البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية.

د.خالد بوشارب بولوداني. جامعة ابن خلدون– تيارت.

الملخص باللغة العربية:

بالنظر إلى أهمية البيئة التنظيمية في تحقيق فعالية التنظيمات على اختلاف طبيعتها وأهدافها، فقد نال هذا المتغير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في حقول علمية عديدة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، وما يترجم ذلك هو تعدد المداخل النظرية المفسرة لهذا المفهوم عبر مختلف مراحل تطور الفكر الإداري بدءا بالنظريات الكلاسيكية، ومرورا بالنظريات النيوكلاسيكية، وصولا إلى النظريات الحديثة.

Abstract

Given the importance of the organizational environment in achieving the effectiveness of organizations of different nature and objectives, this organizational variable has received the attention of many researchers and specialists in many scientific fields, especially human resources management, and this translates to the multiplicity of theoretical approaches to this concept through the various stages of the development of administrative thought From classical theories to neo-classical theories to modern theories.

مقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الراهن بيئة مضطربة قلقة تتميز بعدم التأكد والتيقن، فضلا عن التعقيد، حيث أصبحت الكفاءة، الفعالية، والتجديد هي الصفات المميزة للقدرة على المنافسة.

وإذا كانت هذه المتغيرات التنظيمية هي نتاج تفاعل البيئتين الداخلية والخارجية؛ فإنها تتحدد بنوعية الأبنية الداخلية للمؤسسة والمرتبطة بالقيم والقواعد والمعايير والخصائص والاتجاهات التي تؤثر في سلوك الأفراد وتتشكل من خلال فلسفة الإدارة وممارساتها.

وتبرز أهمية البيئة التنظيمية من خلال عديد الرؤى النظرية والدراسات الامبريقية التي تبحث في علاقة هذا المفهوم بالفرد والجماعة والبناء التنظيمي ككل، فمع بداية العملية الصناعية سعت المؤسسات إلى توفير الظروف المادية الملائمة في مكان العمل من أجل تحقيق فعاليتها الإنتاجية والإدارية، وهو ما أقرته النظريات الكلاسيكية؛ كالنظرية البيروقراطية، العلمية، ونظرية التكوين الإداري، إلا أن التركيز على هذه المكونات دون الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل أدى تدريجيا إلى تذبذب الإنتاج ونقص الفعالية، فاتجه بعد ذلك اهتمام الباحثين نحو مجال التفاعل بين الفرد العامل وبيئته الاجتماعية داخل مكان العمل، فظهرت النظريات السلوكية التي اقتصر اهتمامها على الجانب المعنوي

فقط لبيئة العمل، ما أدى إلى انتشار التسيب الإداري والتغيب وغيرها من المشكلات التنظيمية التي حالت دون تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن قصور هذه النظريات في تحقيقها لأهداف التنظيمات أدى إلى استمرار موجة الإسهامات المعرفية التي اهتمت ببيئة العمل، فظهرت نتيجة لذلك؛ النظريات الحديثة في التنظيم، كنظرية الآسات السبعة، ونظرية النمط الثالث، والنظرية اليابانية التي تستند في فلسفتها الإدارية إلى سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوي؛ الذي يشعر في ظله كل عضو في المنظمة أنه أكثر ارتباطا بزملائه.

وتجدر الإشارة إلى أن المنافسة بين المؤسسات اليوم أصبحت قائمة على مدى قدرتها على خلق العامل السعيد في بيئته التنظيمية، والذي لن يتأتى إلا من خلال توفير بيئة عمل داعمة لفلسفة المشاركة والعمل الجماعي، فضلا عن المرونة والتكيف وفتح قنوات الاتصال وتحديثها، لذلك أصبح موضوع البيئة التنظيمية مطلبا مجتمعيا وتنظيميا تسعى كل مؤسسة متميزة إلى تحقيق صحيتها.

إن تباين الطروحات التنظيرية في تفسيرها لموضوع البيئة التنظيمية، بين الرواد الأوائل في الفكر الإداري أمثال (ماكس فيبر، فريديريك تايلور، هنري فايول)، وبين النيوكلاسيكيون الذين اهتموا بالجانب الإنساني والاجتماعي للعامل، وبين النظريات الحديثة التي اهتمت بالمكونات المادية والمعنوية لبيئة العمل أدى إلى إثراء نظرية التنظيم وتعدد مداخلها نتيجة قصور كل نظرية من هذه النظريات في تفسيرها لمتغير البيئة التنظيمية على جانب معين وإغفالها الجوانب الأخرى المشكلة لمكونات بيئة العمل.

