

نظريات التنظيمات دراسة تحليلية

د. بن زروق جمال

جامعة باجي مختار - عنابة

1- المدرسة العلمية الكلاسيكية - 1900-

تعتبر هذه المدرسة من أولى المدارس التي تعرضت إلى دراسة المنظمات، وترجع أصولها إلى أعمال رجل الاقتصاد أدام سميث، ثم ظهرت بعد ذلك أعمال فريدريك تايلور (1856-1916) بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تمحورت حول تقسيم العمل وتنظيمه⁽¹⁾ لتليها بعد ذلك بفرنسا أعمال "هنري فايول" (1841-1925) حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المنشآت⁽²⁾، كما تعتبر هذه الأعمال التي قدمها هؤلاء العلماء كنقطة بداية لدراسات وأعمال كثيرة تعرضت للمنظمة بعد ذلك. لهذا فسنحاول إبراز أفكار هذه المدرسة فيما يلي:

¹ - Liu Michelle : Approche socio- Technique de l'organisation – Edition Organisation –Paris, France 1983, p 82

² - Liu Michelle : idem, p 86

1.1- أعمال فريدريك تايلور (التايلورية):

فريدريك تايلور مهندس أمريكي (صناعي) صاحب مساهمات كبيرة في دراسة المنظمات، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها وضم آراءه في كتاب " مبادئ الإدارة العلمية " الذي نشر بعد وفاته إذ أوضح فيه أن أسلوب التسيير والإدارة المتبعة في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية في رفع الإنتاج، كما رأى أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء مهامهم طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبديد الطاقة والمال لذا يجب تدريبهم للقيام بعملهم بطرق علمية. كما يرى تايلور أن الإدارة العلمية تختلف عن الإدارة التقليدية اختلافا أساسيا. فالتقليدية تعتمد أساسا على الخبرة السابقة حيث يكون التشجيع أساسيا للحصول على أكبر قدر من العمل، بينما العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يمتلكونها ثم يقومون بتبويبها وصياغتها في شكل قوانين ومعدلات وقواعد تساعد العامل بشكل كبير. وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي¹ :

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام
- المكافأة اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.
- وضع تسلسل رتبوي بحيث يكون لكل عامل رئيس واحد.

¹ مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره، ص 47

2.1- أعمال هنري فايول (الفايولية) :

تبرز مساهمة هنري فايول من خلال كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية" والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع "فريدريك تايلور" حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة إلا أن اختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا، بالنسبة لتايلور فقد ركز على دراسة المستويات الدنيا للمنظمة (تحليل الوظائف، دراسة الزمن والحركة)⁽¹⁾ بينما فايول أولى عناية بالعملية التسييرية في حد ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا لأنه اعتبر أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء المنظمة والجماعات الإنسانية فيها وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يقوم على بعض الاشتراطات المميزة التي يطلق عليها مبادئ⁽²⁾.

كما قام فايول بتقسيم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنشأة إلى ست وظائف (تقنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبة، إدارة وتسيير) وقد أبرز وظيفة الإدارة (التسيير) كنشاط مميز للمنشأة الصناعية، هذه الوظيفة تتشكل من مجموعة عناصر (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة)⁽³⁾. ونظرا لأنه يعتقد بأن النشاطات الإدارية هي أهم ما تقوم به المنظمة فقد أسند فايول للإدارة داخل المنشأة عدة مهام هي:

- ✓ وضع البرنامج العام للعمل.
- ✓ إنشاء المجموعات الاجتماعية للعمل.

¹ Liu Michelle : op.cit, p 96

² محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1982 ص 141.

³ Alain Beaufils et autres : Comportement Organisationnelle. Gaëtan Morin éditeur - Canada 1985.p 142

✓ انسجام الأعمال.

✓ التنسيق بين المجهودات .

كما يرى فايول أن التسيير الجيد يجب أن يركز على 14 مبدأً استخدمها في حياته العملية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات، لكنه لم يطالب بالتطبيق الأعمى لها وإنما اعتبر التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستنباط ، وأهم هذه المبادئ :تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط،وحدة الأمر،وحدة التوجيه،خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة، المركزية، تعويض الأفراد.⁽¹⁾

3.1- مكانة الإتصال التنظيمي عند هذه المدرسة :

حسب النسق التايلوري فإن الإتصال التنظيمي بين المنفذين والمفكرين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين ، فالفاعل (العامل) يتلقى بصفة فردية توجيهات كل شيء منظم ومتوقع فيها،فليس هناك هامش للحرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن معرفة أو تجربة شخصية،والمخطط التالي يظهر صيرورة العملية الاتصالية في النسق التايلوري.

¹ هاشم، زكي محمود : تنظيم وطرق العمل، ط1، الكويت، مطبوعات الجامعة. 1984، ص222.

والاجتماعية، ونادرا ما نجد غياب عنصر من النظرية في مختلف مستويات المنشأة مهما كان نوعها بحيث أن الكثير من المنشآت ما زالت تعتبر المدرسة كقاعدة لعملها خاصة من حيث الممارسات، فالبحث عن التطوير التنظيمي جعل البعض يرفع من درجة تقسيم العمل والتخصص بينما البعض الآخر يبحث عن تكسير هذه المبادئ بواسطة أشكال مرنة كالعمل داخل الفوج لكن رغم هذا فإن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها لهذه المدرسة هي :

1- يرى « Iossato Bruno »¹ أن هذه المدرسة تتميز بما يلي :

- عدم دقة الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات الإنسانية
- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات داخل المنشأة
- عدم التقدير الجيد ، والتقليل من التعقيد لدى الأفراد كمراكز لمعالجة المعلومات

- جهل ميكانيزمات الإدراك.

2- لم تهتم بالتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة، وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى، وبالعكس فقد اهتمت بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

3- هذه المدرسة اعتبرت الإنسان كآلة منتجة، فالتقسيم الدقيق للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى سلوك الفاعلين، وذلك نتيجة لاضطرارهم وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طول السنة، وهذه الحركات الروتينية أدت بهم إلى الإحساس بالملل وتفاهة العمل الذي يقومون به، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي الشيء

¹ Iossato Bruno : Introduction critique aux théories d'organisations- Dunod. Paris 1985 P. 68.

الذي أثر على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة، مما أخل بعملية الإنتاج كمياً ونوعياً.

4- أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين المنظمة والبيئة الخارجية وركزت معظم اهتمامها على الداخل.

5- الوضعية التي أرادت التaylorية الإجابة عنها (وضعية بناء المصانع وتدفق العمال نحوها من كل جهة: خاصة من الريف) أصبحت غير موجودة، ففي تلك الفترة كان المطلوب هو إنتاج وتنظيم يتوافق مع حاجيات غير متنوعة للسوق، وهذا بواسطة يد عاملة ريفية في معظمها ناقصة من حيث التأهيل والتكوين، وذات مستوى معيشي ضعيف. أما في الفترة الحالية فالمطلوب هو تنظيم إنتاج الأملاك المعقدة، لسوق غير مستقرة، بيد عاملة متمدرسة ومتكونة، وتتعرض لوسائل الإعلام يوميا، ومتعودة على مستوى معيشي مرتفع نسبياً.

2- المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) 1930:

عرفت المنشآت الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمل وغير ذلك من المشاكل والاضطرابات¹. فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات ليست مادية فقط ولكنها كذلك إنسانية طالما أن المنظمة تعتمد على الطاقة البشرية لتحقيق أهدافها وقد اهتم رواد هذه المدرسة (التي اعتمدت على اكتشافات النظرية البسيكولوجية المسماة السلوكية) بعدة مواضيع: وصف ظاهرة الزعامة خاصة في المجموعات غير الرسمية وتأثير الظروف الثقافية والتكنولوجية على المنظمة، وقد كان أغلبية أعضاء هذه المدرسة يجذبون القيادة بالمشاركة التي يعتبرونها من عوامل تحفيز الفاعلين

¹ محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 156

نظريات التنظيمات دراسة تحليلية د. بن زروق جمال
والإطارات ، وتحملهم المسؤولية أو جزء منها، وتربطهم بالمنشأة وأهدافها، ومن
بين أهم الأعمال التي يمكن إدراجها تحت هذه المدرسة : تجارب هاوثورن،
دراسة الحاجات ، عوامل الرضي في العمل ، وأساليب السلطة.

1.2- تجارب هاوثورن :¹

هي عبارة عن دراسات استغرقت خمس سنوات (1927-1932) ، وتشكل
حجر الأساس بالنسبة لهذه المدرسة في دراسة السلوك التنظيمي، واقتربت باسم
ألثون مايو (1880-1949) وسميت بهذا الاسم نسبة إلى الورشات التي أجريت بها
في شيكاغو « Western Electric company »² حيث قام مجموعة من الباحثين
النفسيين بتحليل العلاقة الموجودة بين شروط وظروف العمل من جهة
والإنتاجية عند الفاعل من جهة أخرى ، وافترضوا في البداية غياب علاقة مباشرة
بين المتغيرين ليتضح بعد الدراسة أن هناك علاقة بين شروط العمل وإنتاجية
الفاعل ، بحيث كلما أدخلنا عاملا جديدا يمس شروط العمل ظهرت نتائج
أخرى على مستوى الفعالية ، وقد أظهر هؤلاء العلماء أن هناك عدة عوامل
يجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة الرفع من فعالية العمل وهي :

✓ الاهتمام والتقدير المقدم للفاعلين

✓ أهمية المشاركة في تحفيز للفاعلين

✓ ضرورة إدخال تغييرات تحد من الروتين

¹ دراسات هاوثورن: سميت بهذا الاسم نسبة إلى الورشات التي أجريت بها في شركة
(Western Electric Company) في ضواحي شيكاغو والتي ركز فيها فوج العمل المشكل من
نفسانيين على العلاقة بين ظروف العمل والإنتاجية، والتي جرت ما بين 1924-1932 وتمت
كتابتها ووصفها وتحليلها من طرف ألثون مايو.

² السلمي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 25

- ✓ ظاهرة قادة الرأي داخل أفواج العمل
- ✓ تأثير حياة الفوج على العمل الفردي
- ✓ تواجد عوامل غير رسمية في العلاقة (تحفيز-فعالية)

2.2- دراسة الحاجات:

إقترح أبراهام ماسلو هرمًا تدرجياً للحاجات الإنسانية انطلاقاً من فكرة أن السلوك الإنساني يركز على حاجات تدرجية كلما تمت تلبية إحداها ظهرت الحاجات المئوية، لهذا فقد إرتكزت نظريته على:

- الحاجات الإنسانية متدرجة حسب ترتيبها في السلم من (1-5) فكلما أشبعت فئة من الحاجات برزت فئة أخرى تعلوها في السلم. الحاجات المشبعة تفقد تأثيرها ومفعولها كحافز للسلوك ، بمعنى أنه لا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال حاجاته غير المشبعة.
- لقد قدم هذا العالم خدمة كبيرة خاصة في علم النفس الصناعي وكانت نظريته محل اهتمام الكثير من العلماء في ذلك الوقت رغم أنها تبقى نسبية، فتقسيم الحاجات إلى فئات مهم جدا لكن التدرج يبقى محل تساؤلات طالما وجدت حالات معاكسة لذلك. وقد أعتمد منتقدوا هذه النظرية على أن ماسلو صمم هذا الهرم على أساس إنسان طبيعي غير مريض نفسيا ويعيش في بلد متقدم بحيث تكون لديه الفرصة المعقولة للوصول إلى حاجات أعلى.



الشكل رقم 3 : مخطط الحاجات لأبراهام ماسلو

3.2- عوامل الرضي في العمل :

عرفت المدرسة السلوكية تطورا كبيرا مع ظهور أعمال "ليكارت" الذي أوضح أن الإنتاجية تتعلق بدرجة الرضي عن العمل، وقد ارتكزت نظريته التي تدعى بنظرية النسق الرابع على مجموعة مبادئ:

- 1- محفزات الأفراد تنقسم إلى قسمين حسب السلمي:¹
 - محفزات اقتصادية : كالأجر، المنح ، المكافآت
 - محفزات غير اقتصادية : كالتقدير والاحترام
- 2- خلق علاقات دعم داخل المنشأة تسمح للفرد بالإحساس بأن له قيمة داخل المنظمة.

