

## التدبير "Management" في العلوم الاجتماعية

عبد القادر خريبيش

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

جامعة البليدة

### الملخص:

ما هو المناجمت؟ وماذا نعني به؟ وما هو الدور الذي قامت به العلوم الاجتماعية في صياغته وتصميمه؟ من خلال هذه الأسئلة الثلاثة التي يعتبر المحور الذي يركز عليه هذا المقال؛ الذي يتناول مختلف النظريات الكلاسيكية والحديثة التي تناولت هذه الظاهرة الاجتماعية. ومن خلال هذه الدراسة السوسيولوجية القائمة على الاقتراب النسقي وخاصة على إسهامات ميشال كروزيي، إلى جانب أعمال كبار المفكرين في مجال التدبير وهو بالتحديد ما يمكن أن نجده في هذا المقال.

### Abstract:

Qu'est ce que le management? Est-ce une science et quel le rôle des sciences sociales dans l'élaboration et la conception des théories du management?. C'est trois questions sont l'axe du cet article, qui étudié les différents théories classiques et modernes qui en traitant ce phénomène sociale. A travers une étude sociologique on étudié le management selon une approche systémique basée sur les œuvres de Michel Crozier, ainsi que d'autres travaux des grands penseurs du management; c'est ce que nous trouvons dans cet article.

اختلفت مصطلحات المناجمنت (Management) وفقاً للثقافات والتقاليد التي تتميز بها كل منطقة، ومع ذلك لم يتم تحديد مصطلح المناجمنت لا في الكتابات الأنغلو ساكسونية ولا في مؤلفات الفرونكوفونية. وبالتالي تباينت تعريفاته من الإدارة إلى فن الإدارة وفن التسيير والإدارة الناجعة وغير ذلك لكن من منطلق ثقافتنا العربية الأصيلة فإننا نقول أن مفهوم المناجمنت يقترب كثيراً من مفهوم التدبير؛ ومن أجل دراسة موضوع المناجمنت أو التدبير تميزت عدة مدارس مختلفة ومتباينة اتجاه في تناوله مع التأكيد على مورد معين أو مجال محدد كما يتضح الآن.

## I: إسماء المدارس الكلاسيكية في بناء التدبير:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية في تناول التدبير: في بداية القرن 20م، أثرى المهندسون مثل Taylor والإداريون مثل Fayol - مبادئ وأشكال عمل ضرورية لنجاح المؤسسات<sup>1</sup>، وانطلقت أبحاث وأعمال ميدانية تناولت بعمق وضعيات العمال والعمل ومصاحباتها على البيئة التنظيمية للمؤسسة.

1. **التنظيم العلمي للعمل، التaylorية**، ورائدها Taylor الذي يعتبر أب التنظيمات. وتعني منهج تسيير وتنظيم الإنتاج الذي يركز على عقلنة الإجراءات ومناصب العمل التي تؤدي إلى تجزئة دقيقة للمهام مع خفض التأهيل والفصل التام بين التصميم الذي يقوم به مكتب المناهج والتنفيذ الذي يختص به العمال<sup>2</sup> وفق التنظيم العلمي للعمل Organisation Scientifique du Travail الذي يركز على المبادئ التالية:

- تقوم الإدارة بانتقاء العمال وفقاً لمستواهم مع ضمان تكوينهم.
- تسجيل وترتيب مهام العمال لتحويلها إلى قوانين علمية.
- ضمان اتصال دائم بين المديرين والعمال للتأكد من الأداء الأحسن للعمل المماثل للقوانين المصممة والمعتمدة على دراسة الحركات والأوقات التي تحقق أكبر فعالية واقتصاد الوسائل وفق أفضل طريقة One Best Way<sup>3</sup>.

- توزيع العمل بين الميسرون (التنظيم والتخطيط) والعمال (التنفيذ) حسب قدراتهما وكفاءتهما.
- تجزئة العمل إلى وحدات بسيطة متسلسلة لتصبح مبدأ تنظيم علمي للعمل.
- توفير جهاز محفز للمكفآت يكون موضوعياً وملائماً وقائماً على الأجر بالوحدة وتتحدد زيادته بمدى مجهودات العمال.

يستند النظام التaylorي على قاعدة مردها: عوض أن يكون كل فاعل حر في الاختيار حسب ذوقه لإيجاد طريقة العمل، فإنه يستلزم التحليل الدقيق للمناصب قصد تحديد العمليات الأكثر اقتصاداً وفعالية. ويمكن أن نلاحظ مباشرة أن هذا المبدأ أو ما يليه يُهمل المشاكل المستجدة والجديدة الناجمة عن العولمة والحدثة، ويركز اهتمامه على السلوكات والتحفيزات<sup>4</sup>. يمكن التأكيد أن التنظيم العام للمؤسسة ما يزال يتبع المنطق التaylorي في شموليته حيث تركز تنافسية المؤسسة بشكل واسع على قدرتها في عقلنة تكاليفها التي تجعل عمليات الإنتاج مجزأة وفق منطق تقني للفعالية القارة؛ وقد بحثت المؤسسات طيلة عشرين سنة الماضية عن تطبيقات إنتاجية وتنظيمية جديدة تسمح بالإجابة عن المقاييس الجديدة للمنافسة<sup>5</sup>. من خلال هذه الانتقادات يمكن التأكيد على أن تايلور لم يكن تايلور يأبل إن تابعيه هم الذين كانوا كذلك وأساءوا فهمه، مما عجل ببروز حملة واسعة النطاق شنها العمال والنقابة في 1911، أدت إلى حل المجلس التنفيذي للفدرالية الأمريكية للعمل؛ بسبب أنهم لم يأخذوا من تايلور إلا ما يزيد حصتهم من الأرباح فقط وليس خفض التبذير والإسراف<sup>6</sup>.