فما المقصود بالبيئة التنظيمية؟ وما هي أهم التفسيرات التي قدمتها نظرية الموارد البشرية لهذا المفهوم؟

أولا: مفهوم وأهمية البيئة التنظيمية:

تعد البيئة التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تميز التنظيمات عن بعضها البعض، فبتباين إدراكات العمال للخصائص المكونة للبيئة التنظيمية تتباين سلوكاتهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم. حيث يعرف "لتوين وستربجر" البيئة التنظيمية على أنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم" [1]، حيث يركز هذا التعريف على مدى التأثير المباشر للخصائص المميزة لبيئة العمل في سلوكات ودوافع العاملين.

وفي نفس السياق نجد أيضا تعريف "هاني عبد الرحمن صالح الطويل" والذي يؤكد على مدى أهمية خصائص بيئة العمل في التأثير على سلوك العاملين حيث يرى بأنها: "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل، سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"[2]،

وفي تعريف آخر لـ "بريتشارد وكراسك" نجدهما يعتبران مكونات بيئة العمل كأحد مصادر الضغط داخل المؤسسة، والتي يمكن أن توجه وتتحكم في سلوك العمال، حيث يريان أنها : "صفة البيئة الداخلية للمنظمة، ذات استمرارية نسبية، تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة الأطر العليا، حيث يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الأنشطة".

ويأتي أيضا تعريف "القريوتي" ضمن نفس السياق ليؤكد على مدى أهمية البيئة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين من خلال انعكاس خصائصها في أذهان العمال، هذه الصورة هي التي توجه سلوك الأفراد العاملين وتحدد اتجاهاتهم، حيث يرى أنها: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".[3]

وقد أكد هذا التوجه بعض الباحثين، حين ركزوا على أهمية وتأثير الأبعاد المشكلة للبيئة الداخلية للتنظيم في سلوك الموظفين والعمال، والمتمثلة في: "مجموعة النظم، السياسات، المكان، الظروف، العلاقات الوظيفية والاجتماعية والإنسانية بين مستويات الموظفين، والتي تشكل جو العمل الذي يمارس فيه العاملون مهامهم.[4]

كما يؤكد "كامل محمد المغربي" هو الآخر على هذا الاتجاه حين يبرز أهمية خصائص البيئة الداخلية في التأثير على سلوكات واتجاهات العمال، كونها تتميز بنوع من الثبات النسبي كالقيم والعادات، عكس خصائص البيئة الخارجية كالأسواق والأسعار التي تتميز بعدم الاستقرار. حيث يرى بأنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"[5].

وعليه، ومن خلال هذه التعريفات يتضح جليا أن صحية البيئة التنظيمية بمختلف مكوناتها المادية وغير المادية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية التنظيمات على اختلاف طبيعتها وأهدافها، لذلك سعت مختلف المؤسسات العالمية إلى توفير البيئة التنظيمية الصحية حتى تضمن بقائها واستمرارها، والمؤسسة الجزائرية وعلى غرار هذه المؤسسات سعت هي الأخرى منذ الاستقلال إلى اليوم، وعبر مختلف مراحل تسييرها إلى تحقيق فعاليتها من خلال اهتمامها بمكونات بيئتها التنظيمية. غير أن اهتمامها بجانب معين دون الجوانب الأخرى في كل مرحلة تسييرية أدى إلى الحيلولة دون تحقيق أهدافها، فبعد الاستقلال مباشرة وأثناء أسلوب التسيير الذاتي ساد المؤسسة الجزائرية بيئة تنظيمية مادية قامت على أساس المركزية والاهتمام بأهداف التنظيم دون أهداف العمال، فكان إدراك واتجاه العمال نحو هذا النوع من البيئات التنظيمية سلبيا مما أثر على أدائهم، بعدها وكمرحلة موالية وأثناء أسلوب التسيير الاشتراكي ميز المؤسسة الجزائرية بيئة تنظيمية اجتماعية اهتمت بأهداف العمال دون الأهداف الحقيقة المتمثلة في تحقيق التوازن