3- تشجيع العمل داخل الأفواج

أما هرزبرغ فقد بدأ دراساته حول العوامل التي تؤدي إلى إرضاء العامل أو غضبه داخل المنظمة وقدم نظرية العاملين. حيث أوضح فيها أن تحفيز العمال يركز على مجموعتين من العوامل :

أ- **الوقائية** : تتمثل في النظافة ، الأمن، شروط العمل، الأجور، العلاقة مع الرؤساء، وهي عوامل إذا توفرت لا تؤدي حتما إلى رضى العمال، لكنها تقضي على مظاهر الغضب عندهم.

ب- **الدافعة** : تتمثل في تحقيق الذات من خلال اكتساب كفاءة، مضمون العمل، تعقيده، درجة المسؤولية، الاعتراف والتقدير من طرف الزملاء والرؤساء، وهي عوامل إذا توفرت يمكن أن تؤدي إلى تحفيز العمال ورضاهم عن العمل فهي مستقلة عن السابقة التي في حالة غيابها يظهر الغضب عند العمال.

وقد إقترح هرزبرغ توسيع المهام وإثراء العمل بهدف تحسين محتوى المهام ودرجة استقلالية أكبر نسبيا من الموجودة في المنظمات التقليدية، والهدف من هذه الاقتراحات هو رفع قيمة ودرجة الرضى عند العمال، والإنقاص من بعض التكاليف الناتجة عن التغيب مثلا. أما عن الاتصال داخل التنظيم فقد أكد كل من ليكارت وهرزبرغ على أهمية تطوير الإعلام النازل (من الإدارة إلى العمال) ، وتقوية وتشجيع الاتصال داخل أفواج ومجموعات العمل.

¹ السلمي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 35

4.2- أساليب السلطة :

في هذا الجانب يمكن تمييز أعمال (ليكارت) الذي وضع أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث ركز أعماله حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، أما Mary Follet فقد قدم دراسات حول القيادة والسلطة وعلاقتها بأنماط التنظيم والتنسيق. كما قدم Mc Gregor أعمالا هامة تركزت حول نظرة المسيرين للعمال أو تصورهم للطبيعة الإنسانية لهم، وانطلق في دراساته من التساؤل: كيف ينظر المسكرون إلى العمال؟ فوجد نظريتين مختلفتين أطلق على الأولى (x) والثانية (Y).

- نظرية (x) : عبارة عن تصور تقليدي للتسيير والمراقبة، فالعامل سلبي، وغير مسئول، ويعمل كل ما في وسعه لتجنب العمل، وليس لديه طموح، لهذا وجب مراقبته عن قرب وتأطيره.

- نظرية (Y) : تصور أكثر دقة للتسيير والمراقبة، ظهرت كرد فعل على نظرية (x) ، فالعامل نشط وإيجابي ويبحث عن الجهد العقلي والفيزيائي ، ولديه طموح للارتقاء والمسؤولية والتحدي لهذا لا داعي لمراقبته، بل يجب إعطاء الفرصة لتحقيق ذاته.

5.2- الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة :

لقد ساهمت كثيرا المدرسة السلوكية في ميدان المنظمات، وقد ساهمت أفكارها خاصة أعمال ماسلو وهرزبرغ حول الحوافز في رفع إنتاجية المنشآت وتوفير دفع جديد للاقتصاد، ومنها ما يعتمد إلى اليوم في بعض الدول كاليابان مثلا في إطار حلقات الجودة والمشاركة في اتخاذ القرار بأشكال أخرى كصندوق الآراء، أو المشاركة المباشرة في التسيير، كما ساهمت هذه المدرسة في اكتشاف الجانب الغير رسمي للعلاقات داخل المنشأة والذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي لها الشيء الذي يوضح اهتمامها البالغ بمواقف العمال

نظريات التنظيمات دراسة تحليلية د. بن زروق جمال
واتجاهاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية داخل المنظمة. لكن ما يعاب على هذه
المدرسة هو تركيزها الكبير على الخصائص الاجتماعية والبيكولوجية للأفراد
وجماعات العمل حيث أوضحت أن الفعالية في المنظمة مرتبطة بالحاجات
الاجتماعية والفردية للعمال بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكل
الرسمي، فأهملت بذلك التنظيم الرسمي واعتبرت المنشأة كنسق مغلق لا
يتفاعل سوى بصورة ضعيفة مع البيئة. أما عن الاتصال داخل هذه المدرسة
فالنظرة إليه كانت مختصرة، فهو التفاعل (رئيس - مرؤوس)، ويأخذ شكل نصائح
حول تقنيات اتصال خاصة لدفع العمال للتعاون والتآلف بهدف تحقيق أهداف
المنشأة عن طريق مشاركتهم في إدارتها، لكن رغم هذا فهذه المدرسة قدمت
الإطار الأولي لدراسة الاتصال التنظيمي¹

3- المدرسة الكلاسيكية المحدثة (الإدارية) 1955:

استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي ظهرت قبلها حيث جمعت
بين الجانب الكمي الذي ركزت عليه المدرسة الرياضية (1945) التي حاولت
إدخال عوامل تقنية كمية (البرمجة الخطية، الإحصاء) وذلك بهدف التحكم أكثر
في الإدارة والتسيير ومراقبة نشاط المنشأة، وكذلك دراسات هيربرت سيمون
حول الجانب الاجتماعي للعمال وتركيزه على الجماعات الغير رسمية والجانب
الخارجي للمنشأة، ومن أهم الأعمال التي تدرج داخل هذه المدرسة.

31- التنظيم والإستراتيجية:

عرفت سنوات الخمسينات والستينات ظهور الكثير من الدراسات التي تهتم
بسير المنشأة فالديناميكية التي عرفت المنشآت في ذلك الوقت (تجميع، تركيز)
لظهور المنافسة وعدم استقرار الأسواق دفعت الكثير من العلماء إلى البحث عن
طرق جديدة للسماح للمنشأة بالتموقع الجيد في السوق، فظهرت أعمال

