرته.
- **التحكم في العلاقة مع محيط المقولة:** فكل مقولة لها محيطها، ونظرا لأن المقولة في حاجة إلى تشغيل يد عاملة، فهي تكون في علاقة مع المحيط مثل المدرسة، ثقافة الفاعلين، العمال، الطريق الرئيسية، الموقع... إلخ، لذلك حتى العلاقة مع المحيط تحتاج إلى خبرة وكفاءة معينة.
- **شبكة التواصل والاتصالات:** أي التواصل داخل وخارج المقولة والمواصلات بشتى أنواعها، يشكلان مورد من موارد السلطة.
- **التحكم في القواعد القانونية:** أي قدرة العامل على فهم واستيعاب قواعد التنظيم داخل المقولة يتيح له توفير هامش من الحرية، وتحكمه في قواعد التنظيم هذه يعطيه سلطة على الآخرين.
- فالسلطة عند "كروزييه" تقاس من خلال مجال الاستقلالية لدى كل فاعل، هذا المجال هو الأساس الواقعي للسلطة، ومجال الاستقلالية هذا تحدده كفاءة وخبرة الفاعل داخل المقولة، هذه الكفاءة ينبغي أن تكون مطلوبة لكي تشكل سلطة، إذن التنظيم عند "كروزييه" هو الذي يخلق أنماط وعلاقات السلطة، وهو بناء اجتماعي يقوم على أساس السلطة.

المحاضرة رقم 15:

المحور الثالث

القرار واتخاذ القرار:

Décision et prise de décision

مفهوم القرار:

يعرف القرار بأنه المهمة الصعبة والخطوة الأكثر عقلانية، والأكثر خطورة على مستوى التبليغ، والقرار الناجح والصائب يعتبر القنطرة الثابتة التي يتم عبرها الانتقال من وضعية الأزمة إلى وضعية ما بعد الأزمة، ولهذا الغرض تعتمد المرحلة الانتقالية على نوعية / طبيعة القرار أو القرارات المتخذة في مجال معين، من هنا، يمكن أن نقول بأن القرار أو عملية اتخاذ القرار اكتست صبغة الصعوبة، وأصبح القرار مفهوما يلفه التعقيد والخطورة حتى بات مؤشرا ومحددا لفشل أو لنجاح أي إدارة وأي تدبير، إن القيادة هي صنع القرار، بصيغة أخرى، كلما كان القرار صائبا كلما كانت القيادة ناجحة.

إن القرار الصائب يحتاج إلى القائد المتبصر المحنك الذي يستطيع من خلال مشواره المهني، اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بعد دراسة الجوانب الايجابية والسلبية لتنفيذ هذا القرار، وتشبته ببعض العناصر التي تساعده على إشراك باقي الأعضاء في القرار الذي يود أخذه، ومنها:

- الحرص على المشاورة.
- إتاحة الفرصة للآخرين لإبداء الرأي.
- محاولة تحديد القرار بالرجوع إلى العلوم الجديدة والاستفادة منها.
- الثبات على القرار وتحمل العواقب وعدم التردد بعد اتخاذ القرار.
- دراسة كل الظروف المتعلقة بالمجال المراد اتخاذ القرار في شأنه.
- مراعاة الحالة النفسية للأعضاء مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلبية للقرار.

إن خطوات اتخاذ القرار هي خمسة (5)، ويجب المرور من الواحدة إلى الأخرى بغية الوصول إلى القرار الصائب وهي⁽⁸⁴⁾:

84 - Psychologie du travail et des organisations. Ibid p 275.

الخطوة الأولى: الدراسة

وتتضمن ثلاث مراحل مهمة:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

يعني حصر المشكلة بدقة من جميع الجوانب على مستوى الحجم والتأثير، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها وحدوثها والوقوف على مكامن الضعف التي أحدثت المشكلة.

المرحلة الثانية: وضع البدائل:

أي جمع مجموعة من البدائل قابلة لحل المشكلة المطروحة واختيار الأكثر نجاعة، والأكثر انسجاما مع حل المشكلة.

المرحلة الثالثة: الاختيار:

عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة مع الاحتفاظ بالبديل الذي يأتي في المرتبة الثانية على أساس التطبيق الواقعي، ومدى الإيجابيات والسلبيات المتوقعة من التطبيق، ومدى اتساع رقعة المستفيدين، ومدة التكلفة والتضحية المقدمة.

الخطوة الثانية(85): الاستشارة

يرمي هدف هذه الخطوة إلى تبادل الأفكار، وما يترتب عن طرح للآراء ونقد آراء الآخرين بغية الوصول إلى أفضل القرارات، لأن العمل بهذه الخطوة لا يعني أن القائد تملص من مسؤولية القرار، لكن يجب عليه أن يجرب من يستشيرهم، لأن هناك من يأخذون عنصر الاستشارة كنقطة ضعف من القائد في اتخاذ القرار، ولهذا وجب على القائد أن يستشير ذوي المعرفة بالموضوع، أو المشكلة المطروحة، وذوي الخبرة ومن يمتلكون سلطة تمكنهم من دعم قراره، أو المشاركة في إعداده أو تطبيقه.

الخطوة الثالثة(86): الإعداد

والمقصود بهذه الخطوة، اتخاذ التدابير اللازمة، والضرورية لتنفيذ القرار، إلا أن هذه الخطوة تقوم على بعض العناصر الأساسية التي لو تشبث بها القائد، وعمل بها يضمن نجاح تنفيذ القرار، وحله للمشكلة، والانتقال من وضعية الأزمة الراهنة إلى وضعية ما بعد الأزمة.

الخطوة الرابعة(87): التوضيح

تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا، لأنها المفتاح الوحيد لكشف النقاب عن الغموض، والصعوبات التي يمكن أن تلف القرار، ولهذا كلما كان القرار واضحا كلما سهل على الجهة المنفذة النجاح في مهمة التنفيذ، وهذا التوضيح يستدعي الالتزام ببعض السلوكات التي من شأنها أن تساعد على توضيح فعال وهادف.

85 - Ibid. P 278.

86 - Ibid. P 278.

87 - Ibid. P 279

الخطوة الخامسة(88): التقييم

تسعى هذه الخطوة إلى قياس مسار إنجاز القرار، ومراقبة الأداء، ومتابعته للوقوف على عملية التنفيذ وتقييمها تقييماً عقلائياً للوقوف على مكان القوة والضعف أثناء عملية الإنجاز لتدارك كل عرقلة. كما تعتبر هذه الخطوة ضرورية لإنجاح تنفيذ القرار، لأنها تستدعي من القائد/المقرر المعايضة والانصهار مع باقي أعضاء الجهة المنفذة.

1- سلطة القرار في التنظيم:

إن بنية التنظيم/ المؤسسة هي المحددة كما رأينا مع J.Woodward وكما تعرضنا إليه في دراسة السلطة⁽⁸⁹⁾ في التنظيم، يعني أن بنية التنظيم تلعب دوراً كبيراً في تحديد من يأخذ القرار ونوع القرار وكيف يأخذ هذا القرار، من هذه المرجعية الفكرية لا بد أن نطرح الأسئلة التالية:

- هل التنظيم خاضع للمركزية أم لللامركزية؟.
- ما هي درجة تفويض السلطة في التنظيم؟.
- هل نشاط التنظيم يعتبر إلى حد ما روتينياً لتوقع إجراءات للقرار أو كل قرار يمكن اعتباره وحيداً؟.
- ما هي الكفايات الضرورية؟.

مراقبة القرارات(90):

يعتبر التدقيق الداخلي (الافتحاص الداخلي) Audite interne⁽⁹¹⁾ شكلاً من أشكال المراقبة العادية داخل المنظمات/المؤسسات الاقتصادية/المالية.

يتيح هذا الشكل من المراقبة التحقق من مدى ملائمة/مطابقة القواعد الداخلية بالمعايير القانونية/الشرعية، وسياسة المؤسسة/التنظيم، كما يحق له التحقق من فعالية المراقبات الخاصة بالإجراءات.

1- نماذج اتخاذ القرار:

تأرجحت سيرورة القرار بين العديد من النماذج، خاصة خلال سنة 1945 على إثر نموذج IMC⁽⁹²⁾ (Intelligence Modélisation choix) "لهربرت سيمون" Herbert Simon، الذي وصف ثلاثة مراحل للقرار:

- الذكاء (إدراك الظاهرة والبحث عن المعلومات).
- ابتكار النموذج (تحليل الحلول الممكنة باقتراح سيناريوهات عديدة).