ب. **الإحارة الصناعية والعامة (التaylorية):** يعتبر فايول من خلال كتابه الإدارة الصناعية العامة 1911 أن الإدارة تعني التنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة أو بما يسمى (P.O.D.C)<sup>7</sup>. وقد أعملاً ثرية ساهمت في التطوير العقلاني لعلاقات العمل وترسيخ جذور نظرية التنظيمات وانفتاح العلاقات الإنسانية والأنساق الاجتماعية ضمن العلوم النفسية وسوسيولوجية التنظيمات والتحليل السوسيوتقني<sup>8</sup>. لقد أفرزت الحرب العالمية الأولى ضرورة تجهيز التنظيمات ببنية هيكلية، وتبين أن البنية الوظيفية لكل من Fayol

و Carnegie لم تكن الأحسن، ثم جاء Dupont وتلاه Sloan لتبني اللامركزية. وبعد بضعة سنوات أصبحت الجماعة تقديس كأحسن تنظيم يسمح بعمل ما لم يكن القيام به ممكناً من قبل<sup>9</sup>. بذل فايول قصارى جهده في تدبير ما كان يسمى لعدة سنوات وحتى نهاية العشرينيات بأكبر مؤسسة صناعية عالمية، والتي ساعدته في تمييز المهام الأساسية للمدير والمتمثلة في الأمر والمراقبة والتنبؤ والتنظيم والتنسيق، ويؤكد على أن جميع هذه المهام ممثلة في كامل المؤسسة لكنها تتغير وفق المنصب الذي يتولاه المدير، لذلك قسم الوظائف الأساسية إلى ستة فئات وظيفية أساسية هي: التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبة والإدارية<sup>10</sup>. يؤكد Simon أن تقسيم العمل بفصل بين الفعل والقرار، ويمثل هذه المعالجة أصبح التنظيم يُدرس بهذه الطريقة انطلاقاً من القرن 19م حيث يفترض تقسيم العمل تنظيمه الذي يستدعي بدوره إدارة أو فن إدارة الأشياء، وفي حالة قيام التنظيم بتوزيع المهام فإنه يمارس ضغطاً على أعضائه ويكون بمثابة رهاناً للسلطة يجعل عملية التوزيع تتم في ديناميكية من العلاقات السلطوية بدون توزيع السلطة على أعضاء التنظيم، مما يحتم على تسييره أن يكون قادراً على إدارة الأشياء بفضل تقسيم العمل وإدارة التنظيم بممارسة السلطة والمبادئ الإدارية، وعلى هذا الأساس يكون التدبير عبارة عن فن إدارة الأشياء<sup>11</sup>. من بين الانتقادات التي وجهت إلى الفايولية ما يلي:

- يركز فايول على النوعية الطبيعية لعناصره مثل تقسيم العمل والهرمية والنظام، ويحاول أن يماثل الأعضاء والعقل والعضوية وكيفية تسييرها. وتعتبر هذه النقطة أهم النقاط المنتقدة له، بحيث جعلته هذه المماثلة يتسم بالبيولوجية وخاصة تلك التي كانت سائدة في زمانه (بيولوجية Gustave Le Bon).
- اعتمد على النموذج العسكري وعارض تايلور بشدة عندما انتقد هذا النمط، الذي يرى فيه فايول مرجعاً هاماً ومثالاً عن النظام والتربية. الاحترام المتنامي للهرمية ووحدة القيادة.
- إبراز نظرية فايول كأنها نظرية عالمية ذات طابع علمي لا جدال فيه، في حين أنها لم تتعدى أن تكون حالة خاصة لحقبة محددة.

- تمت تجارب فايول على نشاط صناعي كان يتمتع بضعف تأثير السوق على التخطيط وبالأهمية البالغة التي كانت تتميز بها الإنتاجية في زمن الازدهار الكبير والحروب التي ساعدت صناعة المناجم على التطور السريع.

ج. **بيروقراطية ماكس فيبر**: تم تكييف البيروقراطية مع حقبتها التاريخية التي تميزت بمحاولة الاستقرار، وكان المسؤولون واعون بها كفن حقيقي للسلطة والذي قدم خدمات هامة للمجتمعات الغربية، وتلاءم مع ديناميكية الماكرو اقتصادية الجارية، غير أن الأوقات تغيرت ولم يعد بإمكان التنظيم البيروقراطي الرد وتلبية المستجدات، وقلّ تفاعله وردود أفعاله نتيجة كبته للتفكير العمال<sup>12</sup>.

أ. تستدعي إدارة الأشياء الفصل بين الفعل والقرار، فهناك من يقرر ما يفعله الآخرون ويتم ضمان تناسق الفعل مع القرار بفصل نظام السلطة وهو ما يؤكد Simon في أن التنظيم الإداري يقرر أكثر مما ينفذ. ولهذا يجب على النظرية العامة للإدارة إدراج مبادئ التنظيم التي تضمن اتخاذ القرارات الصائبة وفي نفس الوقت ينبغي أن تتضمن مبادئ تثبت فعالية الفعل، وتحقق أن هذا النمط من التنظيم استطاع أن يتخذ مكانة مرموقة.