الاقتصادي والمالي،من خلال التركيز على العمل والتقييم الجماعي للأداء مما أعاق بروز المهارات الفردية داخل مكان العمل، بعدها وفي ظل عجز هذه السياسات التسييرية لجأت الحكومة الجزائرية إلى سياسة الخوصصة كسياسة تصحيحية قامت على أساس فتح السوق أمام المنافسة التي تضمن البقاء والاستمرار للمؤسسات القادرة على المنافسة من خلال توفير النوعية الجيدة والأسعار التنافسية كمحددات أساسية للفعالية التنظيمية في الوقت الراهن.

في حقيقة الأمر إن هذا التدرج في السياسات التسييرية التي انتهجتها المؤسسة الجزائرية ترتبط بشكل مباشر بالمقاربات النظرية التي عرفها تطور الفكر الإداري بدءا بالنظريات الكلاسيكية ووصولا إلى النظريات الحديثة مرورا بالنظريات النيولاسيكية، حيث نجد كل مدخل نظري من هذه النظريات ركز في تحقيقه للفعالية التنظيمية على جانب معين وأغفل جوانب أخرى من جوانب البيئة التنظيمية، إذ نجد النظريات الكلاسيكية أكدت في تحقيق فعاليتها على الجانب المادي، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على المكونات المعنوية للبيئة التنظيمية، أما النظريات الحديثة فقد حاولت الاهتمام بالجانب المادي واللامادي للبيئة التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ثانيا:المداخل النظرية المفسرة لمفهوم البيئة التنظيمية:

لقد أدى اختلاف طبيعة عناصر ومكونات البيئة التنظيمية إلى تعدد المداخل النظرية المفسرة للعلاقة القائمة بين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وخصائص بيئاتهم التنظيمية. لكن على الرغم من هذا الاختلاف الظاهر بين هذه المحاولات النظرية إلا أنها تؤكد في مجملها على وجود علاقة ارتباطية بين كفاءة وفعالية التنظيم وايجابية سلوك أفراده، والذي يرتبط هو الآخر بمدى ايجابية إدراك هؤلاء الأفراد لميزات وخصائص البيئة التنظيمية التي يعملون فيها.

ضمن هذا السياق اعتمدت **المدرسة الكلاسيكية** في تحقيقها لكفاية التنظيم الإدارية والإنتاجية على المكونات المادية للبيئة التنظيمية، حين نظرت إلى العامل على أنه كائن اقتصادي عاقل يحرك بواسطة الأجر؛ الذي تعتبره الحافز الوحيد القادر على التأثير في سلوك العامل، حيث يرى "Max weber" "ماكس فيبر" ضمن هذا الإطار أن النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة 6، لذلك نجده يهتم بتحقيق أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، وهذا ما أشار إليه " Frederick Taylor "فريديريك تايلور" من خلال نظرية "الإدارة العلمية"، حيث يعتقد أن توفير بيئة العمل الملائمة للعامل من حيث الظروف الفيزيقية (الإضاءة، التهوية، الرطوبة...) تفقده الحق في التذمر أو الشكوى7.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة اعتبرت الفرد العامل مجرد آلة لا يمكنه الإبداع، وإنما يعمل على تنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارات الأعلى، وهنا يحدد "فيبر" ثلاثة مستويات للإدارة تنفصل مهامها عن بعضها البعض، حيث تتولى الإدارة العليا مهمة التخطيط، في حين تتولى الإدارة الوسطى

مهام الإشراف على تنفيذ الأهداف العامة، أما الإدارة الدنيا فتسند إليها مهمة تنفيذ عمليات الإدارة الإشرافية 8، وهو ما أثاره "تايلور" حينما أكد على مبدأ الحركة والزمن الذي يكرس منظومة الآلية، حيث يستلزم هذا المبدأ حساب الوقت اللازم لكل حركة مع استبعاد كل الحركات الزائدة حتى يحقق التنظيم كفايته الإنتاجية التي تعتبرها المدرسة الكلاسيكية أهم مقياس للفعالية.