88 - Ibid. P 279.

89 - Ibid. P 102.

90 - Economie d'entreprise. Ibid p 104.

91 - Audit interne = l'audit externe est une pratique distincte. Il peut avoir le même rôle que l'audit interne en étant fait par des intervenants extérieurs, mais il consiste plus généralement en une expertise d'une activité de l'entreprise.

92 - IMC= Intelligence (au sens de compréhension) modélisation, choix.

• الاختيار (اختيار أفضل وأنجح الحلول).

يحدد H.Simon بأن القرارات تأخذ غالبا وضعية من العقلانية المحدودة، ولهذا فطموح متخذ القرار، وقدراته ومعرفته غير التامة بالمحيط، كل ذلك يؤدي به إلى اختبار الحل الذي يراه مناسباً دون أن يكون متيقنا من دقته وصحته.

يقر كل من J.Olsen و J.March بأنه في الوضعية المتأزمة (أي حدوث أزمة) يولي أعضاء التنظيم اهتماما متغيرا للمشاكل المطروحة، وللحلول المقترحة كل حسب مركزه، لهذا يبحث كل مسؤول عن التعبير عن ميله كلما وجد أمام فعل الاختبار⁽⁹³⁾، ويعتبر نموذج هذا القرار كسيرورة سياسية للتفاوض، وكنتيجة لعلاقات القوى وليس كالبحت عن الحل الذي يكون أكثر عقلانية، في هذه الحالة، يكون الحل المتخذ هو الذي يمنح أفضل تسوية حتى ولو لم تكن هذه التسوية حسنة.

2- تفييء/تصنيف سيرورات القرار:

كما يبين لنا الجدول التالي: يأخذ "اتخاذ القرار" أشكالاً متغيرة حسب الظروف التي تمت فيها، أو اتخذت فيها، فالحددات الأساسية لفحوى "اتخاذ القرار" هي:

- مستوى القرار: استراتيجي، تكتيكي، إجرائي.
- مدى القرار: المدى البعيد، المدى المتوسط، المدى القصير.
- دورية القرار: استثنائي، عادي أو متكرر.
- مستوى شخصانية القرار: ويتخذ أربعة مستويات وهي:

ممارسة اتخاذ القرار:

يجب أن يقتنع المسير من حقيقة واقعية مفادها أنه لا يمكن له أن يصل إلى أي تحقيق للأهداف دون حماس، وتعاون مرؤوسيه معه خاصة على مستوى اتخاذ القرار، ولهذا، فالمسير يمكن - بالتأكيد - أن يقرر ما يراه صالحاً. لكن، بعد هذا العمل يجب أن يضع قراراته موقع التنفيذ، بصيغة أخرى، يجب عليه أن يقوم بعملية تفعيلها وأجرائها على أرض الواقع المعيش، إضافة على هذا هناك الكثير من الفاعلين في شتى المجالات يعترفون بأن الخطوة الأكثر صعوبة ليست هي اتخاذ القرارات لكن تتجلى في كيفية إقناع الآخرين بهذه القرارات وطريقة حثهم على المشاركة في عملية تفعيلها وأجرائها (تنفيذها)⁽⁹⁴⁾.

إن القيادة والحافزية والتفويض من العناصر التي تحت / تدفع المتعاونين للانخراط الفعال في المشاركة في عملية تنفيذ هذه القرارات.

1- القرارات الواجب اتخاذها:

⁹³ - Au sens de décision prise par une institution politique (conseil municipal, gouvernement, etc....)

⁹⁴ - Le Leader, homme d'action. Ibid. p 75.

من بين الصعوبات التي تواجهها المنظمات/المؤسسات على العموم، أو التي يواجهها المسير على الخصوص، لا تتمثل في كيفية خفض تكاليف هذه العملية أو تلك، أو تكييف معادلة رياضية لطبيعة عمل معين، بقدر ما تكمن هذه الصعوبة في تفعيل القرارات⁽⁹⁵⁾، لأنه من جهة، ليست هناك وصفة محددة صالحة لكل العمليات وخاضعة لمعايير طبيعة الأعمال، ومن جهة أخرى، لا يمكن الإيمان دوماً بأن هناك مسيرين أكفاء، لكن بالرجوع إلى النظر في بعض المبادئ التي من شأنها تسهيل وتبسيط الحياة العملية للمسير وللمتعاونين معه، خاصة في عملية الأخذ والرد بالنسبة لطريقة تنفيذ القرار المتخذ والمتعلق بميدان العمل...

يجب قبل كل شيء، التساؤل حول طبيعة القرارات: أي القرارات المراد اتخاذها؟ انطلاقاً من هذا السؤال، سنحاول دراسة مختلف المقاربات الممكنة، فعندما تتخذ القرارات التي تخص الأفراد، أو جماعات العمل في محيط العمل العادي، نستطيع نحن من خلال هذه الخطوة أن نميز بين ثلاث أنواع من القرارات:

1-1- القرارات التوقعية (القابلة للتقدير) والصریحة (أي الواضحة) والتي لا تتطلب أي استياء.

1-2- القرارات الناجمة عن وضعية مستعجلة والتي تمنع كل استشارة قبلية.

1-3- القرارات الأخرى.

يعني هذا، أن تكون هذه القرارات من نوع القرارات التي تؤثر في الأفراد (الفاعلين في أنماط وظروف عملهم)، خاصة تلك التي ندفع الثمن عند اتخاذها وعند تطبيقها بكل حماس وفعالية.

2- تصميم شبكة اتخاذ القرارات وتفعيلها:

من خلال بعض الدراسات، وبعض اللقاءات مع العديد من المسيرين في مجال الإدارة والتدبير والتسيير (استطلاع للرأي)، وما وصلنا إليه كخلاصات من التجارب المتعلقة بتدبير وتسيير مسلك علم الاجتماع بكل تجلياته على مدى خمس سنوات، لوحظ أن كل هذه الفعاليات اتفقت على وضع تصميم أو شبكة لاتخاذ وتطبيق القرارات، إلا أنه ليست هناك وضعية معينة تناسب بالتحديد هذا التصميم/الشبكة أو ذلك، إلا أن أغلبها قد يقترن شيئاً ما بالتصميم الناجم عن خصوصية المؤسسة، وطبيعة إنتاجها وظروف الوضعية المتخذ في شأنها القرار، وهذا كفيل جداً بإظهار الاختلاف الجوهرى لكل وضعية على حدة، وبالتالي كل قرار مقابل لتصميم موازي، إلا أن المتفق عليه، هو العمل على تكييف القرار مع التصميم الموضوع قبل اتخاذ وتفعيل القرار.

3- اتخاذ القرار والمشاركة⁽⁹⁶⁾:

بالتأكيد، كل المسيرين لهم دراية ومعرفة دقيقة بالجانب النظري، وينظرون إلى فعل المشاركة نظرة واقعية، وينتظرون منها الكثير في تحسين ظروف العمل للوصول إلى تحقيق نتائج حسنة تعود على المؤسسة بنجاح باهر، إلا أن الجانب التطبيقي يحول دون تطبيق الجانب النظري، مما يجعل المسيرين ينفردون بإقصاء

⁹⁵ - Les principes de management. Ibid. p 139.

⁹⁶ - Psychologie du travail et des organisations. Ibid p 281 et 282.

الفعل التشاركي، وذلك راجع لعدة أسباب، أولها الجهل بمعرفة أمور الإدارة والتسيير والتدبير، فإذا كان القرار في شكله كقرار ينتج عنه التردد والتحفظ، وأحياناً أخرى، ينتج عنه الصمت والمقاومة، فهم في هذه الحالة يحاولون جاهدين فرضه، معتمدين في ذلك على سلطة منصبهم أو موقعهم في الهيكل التنظيمي للتنظيم، الأمر الذي يؤدي في أغلب الحالات إلى تقاعص الفاعلين وعدم انخراطهم الفعال في منظومة التنفيذ والتفعيل.

