

عدد من محاضرات السداس الثاني في وحدة التنظيم الحديث للمؤسسة

السنة الأولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

2022/2021

المحاضرة الأولى:

نظرية "X" و"Y":

تعتبر النظرية مزيجاً من نظريتي الفكر الإداري لـ "تايلور" و"إلتون مايو"، بحيث قام "دوغلاس ماجريجور" بإنشاء فكرة نظرية على أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير.¹ ففي نظره أن الإدارة العلمية لتايلور تقوم على فلسفة مادية تسعى إلى زيادة الإنتاج على حساب جهد العامل، وأن نظرية "إلتون" مايو هي نظرية معنوية فلسفتها هي إحياء الجانب المعنوي والإنساني للعمل داخل المنظمة. ومن هنا فإن نظريته تميزت باحتوائها لنظريتين في حد ذاتها هما نظرية س (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي، ونظرية ص (Y) والتي تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية.

ويمكن إيجاز كل من النظريتين حسب افتراضات "دوغلاس ماجريجور" على النحو الآتي:

أولاً: نظرية (X):

لخص "ماغريجور" افتراضات نظرية (X) في أن طبيعة الإنسان تتميز بكمالية متأصلة للعمل فهو كسول ويحب أن يخضع للرقابة. ويهدد بالعقاب حتى ينجز عمله، بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى.² إضافة إلى ذلك فالفرد يفتقد للمبادرة وغير طموح، يتهرب من المسؤولية، يفضل أن يوجه ويبحث عن الأمن بدلاً من الدخول في التغيير. بالنسبة لـ "ماغريجور" فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد لا يمتلك إلا مستوى واحد من الحاجات الإنسانية وذلك ما يقوده إلى اعتبار نظام الدوافع ذو طبيعة اقتصادية.³

وتستمد هذه الافتراضات التي جاء بها "ماغريجور" أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، إلا أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده لا

¹ خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة، الطبعة الثالثة، 2007، ص 70.

² خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص-ص 70، 71.

³ عبد الفتاح بوخمم، نظريات الفكر الإداري- تطور وتباين، أم تنوع وتكامل، في المؤتمر العلمي الدولي: عولة الإدارة في عصر المعرفة.

بين 17/15 ديسمبر 2012، طرابلس، جامعة الجنان، ص 9.

يحقق الأهداف المطلوبة، كما أنه أشار إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لا تؤدي بالضرورة إلى إشباع حاجات الفرد. لذلك فإن الوسائل الإنسانية وتعميق أبعادها وتهئية سبلها في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.⁴

ثانياً: نظرية (y):

تمثل هذه النظرية الإدارة بمنحها للإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد وذلك لتحقيق كفاية وفعالية العمل والنهوض بالأداء وتحسينه، فهي تفترض أن الإنسان يتصف بأنه محب لعمله ويسعى إليه بسرور ورضا ويشعر بالسعادة في أداءه له، متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية.⁵ كما أن الفرد لا يتميز بالحساسية اتجاه العمل، قد يكون مصدراً للإشباع وقد يكون التوجيه ذاتي، يبحث عن المسؤوليات ويقدم للمنظمة كل قدراته الإبداعية بشرط أن توفر المنظمة الوسائل والإطار الملائم لإشباع الحاجات الإنسانية وفقاً لما يحقق الأهداف.⁶

المحاضرة الثانية:

نظرية (Z) اليابانية:

استمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية تتضمن "الثقة" و"المهارة" و"المودة". فقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية، وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل.⁷

تتميز نظرية Z بمجموعة من الخصائص يميزها عن غيرها وتعطيها طابعاً إدارياً حديثاً وهي كالتالي:

1- الإستقرار الوظيفي:

يعتبر هذا المبدأ من الركائز الأساسية للإدارة اليابانية، حيث يقوم هذا المبدأ على تفهم حقيقي للكائن الاجتماعي، حيث أن تطبيق هذا المبدأ يحقق الاستقرار النفسي والذهني لدى العاملين في المنظمة، ويترتب على هذا الشعور زيادة الولاء والانتماء لتلك المنظمة حتى تصبح بمثابة كيان أسري

⁴ خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁵ أسامة خيرى، الإدارة العامة. ط. 1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص 60.