ولعل نظرية التقسيم الإداري لـ"Henri Fayol""هنري فايول" قد أضافت بعدا آخرا للبيئة التنظيمية، حينما حللت الكفاية الإدارية من خلال المبادئ الأربعة عشر التي قامت عليها، والتي شكلت في مجملها قيما تنظيمية تقوم عليها المؤسسة لتحقيق كفايتها الإدارية والإنتاجية، إذ لم يقتصر "فايول" في طرحه هذا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي فقط، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حين نبه إلى أهمية الجانب المعنوي لعناصر البيئة الداخلية.

وبهذا يكون "فايول" وعلى الرغم من اتفاقه مع كل من "فيبر" و"تايلور" بتأكيده على أهمية الجانب المادي لتحقيق البيئة التنظيمية الصحية، خاصة من حيث اهتمامه بالمركزية في اتخاذ القرار عن طريق تطبيق مبدأ وحدة الأمر والتوجيه، فضلا عن الرقابة اللصيقة والصارمة، إلا أنه كان مصرا على إبراز بعض جوانب البعد المعنوي لبيئة العمل، ومدى تأثيره في سلوك العمال واتجاهاتهم، حيث أكد على مبدأين أساسيين وهما؛ التعاون والمساواة الذين يقر من خلالهما بأهمية العمل الجماعي، العدالة التنظيمية، مبدأ المبادأة، وروح الفريق9 ، فضلا عن مبدأ التناسق بين الإدارة والعمال لتجنب الصراع، هذا الأخير الذي أولاه "Ralf Dahrendorf""رالف داهرندورف" أهمية كبيرة واعتبره أساس تحقيق فعالية التنظيم، حيث يعتقد أن الصراع في المؤسسة لا يكون بين الطبقة العمالية وطبقة أرباب العمل، وإنما يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية، ويرجع سبب الصراع إلى سيطرة الطبقة التكنوقراطية على القوة والنفوذ الاجتماعي في المؤسسة، فالطبقة التكنوقراطية تدير المشروع الصناعي لقاء رواتب معينة ولا تملكه، وهذا ما هو شائع في المؤسسات المعاصرة التي تقوم على أساس الفصل بين إدارة المشاريع وتمويلها، فإدارة المشاريع تكون بيد التكنوقراطيين، أما ملكية المشروع فهي بيد المساهمين، وعلى هذا الأساس فإن العمال هنا لا يواجهون مالكي المشاريع، وإنما يواجهون العمال الإداريين (الطبقة التكنوقراطية) الذين يديرون المشاريع، فيحدث الصراع10.

وعليه، يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية أولت اهتماما كبيرا بالبيئة التنظيمية من خلال تأكيدها على أهمية الجانب المادي في تحقيق فعالية التنظيم، وذلك في ضوء تركيزها على الضبط الصارم، المركزية، فضلا عن اهتمامها بالجانب الرسمي وإقرارها لمبدأ الرشد والعقلانية في تحقيق الكفاية الإدارية والإنتاجية، معتمدة في ذلك على آليات تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الحركة والزمن، مبدأ وحدة الأمر والتوجيه...إلخ. إلا أن ما يعاب على هذه المدرسة المعرفية هو عدم التفاتها لعناصر ومكونات البيئة

المعنوية، حيث أغفلت الجانب النفسي والاجتماعي في مكان العمل، وهذا ما يؤكد على أنها نظريات تنظم العمل بأسلوب ميكانيكي روتيني يعيق التجديد والإبداع11.

وفي المقابل نجد نظريات أخرى داعمة للنظريات الكلاسيكية من حيث نظرتها للتنظيم على أنه نسق مغلق، إلا أنها ركزت على الجانب اللامادي لمكونات وعناصر البيئة التنظيمية، حيث أعطت وزنا كبيرا للعامل الاجتماعي بدل العامل الاقتصادي في تحقيق فعالية التنظيم عرفت **بالنظريات النيوكلاسيكية**، حيث ركزت على المشاركة ومرونة العلاقات الوظيفية، فضلا عن العمل الجماعي، العناية الاجتماعية، وتحقيق الذات... إلخ. فغيرت بذلك هذه النظريات بإسهاماتها النظرة الكلاسيكية نحو الفرد العامل، حيث أصبح ينظر إليه كشريك في العملية الإدارية والإنتاجية من خلال إقرارها بمبدأ أساسي في الإدارة وهو مبدأ المشاركة في العمليات التنظيمية.