إن هذا العمل قد يخيف بعض المسيرين الذين يتصورون أنهم بهذا الأسلوب الديمقراطي في العمل سيصبحون بدون جدوى، وبالتالي سيفقدون سلطتهم وهيبتهم بمشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار، لكن العكس صحيح، فانخراط الفاعلين في سيرورة اتخاذ القرار من طرف الفاعلين إلى جانب المسير، يتطلب - ويفرض في أغلب الأحيان - على هذا الأخير استعدادات وكفايات.

اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها):

1- أهمية اتخاذ القرارات

تعتبر القرارات الإدارية محور العملية الإدارية، وذلك بما تتميز به من تداخل، وتشابك بين جميع الوظائف المؤسسة للأنشطة الإدارية التي تتجلى في التخطيط عبر المراحل، ووضع الأهداف ورسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار الطرق والأساليب المؤدية إلى تحقيق الإنجاز المرغوب فيه⁽⁹⁷⁾.

كل هذه الأفعال التي تعتمد عليها الإدارة من خلال هيكلها التنظيمي، ونوعه وحجمه، ومراعاة تقييم المصالح، والأقسام لتسهيل عملية البحث عن الفاعلين ذوي الكفاءات المؤهلة لتفعيل المهام وتطبيقها، ونطاق الإشراف وتوزيع خطوط السلطة (Autorité)، والمسؤوليات والاتصال والتواصل، تظهر كل هذه الأفعال في شكل قرارات يتخذها المدير/القائد في تفاعله مع مرؤوسيه، وتوجيههم والتنسيق بين جهودهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد والإبداع والخلق وحل المشاكل التي تعترض السيرورة العملية، كما تظهر كذلك تلك الأفعال في شكل عنصر الرقابة التي تنهجها، وتتخذها المؤسسة، أو التنظيم بشأن خلق وابتكار المعايير لقياس النتائج المحصل عليها، ولتفادي - من جهة أخرى - الأخطاء التي يمكن أن تظهر بين الفينة والأخرى (غير المتوقعة)، وبالتالي يمكن أن نقول بأن اتخاذ القرار هو دورة مستمرة لاستمرار العملية الإدارية نفسها.

2- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية⁽⁹⁸⁾:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

إن الوقوف على الأبعاد والمشاكل الكامنة وراء ظهور مشكلة ما، يعتبر الخطوة الأولى المهمة في تحديد طبيعة المشكل القائم، لأن عنصر التشخيص هذا (الذي يكتسي طابع المرحلة الأولى) يسمح

⁹⁷ - نفس المرجع، ص 388.

⁹⁸ - نفس المرجع، ص 389 و390.

بالتعرف على المشكل دون الخلط بين أعراضه وأسبابه، الأمر الذي يتيح عملية التحليل الصائبة وتليها عملية المعالجة.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات:

إن التعرف على أصل المشكل/الخلل عن طريق عملية التشخيص، يفسح المجال لاقتراح العديد من الحلول وطرح الكثير من البدائل، وذلك عن طريق جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة المدروسة، لأن حجم هذه المعلومات هو الذي يحدد أفضل الطرق لعملية التحليل وعملية المعالجة.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المقترحة:

إن عملية تحديد الحلول المتاحة والمعروفة لحل المشكل القائم تتوقف على:

- وضعية التنظيم/المؤسسة.
- طبيعة التنظيم/المؤسسة.
- نوع السياسة المتبعة.
- الغايات والمرامي المتوخاة.
- الإمكانيات المادية للتنظيم/للمؤسسة.

ولهذا الأمر، لا بد كذلك أن نراهن في هذه المرحلة على نمط تفكير المدير/القائد ومنطقه في العمل، وتوجهه وتصوره للأوضاع، الأمر الذي يساعد كثيرا على تصنيف وتقييم وترتيب الحلول والبدائل حسب الأولوية، مما يمكن من اختيار عدد محدود ومناسب منها.

المرحلة الرابعة: الاختيار المناسب:

إن اختيار الحل المناسب يجب أن يخضع إلى عنصر المفاضلة الذي يتم عبر التصنيف والتقييم والترتيب للحلول والبدائل عبر معايير النجاح (Critères de réussite) التي يعتمد عليها المدير/القائد في "أجنداته"، لأن اختيار الحلول المناسبة هو الآخر يخضع إلى خصوصية التنظيم/المؤسسة:

- ملائمة الحل مع أهداف وقيم وتنظيم التنظيم/المؤسسة.
- قبول الجهة المنفذة للقرار المتخذ بشأن الحل المناسب.
- ملاءمة الحل مع العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم/المؤسسة.
- إخضاع الحل المناسب لقابلية واستعداد الجهة المنفذة مع احترام وثيرة التنفيذ.
- ملاءمة البديل المقترح مع ثقافة التنظيم/المؤسسة.
- احترام تنفيذ الحل المطروح لبيئة محيط التنظيم/المؤسسة.
- دراسة البيئة الخارجية للتنظيم/للمؤسسة، والمحيط، (القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية) لأنها تحدد درجة المساعدة في تنفيذ الحل.

- وضع خطاطة/جدول لما يمكن أن يخلفه الحل/البديل من عائدات (أي توقع الجانب الإيجابي لتنفيذ الحل، ويمكن أن يعتبر هذا كحافز للجهة المنفذة، ولكل الفاعلين المتعاونين في عملية التنفيذ والإنجاز).

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم:

يجب أن يكون المدير/ القائد على علم بالوقت المناسب لاتخاذ القرار، والإعلان عنه وتبليغه للآخرين، أي عليه أن يختار الطرفية المواتية لاتخاذ القرار، والعمل على إشراك المعاونين معه حتى يضمن من جهة قبوله، ومن جهة أخرى الرغبة في تنفيذه، إلا أنه لا بد من استراتيجية واضحة لمتابعة عملية التنفيذ، حتى يتمكن من الوقوف على درجة فعاليتها ودرجة التفوق والإتقان في تحقيق الهدف المسطر عبر القرار المتخذ، وعملية المتابعة هذه، تدخل في سياسة المراقبة التي تتبناها المؤسسة على العموم في كل مجالات مصالحها، وأقسامها، ولهذا السبب، تعمل المتابعة على تنمية وخلق القدرة على تحري الدقة، والتفوق، والإتقان أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على كشف مواقع القصور والغموض، هذا من جهة، أما من جهة أخرى - وهذا الأهم بالنسبة للفاعلين- تساعد على تبني/خلق روح المسؤولية عن طريق إشراكهم في اتخاذ هذا القرار (الإحساس بأنه طرف في اتخاذ القرار)، ويعتبر هذا من مزايا المشاركة في اتخاذ القرار الذي يتيح لدى الفاعلين الحماس الشديد والرغبة الصادقة في عملية التنفيذ والإنجاز، الأمر الذي يفسح الطريق لخلق عنصر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمعاونين، وبين المؤسسة والمحيط.

إن عملية المشاركة لها أثر كلي، وإيجابي على نفسية الفاعلين في المؤسسة حتى في أسفل الخطوط التراتبية الأفقية، والعمل بهذه السياسة يخلق مناخا يتمثل في رفع الروح المعنوية والاحترام وتأكيد الذات، إلا أنه، لا يمكن نهب هذه السياسة على طول الخط، يعني، يجب على المدير أن يكون عارفا وملما بمستويات المتعاونين معه في عملية التسيير، وبهذا، عندما يريد أن يشركهم في اتخاذ قرار معين، لا بد من إشراك ذوي الاختصاص والذين يتوفرون على قدرات وكفايات ومهارات تمكنهم فعلا وقولا من تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤولية على أحسن وجه.

3- أنواع القرارات الإدارية:

3-1- القرارات التقليدية:

3-1-1- القرارات التنفيذية: يمكن النظر في هذا النوع من القرارات تبعا لخبرات، وتجارب المدير التي اكتسبها في مساره المهني، وتتعلق غالبا بالمشكلات البسيطة (أي من الدرجة 1) المتكررة، والمتمثلة في: الحضور، الانصراف، توزيع العمل، الغياب، العطل، طريقة معالجة الشكاوي...

3-1-2- القرارات التاكتيكية: هي قرارات من الدرجة الثانية (2)، رغم أنها متكررة إلا أنها تصنف

في أعلى مستوى من سابقاتها (التنفيذية) وتعهدها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين، لأنها تعتبر أكثر فنية وتفصيلا.