⁶ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁷ خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 106.

أخرمما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية العاملين، بالإضافة إلى زيادة روح الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين.

يقول "وليام أوتشي" الذي يعد رائد هذه النظرية بأنه: "عندما يتوقع الإنسان أن يعمل طوال حياته مع الآخرين في مؤسسة واحدة، فإنه لا يسعى أن تتطور بينه وبينهم خلافات عميقة تصدع وتفسد علاقاتهم الدائمة وبصورة قد تحيل حياة العمل إلى جحيم مستمر"

إضافة إلى ذلك :

"أن إحساس العاملين بأن المشروع يتمسك بهم في حالات العسر كظروف الكساد وغيرها، سوف يعمق التزامهم بأهداف المشروع ويعمق ارتباطهم بها، وإلى المدى الذي سنعكس بنتائج أكثر إيجابية من كل التوقعات"⁸.

يلخص هذان القولان لـ "وليام أوتشي" مبدأ الثقة والمحبة بين أفراد العمل والتي تتواصل مدى الحياة وبالتالي عبر عن هذه العلاقة بعلاقة أسرية ثانية، حيث يسعى العامل الياباني إلى المحافظة عليها وحمايتها من أي مثير خارجي أو داخلي قد يؤدي إلى تفككها والابتعاد عن كل ما قد يهز استقرارها والذي يأتي في مقدمتها الصراع. وهذا كله من أجل تحقيق الهدف الأسمى وهو ضمان تحقيق النجاح على جميع المستويات بكفاءة وفعالية ذات جودة عالية.

2-عدم الاختصاص في الوظيفة:

يركز هذا المبدأ على ديمومة الوظيفة حيث يعني الإلمام بعدد كبير من الوظائف بدلا من التخصص الدقيق في إنجاز مهام معينة. حيث يعتبر التخصص وتقسيم العمل من المقومات الأساسية للنظرية الغربية، إذ يؤدي التخصص إلى السرعة والدقة في إنجاز الأعمال.

بالنسبة للإدارة اليابانية فهي تنادي بضرورة بعدم الاختصاص الوظيفي وتؤكد على التناوب الوظيفي التي تتيح للعامل أن يتعلم الكثير من الأعمال الموجودة في المنظمة. ولضمان نجاح العملية هناك برامج تدريبية مستمرة لإعادة تأهيل العاملين في الوظائف المختلفة التي تحتويها تلك المنظمة. من خلال تطبيق هذا المبدأ يتولد للعامل انتماء للمنظمة ككل وليس لوحدة معينة وبالتالي الشعور بالولاء والإخلاص للمنظمة⁹.

⁸ - طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف، مرجع سبق ذكره، ص- ص 292، 291.

⁹ - نفس المرجع، ص 292.

3-التقييم والترقية البطيئة:

يعني هذا المبدأ أن الترقية في معظم المنظمات اليابانية لا تتم إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسات اليابانية.

4- الانضباط الذاتي:

يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، يتميز بقلّة الغيابات، يقوم عادة بعمل إضافي وتطوعي بدون أجر، بحيث أصبح إحسان العمل جزءاً من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته فالعمل عند الياباني هو بمثابة عبادة ومنتعة في الحياة.

5- اتخاذ القرارات بصورة جماعية:

تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك سواء كان يتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج، أو بتأسيس مصنع، فاليابانيون يبذلون قصارى جهدهم في التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة والبحث عن الحلول الأكثر حظاً في النجاح¹⁰.

6- الإدارة الأبوية:

إحدى وظائف المدير في الإدارة اليابانية تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا إلى الأعلى ليصبحوا مدراء المؤسسة، لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية في اليابان لا معنى لها.