ومن أبرز رواد هذا الاتجاه النيوكلاسيكي"Elton Mayo" "إلتون مايو" من خلال تجاربه التي أجراها في مصانع الهاوتورن وأوضح من خلالها تأثيرات العلاقات الإنسانية المميزة للبيئة التنظيمية على السلوك التنظيمي12.

وتجدر الإشارة إلى أن "مايو" قد ركز في تناوله للبيئة التنظيمية على الجانب النفسي والاجتماعي للعمال من خلال تأكيده على ضرورة إشباع حاجاتهم المعنوية؛ كالاحترام، والتقدير، فضلا عن حاجة إثبات الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا13.

وهذا ما نبه إليه وأقره "Abraham Maslow""أبراهام ماسلو" من خلال نظرية الحاجات التي قسمها حسب ضرورة إشباعها إلى خمس حاجات في شكل هرم يعرف بهرم ماسلو للحاجات؛ أربعة منها مرتبطة بالمكونات المعنوية لبيئة العمل وهي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات، أما الحاجة الأولى التي تقع في قاعدة الهرم فترتبط بالجانب المادي وتعرف بالحاجات الفيزيولوجية.

حيث يرى "ماسلو" أن الحاجات التي تم إشباعها لا تصبح دافعا للسلوك، كما يؤكد على أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم، والتي تتعدد سبل إشباعها يجب أن تشبع قبل الحاجات التي تقع في قمة الهرم حتى يتحقق رضا العامل14.

وهنا يمكن التأكيد على ما طرحته نظرية العاملين لـ"Frederick Herzberg""فريديريك هرزبرغ" حين ربط رضا العامل بظروف ومحتوى العمل15، حيث يرى أنه هناك عوامل وقائية يؤدي عدم توفرها إلى عدم رضا العامل كسياسة الإدارة، نمط الإشراف السائد، طبيعة العلاقات الوظيفية...إلخ، في حين توجد عوامل أخرى دافعة لا ترتبط بشكل مباشر برضا العامل، والتي تتمثل أساسا في الاعتراف، الانجاز، المسؤولية16...إلخ.

وبناءا على هذا يمكن القول أن النظريات النيوكلاسيكية عنيت بالبيئة التنظيمية من خلال اهتمامها بالحوافز المعنوية ودعمها للقيادة الديمقراطية ولا مركزية اتخاذ القرار والمسؤوليات، فضلا عن إقرارها بمبدأ تحقيق حاجات الأمن والاستقرار والتنمية الذاتية، بالإضافة إلى الرقابة بالاستثناء والرقابة الذاتية، معتمدة في ذلك على ميكانيزمات عدة؛ كالمشاركة والعمل الجماعي، وأيضا الاتصال المفتوح ومرونة العلاقات الوظيفية لتحقيق رضا العامل. غير أن ما يعاب على هذه المدرسة هو إفراطها في الاهتمام بالجانب غير الرسمي، كما اعتبرت جماعة العمل في تناسق وتعاون دائمين، وأن المصنع هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، وبهذا تكون قد تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي المميز للكثير من البيئات التنظيمية وما يحتويه من صراع وتنافس17، وهذا ما نبه إليه "رالف داهرندوف" من خلال تناوله لظاهرة الصراع التنظيمي، حيث يرى أن العمال لا يحققون الرضا إلا حين تحقق التنظيمات استقلالها من خلال التخلص من سلطة الطبقة التكنوقراطية الحاكمة.

وعلى أية حال، يتضح أن الإسهامات النظرية السابقة (**المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية**) وعلى الرغم من نظرتهما المتباينتين والمحدودتين نحو البيئة التنظيمية، إلا أنهما أكدتا على حد سواء على أهمية البيئة الداخلية في بناء وتوجيه سلوك العمال، فضلا عن إقرارهما بأنها أداة لدعم السلوكات الايجابية داخل المؤسسة. غير أن ما يعاب عليهما هو قصور نظرتهما على مكونات البيئة الداخلية وإغفالهما لأهمية عناصر البيئة الخارجية في التأثير على سلوك العمال.