3-2- القرارات غير التقليدية:

1-2-3- القرارات الحيوية: هي قرارات تتعلق بمشاكل حيوية، أي يحتاج المدير في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الآراء مع الفاعلين (المساعدين، المستشارين، الإداريين، الفنيين، القانونيين...)، ويتم ذلك في اجتماع على نطاق واسع، ومن هذه الزاوية يجبر المدير/ القائد على إشراك من يهمهم أمر القرار.

2-2-3- القرارات الاستراتيجية: ذات صلة بمشاكل استراتيجية متعددة الأبعاد، وتكون في أغلب الأحيان معقدة، وعميقة، ولذا فمعالجتها تتطلب دراسة واسعة متأنية، ومتخصصة، أي تناول جميع الفرضيات والاحتمالات.

التنظيم كمركز للقرار:

يجب على المؤسسة/التنظيم أن يتأقلم، ويتكيف وباستمرار شديد مع تطور المحيط الذي يتواجد فيه بغية العمل على تحديد الوسائل، والأفعال/السلوكيات الضرورية للوصول إلى أهدافه وغاياته، ولهذا الغرض لا بد أن تؤخذ القرارات على مستويات تراتبية متنوعة، إن عملية أخذ القرار تتطلب اختيار الأفعال واستعمال الوسائل المؤهلة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

يفترض القرار وجود محيط غير متحكم فيه ويمنح أفعالا متعاقبة، لذي يكون جوهر القرار، وأهميته هي تقليص الفارق بين وضعية مرتقبة مستقبلا (الأهداف)، ووضعية حالية حقيقية، لأنه في الواقع يصبح القرار نتيجة لسيرورة وضع معقد يخضع للمحيط القريب أكثر فأكثر من مميزات التنظيم/المؤسسة، وشخصية المقررين (الأشخاص الذين يتخذون القرار)، ويهتم تحليل القرار، وضع كل المعلومات المتوفرة في الاعتبار، كما يمكن لهذه الأخيرة أن تعتمد على نتائج الأفعال المتنوعة الحاصلة، ويمكن أن نسمي هذه الوضعية ب: "وضعية اللايقين الكلية" وغالبا ما تكون الأحداث في هذه الوضعية ذات نفس الاحتمالات.

2- أشكال وأنواع القرارات Formes et types de décision

تسعى كل التنظيمات إلى هدف واحد، ألا وهو تحقيق الإنجاز المطلوب، أي الهدف المسطر من قبل، والذي وجدت من أجله، ومن هنا يمكن أن نقول بأن كل التنظيمات تتشابه في هذه النقطة رغم اختلافها في عدة مستويات، ولكي يصل التنظيم إلى تحقيق مبتغاه الأسمى (الهدف الرئيسي)، لا بد له من إعداد تنظيمه الداخلي والخارجي، الأمر الذي يسهل عليه ترتيب كل البنيات الممكنة المكونة له حسب المهام، وقدراته على تحقيق أهدافه.

ولكي يصف بنية ما من البنيات التي تكون شكله وطبيعته وحجمه، لا بد له أولا من ترتيب القرارات المتخذة على كل مستوى، وهذه القرارات هي كالتالي:

* القرارات الاستراتيجية: تتعلق باختيار المنتج، والسوق، وتكون:

- إما من أجل التوسع⁽⁹⁹⁾.

- إما من أجل التنويع.

* **القرارات الإدارية:** تتعلق بتوزيع المهام والسلطة (Autorité) تخص:

- إما البنية.

- إما الموارد.

* **القرارات الإجرائية:** أي التي تعمل على تفعيل الأنشطة اللوجستية، وتكون خاصة بالاستغلال.

إلا أن هذه القرارات تتطلب تنمة المهام المتنوعة، والتي تحدد فيما يلي⁽¹⁰⁰⁾:

1- تحديد الأهداف.

2- كشف المشاكل والحظوظ.

3- تشخيص المشاكل، والحظوظ.

4- وضع خطوط الفعل المتناوبة (وضع خطوط التناوب للفعل).

5- تحليل النتائج المحتملة لكل خط فعل.

6- القرار.

7- البرمجة.

8- التواصل والحث على...

9- قياس النتائج.

10- تحرير/تخليص الاتجاهات والتغيرات المهمة وذات مغزى.

المحاضرة رقم 16:

المحور الثالث

الحافزية: Motivation

⁹⁹ - Ibid. P 75.

¹⁰⁰ - Ibid. P 75.

مقاربات مختلفة لفهم الإنسان أثناء العمل⁽¹⁰¹⁾:

لقد تم اكتساح جميع توجهات التسيير من طرف النظريات، والأفكار القارة والثابتة، فما من باحث/عالم في سوسولوجيا التنظيمات، أو سيكولوجيا التنظيمات، إلا وتمحور موضوع دراسته أو تكوينه على فهم الفرد، وعلى مختلف الطرق، والوسائل الكفيلة بمساعدته للاسترجاع توازنه، إلا وكان يتطرق - حتما وبنفس الإطار المرجعي - لدراسة المقاولات خاصة (التنظيمات بكل أنواعها عامة)، وحافزية الناس العاملين ضمنها، وبعبارة أخرى، يهتم بالنظريات والمقاربات والبراديكمات التي تعكس فهم نفسية الفرد وجهوده، كما هو الشأن بالنسبة للتنظيمات الصناعية انطلاقا من النظريات الكلاسيكية وصولا الى المقاربات السوسولوجية*، وذلك بغية الحفاظ على توازن الخط الإنتاجي ونفسية الفاعل. فالأفراد يفقدون فرديتهم بسبب انتمائهم لمجموعات إنتاجية، وعمالية مختلفة داخل التنظيمات كيفما كانت طبيعة نشاطها، كما أن هذه الأخيرة هي بالضرورة مشكلة من أفراد، فإذا كان من المستحيل على دارس علم الأحياء إغفال السيوررات الفزيائية، والكيميائية بدعوى دراسة هذا العلم، فهذا ينطبق تماما على من يهتم بدراسة الحافزية في علاقتها مع التسيير والتدبير إذا من غير الممكن إغفال السيوررات، والتصورات النفسية للأفراد.

وفي هذا الصدد يقول "H. Levinson":

"... وحتى يتسنى لي التكيف مع مجال جديد هو علم النفس التأطير، كان من الضروري أن اعتبر وذلك بحس نقدي، وتحليل مختلف النظريات، والأفكار القارة، لأفهم كيف برزت إلى الوجود، وما هي المبادئ التي ارتكزت عليها، وذلك من أجل القدرة على وضع صياغة، وتعريف لموقفى الخاص؟ - هذا الجهود توج في النهاية بصياغة قدمتها في هذا الفصل، الذي ينتهي بتصور للجانب النفسي للإنسان، والذي يصطلح عليه بالإنسان "النفسي" - والتي تعتبر المصادر التي يستقي منها حافزته غارقة في مجهوداته المبذولة، بغية التكيف مع عالمه - هو أساسي بالنسبة لي، علاوة على أنه يحدد الإطار المرجعي للفصول الموالية، وبما أن جميع المسيرين هم في صراع مع ما تطرحه الحافزية من مشاكل، والتي قد يضاف التضارب والتعارض الحاصلان بين النظريات، والأفكار القارة (الجامدة)، فلربما سيجد هؤلاء هذا الجدل منيرا لتفكيرهم، سواء وافقوني الرأي، أم كانوا على خلاف ذلك"^(*). انتهى كلام "H. Levinson"

فكل مجهود يروم إلى فهم الإنسان أثناء العمل، وتبسيط الضوء على النظرية والتطبيق المعاصرين المرتبطين بالحافزية في العمل، الأمر الذي يتوجب عليه أن يباشر ويقارع جذور هذان الموضوعان وكل النقاشات الدائرة حول معنى العمل، وتعتبر الحافزية نتاج أربع قوى تتمثل فيما يلي:

1- نظرية الحافزية النفسية.

2- الدور الاجتماعي الهام لمفهوم العمل أو الشغل.

¹⁰¹ - Hary Levinson. Les motivations de l'homme au travail. les éditions d'organisations. Paris. p 35.

* - انظر في هذا الصدد مؤلف الأستاذ عبد الكريم القنبي الإداري. الثقافة المقاولاتية مقدة في سوسولوجيا التنظيمات.