#### 1. المفاهيم الفيبرية الأساسية: الأنماط المثالية للتنظيم هي:

- أربعة أنماط من النشاطات الاجتماعية تضم:
- غايات عقلانية: الفهم الصحيح للوسائل -النهايات- النتائج.
- قيم عقلانية: كالسبب النبيل مثلاً.
- العاطفة:
- التقاليد: نشاط قائم على العرف والعادة.
- نمطين من العرقية:
- عرقية اليقين: والشرف والدين.
- المسؤولية العرقية: هناك اختيار عقلائي يحفز الفعل ويوجهه كالإدارة.
- ثلاثة أنماط من الهيمنة وهي:

- الهيمنة التقليدية: كالسلطة شرعية.
- الهيمنة القانونية: كالسلطة المشروعة.
- الهيمنة الكاريزماتية: السلطة إلهامية.

2. كيفية معالجة فيبر للتدبير: لقد وصل فيبر إلى ما لم يستطيع فايول الوصول إليه وتجاوزه في الإجابة على السؤال المحوري الذي يتمثل في: كيف يتم التنظيم؟ وكانت إجابته واضحة قائمة على صياغة خصائص البيروقراطية وبوصف نموذج الهيمنة التي يتوافق معها، حيث يقدم فيبر شكل نمط الهيمنة القانونية الصرفة على أنها تتميز ببعض الخصائص أهمها<sup>13</sup>:

- قائم على القانون ومركزاً على التفكير العقلاني والقواعد المنطقية.
- يعد هذا القانون فضاء من القواعد المجردة والمقررة والمحددة بدقة.
- عندما يمارس الفاعل للسلطة فإنه يمثل لنظام غير شخصي يوجه تصرفاته.
- يندمج الفاعل الممارس في الجماعة التي صاغت القانون وقواعده.

تعتبر آثار فيبر أساسية ومثمرة وقد اسنطاع أن يعي التناقضات الكبرى المتعلقة بمصير الإنسانية التي تتمثل في الصراع بين العقلانية واللاعقلانية، مما يبين أن النسق الفيبيري الفهمي يميل ليكون إعادة طرح تساؤل Kant والمكمل له في نفس الوقت (التوفيق المثالي للمفهوم والحدث التجريبي، والعقلانية الإمبريقية ولكن من المنظور الفهمي)، ولتساؤل هيغل (تجسيد العقل التاريخي وتجذره في فهم الأفعال الإنسانية) وكذا ماركس (تكيف النوعية الاستكشافية للفئات السوسيو تاريخية مع المتطلبات الإيستمولوجية للأنماط الميثالية)<sup>14</sup>.

يعتبر CROZIER\* من أشهر المنتقدين للبيروقراطية ماكس فيبر التي يعتبرها مثالية بل وشبهها باليوتوبية، وأبرز ذلك في كتبه مقدماً للحلقات المفرغة الإدارية الناجمة عنها<sup>15</sup>. يتمحور تنظيم المؤسسة في المدرسة الكلاسيكية حول قوانين صارمة وقطعية، تسمح بالممارسة العقلانية للحياة اليومية ومن ثم فالعامل لا يعتبر آلة، ولكنه يستغل كآلة.

ثانياً: المدرسة العلائقية أو مدرسة العلاقات الإنسانية في تثبيت التدبير: أدت التطورات التكنولوجية إلى إعادة النظر في النظريات الكلاسيكية وتوسيع مجال ممارساتها، وخاصة بعد الانتقادات الشديدة التي أصابت التaylorية بفضل تجارب Mayo<sup>15</sup>.

أ. الحدث المؤسس للمدرسة العلائقية: تبدو الإدارة العلمية بمثابة الموضوعية بحيث يوجد عند العامل حركة أحسن موضوعياً غير أن الذاتية العامة تعيق الإنتاجية، ومن ثم فإن الحدث المؤسس لهذه المدرسة يتمثل في العامل هاوثرن الذي يتمثل في التجارب استهلت بدراسة حول الإنتاجية في مصنع تابع للشركة الغربية للكهرباء. وانطلقوا من فرضية عمل التالية: وجود علاقة طردية بين ارتفاع الإنتاجية وزيادة الإنارة في المصنع.

وجد مايو وفريقه أنه: لا يكفي عقلنة وإدراج الأجرة حسب المردود بل يجب الاهتمام أيضاً بالأسنة، وأن يعامل العامل اجتماعياً<sup>16</sup>؛ وبالتالي تمثل الإنتاجية موضوع مراقبة اجتماعية للجماعة التي تحدد عادة الوفاء في الإنتاجية<sup>17</sup>.

1. نظرية الحاجات: انطلاقاً من نظرية مايو الأساسية، تعمقت الدراسات في المؤسسات، من خلال ثلاث فرضيات عمل اختصت بأعمال Maslow و Herzberg و Gregor حيث أكد Maslow اختلاف طبائع الأشخاص في التفكير، وبالتالي يجب تسييرهم بطريقة مختلفة.

2. نظرية التحفيز: تعمق Herzberg في نظرية Maslow، وفي 1959 قام بدراسة واسعة جمعها في كتاب La motivation du travail ضمن عدة مؤسسات سمحت له بإثبات وجود نمطين من الحاجات التي يصادفها العامل في أداء عمله وهما: العوامل الخارجية والعوامل الضمنية.

في 1966 قام Herzberg وزملائه بدراسة ميدانية حول عمال طلب منهم أن يحددوا أوقاتاً من حياتهم المهنية اتسمت إما بالرضا أو بالاستياء، وبعد جمع المعطيات وفرزها وُجد جملة من العوامل ذات الطبائع المختلفة هي<sup>18</sup>:

- عوامل الاستياء (الأمنية والصحية).
- عوامل الرضا.