لذلك جاءت**الإسهامات النظرية الحديثة** التي أولت اهتماما بالغا بالبيئة الداخلية، واعتبرتها جزءا مهما من العملية التطويرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حينما حاولت المزج بين عناصرها المادية والمعنوية، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية "Z"لـ "William Ouchi""ويليام أوشي" التي جاءت كمحاولة لتطويع النموذج الياباني حتى يتماشى مع مقومات الثقافة الأمريكية، وجاء ظهور هذه النظرية كنتيجة حتمية لعدم إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة اليابانية "نظرية J" خارج حدود اليابان، وخاصة في البيئة الأمريكية نتيجة اختلاف ثقافة الفرد الياباني – القائمة على أساس الثقة، الحذق والمهارة، الألفة والمودة18 – عن ثقافة الفرد الأمريكي، لذلك حاول "وليام أوشي" المزج بين مبادئ نظرية "J" ومبادئ نظرية "A" وبنى نظرية "Z" على جملة من الافتراضات تتمحور حول: التوظيف طويل المدى، جماعية اتخاذ القرار، التقييم والترقية البطيئة، الاهتمام الشمولي بالموظف، والقياس الرسمي وغير الرسمي (الصريح والضمني)19.

وتجدر الإشارة إلى أن "وليام أوشي" على الرغم من تركيزه على المكونات المعنوية للبيئة التنظيمية إلا أنه لم يغفل جانبها المادي مبرزا دعمه لمبدأ المسؤولية الفردية، التخصص الوظيفي...إلخ، وهذا ما أشار إليه"Rensis Likert" "رنسيس ليكرت" في نظرية الدافعية، حيث أقر هو الآخر بأهمية البناء الرسمي في تحقيق أهداف التنظيم، دون إغفاله لتأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المميزة للبيئة التنظيمية على أداء

العاملين20، هذا فضلا عن اهتمامه بمسألة العلاقات الوظيفية داخل مكان العمل، فأكد على ضرورة الاهتمام بالعمال ومشكلاتهم مع تنمية روح الفريق بينهم، على اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله21، فقيمة التعاون والعمل الجماعي لها تأثير على سلوكات واتجاهات الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكده "Talcott Parsons""تالكوت بارسونز" ضمن مدخل النسق الاجتماعي حينما يبرز دور القيم في تحقيق فعالية التنظيم، حيث اعتبر القيم السائدة هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا22.

وضمن نفس الإطار نجد "Robert Merton""ميرتن" يؤكد على ضرورة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد بدل السلوك الرشيد الذي نادت به النظرية الكلاسيكية، فضلا عن مبادئ التنظيم غير الرسمي والرقابة الذاتية بدل الحاجة إلى الموجه الخارجي أو الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة على العمال23.

وهذا ما أثاره أيضا "Selznick""سلزنيك"، حين اعتبر السلطة أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم، وما يترتب عنها من نتائج متوقعة وغير متوقعة، فتفويض السلطة حسب رأيه يؤدي إلى نتائج متوقعة كتنمية روح المبادرة والتدريب، ونتائج غير متوقعة كسعي كل قسم إلى تحقيق أهدافه الخاصة24على حساب الأهداف العامة. وهذا ما جعل "غولدنر" يطرح مسألة العلاقات الارتباطية الموجودة بين سلوك الأفراد ونمط السلطة السائد، عندما أبرز هو الآخر النتائج غير المرغوبة عند تفويض السلطة كتدقيق الرقابة، مما يجعل من علاقات القوة أكثر وضوحا فيخلق الصراع ويختل توازن التنظيم25. أما"Herbert Simon" "هربرت سيمون" فقد ركز على عملية اتخاذ القرار الذي اعتبره أساس السلوك التنظيمي26، فضلا عن اهتمامه بمبدأ العدالة في منح الحوافز، حيث يراعي مسألة التوازن بين التحفيزات التي يقدمها التنظيم لأعضائه وبين ما يساهم به هؤلاء الأعضاء في تحقيق أهداف التنظيم27 فيرى بذلك أن أساس منح هذه التحفيزات هي المساواة والعدالة حتى يضمن التنظيم استمراره.