* - ترجمة الفقرة الثانية صفحة 35 لأنها تعبر عن آراء صاحبها وهذا ما أدى بنا إلى التعامل معها على هذا النحو.

3- تصور لبنية التنظيم الذي يعمل الناس في إطاره.

4- نظرة مقتضبة لنظام القيم الذي يؤسس المحيط الداخلي للتنظيم.

هناك تصوران كبيران للإنسان هيمننا على الفكر النفسي طيلة القرنين 19م، و 20 م.

التصور الأول⁽¹⁰²⁾:

يمكن نسبه إلى "لوك" و"سكينر" مروراً "بواتسون"، وهو بمثابة نظرية تطرح تأثير الوسط الخارجي، وهذا ما يصطلح عليه بالنظرية الوسيطة، وهي تعتبر أن كلا من حافزية الإنسان وسلوكه يحددان بواسطة قوى خارجية عن ذاته، وتؤدي هذه النظرية التجريبية إن صح القول - وعلى وجه الخصوص - إلى دراسة مركزة على قوى وعوامل خارجية عن الإنسان، ومن ثمة، فهي تهتم بدرجة أقل بالعوامل الداخلية كالفكر والأحاسيس والتجارب الذاتية.

التصور الثاني⁽¹⁰³⁾:

يقوم/يتمظهر في نظرية تطرح تأثير الوسط الداخلي - أي الفطري - في شكله الأكثر حداثة، إن هذا التصور الصادر عن "كانط" قد تبناه معاصريه الأكثر شهرة من بينهم "فرويد" و"بياجي".

تعتبر التصورات الفكرية، أن الإنسان يعبر عن نفسه، وينمو وظيفياً ونفسياً، انطلاقاً من معطيات إحيائية، وترتبط هذه التصورات بنمو وصقل المهارات الداخلية للإنسان/الفاعل، خصوصاً منها الإنفعال والإدراك الحسي، اللذان يتولد عنهما مجموعة أحاسيس، ورغبات وأفكار، علاوة على إدراكات ومواقف وتأملات.

1- التحفيز:

هو مجموعة من الدوافع تدفع الفاعل للقيام بعمل ما بدرجة عالية من التفوق في الأداء.

إن الدوافع التي يتضمنها عنصر التحفيز هي: جعله يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، أي خلق لديه الإحساس بالإنتماء إلى التنظيم عن طريق جعله يدرك بأن نجاح التنظيم هو نجاح له، ولهذا تصبح المؤسسة جزءاً من وجوده الكلي وليس العملي فقط، الشيء الذي يجعل الفاعل يدرك بأنه يعمل لصالح المؤسسة وليس لصالح هذا المدير أو الآخر، إضافة إلى هذا الإحساس، يجب أن يقتنع الفاعل بأنه عضو فعال في المؤسسة، لأنه إذا أدرك أهميته وجدوى العمل الذي يقدمه للمؤسسة، كان لزاماً عليه تحسين أدائه والتفاني في عمله وإخلاصه اتجاه المؤسسة، بل يتعدى هذا الخط إلى الخلق والابتكار. ولن يتأتى له هذا إلا إذا وسع المسؤولون/ الرؤساء من مساحة الاختيار المعطاة للفاعل عن طريق طرح المشكلة عليه، لي طرح هو البدائل التي يراها ملائمة لحلها، لأنه في الحقيقة هو الوحيد والمعني بالأمر في عملية الإنجاز، لهذا يجب أن

102 - Ibid 37.

103 - Ibid 35.

يستشار أو يشارك وأن يؤخذ برأيه، لأنه في الحالة التي يتم فيها اختيار بديل من البدائل المطروحة، ويكون هذا البديل من اقتراحه، سيصبح لديه الحافز القوي على التنفيذ والتفوق في الأداء.

لن يتأتى تحفيز الفاعلين إلا باتباع العوامل التالية:

- شعور الفاعلين بالاهتمام من طرف الرؤساء.
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- المشاركة في تحمل المسؤولية والتدريب عليها.
- الشعور بالرضا من طرف الفاعلين.
- تشجيع الفاعلين على إنجاز مهامهم بأنفسهم.
- رصد علاوات مرتبطة بالإنجاز الجيد.
- تشجيع الفاعلين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
- تقييم إنجازات الفاعلين وإبراز القيم التي أضافوها للمؤسسة.
- جعل فريق العمل متجانسا ومتناسبا في التوزيع والمهام.
- محاولة تفاعل وتواصل الرؤساء بالمرؤوسين.
- توفير للفاعلين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة.

إذا نظرنا إلى هذه العناصر في الاتجاه المعاكس، تصبح معوقات تعوق عملية تحفيز العاملين، وبالتالي ينزع العمل بها الخوف والحيطه من قلوبهم، ويحل محله الشعور بالاحترام والتقدير والانتماء، وعليه هناك ثلاثة طرق لنقل الحافز للفاعلين:

● الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:

يعني أن نجعل الفاعلين على علم كبير بما يهدد التنظيم/المؤسسة من أخطار من جهة، ومن جهة أخرى، معرفة وإدراك نوع الإكراهات التي قد يتعرض لها التنظيم/المؤسسة، وما مدى تأثير هذه الإكراهات على طبيعة ثقافة التنظيم العامة، والثقافات الفرعية، ناهيك عن تأثيرات المحيط الخارجي على نشاط التنظيم وعلى بقاءه واستمراره، الأمر الذي يستدعي التصدي لكل هذه التأثيرات التي تأخذ شكل تحديات يرفعها التنظيم، وبالتالي يكون نجاحه رهينا بكسب هذه التحديات.

● الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

هناك من يعمل بهذه الطريقة، وهناك من ينهاجها عند الضرورة القصوى، لأنها طريقة ليس لها تأثير على المستوى البعيد، لأنها تتوفر على جانب سلبي، وهو أن الفاعل إذا تعود على هذا الحافز المادي لن يتحرك في المرة القادمة إلا إذا توفر هذا الحافز، أو أنه قد ينجز عملا يساوي الحافز المادي الذي يتلقاه، وعلى هذا الأساس لا يعمل بهذه الطريقة إلا في المجال الصناعي.

● الطريقة الثالثة: التحفيز عن طريق مخاطبة العقل بالإقناع:

تعتبر هذه الطريقة عكس الثانية، حيث لها أثر/تأثير على المدى البعيد، لأن الهدف منها هو إقناع الفاعلين بأن تطور المؤسسة، ونجاحها سيعود على الجميع بالنفع، وهكذا يساهم في بناء مستقبل ناجح على مستوى طبيعة التنظيم/المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على الفاعلين بالنجاح في مستقبلهم.

2- أهمية الحافزية(104):

لم نتساءل يوماً - خصوصاً - في إدارتنا العمومية، أو في الإدارات ذات الإنتاج الخدماتي عن ماهية الحافزية؟ أو ما الشيء الذي يجعل الفاعل يتصرف، أو يدفع به إلى العمل وهو في راحة وانسجام مع ما يقوم به؟.

يحفز الفاعل إذا استجاب إلى طلب ما، وإذا تقاعص في عمل ما، ندرك عدم تحفزه، فالحافزية في حقيقة الأمر تولد من تولفة (Combinaison) العديد من العناصر كمحيط العمل ونمط القيادة ونوعية التواصل وطبيعة الفعل التشاركي....

إن فاعلية الفاعلين تقوم على أساس توفرهم على الوسائل للحصول على أحسن النتائج والكفايات الضرورية التي تقوم على الحافزية، وإذا كانت المؤسسة تعتمد في اشتغالها على التكنولوجيا الدقيقة، فالعاملين فيها يعتبرون موردها الأساسي، وعلى هذا النحو يجب تحفيزهم، إضافة إلى أن الأفراد المحفزين يحسون بالسعادة في مكان العمل، وبهذا يمثل عنصر الحافزية أحد أكبر انشغالات واهتمامات المسير/القائد، وعليه يتوجب/يتحتم على هذا الأخير، أن يحفز أعضاء فريق العمل لأنه - بكل بساطة - يحتل مكانة هامة في الهرم التراتبي تمكنه من خلق محيط يتيح للفاعلين ويسمح لهم بالتقدم، وبذل أقصى ما في وسعهم في العمل.