- تبعاً من هذا المنطلق اعتبر أن الإنسان كائن ذو تفاعلات جدّ متعارضة.

3. نظرية XY للإدارة: في نفس سياق أفكاره وبالذات في 1960 حاول McGregor إظهار تبعية سلوك العامل لعمله بدلالة وجود حلقات مفرغة في تسيير الموارد البشرية، وكانت له شهرة واسعة عندما فرّق بين النماذج التسييرية التي تعالج التحفيز وأهداف العمال وقدم تحاليل معمقة لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته XY.

أ. نظرية X: إذا اعتبرت الإدارة عمالها كمشتغلين من هذا النمط فإنهم يجدون نفور فطري للعمل ويفضلون أن يُسيّرُوا ويتقادون التحلي بالمسؤولية، ولا يبالون بالطموح مما يرغب الإدارة على تطوير سلوكاً سلطوياً وبيروقراطياً، يركز حول المراقبة والإدارة والإقصاء والجزاء. تتمحور نظرية X على هذه المسلمات:

- يحس العامل بنفور فطري للعمل ومن المفروض أن يجتهد لتفاديه.
- لهذا يتم إكراه العمال وتوجيههم وتهديدهم بالعقوبات لتحقيق أهداف التنظيم.
- يتمتع العامل بطموح ضعيف نسبياً ويتضايق من أخذ المسؤوليات والمبادرات.

ب. نظرية Y: إذا اعتبرت المؤسسة عمالها من النمط Y أي أنهم يبذلون جهوداً مضنية في العمل، كما لو أنهم في لهو ومتعة وقادرون المراقبة الذاتية في العمل، ويحسون بالمسؤولية ويتمتعون بخيال واسع وإبداع ثري غير مستغل ويبحثون عن كيفية استعماله.

يقدم تيار التفكير العلائقي انتشاراً وذيوعاً للجانب الإنساني في المؤسسة، ولهذا لم يعد الإنسان فرداً منعزلاً أو وظيفياً صرفاً بل عضواً كاملاً في الجماعة. وكل التطورات التي مست هذا التصور أكدت دور وأهمية العامل الإنساني الذي يختص بالرضا التنظيمي من خلال تبني سلوكاً بسيطاً محدداً خارجياً يتوافق مع إدارة المؤسسة، لذلك يمكن القول بأن هذا التصور ما يزال يفضل صورة الإنسان - الآلة مع افتقار العامل للحرية الفردية في الاختيار<sup>19</sup>.

### ثالثاً، المدرسة الكلاسيكية الجديدة (نيوكلاسيكية) وبعث التدبير:

أدت التطورات إلى المراجعة العميقة للتراث التدبيري والبحث عن إطارات نظرية حديثة وموجهة في أوج العهد الصناعي. وفي خضم كل هذا استوجب تحديد بدقة دور تدبير المؤسسات والتنظيمات الذي يظهر كمجموعة من التقنيات والفلسفات التسييرية وكامتداد لرؤية مبسطة للعلاقات الأجرية. ولن تكون القطيعة الحقيقية للتدبير التaylorي إلا إذا كان التدبير جهاز تقنو- ثقافي يبغي القبول من طرف الفاعلين الذين يصممون الشروط الواقعية لنشاطهم والمراقبة المطبقة عليهم<sup>20</sup>.

أ. الانطلاقة التعديلية للمدرسة الكلاسيكية: تؤكد Woodward - أستاذة علم الاجتماع الصناعي بلندن- أن تكنولوجيا الإنتاج هي التي تحدد الهيكل والبنية، كنتيجة لدراسة قامت بها حيث تناولت مائة مؤسسة صناعية في مدينة Essex ببريطانيا ما بين 1953-1957 ومن خلال ترتيبها للمؤسسات حسب نظامها التقني -الإنتاج بالوحدة أو بالسلسلة أو المستمر- لاحظت أن المؤسسات تستعمل نمط واحد من الإنتاج يضم بنى تنظيمية متماثلة. مما حفز Burns و Stalker على متابعة هذه الفرضيات؛ وقاما بدراسة إمبريقية حول المؤسسات الإلكترونية في Ecosse وبالأخص في المؤسسات، التي كان فيها التدبير عاجزاً عن التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والتجارية، بمعنى أنها كانت تسير نحو الإفلاس، وقد قدما هذان الباحثان تفسيراً لهذه الإشكالية بإثباتهما وجود نمطين لهما نظامين مختلفين: أحدهما آلي له تكيف قار مع الظروف البيئية المستقرة والآخر عضوي يتمتع بقابلية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، بفضل استعمال هيئة مهيكلة قادرة على الاستيعاب التدريجي لتطورات المحيط. ويكمن إفلاس المؤسسات في عجزها عن الانتقال من النظام التنظيمي الآلي إلى النمط العضوي.

ب. إسهامات Mintzberg التدبيرية: اعتبر H. Mintzberg أن (P.O.D.C) فلكوراً تدبيرياً<sup>21</sup> على إثر دراسته الرائعة والثرية التي بحث فيها خمسة شخصيات من كبار المدبرين لمدة خمس أسابيع، واكتشف أنه لا توجد أية علاقة بين ما يقوم به المدبر والصورة التقليدية

الملازمة له: فهو الذي يفكر ويحلل ويخطط وينظم وينسق، وقُدِّم العناصر القاعدية للتنظيم التي تتمثل في القمة والقاعدة العملياتية، حيث نجد مركز العمليات محل إنتاج المنتجات والخدمات وهو بمثابة السبب الرئيسي من وجود المؤسسة نفسها، وما يجعله بحاجة ماسة إلى الدعم الإداري المتمثل مثلاً في السند المباشر كالنقل والتخزين والتوظيف والإعلام الآلي، وأخيراً البنية التقنية التي تنظم المحللين والخبراء التي تقوم بدراسة وسائل تحسين النشاطات والمشاريع الجديدة مع تقويم البنية المعينة للتقدير والتخطيط.