¹ Annie Bartoli : Opcit, p 17

(Ansoff, Chandler) حول الإستراتيجية رغم الاختلاف ما بينهما، حيث يرى الأول أن تحليل مميزات البيئة وخصائصه تدفعنا لاختيار الإستراتيجية المناسب والتي تؤثر بدورها على الهيكل التنظيمي الذي نضعه، بينما يرى الثاني في أن الهيكل التنظيمي يوضع لاحتواء الإستراتيجية والسماح بتطبيقها بنجاح فهو عنصر منشط لها، مما جعل ظهور إتجاه ثالث يرى أن الإستراتيجية والهيكل التنظيمي يتفاعلا بصورة جدلية ولا يمكن إيجاد طريق أمثل لتنظيم المنشأة.¹ هذه الديناميكية في دراسة المنظمات دفعت بسرعة إلى ظهور مبادئ الإدارة (Management)، وذلك بهدف التنسيق أكثر بين أهداف المنشأة والمحفزات الشخصية لأعضائها، وكانت منهجية الإدارة بالأهداف (Management par objectifs) كإجابة لكل هذه المحاولات. هذه المنهجية تستقي أفكارها من دراسات سابقة (مايو، هرزبرغ وقريقور) وظهرت على يد « Drucker » وطبقت في سنوات (60-70) من طرف الكثير من المنشآت الغربية تحت إسم (الإدارة بالأهداف)، حيث يقوم فريق الإدارة العامة بتحديد الأهداف العامة للمنشأة، ثم تقسم إلى أهداف فرعية وتوزع على مختلف الأقسام والمصالح والدوائر بحيث كل عضو من المشرفين يأخذ المسؤولية للوصول إلى الدور المنوط به، وتهدف هذه الطريقة إلى إشراك العمال في الإدارة وذلك بمحاولة ربط الأهداف ببعضها البعض والتقاءها بأهداف المنشأة ومن ثمة ربط الفاعلين بها، وقد لقيت هذه الأفكار رواجاً كبيراً وسريعاً لتمييزها بالجدة والاستعمال المفيد، وأهم المفاهيم التي تركز عليها هي: تحقيق الذات، تطوير الإنسان، المشاركة، ودور الفاعل داخل المنظمة.²

¹ Annie Bartoli : IBID. P 17

² Abravanell et all : Op.cit ,p 18

2.3- مشاكل الإعلام والقرار:¹

ينطلق هيربرت سيمون في دراسته من مسلمة هي : الهياكل التنظيمية لا تركز فقط على التقسيم التقني (التaylorية) أو الاجتماعي (العلاقات الإنسانية) بل هناك عوامل إعلامية وقرارية يجب أخذها بعين الاعتبار، وي طرح سيمون في دراسته هذه مشكل حدود العقلانية الإنسانية حيث يرى أن الإنسان كلما امتلك معلومة جيدة يكتفي بها، ويرضى في اختياراته بالحل الأول الذي يظهر أنه صحيح. فالإعلام إذن حسب هيربرت سيمون عامل رئيسي للفعالية، لأن القرار الجيد ينبع من الفعالية والتقارب بين مصدر المعلومة ومكان استعمالها لهذا فقد شجع على اللامركزية الإعلامية لأن توفر المعلومات عند الأفراد عن مختلف نواحي ومستويات منشأتهم تجعلهم يحسون بالانتماء لها ويحسنون أداء أعمالهم.

3.3- المرونة التنظيمية:²

في سنوات (70-80) وبعد تعقد العلاقات التفاعلية داخل المنظمات جراء بروز عدة عوامل أخرى تتحكم فيها: الإستراتيجية، التكنولوجيا، نمط الإدارة، الثقافة الداخلية، ظاهرة القيادة، كل هذه المتغيرات من الصعب تواجد حل تنظيمي مثالي لها، هذا ما جعل « O.Gélenier » يدعو إلى تواجد هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع تقلبات البيئة مع تحديد أهداف مرنة وغير مركزية وقابلة للتفاوض والنقاش حولها. أما « Mintzberg » فقد حدد عوامل ظهور الفعالية التنظيمية في الانسجام الداخلي بين عوامل الإنجاز من جهة (التخصص في العمل، التكوين، نسق

¹ هاشم، زكي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 148

² James Taylor (1988): Une Organisation n'est qu'un Tissu de communication. Université De Montréal. Cahier De Recherche En Communication 1988. Montréal. Canada, p 13.

نظريات التنظيمات دراسة تحليلية د. بن زروق جمال
التخطيط والمراقبة) إضافة لعوامل أخرى سماها عوامل خارجية (الحجم، العمر،
النسق التقني، البيئة، القيادة).

4.3- المقاربة الظرفية للتنظيم :

لا يوجد نمط مثالي للمنظمة ، لهذا فكل نمط هو عبارة عن تصور مؤقت
يجب اعتباره وتحليله كإجابة لوضعية معطاة (كل نمط له ظروف تطبيقية)، هذه
المسلمة جعلت من دارسي المنظمات يلجئون إلى وضع أنماط متكيفة مع
وضعيات خاصة وهذا ما سمي بالنظرية الظرفية، والتي يعتبر كل من « Lowrch »
و« Lawrence » من روادها الأوائل. وحسب وجهة نظر هذين العالمين فإن
المنظمات تختلف عن بعضها على أساس أربعة أبعاد هي :

✓ طبيعة أهداف كل قسم

✓ التوجه المؤقت لكل قسم

✓ العلاقات ما بين - الشخصية لكل قسم

✓ درجة الشكلية في كل قسم (الهيكل)

كما يرى هذان العالمان أن المنشآت معرضة إلى بيئة غير مؤكدة وغير مستقرة:
فطبقا لدرجة الشك فإن بعض الهياكل التنظيمية تظهر أكثر فعالية من الأخرى
لهذا فمن الضروري دراسة مميزات وصفات البيئة ، فقام كل منهما بتحليل البيئة
لمجموعة من المنشآت، وقاما بقياس درجة التنوع (Différenciation)، والاندماج
(L'intégration)، وقاما بتحليل النتائج الاقتصادية المحصل عليها ، فبرزت فكرتين
رئيسيتين :

- المنظمات : (بمعنى المجموعات المنظمة) الأكثر فعالية هي المنظمات
الأحسن تكيفا مع البيئة، عندما تكون البيئة معقدة وديناميكية ، تقوم بعض
الوحدات من المنشأة بمراقبة كل جزء من البيئة بحيث كل وحدة تختلف عن

الأخرى، وعندما تكون البيئة بسيطة، فضرورة اختلاف الوحدات عن بعضها البعض ليست ذات فائدة.

- المنظمات الأكثر فعالية هي التي استطاعت وعرفت كيف تضع وسائل اندماج متكيفة مع وضعية الاختلاف.

من عيوب هذه المقاربة (رغم أنها تدعو لوضع نمط متكيف مع وضعية معطاة) هو أنها ركزت على عاملين فقط في دراسة المنظمات وهما الهياكل التنظيمية والبيئة.