قد تدل المؤشرات التالية على حافزية قوية:

- ❖ إنجازات عالية.
- ❖ أهداف محققة بانتظام.
- ❖ إرادة/عزيمة على النجاح.
- ❖ حماس قوي وفائق.
- ❖ تعاون لمواجهة المشاكل.
- ❖ تحمل المسؤولية.
- ❖ إقبال أعضاء فريق العمل، أو الفريق ككل على تقبل كل تغيير، والتكيف معه ودعمه، والإندماج معه في منظومة العمل.

أما المؤشرات التالية فقد تدل على عدم وجود حافزية:

- ❖ البلادة، الحمول، واللامبالاة (Apathie).

104 - John ADAIR. Le leader, homme d'action. Top Edit. Paris. Traduction de Gerard Schmitt. 1991. p 83.

- ❖ ارتفاع درجة التغيّبات، والتغيّبات غير المبررة.
- ❖ عدم الدقة والانتظام في المواعيد.
- ❖ عدم التعاون في مواجهة الصعوبات.
- ❖ الإفراط في الطلبات، الاقتراحات والمتطلبات.
- ❖ النزاعات والمشاكل.
- ❖ عدم قبول كل تغيير، والتعرض إليه ومقاومته.

أنواع الحوافز:

1- الحوافز المادية:

من بين الحوافز المستعملة داخل الإدارة العمومية والإدارة الخصوصية هي الحوافز المادية، وهاته الأخيرة هي التي تشبع حاجات الموظف المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمسكن، وتشمل الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانية العمل المادية.

1-1- الأجر:

يعتبر الأجر من بين أهم أنواع الحوافز في كافة الإدارات، فالأجور فعالية واضحة تتلخص في أن الموظف، أو العون يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، حيث تتفاعل مجموعة من العوامل لتحديد الأجور ومن بينها:

- طبيعة العمل ودرجة صعوبته، وأهميته.
- العرض والطلب من الموظفين.
- أقدمية الموظف أو العون.
- القواعد القانونية والتنظيمية التي تنظم عملية دفع الأجور.

1-2- ضمان استقرار العمل:

يعتبر استقرار العمل وضمانه عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد، وينبغي على الإدارة أن تربط عنصر استقرار العمل بالمردودية، وكفاءة أداء الموظف كشرط لبقاء فاعليته كحافز، لأن الشيء إذا زاد عن حده انقلب إلى ضده.

1-3- ظروف وإمكانية العمل المادية:

تلعب الظروف المادية المحيطة بعمل الموظف دورا أساسيا في التأثير على كفاءته ومردوديته في العمل، ويتحقق ذلك بحرص الإدارة على وجود توافق بين الحاجة التي يشعر بها الموظف، وبين الحافز الذي يقدمه مناخ العمل والظروف المحيطة به من حيث المكان، وتوفر المكاتب ونظامها وعدم اكتظاظها، والتهوية

والتدفئة والإنارة والنظافة والآلات والمعدات... إلخ⁽¹⁰⁵⁾، فكلما كانت ظروف وإمكانيات العمل مهيأة بكيفية أحسن، كلما كان استعداد الموظفين للعمل أحسن.

2- الحوافز المعنوية:

إلى جانب الحوافز المادية هناك حوافز معنوية داخل الإدارة العمومية، وتتجلى في اتساع حاجات الموظف الاجتماعية والنفسية والذاتية: كالحاجة إلى الإحساس بالانتماء إلى الإدارة التي يعمل فيها، والحاجة إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق في العمل، والحاجة إلى تبادل أفكاره ومشاعره مع زملائه في العمل، والحاجة إلى الإحساس بالحبوة والعطف، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاستقلال والحرية وغير ذلك، وتشمل تلك الطائفة من الحوافز ما يلي:

2-1- فرص الترقية والتقدم في الحياة الوظيفية:

تعتبر الترقية حقاً من حقوق الفاعل، والتي نص عليها قانون الشغل وقننها وفق ضوابط ومعايير، الأمر الذي جعلها مطلباً لكل الفاعلين/الموظفين، ومن أجل ذلك فهم يسعون جاهدين إلى اتباع سلوكيات مختلفة طمعا في الحصول على هذه الترقية، وتتوقف فعالية الترقية كحافز في العمل على درجة ارتباطها بمردودية الموظف وكفاءته ومستوى أدائه ومقدرته ومستواه التعليمي.

2-2- مناخ الإشراف وتقدير جهود الموظف:

يقصد هنا بمناخ الإشراف كحافز للموظفين على المردودية وكفاءة الأداء، هو ذلك الإشراف الديمقراطي الذي يعتمد على مرتكزات أساسية نذكر من أهمها: ⁽¹⁰⁶⁾

- إشعار الموظف عند توظيفه بحقوقه وواجباته.
- أن تكون علاقة الرئيس بمرؤوسيه قائمة على الثقة وتقديم العون والمساعدة.
- تفهم المسير لوجهة نظر مرؤوسيه ولمشاعرهم.
- تفهم المسير لمشاكل المرؤوسين، والعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.
- توفير المناخ الذي يتيح للموظفين الإحساس بالثقة في النفس ويمكنهم من الإحساس بأن ما يقومون به من عمل يلاقي القبول والرضى من رئيسهم.
- تجنب تحيز المسير لفئة من الموظفين ضد الأخرى، حتى لا يفسد العلاقات مع الموظفين.
- تقدير مجهود الموظفين، للرفع من روحهم المعنوية والتقليل من أثر عوامل السخط، أو الضجر لديهم، ومعالجة أخطاء الموظفين وتصويبها بموضوعية وعدالة بعيداً عن العواطف والانفعالات.
- الكلمات الطيبة لها أثر فعال في تعديل وجهة الموظف المخطئ، والكلمات السيئة، أو القاسية لها تأثير في إثارة استجابات عدائية تتمثل في السلوك الانفعالي غير السوي... إلخ.

¹⁰⁵ - محمد باهي بن إبراهيم، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، 2002، ص 135.

¹⁰⁶ - د. نواف كنعان. القيادة الإدارية. دار الثقافة. عمان. 2002. ص 182.

3-2- طبيعة العمل وصورة الإدارة:

إذا كان العمل قليلا، أو بسيطا لا يتفق والمؤهلات العلمية للموظف وإمكاناته، ولا يحقق له إبراز قدراته كاملة وإشباع رغباته، فإنه لا يؤدي في الغالب إلى إثارة حماس واهتمام الموظفين، بل قد يؤدي بالبعض منهم إلى الشعور بالقلق والتمارض والإهمال وعدم الرضا، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل وشعورهم بعدم أهميتهم في الإدارة ككل⁽¹⁰⁷⁾.

4-2- مناخ جماعة العمل:

يقضي الموظف جزءا هاما من حياته داخل الإدارة، وهو بذلك يؤثر ويتأثر بالبيئة الوظيفية السائدة داخل التنظيم/المؤسسة، وبمناخ جماعة العمل⁽¹⁰⁸⁾، ومن ثم تتحدد مدى قدرته على الاندماج بين فئات الموظفين، ومواقفه السلوكية إيجابيا، أو سلبيا، من أجل ذلك كان لابد على الإدارة والرؤساء الإداريين أن يخصصوا مزيدا من الاهتمام لحوافز البيئة الوظيفية ومناخ الجماعة، وتشمل الحوافز الآتية:

• خلق الإحساس لدى الموظفين بأنهم أعضاء أسرة واحدة ينتمي إليها الجميع، وتشجيع الإحساس لدى كل موظف بوحدة الجماعة.

• تحقيق التآلف والاندماج بين كل فئات الموظفين في الإدارة.

توفير جو اجتماعي سليم بالإدارة، يشعر فيه الموظف بأن وجوده في المؤسسة هو إشباع لرغباته الاجتماعية، وأن مؤسسته تشكل مقرا يقضي فيه جزءا هاما من حياته الوظيفية، ومناخا إيجابيا أو سلبيا، من أجل ذلك كان لابد على الإدارة والرؤساء الإداريين أن يخصصوا مزيدا من الاهتمام للحوافز، لدفع الفاعل الى الانخراط الجدي والفعال في منظومة الانتاج والابتكار، عن طريق الإحساس بالانتماء الى التنظيم.