جـ. نتائج إسهامات Mintzberg: إن إسهاماته في تنظير التدبير باهرة وثرية يمكن استهالتها في توفيره لمجال براغماتية جديدة للتدبير، حيث أن الفكر التدبيري الحديث ظل منذ بدايته مقيداً ومحصوراً في الفكر البراغماتي الذي انحصر اهتمامه في الوصول إلى النتائج التي حدّدت كأهداف بعيدة عن منهجية التحليل والتفكير والفهم المؤدية بالتدبير إلى الابتعاد عن ميدان العمليات والانغلاق في تنظيرات جافة وحلقية؛ إلى أن جاء فأعاد إدراج الواقعية والبراغماتية والتفكير النفعي ومن ثم إحياء التدبير الذي قوّم له وضعيته ومكانته.

ولذلك اعتبر Morin أن التدبير لا يعد علماً قائماً بذاته ولا تطبيق لعلم معيّن بحيث أن المدارس الكبرى وأساتذتها يميلون إلى الظهور كحاملي معرفة علمية، وإعطاء الشرعية العلمية لتوصياتهم ومحاضراتهم، وهو ما يدل علانية على أنهم ما يزالون متأثرون بالحلم التaylorي للتدبير العلمي. وتظهر الصورة المتداولة عن تايلور أنها تتناقض نوعاً ما مع كتاباته وما قام به أنه جمعها في هيئة منهجية حتى تكون قابلة للتكيف مع الاقتصاد الصناعي وبالتالي يظهر اجتهاده الحقيقي جذياً في المبادئ الفلسفية التي اقترحها للمدبرين أي تصويره للممارسة التدبيرية. مما يدل صراحة على أن التدبير علماً مستقلاً لم يدرس الدراسة الرائعة التي قام بها Mintzberg حيث أعاد ربط النظريات التدبيرية المجردة مع الواقع والإمبريقية وأخلط بذلك فرضيات العديد من الباحثين والعلماء في مجال التدبير<sup>21</sup>.

II إسهام المدارس الحديثة في تأطير التدبير:

أولاً: المدرسة السيبرنيطيقية هي بلورة التحدير: يبحث النموذج السيبرنيطيقي على تجاوز النموذج التالوري من خلال تعقيد هذا النموذج والذي يقوم أساساً على مبدأ العقلانية المحدودة. وتندرج السيبرنيطيقية في نظرية الأنساق وترتكز على الفكر العضوي الذي ينظر للإنسان على أنه كائن بيولوجي يتكيف باستمرار مع بيئته بفضل تبادل المعلومات، وتتمتع هذه النظرة بانعكاسات أكيدة حول التنظيمات الإنسانية. مما ساعد التصور السيبرنيطيقي على بناء أنظمة المعلومات للتسيير المعقد وأذواق القيادة القوية والمكلفة والتي تتميز بصعوبة الصيانة، ويظهر ثقلها وقوتها في زعمها أنها تحدد أفضل حل في حين تكمن صعوبتها في أن قوتها وثقلها يجعلانها صلبة وغامضة<sup>22</sup>.

نعني بالسيبرنيطيقية علم الآليات المعدلة ذاتياً فهي دراسة ظواهر الاتصال والتحكم الذاتي في أي نسق من الأنساق، التي تتميز بكونها تتوفر على مداخل ومخارج تدل على قابليتها للتغيير والتغير. ولذلك يؤكد Beer أن العلم لا يكمن في المعارف الواجب تطبيقها وممارستها بل ضمن التساؤلات والإشكالات المطروحة، حيث تقترن دائماً الإجابات بالوضعيات الملموسة. وقد أظهر Cannon ظاهرة Homéostasie<sup>23</sup> أي ميول الإنسان للمحافظة على ثبات الحالة قصد إدراك وضعية التوازن، لهذا استعان بالكيفية التي تسمح للجسم الإنساني أن يوازن حرارته ويعديلها وفقاً لمستجدات الحالة الخارجية وهي بمثابة ردة الفعل التي وضعها في الشكل التالي:

إن هذه الظاهرة التي تموقع التفاعلات بين النسق وبيئته، تبقى سريعة التكيف والتطور، وقد تطورت قبل الحرب العالمية الثانية وبعدها بفضل خبراء في القذائف، نجحوا في إدخال البحث عن الهدف في نظام توجيه القذائف، بحيث إذ ما انحرف الهدف فان القذيفة التي أرسلت حسب توجيه معين تقوم ذاتياً بتسجيل التعديلات الضرورية حتى تصحح مسارها، ومن ثم استطاع WEINER أن يقدم بذلك المخرج الضروري لنظرية التعديلات Théorie des Régulations، ويعتبر بذلك رائداً لسيبرنيطيقية.