5.3- المقاربات الشاملة لعلم الإدارة الإستراتيجي:¹

جاء في مؤلف جيليني أن التيارات الحالية لعلوم التسيير تحاول أن تقدم ملخصا للمقاربات البسيكو سوسولوجية، التقنية، الإستراتيجية للمنظمة، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الموجودة بين: البيئة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة الداخلية، سلوك الفاعلين. وقد تعرض الكثير من الباحثين إلى دراسة هذه العوامل وحاولوا ترجمة تعقيدها وغموض علاقاتها إلى قواعد وميكانيزمات شاملة، ومن بين الأعمال المقدمة في هذا الإطار نذكر:

- أعمال "M. Kinsey"²: اقترح شكلا يوضح فيه سبع عوامل تتحكم في المنظمة، يجب أخذها بعين الاعتبار كلما أردنا البحث في تطويرها وهي: (المستخدمين، المعارف، الأنساق، الإستراتيجية، القيم والأهداف العليا، الهياكل) وهي مرتبطة ببعضها البعض، وقد سمي الشكل ب (s7).

- أما « S. Saias » فقد ألح في أعماله على ضرورة التكامل بين المتغيرات (التقنية والاقتصادية) (HARD)، والمتغيرات (السوسيو - تنظيمية) (SOFT).

¹ Gelenier, O, Stratégie de L'entreprise et motivation des hommes, édition hommes et techniques, Paris France, 1984 p 31

² Gelenier, O: idem. P 51

- دراسات أخرى أكدت على أهمية (الهياكل، التمثيلات - السلوك) في الانسجام الشامل داخل المنظمة حيث ترى أن التسيير الإستراتيجي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار داخل المنشأة وخارجها: سواء البعد السياسي أو البعد الاقتصادي لها يعطي دورا هاما ومفضلا للبعد التنظيمي وذلك بإدخال إجراءات أو عمليات حول القواعد والهياكل والمعايير الثقافية.

إذن فالمقاربات الشاملة تندمج في التسيير الإستراتيجي العوامل الثقافية والسلوكية وذلك انطلاقا من مبدأ أن علاقة كل فاعل مع المنظمة تظهر من خلال تمثيل معين، هذه التمثيلات تؤثر على سير المنشأة، لهذا إذا حاولنا تحسين سير المنشأة حسب هذه المقاربات لابد من العمل حول التمثيلات والسلوك الشيء الذي يتطلب تواجد الاتصال كعامل مسهل داخل المنظمة.⁽¹⁾

6.3- مكانة الاتصال داخل هذه المدرسة:

أما عن مكانة الاتصال داخل المدرسة فنجدده خاصة عند « P.SIMON » وأعماله حول الإعلام وعلاقته بفاعلية المنظمة، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية عملية المحاورنة والتنسيق، وأكدت على أهمية تواجد فضاء للحوار والتنسيق داخل جميع مستويات المنشأة، وفي الإطار نفسه يطرح « O.Gélenir » أهمية الاتصال داخل المنشأة حيث يرى أن الاتصال المهني يمكن أن يتميز بفعالية كبيرة ويؤدي إلى معرفة موحدة للمنشأة، نظرة واضحة لها ولمشاكلها، وقواعد لغوية مشتركة.

3- المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) 1965 :

تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة المنظمة، وتستفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة

¹ Mucchielli, A et Coll(1998): Théorie Des Processus De La Communication .Collection Universitaires des Sciences De La Communication. Armand Colin Editeur, Paris, France 43

نظريات التنظيمات دراسة تحليلية د. بن زروق جمال
بالمدراس الأخرى حسب الحاجة إليها، وكان ظهورها الأول في ميدان
البيولوجيا، ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الاجتماعية خاصة، ويعتبر
« Lee Bertalanffy » من أوائل من وضع تصورا للإنسان في ميدان المنظمات في
سنة 1937⁽¹⁾. ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين
إبتداء من الخمسينات، ويمكن ذكر (Parsons 49, Selznick 49, Blau 1955) لتشمل
بعد ذلك الدراسات التي تتعلق بالمنشآت الاقتصادية سواء من الناحية
السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية والوظيفية التقنية. وقد عرفت هذه
النظرية تطورا سريعا جدا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر والفترة التي قطعتها
وذلك لغزارة الأعمال فيها، والاستعمالات الواسعة لها، وانتشار مفاهيمها بسرعة
خاصة وأن البيئة المميزة للمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا جدا في ذلك الوقت
مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة (علاقات مع البيئة، غايات وأهداف
واستراتيجيات، تنظيم وتسيير الموارد وعملية الإنتاج).

1.4- مفهوم النسق :

حسب هذه النظرية فالنسق⁽²⁾ هو كل العناصر المتفاعلة فيما بينها، وعندما
نريد تقديم تعريف المنظمة حسب المدرسة النسقية، فالمنظمة هي نسق يتكون
من عدة أجزاء (أنساق فرعية) مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل
والذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل منظمة
تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة. ثم تطور هذا التعريف ليصبح بعد

¹ Liu Michèle : op.cit, P69-70.

² النسق هو: مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة ببعضها البعض بواسطة
علاقات مختلفة وتشكل المجموعة كلاً قائماً بذاته له خصائصه ومميزاته. وللمزيد راجع:

-Mucchilli, A: Communication Et Management De Crise. Edition Organisation. Paris
France, 1983

-Bruno, I : Introduction Critique Au Théories Des Organisations. Dunod. Paris France
1985

ذلك : " المنظمة هي نسق يشتق بعض عناصره من بيئته في شكل مدخلات ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة في شكل مخرجات. ولهذا فكل منظمة يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح أو مغلق، أما رائد هذه المدرسة فقد عرف النسق على أنه مجموعة من الوحدات في تفاعل فيها بينها و هي منفصلة عن العالم الخارجي الذي يشمل البيئة وحدود الفصل بين النسق وبيئته تدعى بحدود النسق، وفي مفهوم النسق فإن تكامل عناصره يختلف عن الجمع البسيط فيما بينها.