5- مقومات التحفيز الإداري الفعال:

لتحقيق الأهداف من عملية التحفيز، لابد للإدارة أن تأخذ في اعتبارها المقومات والشروط الحيوية التي هي على الشكل التالي:⁽¹⁰⁹⁾

- تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين وترتيبها.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتناسب وتتفق مع احتياجات الموظفين.
- ربط الحافز بالمرادودية وكفاءة أداء الموظف للحصول على ذلك الحافز، وتوفير الرغبة في العمل لدى الموظف.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز حتى يفهم الموظف العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه للحصول على الحافز.

107 - د. علي عبد الوهاب. السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة عين شمس. القاهرة. الطبعة الثانية. 1975. ص 60 وما يليها.

108 - ذ. محمد باهي، المرجع السابق، ص 137-138.

109 - علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب. القاهرة. 1985. ص 300.

- الإعلان عن نظام الحوافز المطبق لكافة الموظفين ومتابعة تطبيقه للتأكيد من كفاءته وتعديله عند الاقتضاء بما يتناسب مع المتغيرات والمواقف الجديدة.

مقاربة علماء النفس (110):

إن العديد من علماء النفس المهتمين بالسلوك الإنساني عامة والسلوك الإنساني في العمل خاصة قد بحثوا في تحديد الدافع الذي يدفع الإنسان إلى الاشتغال أو العمل⁽¹¹¹⁾، ومن هذه الأراضية سنقوم بإطلالة قصيرة وسريعة لبعض علماء النفس.

لقد ركز إبراهيم ماسلو⁽¹¹²⁾ A.Maslow في دراساته على تراتبية الحاجات الفردية، وعمل على تمثيلها على شكل هيكل تنظيمي حيث يقر بأن إشباع حاجة معينة يولد تطلعا لتلبية حاجة أخرى عليا وبالتالي عندما لا يتحقق هذا الإشباع يظهر التوتر والاضطراب الناجم عن الحرمان في سلوك الفرد.

بصيغة أخرى. يطرح "إبراهيم ماسلو" سؤالين:

- أين تعتقدون أنكم تتموقعون حقيقة؟

- أين أنتم ذاهبون؟

على هذا الأساس يجب على كل مسير/ قائد أن يضع في اعتباره وجود هذه التراتبية في الحاجات، ولذلك فمن واجبه خلق محيط محفز لفريق العمل وأن يتصرف في الوقت المناسب لكي يتجنب خمول الفاعلين واللامبالاة الناجمة عن بلادتهم في عدم تحقيق إشباع حاجة معينة من الحاجيات التي لا تحمل التأخير والتأجيل.

اعتمد Douglas McGregor على نظرية "ماسلو" في تراتبية الحاجات، والتي مثلها على شكل مثلث قاعدته تقوم على الحاجات الأولية، والتي إذا تحققت فيها الإشباع في مرحلة من مراحل المثلث الخمسة، لم تعد تكتسي الدافع الأساسي للفعل (أي لم تعد محفزة).

إذا كان الأمن المادي مضمون تصبح الحاجات العليا (الإنجاز الشخصي/الذاتي التعبير، التعطش إلى النجاح) ضرورية، فإذا كانت الظروف مواتية وحسنة/جيدة يمكن أن نجعل الفاعلين يقومون بتحفيز أنفسهم بأنفسهم، أي التحفيز الذاتي عن طريق منحهم هدفا يكون في نظرهم قيمة، وفي هذه الحالة نراهم يقبلون Acceptor كل أنواع المسؤوليات التي تعطى لهم، بل نراهم يتسابقون في البحث عن المزيد من المسؤوليات ليثبتوا بما جدارتهم وكفاءتهم في العمل، وقد توصل في المسار السيكولوجي في العمل إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

- يعتبر العمل من الحاجيات الأولية الطبيعية مثل الجوع والنوم والأكل.

¹¹⁰ - Le leader, Homme d'action. Ibid. p 24-25.

¹¹¹ - عبد الصمد الأغبري. الإدارة المدرسية. دار النهضة العربية، بيروت. 2006. ص 430.

¹¹² - Les principes de management. Ibid p 537.

- كل الأشخاص يتميزون بالخلق والابتكار والإبداع على عكس ما نظن نحن.

يمكن للمسيرين أن يحثوا/يدفعوا بالفاعلين إلى التحفيز الذاتي وذلك من خلال خلق ظروف ملائمة للتمكن من تحقيق الأهداف، وإذا كان الوضع يظهر صعبا للغاية أو مملا، فإن الأجر المرتفع يكون الحافز الوحيد الممكن للتصدي لهذا الوضع وقبوله والانخراط فيه بكل المقومات النفسية، الجسدية والمهاراتية، لأن الأفراد لا يجدون الإشباع الحقيقي إلا في مزاولة عملهم وإنجاز المهام المنوطة بهم، وهذه الأغراض الاقتصادية خاصة يجب تجنب الرتابة والملل في العمل وإيجاد الوسيلة المحفزة للفاعلين.

هنا تكمن نظرية « Y » ل « McGregor »، غير أن العديد من المسيرين لا يحكمون على الوضعيات إلا من خلال نظرية « X »⁽¹¹³⁾ وبتطبيق هذه الأخيرة يضيق مجال فهم الفاعلين، وبهذا يكونوا بحاجة إلى المراقبة، إلى الأخلاق، إلى الدافع المالي/النقدي، ولكن إذا كان العمل يقوم على تطبيق نظرية « Y »، فلا بد من اكتشاف الشخصية الحقيقية للفاعلين، ومن هذا الأساس استوجب تسييرهم وفق نقط قواهم ونقط ضعفهم.

يتوفر McGregor على قاعدة فكرية مفادها:

- عدم وضع اقتراحات.

- منح فرص من شأنها تحقيق النجاح.

- الأخذ بالمسؤوليات والخلق (الإبداع).

كما أنه يوصى باستغلال المواهب والكفايات لدى الأفراد من خلال إتاحة إنجاز المهام الموكولة. طرح Frederick Herzberg⁽¹¹⁴⁾ - هو الآخر - سؤالين للعديد من الفاعلين يتولون مناصب أعمال مختلفة على مستويات مختلفة:

• ما هو الشيء الذي يمنحك إشباعا كبيرا في عملك؟

• ما هو الشيء الذي يمنحك عدم الإشباع في عملك؟

إن مقارنة الحافزية تتنوع على حسب مكانة الأفراد في تراتبية المؤسسة (في القمة، في الوسط أو في الأسفل أي في الواجهة) والنصائح التالية تقوم على دراسة أنجزت منذ بضع سنوات من طرف:

- Sir Peter White (ويسير 6300 فردا في المنشأة البحرية).

- Reg Blunchell (مسؤول سابق على 3210 عاملا بصفة مدير عام ل P و T البريطانية).

- Allison Grant (مدير المستخدمين في شركة John Sntcliffe et co.Ltd).

1-1- في قمة التراتبية:

¹¹³ - Le Leader, Homme d'action, Ibid P 25.

¹¹⁴ - Psychologie du travail et des organisation. Ibid p 96.

في القمة، يكون من الواجب تحفيز المسيرين الذين يعلمون/يعرفون كل ما يعرفه المدراء حول العلوم الخاصة بالسلوك. وبهذا فهم لم يصلوا إلى هذه المرتبة إلا بعد إبرازهم لمقوماتهم المعرفية والمهاراتية والموهبية، وهناك نسبة ضئيلة إن لم نقل منعدمة في تغييرهم باستمرار على هذا المستوى يكون المسير الملهم أكثر فعالية من إدارة ميكانيكية (Management mécanique).

ولتحفيز المسيرين، الكل يتوقف على الكيفية التي يتخذها المدير/المدراء وعلى المكانة/المنصب الذي يحتله في التراتبية، وعلى المزايا التي تمت تنميتها خلال المسار المهني.