وقد تلاحقت موجة النظريات الحديثة المعنية بمسألة البيئة التنظيمية، حيث ظهرت "النظرية التويوتاوية" "Toyotisme" مع العالمان "Taiiji ohno" "تايجي أوهنو" نائب مدير شركة تويوتا لإنتاج السيارات ومساعده "Shigo chingo" "شيغو شينغو" عام 1973 تزامنا مع ما يعرف بصدمة الوقود، حيث تطلب الأمر القيام بانعطافة تاريخية تغير معها مسار خط الإنتاج في شركة تويوتا والاقتصاد الياباني برمته من خلال اتخاذ القرار المصيري المرتبط بتحديد أسلوب الهدر.

وقد تأسست هذه النظرية على ثلاثة مصطلحات ظهرت متتالية تعرف بـ 3mu، وهي:

1. Muda(مودا): وتعني أي نشاط فائض لا يضيف قيمة للمنتوج هو هدرا، حيث يعتبر:
   - النشاط = عمل+ مودا.
   - النفقات= تكلفة+ مودا.

وعليه رفعت هذه النظرية وفق هذا المصطلح شعارا مفاده:

مودا أقل= زبون أكثر سعادة نتيجة (الجودة، الكلفة، التسليم السريع للسلعة أو الخدمة).

2. Mura (مورا): وتعني تحدث أحيانا، تحدث في بعض الأماكن، تحدث لبعض الأشخاص، جانب واحد جيد والجوانب الأخرى غير جيدة، وهذا معناه الحث على العمل مع منع الإفراط في تضييع الوقت.
3. Muri (موري): وتعني الارتباط بالعمل، الدفع بقوة، تكرار النشاط، الخطى الفائضة (الهدر).

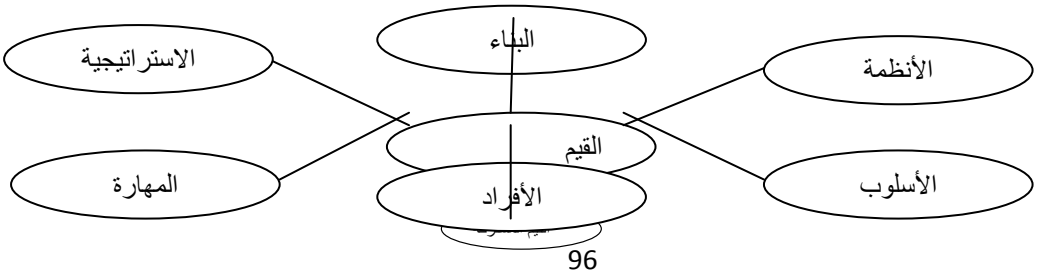
وعلى أساس اعتماد هذه المصطلحات الثلاثة، وجدت فلسفة (TPS) " Toyota production system" للتخلص من الهدر وإضافة قيمة للمنتوج.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية اعتمدت جملة من المبادئ تسمح لنظام إنتاج تويوتا (TPS) للعمل بفعالية، وهي:

- تأسيس القرارات الإدارية يكون قائم على فلسفة طويلة المدى.
- استمرار العمليات (الأنشطة) من خلال ربطها ببعضها البعض، حتى يسهل على فريق العمل حل المشكلات.
- إلغاء تراكم المخزون (استعمال أنظمة سحب مناسبة)، أي إعطاء الزبون ما يريد، وفي الوقت الذي يريده، وبالقدر الذي يريده.
- الاستقرار في الإنتاج "Hei junka" من خلال تقليل زمن تحميل البضاعة.
- عدم استعمال إلا تقنية (تكنولوجية) موثوقة.
- يجب إعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة عملها.
- أذهب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهما دقيقا.
- اتخذ القرار ببطء وناقش كل الاقتراحات، لكن نفذ بسرعة28

وضمن نفس السياق، نجد إسهامات "peters" "بيترز"و "waterman" "وترمان" من خلال نظرية الآسات السبعة أو ما يعرف بـ "نظرية المتغيرات السبعة" لقيامها على سبعة متغيرات أساسية، وهي: الإستراتيجية، الأنظمة، البناء، الأسلوب، المهارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): العلاقة بين المتغيرات السبعة29



وقد حدد "بيترز" و"وترمان" العناصر الأساسية للنجاح والجودة من خلال اعتماد مبادئ: الإنصات للعامل، تفضيل الاستقلالية وروح التجديد، ترسيخ الإنتاجية على أساس الحوافز، الفردية، التجنيد حول قيمة محورية...إلخ.