أ- نموذج النظام الحي: يعتبر نموذج BEER لنسق الحي ممثلاً للنظرية العضوية الآلية حيث قام بمماثلة شهيرة بين طريقة سير المؤسسة وطريقة عمل النظام العصبي للإنسان واعتماداً على التعميم بينهما استطاع أن يصمم نموذجاً علمياً لهما. يعتقد BEER أن النظام العصبي هو نظاماً حياً يتوفر على جميع الوظائف والعلاقات الضرورية لحياته ومن ثمّ يمكن تطابق تنظيم المؤسسة مع هذا النظام الحي الذي يعد نظاماً قادراً للمحافظة على حياة منفصلة ومستقلة رغم أنه لا يعني غياب التأثير المتبادل مع المحيط؛ وينقسم هذا المحيط إلى خمسة أنظمة أو وظائف فرعية هي<sup>24</sup>:

- النظام الأول: يمثل المستوى الأول للتنظيم بمثابة ثلاثية: البيئة-الكائن الإجرائي-التدبير،
- النظام الثاني: الذي يبرز دوره في مراقبة وتنسيق الاختلالات والتباينات الناجمة عن النظام الأول،
- النظام الثالث: يضمن التنسيق وتلاحم العمليات؛
- النظام الرابع: يسمح للمؤسسة بدراسة مستقبلها واستشفاه،
- النظام الخامس: الذي يقوم بموازنة النشاطات بين العمل الحاضر والمستقبل.

يمكن أن نستخلص مما سبق أن المدرسة السيبرنيطيقية تعتبر المؤسسة بمثابة كائناً بيولوجياً، يتفاعل حسب مقتضيات محيطهم ويصحّحون أفعالهم ونشاطاتهم التي يقومون بها وفق النتائج والمعلومات التي يستتبطنونها منها. وما يستوجب الذكر أن التطورات التي أثرت بعمق على الاتصال والمعلوماتية والتبادل ما بين المستويات التي أدت إلى ظهور مشاكل، أثرت بشدة على النظرة المكننة أو البيولوجية للإنسان.

ثانياً: المدرسة القرارية وترشيد التدبير: بزغت هذه النظرة الفكرية نتيجة الأبحاث الثرية التي قام بها Bernard<sup>B</sup> حيث ارتكز على أن أساس بقاء التنظيم يتوقف على تعاون أعضائه، وقبول الحياة التنظيمية يكمن في الخضوع الطبيعي لمدراء النسق من خلال قيام كل واحد منهم بتحديد كاف لميزاته وعيوبه الخاصة بالنسبة لسلوك معين. وبالتالي يكون واع ومصمم وموجه نحو نهايات واضحة باعتباره يتكون من مجموعة أفعال التي تظهر

مراقبة وتوجيه عناصره، ومن تم يبرز دور المدير كعملية مراقبة مصممة ومختصة وواعية بالاعتبارات التي يقدم اختبارها عدة اختيارات لأعضاء المؤسسة وتحقيق اتصالات ضرورية لهذا الاختيار قصد تحديد أهداف المؤسسة، ويعتبر هذين الدورين حسب Barnard أساس مهام المدير. في حين يعتبر الاقتراب السلوكي الذي اقترحه كل من Cyert و March،<sup>φ</sup> أنه يركز على نظرية سلوكيات التسيير القائمة على ملاحظة السلوكات والعوامل الحقيقية وحول الانحراف الموجود بين النماذج المعيارية والتطبيقات الواقعية<sup>25</sup>.

أ. مبادئ المدرسة القرارية: اهتمت هذه المدرسة بالقرار وميكانيزماته وعمليات تصميمه واتخاذها ثم تنفيذه، ولهذا كان من الضروري أن تقوم هذه المدرسة على ركائز ومبادئ أساسية. تستند المدرسة القرارية على هذه المبادئ الأساسية:

- 1- وحدة القيادة: التي تستدعي المزيد من المرونة قصد توحيد المرجعية القرارية والاستشارية،
- 2- تقليص حيز التبعية: بتوسيع هامش الحرية والاستقلالية،
- 3- الاتصال: له أهمية بالغة وخاصة غير الرسمي منه،
4. أخذ القرار: والذي يعد المبدأ الأساسي لهذه المدرسة والذي يتخذ وفق العقلانية والتحفيزية.

وقد قدم Helfer مع زملائه مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي<sup>26</sup>:

- لا تشكل المؤسسة كتلة متجانسة.
- يتقبل الأفراد والجماعات البقاء في المؤسسة -مهما كان نوع التنظيم- ما داموا يحسون أن ما يقدمونه من وقت واجتهاد لا يتعدى ما كانوا يأملون أن يتلقونه كالأجر والمكانة والأمن...
- عند حدوث معيق ما، لا تكفي المؤسسة بالبحث عن أحسن حل بل تتجه تدريجياً نحو الحل الأكثر إرضاءً للجميع.

ب. أهمية المدرسة القرارية: انتقلت الأبحاث من دراسة التنظيمات والعلاقات الإنسانية إلى دراسات ميكانيزمات صنع القرار في التنظيم، حيث أهملت من قبل دراسة مظاهر السلوك وإغفال النشاطات الرشيدة في التنظيم، وقد حاول Simon الإلمام بجميع جوانب التنظيم وصنع القرار فيه ومقماً إطاراً تصورياً للخصائص الواقعية الكامنة في الكائنات الإنسانية، ولذلك يعتبر أن السلوك في التنظيم هو أساساً سلوكاً هادفاً الذي يستدعي تنسيقاً واعياً ودقيقاً بين النشاطات التي يؤديها؛ ولذلك يمكننا القول أن نصيغ السلوك الرشيد كسلسلة من الوسائل والأهداف في أن يتم تحديد أهداف معينة ومن ثم يمكن اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف التي تصبح بدورها بعد أن تتحقق كوسائل لتحقيق غايات أخرى.