ومن أبرز سمات الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية، كالزواج وما شابه ذلك، إضافة إلى الإشارة إلى عامل التضحية عند الموظف الياباني، وخير مثال على ذلك ما حدث في شركة (مازدا) 1970، وشركة برانيف عام 1980، حيث تعرضتا للخسارة، هنا وافق العمال على تحمل قسط من هذه الخسارة بالتنازل عن نسب معينة من رواتبهم ومكافأاتهم لسد العجز في الشركة¹¹.

المحاضرة الثالثة:

¹⁰ - تقييم محمد المهدي حسان. من أسرار نجاح التجربة اليابانية، مجلة: الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف،

العدد 5، 2011، ص 146.

¹¹ - نفس المرجع السابق، ص 146.

التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه

طرح كروزيه وزميله فريدبورغ إشكالية عن كون حرية الفاعلين واقعا، ووجود انساق منظمة ومتلاحمة كواقع اخر فكيف يتمكن هذان الواقعان من الارتباط؟ ولأي شروط وضغوط كون الفعل الجماعي فعلا منظما؟

وقد حاولا في نفس الوقت فهم مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك

انتقد ميشال كروزيه المدرسة الكلاسيكية التي كانت ترى انه بإمكان التنظيم ان يمنح أدوارا محددة وسلوك عقلانيا متوقعا.

فاقترح ميشال كروزيه _ بدل العقلانية المطلقة والنموذج المثالي للتنظيم الذي اقترحه ماكس فيبر _ العقلانية المحددة (نسبية) التي اخذها من هيرت سيمون والتي تعني انه لا يمكن للتنظيم ان يتوقع كل السلوكات بل هناك معلومات وامور خفية ومهمة لا يمكن التنبؤ بها، حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية معينة وخاصة به تسمح له بتدبير استراتيجية شخصية، يحاول من خلالها تحقيق أهدافه ورهاناته. ذهب التحليل الاستراتيجي الى فهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل الاستراتيجي عندما يعاني سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم.

يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة أمما يجعل التحليل استراتيجيا بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، و هو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التديري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة يقوم على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية. ومن هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها وبصورة ضرورية الفاعل الاستراتيجي وهي:

1- بيئة مستقرة: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغير غير منتجة لفعل التشبع.

2- بيئة متضخمة: تقترب تدريجيا من حالة التشبع.

3- بيئة نصف-مستمرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار.

4- بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر؛ ومن ثمة فهي تتطلب دوماً التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

5- بيئة غير متوقعة: بيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغير ومناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة.

وترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل والفحص الداخلي والخارجي للبيئة

3. مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوك ثابت له ولا التحكم فيه بصورة مطلقة أو أن التنبؤ به؛ ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال العمل، فإن الملجأ أو السبيل من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

أ. اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهداف أغراضها لخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم. ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة؛ إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هدف إنَّ تصميم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

ب. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فبهي تتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج. العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومطلع بالوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة. واستعمل ميشال كروزيه هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع. ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيو-تنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثم تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجاله احرته وبالضرورة تضيق من هوامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية بمنزلة إسقاط

واقعي لاستراتيجية كل مدبر الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته، ومن ثمَّ عقلانيته قصد تجسيد تلك الاستراتيجية..

د. البناء: كان تدير المؤسسة في ماسبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له؛ ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جواباً وقد يكون بناء محتملاً، حيث يمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها يلحق حتماً بالآخرين. فهو نتاج عدد معين من الاختيارات التديرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استناداً إلى النظرية العقلانية ولهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلت تظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بظغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.

4. أهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي:

ان التحليل الاستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما جري في مواقع العمل. وهو يرى ان التنظيم مجال يستغل ويستفيد فيه الافراد من هوامش حرياتهم. ومن اهم المفاهيم التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي: الفاعل: لا يمكن ان تكون هناك أفعال دون فاعلين، والفاعل يكون اما فرد او جماعة. وقد استفاد كروزييه في تحليله الاجتماعي لما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي - لماكس فيبر - فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما. اي انه مرتبط او معني بها انطلاقا من الرهانات التي يتبناها. ويجب ان يكون للفاعل شكل من اشكال النفوذ او التأثير يستطع به التحرك او استعمال الموارد ضائعة ف التنظيم. فاذا كانت القضية او الرهان ضعيف عند الفاعل فلاكون له تحرك كبير ولا اهداف كبيرة، والعكس إذا كانت الرهانات مهمة عنده مهمة فكون تحركه فعال.

الرهانات: وهي تلك الأهداف او القضايا التي يقوم من اجلها ببناء استراتيجيته اتجاه الآخرين وهي تتميز بالتغير والتحول، وذلك لان الفاعل يكون في حالة خاسرة او رابحة أي على الفاعل ان يختار الوقت والاستراتيجية المناسبة وهنا تظهر مدى عقلانية الفاعل.

السلطة: تعددت تعاريف مفهوم السلطة وذلك راجع لاختلاف الأيدولوجيات والمنطلقات، ومن اهم من تحدثت عن السلطة هم علماء الاجتماع لارتباط هذا المفهوم بالحكم والسياسة. وتعرف السلطة على انها:

• هي الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من شخص آخر لم يكن ليقدّمه لولا هذا التدخل. (روبرت دال)

• اما ماكس فيبر عرفها على انها سلطة شخص (أ) على الشخص (ب). وهي قدرة (أ) على التأثير في الشخص (ب) ليفعل بعض الأشياء لم يكن ليفعلها لولا تدخل الشخص (أ).

• اما كروزيه فقد عرفها على انها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي انه لا يمكن لشخص (ب) ان يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر ببساطة لانه حصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل.

اعتمد ميشال كروزي في تحليله للسلطة على "نظرة التبادل الاجتماعي" التي ترى ان علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل.

منطقة الارتياح: في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي. مثال: لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها. أولا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة. إذا فإن مثل هذه الأمور الغامضة أو المهمة إن جاز التعبير عنها هي ما يسميه كروزيه بمنطقة الشك أو الارتياح. والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين. فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية. فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على إخفاء لعبته.

علاقة السلطة بمنطقة الارتياح: إن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتياح هو الذي يتمتع بالسلطة وحرية التحرك. "كلما تحكّم الفاعل في منطقة الارتياح جيدا كلما كان لديه سلطة اكبر. مثال عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج وعلى عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة ومدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال ورئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح الآتهم لرفع الإنتاج والحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم. أي أن حاجة العمال لصيانة الآتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة. فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية. وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب. فما هي الاستراتيجية؟

"هي تلك الأفعال المتناسكة والمترابطة للسلوكات التي يتدناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به،

وتُوجّه هذه الاستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف".

ومنه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية وممارسة السلطة بفض تحكّمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات

في إطار العلاقات الغير متكافئة وضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات. وهو ما يسمى بـ " نسق الفعل الملموس أو الفعلي"

نسق الفعل الملموس (الفعلي): هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون. وهو ليس بالضرورة خاضع للرسمية والتنظيم الرسمي، إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبطة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي.

المحاضرة الرابعة

نظرية الادارة بالأهداف

يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف. و هذا يعني أن الهدف الذي يلتزم به المرؤوس يكون نتاجا للمشاركة بينه وبين الرئيس في عملية تحديده في نفس الوقت يكون معلوما للمرؤوس لأن العوائد التي سوف يحصل عليها ترتبط بمستوى أدائه في إنجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها . طبقا لهذا المعنى ، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على فرضيتين أساسيتين هما:

(1) أن الأهداف يجب أن تبدأ من المستوى الأعلى في المنظمة وتمر هبوطا في جميع

المستويات حتى تصل إلى المستوى الأدنى .

(2) من خلال عملية المشاركة ، يصبح المرؤوسين أكثر ارتباطا وتمسكا بالأهداف . ويتحقق

ذلك من خلال إعطائهم دورا في تحديد الأهداف من ناحية ، وارتباط العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها بمدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف.