وبعد سنة 1985 وتبعا لإخفاقات مؤسسة الجودة طرح "بيترز" 42 مبدأ لوصف الوضعية الراهنة للمؤسسات القائمة على أساس المعرفة، الابتكار، النوعية، والاستثمار في رأس المال البشري...إلخ، لإيجاد الحلول المناسبة للتسيير المشوش والمختلط، والتي تدور في مجملها حول الابتكار والنوعية، التجنيد وتعدد تكافؤ الأفراد، الأبنية التنظيمية البسيطة واللامركزية، التسيير الجماعي الشفاف، العلاقات بين المتعاملين، التجديد العقلاني لأهداف المؤسسة.

ومن ناحية أخرى طرح "Archier" "أرشي" و"Serieux" "سيريو" إستراتيجية الطراز أو النموذج الثالث، حيث حددا عشر (10) طرق لولوج هذا النموذج الجديد تتمثل عموما في: الحوار، نطاقات الجودة، نظام الرقابة النوعي الشامل، إثراء التكوين من خلال التكوين الكثيف... إلخ.

وضمن هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى ما يعرف بالمؤسسات الكونية التي عالجها بالدراسة "william son" "وليام صون" من خلال نظرية الأنماط والأشكال التنظيمية، حيث تنتظم أنشطتها عالميا من خلال نظرتها إلى العالم على أنه قرية صغيرة، وتقوم هذه النظرية على: اللامركزية للمسؤوليات والتعاون الحقيقي، فضلا عن المشاركة، الاندماج والجودة...إلخ30.

وعلى العموم فإن **المدرسة الحديثة** قد ساقت مجموعة من الأفكار والطروحات القاضية بأهمية البيئة التنظيمية المادية منها أو المعنوية على اعتبارها المحدد الأساسي لسلوك الأفراد واتجاهاتهم، وذلك من خلال توضيحها لأهمية القيادة الديمقراطية، المرونة، فتح قنوات الاتصال، فضلا عن اعتقادها بأن الثقافة القوية هي التي توفر الإطار المناسب لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، لذلك دعت إلى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية والعمل على حمايتها وترسيخها31.

خاتمة:

يتضح أن هذه الإسهامات النظرية، وعلى الرغم من تباينها واختلافها في تحديدها للبيئة التنظيمية الأكثر صحية وملاءمة لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم على حد سواء، إلا أنها اتفقت على أن البيئة التنظيمية لها تأثير واضح وبالغ الأهمية على اتجاهات الأفراد العاملين، واعتبرتها المحدد الأساسي لسلوكاتهم.

وبالتالي، فإن عرضنا لهذه الإسهامات النظرية والمعرفية وعلى اختلافها قد أضاء الكثير من الجوانب وصاغ العديد من الرؤى المتمحورة حول أهمية البيئة التنظيمية في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد

والجماعات داخل المنظمات من خلال اعتماد القيادة الديمقراطية والمرونة فضلا عن الهياكل التنظيمية المسطحة بعيدا عن الجمود الإداري والمستويات التنظيمية المتعددة.

قائمة المراجع:

1. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص: 31.
2. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية؛ مفاهيم و آفاق،ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 142.
3. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص: 215.
4. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، ط1، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 1997، ص: 90.
5. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 303.
6. Jean Michel Plane: Théorie des organisations, collection, los topos, 2éme Edition, Paris, 2003, P: 24.
7. علي عبد الرازق الجلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999، ص: 48.
8. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص: 29.
9. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص:133.
10. إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص- ص: 139- 141.
11. عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د س ن، ص-ص: 173-174.
12. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 90.
13. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1988، ص: 19.
14. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص: 52.
15. عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 455.
16. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص-ص: 93-94.
17. علي السلمي، مرجع سابق، ص- ص: 97-98.

18. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص: 297.
19. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 146.
20. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 137.
21. المرجع نفسه، ص: 146.
22. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 159.
23. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 40.
24. المرجع نفسه، ص: 42.
25. المرجع نفسه، ص: 47.
26. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 181.
27. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر، عمان، 1994، ص: 62.
28. محمد روازقي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق Jit ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص- ص: 16 – 17.
29. سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 177.
30. المرجع نفسه، ص- ص: 177-179.
31. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 317.