2.4 - المزايا التي تقدمها النظرية في دراسة المنظمات:

ساهمت نظرية الأنساق في إظهار العلاقة المشتركة بين هيكل وحركة المنظمة، إذ لا يمكن تعريف عنصر إلا بالنسبة للآخرين، وبالنسبة لحركة المجموع (النسق)، وهذا ما جعلها تأخذ بعين الاعتبار (المنشأة الاقتصادية، ومجموعات العوامل البشرية، المادية، المعنوية، ومختلف الروابط الإدارية والتسييرية، والغير رسمية، والعلاقات الكمية بين العناصر). إذن فهي تسمح بالتحليل الجيد للمنظمات مستعملة الأفكار والعناصر الخاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة لها لإعطاء الأعمال المعنية شمولية وفعالية أكثر، فعندما تعرض كل من « Blanchard » و « Hershey » لإعداد سلم خاص بالمنظور الإداري (سنة 1969) متكون من بعدين أحدهما مرتبط بالسلوك إزاء العمل، والثاني بالسلوك إزاء نوع العلاقة مع الأفراد، اعتمدا على العديد من الدراسات السابقة المعروفة كالتحليل النفسي (فرويد 1927)، التحليل التصالحي (بيرن 1964)، نظريتا X و Y (قريثور 1960)، والحوافز حسب (ماسلو 1954، هرزبرغ 1959)، لهذا فإن المدرسة النسقية هي الاتجاه الأكثر تقدما في المنظمات، فمن خلال دراسة مفهوم النسق يمكن تحديد نموذج شامل للمنشأة.

3.4- المنشأة الاقتصادية كنسق مفتوح¹:

تقدم المدرسة النسقية تعاريف وأشكال أكثر مرونة للمنظمة تسمح له بالتكيف مع الوضعيات المختلفة والمتنوعة، كما اهتمت بالبيئة (عكس النظريات السابقة) واعتبرتها عاملا مهما في التحليل، فتايلور مثلا كان يعتبرها ساكنة أو ثابتة أو تتغير ببطء، أما النسقية فتعتبرها ذات دور هام في التأثير على المنشآت والتأثر بها، فهما يتفاعلا بشكل متبادل وفي حركة مستمرة، وتغيرات متواصلة، وتحدد حياة المنشأة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

1.3.4- تعريف المنشأة الاقتصادية من وجهة نظر النسقية :

نظرا للتطور السريع الذي عرفته الأنساق (المنشآت) من حيث تعددها واختلافها، وتنوع أحجامها وفروع نشاطاتها وأشكالها القانونية، خاصة مع التطور السريع الذي يعرفه المجتمع المعاصر، فإنه من الصعب تقديم تعريف عام أو شامل للمنشأة، لكننا سنكتفي بتعريف « Bertalanffy L » لشموليته وجمعه بين الجوانب (الاقتصادية، الاجتماعية، التنظيمية) فهو يرى أن: "المنشأة، كمنظمة، تعتبر في الوقت نفسه هيكلا اجتماعيا واقعيا، وعميلا اقتصاديا، وتتمتع بخصائص اقتصادية، ويمكن وصفها كنسق مفتوح لأنها:

- مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها
- تملك حدودا تمكنها من تحديدها، وتفصلها عن البيئة الخارجية

¹ تم اعتماد النموذج النسقي لدراسة المنشأة باعتبارها نسقا مفتوحا مشكلا من أنساق فرعية ترتبط ببعضها البعض عبر علاقات قبلية وبعدية غير أن النموذج اللغوي العصبي (P.N.L : Programmation Neuro-Linguistique) يعتمد عليه في تشخيص الأمراض الاتصالية الإيماءات والحركات والإشارات والسلوكيات الاتصالية عند الفرد، ويعتبر العالم (E.Sapir) رائدا لهذا النوع من الدراسات

- هي نسق مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات البيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها وبواسطة نشاطات أعضائها.

2.3.4- مميزات المنشأة كنسق مفتوح :

مكونات النسق هي عناصر متفاعلة على الدوام، ويمكن اعتبارها أنساق فرعية متأثرة فيما بينها، لهذا فتقسيم النسق إلى أنساق متفرعة قد توصلنا إلى الوحدات الأساسية له كالوسائل المستعملة، الوظائف، الأعمال، الأشخاص، وكلها تتعامل مع بعضها البعض ويشارك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه ومن ثمة تحقيق أهداف النسق العام أو المنشأة، لهذا فالنسقية إذن هي حلقة الوصل بين جميع الأنساق الفرعية، والتي يمكن تمييز نوعين منها: أفقية (أهداف إنتاجية ومالية، أهداف البيع، أهداف خاصة بالموارد البشرية) وأهداف عمودية (أهداف البرامج والمشاريع)، هذه الأهداف عند توزيعها على الأنساق الفرعية يمكن أن تصبح هدفا خاصا بالنسق الفرعي. ومن أهم محددات الدراسة حسب هذه النظرية :

- مستوى الدراسة: مفهوم النسق مفتوح يمكن أن ينطبق على مجموعة صناعية أو على منشأة ضمن هذه المجموعة أو ورشة أو منصب عمل، ما دامت المميزات التنظيمية موجودة.

- حدود الأنساق: مادية (جدران منشأة أو ورشة...)، زمنية (مجموعة عمل صباحية وأخرى مساءية)، طبيعة التكنولوجية المستعملة، طبيعة النشاط... الخ.

- دراسة الحدود: نظرية الأنساق تتطلب دراسة علاقة الأنساق الفرعية واتكالاتها على بعضها البعض، وذلك من خلال ما يجري على حدودها (تفاعلات، علاقات) في شكل مدخلات ومخرجات.

- إظهار الخواص الإجمالية المتعلقة بالنسق المدروس: ضم العناصر وعلاقاتها إذ يمكننا ذلك من تبني نظرة فاحصة من خلالها تفحص مجموع النسق.