ج. إسهامات Simon التديرية: ساعدت هذه الأبحاث في ارتكاز المدرسة القرارية على مبدأ القرار والحكم الحر وفق المنافع الذاتية أو المشتركة. ويعتبر الوحيد الذي تحصل على جائزة نوبل للاقتصاد في تسيير المؤسسات، حيث طور هذه الأفكار انطلاقاً من أحكامه، ويؤكد أن المشكل الأساسي في التسيير لم يعد ينحصر في معرفة كيفية الإنتاج بل في كيفية تنظيم نسقية أخذ القرار بين عدة مستويات ومراكز، مما يجعل الفعل ثانوياً وذلك لأن جدارة وفعالية التنظيم تتعلق بنوعية الروابط التي يتم نسجها بين مختلف مراكز القرار من جهة وبجودة الأهداف المسطرة وبالمعلومات المتجمعة والإغراءات المستعملة في مقارنة السلوكات من جهة أخرى، ومن هذه المنهجية استطاع Simon تجاوز العقلانية المطلقة وساهم في تحقيق إجماع من خلال إعادة طرح إشكالية هذه العقلانية على إثر أزمة 1929 الكبرى وتم إدراج آليات ثلاثية: اتصال - إعلام - استشارة في التسيير وفي أخذ القرار ومقدماً تعديلات جوهرية في افتراضاتها القاعدية مثل<sup>27</sup>:

- اعتبار القرار كعنصر أساسي ومرحلة مفتاحية.
- بعد تصميم العقل بمثابة توفيق عقلاني للوسائل والغايات والسببية الخطية.
- إلزامية حضور العقلانية وخاصة المحدودة منها.
- وجود تصور شكلي وهرمي للتنظيم.

- التصميم الآلي للعمل بحيث تقسيمه وتنظيمه ضروريين لقيام نظام عقلائي للمعلومات.

إن النقطة الهامة التي يعتمد عليها القرار هو تسلسل السلطة التي تركز بشدة على المعطيات الواقعية أكثر من المعطيات القيمة حتى يكون بمثابة إطاراً لسلسلة من الوسائل والأهداف، وهو ما يبين أن نظام السلطة يفرض قيوداً آخرى على اتخاذ القرار الذي يستدعي تثمين التدريب والتعليم، ويقدم Simon أربعة عوامل أساسية هي تقسيم العمل والسلطة والاتصال والتدريب مما جعل زملائه مثل Leinbenstein و Cyert و March يتعمقون في بحوثه ويواصلونها مع التركيز على التنظيم لكونه صانعاً للقرار من خلال الاستناد إلى النظرية الاقتصادية.

واستطاعوا أن يوفقوا في إدراج مفهوم العقلانية المحدودة في عملية اتخاذ القرار وأعادوا طرح مسألة السلطة التي حدداها كنتاج رضا المسؤولين ومنطقة ارتباطهم، ويوجد داخل المؤسسة تمايز ما بين الأقسام والدوائر والجماعات الفرعية وفق نمط البيئة الذي يتأثر به العمال مع تواجد مناطق الشك، ويؤدي هذا التمايز في الغالب إلى تباين مفرط للأنساق الفرعية والذي يصعب عملية تصميم اتصال مشترك، ومن ثم يظهر ضرورة تطبيق عملية الاندماج إما المباشر عن طريق الهرمية أو بمساعدة آليات خاصة مثل أفواج المشاريع أو "Tasks forces" وبذلك تحدد مجالات الترابط الإستراتيجي المتمثلة في<sup>28</sup>:

- الواجهة بيئة / تنظيم والعلاقات فيما بين الجماعات.

- الواجهة أفراد / التنظيم.

د. نتائج إسهامات Simon وزملائه: يؤكد Simon أن التخصص -تعزيز الرقابة- لا يمكن له أن يحقق الأهداف المسطرة، ومن ثم تسمح النظرة القرارية للمؤسسة أن تدرس كنسقا من التفاعلات في الجزء الواعي والمقرر، ويقدم مفهوم الاختيار البعد الإنساني للفرد مع تموقعه بالنسبة للمؤسسات التي يشكون فيها، وتتمركز هذه النظرة في صميم النسق وتهمل المعوقات البيئية الخارجية، وتقترح نظريته انضمام الأشخاص في أهداف الجماعة

كشيء ثانوي في تسيير المعلومات وليس كإدارة تحقيق مشترك ضمن المجتمع ومن ثم فقد ساهم خصوصاً والمدرسة القرارية عموماً في تقديم وتطوير التدبير والمدير وإدخال فهم جديد لمحددات السلوك في التنظيمات، حيث تدعمت بأدوات تحليل جديدة غير أنه يعاب عليه كما أشار إلى ذلك Ulwick اعتماده البالغ على النموذج الآلي للإنسان نظراً لتأثر Simon الشديد بالإعلام الآلي.

### ثالثاً: المدرسة البسيطة والتحليل الاستراتيجي في التدبير:

يندرج نمط التفكير الغربي تدريجياً ضمن المواضيع التي طوّرها Descartes في "حوار المنهج" للقرن 17م، حيث يفضل لفهم والتحكم في مشكل ما تجزئته إلى أجزاء دقيقة ما أمكن للكشف عن الأسباب ومن ثم معالجتها. تركز هذه الطريقة التحليلية أو الآلية على دراسة الأقسام وجزيئاتها وتقارب منهج العلوم الفيزيائية واقتربه المتميز في تفسير الوضعيات والواقع، وقد انتشرت هذه الطريقة وامتدت إلى ميادين أخرى، غير أن التقاء المعارف في العلوم أدى إلى بناء وتصميم مفاهيم بمنطق محكم، وأصبح من الصعب مواجهة تعقد الوضعيات والمؤثرات المتنوعة من خلال زاوية واحدة. نشر Bertalauffy كتاب "نظرية النسق العام" في 1951 واستطاع الوصول إلى مبادئ عامة تنمط المشاكل المعقدة والمتشابكة، وقد أثبتت أبحاث Heisenberg حول الارتياح وأعمال Einstein حول النسبية أنه لا يمكن تمييز الكل عن أجزائه أو أن نفسره من خلال هذه الأجزاء، ولذلك تقترح نظرية الأنساق رؤية ممتدة للتنظيمات التي تعتبرها كأنساق معدلة ذاتياً، وتختص بالتفاعلات بين أنساق الغاية والمراقبة العملية التي وضعت في التنظيمات المفتوحة على محيطها.