الإدارة بواسطة الأهداف: (MBO) Management By Objectives

وهي نظام مصمم لكي يتضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة إذ يتوقع من المدراء أن ينشؤو أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبدلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما

أمره أن يؤدي شيئاً ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة.

"ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها."

أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دركر" في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف

في دراسة أجرتها مجلة (فورتن fortune) للبحوث على 500 شركة من الشركات الكبيرة بالولايات المتحدة، اتضح أن حوالي 50% من هذه الشركات تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف. وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن بعض المنظمات حققت نجاحاً ملحوظاً في هذا الصدد، بينما أخفق البعض الآخر. عموماً فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا أحسن استخدامه، فإنه يزيد الدافعية إلى العمل، و ينشط وسائل الاتصال، ويزيد من فعالية عملية تحديد الأهداف، كما يزود إدارة المنظمة بإطار جيد لتقييم الأداء وتخصيص العوائد والمكافآت.

من ناحية أخرى، فإن هذا الأسلوب يزيد من الأعباء الكتابية، خصوصاً وأن الأهداف تتحدد في شكل مكتوب، كما أنه يركز أكثر على الأهداف قصيرة الأجل.

خطوات الإدارة بالأهداف:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.
- يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف ليسجل الرئيس مدى التزام المرؤوس بتلك الأهداف، مدوناً كل عثرة أو مبادرة.

- وما أن تحل نهاية السنة التخطيطية ، يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس للتعرف على تلك القرارات وكيفية عدم تكرارها ومكافأة كل إبداع.
- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه:
- الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الإستراتيجية وتخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

سبل التطبيق:

ليس من السهل أن نضمن نجاح هذا الأسلوب الإداري في التنظيم ، وقد مرت على العاملين أشكال متعددة من أنماط الإدارة أفضت بهم إلى السلبية بعد أن لونت آمالهم وأمانهم باليأس ، لذا لا بد من خطوات تمهيدية للتطبيق منها:

1-زيادة التفويض في الصلاحيات وابتعاد عن المركزية.

2-إغناء العمل وتوفير حرية الحركة وتشجيع الإبداع.

3-مزيد من المشاركة في الإدارة.

4-الإيمان بإنسانية الإنسان.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1/الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2/إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3/وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

-مبدأ المشاركة: و تتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

-مبدأ الإلتزام: وهو الإرتباط الذي يرحى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
-مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

-مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.
خصائص الإدارة بالأهداف:

و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

إسهامات OCTAVE GELINIER :

ومن رواد هذه النظرية نجد OCTAVE GELINIER و PETER DRUCKER

Octave gelinier :ولد سنة 1916تحصل على شهادة مهندس.بدأ مهنته في مكتب الدراسات الاقتصادية بعدما اشتغل في الصناعة إنضم في 1947 إلى فريق سايكوس مع بعض المهندسين وشارك في إنشاء وتطوير الشركة التي أصبحت مرجع فرنسي من حيث التدريب وحافظ على إدارة سايكوس طيلة 40 سنة حتى توفي في 20 أوت 2004 .

وقد أشار أن جوهر إدارة الشركة هو وضع سياسة على المدى الطويل لأن هناك علاقة بين تحقيق الأرباح على المدى الطويل والنمو والسياسة العامة للشركة يجب أن تقترن بالأهداف الكمية و المؤرخة وأن هذه الأهداف يجب أن تحدد من قبل الإدارة وترافقها البرامج وتطبيق الميزانية . وتكمن هذه الأهداف في :

- تفويض السلطة
- تحديد المسؤولية
- دمج الخدمات
- تحديد الهيكل التنظيمي المناسب
- الإشراف وتنظيم العمال والمواطنين

كما أن محددات القدرة التنافسية عند هذا المحدد هي:

- الابتكار المستمر والإبداع وتجديد الضغط التنافسي القوي
 - سعي الأهداف إلى تحقيق المنفعة الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.
-