5.4- تعريف النسق وبيئته:¹

عند تعريف النسق وبيئته -مهما كانت وجهة النظر المختارة- يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموع الوضعية المدروسة لأن المحددات المذكورة آنفا تبقى مجرد جانب نظري وذلك لصعوبة تحديد المنشأة واقعا للحركة المستمرة التي تتميز بها كنسق أصغر ضمن بيئة أوسع ، يمكن اعتبارها كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد ويؤثر عليها من قريب أو بعيد ، سواء على نشاطاتها الداخلية لأنه هو الذي يوفر لها مدخلاتها المتعلقة بالجوانب: الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التربوية، الديموغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية. كما يؤثر على علاقاتها الخارجية حيث يوفر لها العناصر الأخرى: الموردين، المنافسين، التكنولوجيا، ومجموعة من العناصر السوسيو-سياسية كالدولة والنقابة ولهذا يمكننا تلخيص وضعية المنشأة مقارنة بالبيئة في النقاط التالية :

- المنشأة باعتبارها نسق تنتمي إلى نسق أكبر وهي البيئة.
 - النسق الأكبر (البيئة) معقدة وواسعة تؤثر على المنشأة وعلى نشاطاتها الداخلية أو الخارجية.
 - المنشأة تؤثر في البيئة (النسق الأكبر) من خلال ما تنتجه على شكل مادي أو أي شكل آخر من معلومات وعوامل إنتاج مختلفة.
 - البيئة (النسق الأكبر) يتشكل من عدة أنساق فرعية (المنشأة تعتبر منها)، والمنشأة لا يمكن أن تضمن حياتها وحركتها إلا بتكيفها مع الأنساق الفرعية الأخرى.
- من خلال هذه النظرة للمنشأة حسب المفهوم النسقي فإنه يمكننا تحديد مجموعة من العوامل تؤثر فيها هي:

¹ Mucchielli, A : Théorie Systémique Des Communications. Principes et Applications. Collection U.Sciences De La Communication .Armand Colin Editeur, Paris, France, 1999, P 45

- عوامل اقتصادية : هذه العوامل لها تأثير مباشر على المنشأة وذلك من حيث نشاطاتها، أو على الجانب الإداري لها (الهيئات الإدارية، المنشآت الاقتصادية، الأجهزة المصرفية، تخطيط الدولة، توجيه الاقتصاد...)

- عوامل سياسية اجتماعية : تؤثر بشكل مباشر على مختلف الأنساق الفرعية للمنشأة بأقل حدة، ويكون هذا التأثير ناتجا عن تفاعلات بالمجتمع (اجتماعية: السن، المستوى المعيشي، الصراعات وغير ذلك، سياسية : النقابات ، الأحزاب ، أجهزة الحكم ...).

- عوامل ثقافية : لها تأثير غير مباشر على مختلف الأنساق الفرعية ، وتتضمن كيفية تأثير السلوك الذي تميز وتوحد بين أفراد مجتمع معين، مثلا: أهمية المميزات الثقافية للمنشأة اليابانية. فالمدرسة النسقية إذن حاولت من خلال دراستها للمنشأة كنسق داخل نسق عام وهو البيئة إيجاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية حسب موكيلي⁽¹⁾

6.4- بعض النماذج للمنشأة كنسق مفتوح :

قام العديد من الباحثين (خاصة الذين ينتمون للتيار البسيكولوجي) بتقديم عدة نماذج للمنشأة الاقتصادية وذلك في إطار المميزات والمبادئ الخاصة للمدرسة النسقية، مع الأخذ بعين الاعتبار المنشأة كنسق مفتوح على البيئة ويتفاعل معها ، ومكونة من مجموعة أنساق فرعية.

1.6.4- نموذج ثافستوك :

قام مجموعة من الباحثين من معهد ثافستوك (لندن) بتقديم المنشأة على أنها نسق سوسيو- تقني مفتوح فكل منظمة منتجة أو جزء منها هي مزيج بين النسق التكنولوجي (التجهيزات والتقنيات الموجودة، متطلبات العمل ...)، والنسق

¹ Mucchielli, A: Approche Systémique Et Communicationnelle Des Organisations. Armand Colin Éditeur. Paris, France, 1999, p48

الاجتماعي (العلاقات ما بين الأفراد المكلفين بأداء العمل، واللذان يتفاعلان مع بعضهما ببعض بحيث يحدد كل منهما الآخر). حسب هؤلاء الباحثين إن طبيعة العمل داخل المنشأة - شروطه، نوعيته وظروفه - هي التي تحدد طبيعة العلاقات بين الفاعلين خاصة من الناحية الاجتماعية، والتي تؤثر بدورها على كيفية القيام بالعمل - طرق تنفيذه - الشيء الذي يؤثر، سلبا أو إيجابا، على مردودية المنشأة، وهذا يعني أنه في حالة توافر علاقات اجتماعية مقبولة من طرف كل الفاعلين أو معظمهم والنتيجة عن رضاهم عن طبيعة العمل الذي يقومون به فإن ذلك سيؤدي حتما إلى رفع معنوياتهم خاصة من الناحية النفسية مما يدفع إلى رفع الإنتاج وتحقيق أهداف المنشأة، ويمكن حدوث العكس، بحيث إذا ظهر الرفض أو عدم التقبل للعلاقات المفروضة على الفاعلين من طرف المسيرين والمشرفين داخل المنشأة فإن ذلك يؤدي إلى تدميرهم وانقسامهم الشيء الذي يرجع بالسلب على المنشأة، هذا النموذج رغم الأهمية التي يوليها للجانب الداخلي للمنشأة، إلا أنه يبقى نسبيا من حيث إعطاء الأهمية المطلوبة للبيئة، وعدم توضيح العلاقة الموجودة بين المنشأة وبيئتها التي تواجد فيها .

2.6.4- نموذج هومانس :

اعتبر هذا النموذج المنشأة نسقا اجتماعيا مفتوحا حيث أعطى أهمية كبرى لبيئتها المشكلية من ثلاثة مركبات رئيسية: مادية (أرض، مناخ، هياكل)، وثقافية (قيم، معايير، أهداف المجتمع)، وتكنولوجية (حالة المعلومات، التجهيزات المتوفرة لتأدية النسق لمهمته..)، وحسب هذا النموذج فإن للبيئة دور كبير في تحديد أو رفض النشاطات أو التفاعلات التي يقوم بها أعضاء هذا النسق الاجتماعي، والتي تولد عندهم أحاسيس تجاه بعضهم البعض وتجاه البيئة

نفسها⁽¹⁾، هذا النموذج رغم أنه أتى ببعض العناصر الإيجابية التي أغفلها نموذج ثايفستوك من حيث تركيزه على البيئة والعوامل أو العناصر المشكلة لها إلا أنه أغفل الجانب الداخلي للمنشأة والعلاقات الاجتماعية التي تتولد فيها بين فاعليها، وكأنها تتأثر فقط ولا تؤثر في البيئة.

3.6.4- نموذج كاتز وكاهن :

يعتبر هذا النموذج عملي أكثر مقارنة بالنماذج الأخرى حيث قسما هذان العالمان المنشأة إلى خمسة أنساق فرعية:

✓ النسق التقني أو الإنتاجي: هذا النسق الفرعي يعمل على تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات: Inputs) إلى منتجات وخدمات (المخرجات: Outputs).