ولكي نحفز الأفراد في هذا المستوى يجب:

- تحمل المسؤوليات وليس التهرب منها.
- منح الثقة للأفراد والظهور بالمستوى المطلوب على الدوام.
- الظهور بمظهر الفهم، التفاءل، الحماس والتشجيع.
- عدم الظهور بمظهر القلق، الشك وعدم التدخل بشكل مستمر.
- زيارة الفاعلين في مناصب العمل/الشغل.
- **Mener une vie personnelle exemplaire**
- أن يكون جزءا من الأفراد المجددين.
- أن يستغل الفرص المتاحة.
- أن يكون على تواصل مستمر بالتجديدات.
- أن يقبل التغيير ويستغله للتقدم.
- أن يظهر بمظهر الاهتمام بمرؤوسيه.
- معرفة اتخاذ القرارات الصائبة.
- المعرفة الجيدة بعنصر التفويض.
- معرفة اتخاذ القرارات الصعبة (إقضاء الدين لا يعملون).
- أن يتواصل مع المتعاونين بطريقة مستمرة وعلى جميع المستويات.
- الإنصات إلى الآخرين.
- تجنب الخلافات غير المجدية.
- محاربة الإرهاق (Stress) بالنسبة للذات وبالنسبة للآخرين.
- الاعتراف بالفائزين.
- العمل على حماس الآخرين وتنمية كاريزمهم (Son Charisme).
- العمل على جعل الآخرين يتسمون، خاصة إذا كان بطريقة طبيعية.

1-2 - في وسط التراتبية:

من بين المزايا التي يجسد المرؤوسون إيجادها في شخصية المسير هي على الشكل التالي أو كما يتصورها الأفراد:

- يعرف عمله معرفة جيدة (له معرفة جيدة بطبيعة عمله).
- لا يخاف ولا يرتبك.
- يشرح للفاعلين ما ينتظر منهم كإنجاز.
- العمل معه يمنح الإحساس بتموقع الذات في المكان المراد.
- يكون حقا وعادلا.
- يحس الفاعلون برغبة في عدم التخلي عنه.
- يحس الفاعلون برغبة في العمل معه وبجانبه.

3-1- في أسفل التراتبية "المواجهة":

إن العمل على تحفيز الفاعلين الذين يتواجدون في أسفل التراتبية (الحارس العون،...) يتجسد أولا - وقبل كل شيء- أو يتوقف أساسا على التعامل معه ككائن إنسان، فمهما تكن طبيعة عمل الأفراد يجب تحفيزهم عن طريق إظهار أهمية دورهم داخل منظومة العمل (داخل المؤسسة) وكسب احترامهم، كل هذه الخطوات وغيرها لا بد وأن تتم عبر خلق جو للعمل والعمل في إطار الفريق مع إقصاء لكل من يعمل على نسق مبدأ العمل ضمن المجموعة:

بالتأكيد، يصعب جدا تحفيز الأفراد الذين يقومون بإنجاز نفس المهام يوميا (أي يكون عملهم يتسم بالرتابة والممل) أو أولئك الذين يعملون بمفردهم، فإن لم يكونوا مرموقين في عملهم، فهذا لا ينفي عنهم صبغة الضرورة والأهمية، والعمل معهم يجب أن ينبنى على الاحترام والود: منحهم لباسا للعمل لخلق لديهم إحساسا بالكرامة. تقوية الشعور لديهم بانتمائهم إلى المؤسسة (الإحساس بأنه جزء من المؤسسة) عن طريق دفعهم إلى الانخراط المكثف في كل أنشطة المؤسسة، القيام بشكرهم والثناء على جهوداتهم عندما يستحقون ذلك، بصيغة أخرى أقرب إلى المعادلة الإنسانية: الاهتمام بهم كإنسان، أي الاهتمام بمشاكلهم. إن العمل بهذا الشكل لا يعني أن يتنازل المسير على بعض معايير الشغل: كأن يكون واضحا ومحددا في ضبط - مثلا- تواريخ ومواعيد تسليم أو إرسال الإنتاج، إن هذه الخطوات تخلق فيهم دافعا محفزا يلزمهم طيلة حياتهم العملية.

جدول يظهر المواقف بالنسبة للشغل:

نظرية X	نظرية Y
1- الأفراد لا يحبون الشغل ويفرون منه إن هم استطاعوا.	1- الشغل ضروري لتنمية الجانب السيكولوجي للأفراد.
2- لا يبدل الأفراد المجهود المنتظر منهم إلا تحت طائلة الإكراه أو من أجل المال.	2- يرغب الأفراد في الاهتمام بشغلهم ويمكن أن يجوه إذا كانت الظروف تسمح بذلك.

3- يفضل الأفراد أن يوجهوا أو يسيروا ويتهربون من المسؤولية.	3- يبحث الأفراد من تلقاء أنفسهم لتحقيق الهدف الذي قبلوه.
4- يتحفز الأفراد بالمال على وجه الخصوص.	4- يبحث الأفراد عن تحمل المسؤوليات، ويعلمون جاهدين لقبولها إذا كانت الظروف مواتية.
5- لا يحفز الأفراد إلا إذا أحسوا بالخوف اتجاه أمنهم.	5- من الأفضل أن تترك الأفراد أمام عملية التخليق الذاتي عوض أن تفرض عليهم الأخلاق.
6- يفتقر الأفراد إلى الخلق والإبداع، ولا يظهر هذا إلا في التحايل على القانون.	6- إذا كانت الظروف ملائمة. يتحفز الأفراد من خلال السعي وراء تحقيق قدراتهم.
7- أن الخلق والإبداع سمة موجودة في كل الأفراد ولا تستخدم إلا بنسبة قليلة.	7- أن الخلق والإبداع سمة موجودة في كل الأفراد ولا تستخدم إلا بنسبة قليلة.

منح الدعم

- بعرض والتعليق على النتائج والنجاح الذي حققته المؤسسة.
- بتحديد أهداف الفريق، أهداف المصلحة وأهداف المؤسسة.
- بمنح الفاعلين المزيد من المسؤوليات.
- بتشجيع الأفكار الجديدة، ويمد يد المساعدة وإتاحة الظروف لتنفيذ هذه الأفكار.

3- رؤية جديدة للتحفيز:

ذكر "Dean R.Spitzer" في كتابه **(التحفيز الخارق)**: "أنه يمكن استغلال رغبات الفاعلين وتحويلها إلى محفزات لهم، وهذه الرغبات هي:

- **رغبة النشاط:** اجعل العمل أكثر نشاطاً وأضف التنوع للعمل واطلب آراء العاملين.
- **رغبة الملكية:** أتح للفاعلين الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومجالاً أكبراً للاختيار واتخاذ القرار، وأعط الفاعلين المسؤولية عما يفعلون.
- **رغبة السلطة:** أتح للفاعلين فرصة القيام بدور قيادي، وفرص للتألف الاجتماعي.
- **رغبة الانتماء:** وظف قوة العمل الجماعي وقوى الفاعلين الكامنة.
- **رغبة التمكين:** أتح فرصاً للتعلم، وتجاوز عن الأخطاء، ووفر مقاييس موضوعية للأداء، ودع العاملين يضعون الأهداف لأنفسهم.
- **رغبة الإنجاز:** شجع الفاعلين على التطور وتحديهم ليتفوقوا على أنفسهم.
- **رغبة الاحترام:** شد من أزر الفاعلين، وأريهم تقديرك وعرفانك.
- **رغبة المعنى:** اشرح للفاعلين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون.

➤ **رغبة الاتصال:** امنح الفاعلين فرصة الاتصال العضوي فيما يقرب وجهات النظر، ويقلص من عنصر الخلاف.

➤ **رغبة التفوق:** نمي في أذهان الفاعلين فكرة النجاح الجماعي، لأن نجاح المؤسسة هو نجاح الفاعل، والعكس صحيح.

يعتمد الكثير من المدراء على سن العديد من الجزاءات، والعقوبات؛ حتى يؤدي العاملون أعمالهم بكل دقة، ودون تقصير، بينما يعمد القلة من المدراء، أو المسؤولين إلى دفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم عن طريق المحفزات التي لا تقارن إنتاجيتها العالية بالعقوبات. وسنعرض إلى هذه المقارنة⁽¹¹⁵⁾ عبر الجدول التالي كخلاصة للمبدئ الخامس:

جدول المحفزات والجزاءات:

الجزاءات	المحفزات
تحرك العامل للأداء المتوسط	تدفع العامل للأداء العالي
لها تأثير خارجي	لها تأثير داخلي
تشعر بالاستياء	تشعر بالرضى
تكسب النفور والإعراض	تكسب الولاء والالتزام
تشحن العاملين بالخيانة	تشحن العاملين بالإخلاص
تورث الكراهية والحقد	تورث المحبة والتقدير
إنتاجيتها متواضعة	إنتاجيتها عالية
أهدافها آنية.	أهدافها بعيدة المدى