✓ نسق التدعيم: النسق المدعم، ويعمل على تحديد العلاقة بين المنشأة والبيئة، بحيث يضمن لها تحصيل الموارد المالية والمادية، وتصريف منتجاتها في ظروف جيدة.

✓ نسق المحافظة أو البقاء: يعمل على توفير الموارد البشرية الضرورية وذلك بواسطة الانتخاب والاختيار، وتوزيع الأدوار داخل المنشأة.

✓ نسق التكيف: هذا النسق يثبت نفسه بضرورة تكيف المنشأة مع تغيرات بيئتها.

✓ النسق السياسي: يستعمل هذا النسق خاصة في التنسيق والتنظيم، ومراقبة نشاطات الأنساق الفرعية الأخرى.

النسق المفتوح حسب " كاتز وكاهن " يستورد الطاقة من البيئة ليتم تحويلها بداخله ثم يصدرها على شكل منتجات (البعض منها فقط) نحو البيئة

¹ EDGAR SHEIN : psychologie et organisation. Édition hommes et techniques. Paris 1971. P 98.

ثانية مع تخزين بعض الطاقة بداخله، وتتم هذه العملية (التبادل الطاقوي) بشكل دوري، كما أن استيراد الطاقة للنسق يمكن أن تؤدي إلى إدخال معلومات جديدة له كرجع صدى سلبي للتفاعل الداخلي والتي تسمح للنسق بتصحيح أخطائه الشيء الذي يؤدي إلى استقراره، رغم تواجد صيرورات ديناميكية بداخله أو خارجه. كما يمكن للنسق أن يصل إلى هدفه انطلاقاً من ظروف مختلفة وبوسائل متنوعة. لكن ما يعاب على هذا النموذج هو غياب نسق فرعي يحدد أهداف نشاطات المنشأة وتوجهاتها (رغم وجود نسق البقاء والتنظيم) وهذا راجع ربما إلى وجهة نظر العالمين اللذان يريا أن المنشأة تتأثر بالبيئة (معرضة لتقلباتها) وبالتالي عليها أن تتكيف مع ذلك (نسق التكيف) ويهملان تأثير المنشأة على البيئة بواسطة تغيرات تظهر بها أولاً.⁽¹⁾

3.6.4- نموذج ليكارث :

ركز هذا النموذج على الترابط داخل المنشأة والتي يعتبرها كشبكة من المجموعات المتناسقة فيما بينها بواسطة أشخاص يشغلون مناصب هامة بداخلها وسمي هؤلاء الأشخاص بالحلقة، كما تعرض كذلك إلى البيئة وتأثيرها على المنشأة وأعتبرها نسقا عاما يتشكل من ثلاث أنساق فرعية.

1. نسق أعلى: يمثل مجموعة المنظمات التي لها نشاطات تشبه إلى حد ما نشاطات المنشأة أو كافة المجتمع.

2. نسق متوسط: يظم الأنساق من نفس المستوى كالمنظمات المتشابهة ومجموعات المستهلكين والموردين، مجموعات المجتمع... إلخ.

3. نسق داخلي: يمثل الجماعات الرسمية والغير رسمية ضمن منشأة أو منظمة ما، والتي ترتبط بالبيئة عن طريق الأشخاص الذين يشغلون مناصب هامة

¹ حلواني، ابتسام عبد الرحمان: التغير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة. الرياض، المملكة السعودية، 1990، العدد 67، ص 47.

نظريات التنظيمات دراسة تحليلية د. بن زروق جمال
بداخلها أو ينتمون لأحد أنساقها. لكن ما يعاب على هذا النموذج هو تركيزه
الكبير على البيئة عوض المنشأة ، ورهن علاقاتها معها بوجود حلقة الربط التي
فسرها على أنها مجموعة أشخاص يمتلكون مناصب هامة سواء داخلها أو في
منشآت أخرى وهذا ما يتعارض مباشرة مع المواقع حيث أن علاقة المنشأة مع
بيئتها تحددها عدة عناصر منها: المعلومات، التكنولوجيا والأفراد مهما كانت
مستويات انتماءهم لها.

مناقشة:

سمحت لنا النماذج المعروضة آنفا لنا بإلقاء الضوء على مكانة المنشأة
داخل بيئتها وعلاقاتها معها من ناحية، ومعرفة مختلف التفاعلات التي تحدث
داخل المنشأة وتأثيرها من ناحية أخرى. والتعرض بالنقد لها لا يعني الإنقاص
من قيمتها لأنها ظهرت في ظروف زمنية ومكانية معينة ومختلفة، الشيء الذي
أدى إلى اختلافها من حيث النظرة والتصور للمنشأة، لكن ما يجمع بينها هو
تميزها بدراسة الجانب الاجتماعي والسيكولوجي على حساب الإدارة ومراقبة
التسيير.
ويمكننا من خلال التعرض إلى هذه النماذج استخراج بعض المميزات للمنشأة
باعتبارها نسقا مفتوحا:

- ✓ المنشأة الاقتصادية هي نسق مفتوح على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها،
وتتكون من أنساق فرعية مرتبة ومتفاعلة فيما بينها.
- ✓ ترتيب الأنساق الفرعية وتنظيمها يكون تدرجيا، حسب المهمة والهدف
الموكل لها داخل النسق العام.
- ✓ تفاعل الأنساق الفرعية فيما بينها، يعني اعتمادها على بعضها البعض
واتصالها وتعاونها لتحقيق الأهداف الخاصة لكل منها، ومن ثمة تحقيق
الهدف العام للمنشأة والذي هو سبب وجودها.

- ✓ نظرا لأن الأنساق الفرعية تسعى لتحقيق الهدف العام (من خلال تحقيق أهدافها الخاصة) فتصميمها يجب أن يتطابق مع مكوناتها الداخلية لتحقيق التفاعل الإيجابي ومن ثمة الوصول إلى الهدف المرغوب.
- ✓ نظرا لأن التفاعل بين الأنساق الفرعية ضروري وهام لكل منشأة فالاتصال بينها يعتبر كحلقة وصل ومن ثمة فهو نسق فرعي مهمته الربط بين الأنساق الفرعية الأخرى من خلال مراعاة تطور المعلومات التي تحوّل في البيئة، وكذا مراعاة أنجح القنوات لنقلها داخل المنشأة وتفسير الرسائل التي تدخل إليها.