أ. تعريفه النسق: النسق هو مجموعة من العناصر في حالة تفاعل دينامي منظم وفق هدف معين<sup>29</sup> ويتميز بدرجة التعقد التي تتمثل في:

- مجموعة العناصر التي تكونه.
- التنظيم حسب المستويات الهرمية الداخلية بالنسبة لعناصره.

- مجموعة الارتباطات والعلاقات التي تربط عناصره فيما بينها.

ساهم التحليل النسقي في تطوير السبيريوطيقية التي سميت "بالنسق الأول"، غير أن نظريات النسبية والإرتيابية أظهرت أهمية الذاتية، باعتبار أنه كان ينظر إلى ظاهرة واحدة التي تبعد أي تفسير طبيعى للمشكل لأنها تقر للإنسان سلطة القرار وفق تصوره الخاص، بحيث ما يراه مشكلاً قد لا يراه غيره وكذلك ما قد يراه مشكلاً اقتصادياً قد يراه غيره مشكلاً بيئياً، وقد أحدثت هذه النظرة التقدمية تغيرات عميقة في طبيعة العمل، ففي ظل التخصص العميق والتعقيد الشديد أصبح العامل لا يرتبط إلا بجزء بسيط من عمله، مما أفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل وبالتالي برزت مظاهر الشعور بالوحدة والغربة عن محيط العمل، حيث تظهر مشاعر تحمل بين طياتها عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤثر على العمال، وخاصة على أدائهم وفعاليتهم إنتاجيتهم<sup>30</sup>.

ب- **خصائص التحليل النسقي:** تماثل المدرسة النسقية المؤسسة إلى النسق حسب الكثير من الباحثين مثل Beer و Forrester و Le Moigne و Mèlèse وغيرهم، ويسلمون أنه عند معالجة المشاكل التسييرية والخاصة يمكن اعتبار المؤسسة كنسق موجه نحو هدف معين، الذي يظم أنساق فرعية متفاعلة فيما بينها. ولهذا وضع Le Moigne بعض الخصائص التي يتمتع بها النسق وتطبق كثيراً على المؤسسة وهي<sup>31</sup>:

- النسق عبارة عن نموذجاً شاملاً للحقيقة حيث يحاول الاقتراب النسقي إعطاء وتوفير تمثيل الحقيقة عن سيرورة المؤسسة كتحديد مداخلها ومخارجها وتدفقاتها.

- النسق عبارة عن مجموعة من العناصر لها علاقة ارتباطية فيما بينها حيث يرتكز الاقتراب النسقي على تبادل العلاقات فيما بين أقسام نسق المؤسسة - الأنساق الفرعية-

- يتمتع النسق بنهايات تحدد ما بداخله وما خارجه بحيث أن حدود النسق الإعلامي لا تتوافق بالضرورة مع الحدود القانونية للمؤسسة مثلاً.

- يتمتع النسق بأهداف على غرار الأنساق البسيطة التي تسطر هدفاً واحداً، وتتوفر الأنساق المعقدة على عدة أهداف وتتسم مرحلة تحديد الأهداف النسقية بالأهمية القصوى وبالمنفعة في التحليل النسقي.

- يتوفر النسق على البيئة التي تعرف كمجموعة عناصر غريبة عن النسق وقادرة على التأثير والتأثر معه، أي أنهما يجتمعان بعلاقة تفاعلية-تبادلية وتعد هذه الخاصية من بين أهم الخصائص لأن الاقتراب النسقي يعتبر المؤسسة كنسقاً مفتوحاً مع ما تتمتع به العوامل البيئية من أهمية بالغة في المؤسسة.

- يعتبر النسق ظاهرة ملموسة أو مجردة بحيث تتجم ملموسيته من وجود الموارد المادية والإعلامية المبرمجة، في حين ينبع تجرده من احتوائه على المفاهيم والفرضيات التي يعرفها ويحددها النسق.

- يتميز النسق بتنوعه وبكثرة الحالات المختلفة التي يمكن أن يتبناها ولعل أحسن حجة على ذلك مبدأ التنوع عند Ashby الذي يرى أن مرد التنوع في نسق الرقابة يجب أن يكون أشد مما عليه عند النسق المراقب مثلاً.

- يمكن للنسق أن يتجزأ إلى أنساق فرعية بحيث نستطيع تحديد أهدافه وحدوده ومداخله ومخارجه وردود أفعاله وتكون هذه الأنساق الفرعية قابلة للتوظيف والاستغلال أو أن ترتبط مع عمليات أو أنظمة معينة، ومن ثم يمكن تمييز النسق التجاري عن النسق التوعبي أو النسق الإعلامي عن النسق القراري.

ويتبين مما سبق أنه يمكن تمثيل النسق كما يلي: يقوم نسق العمليات بتحويل التدفقات الداخلية إلى تدفقات خارجية والغرض من هذا التحويل هو تحقيق الأهداف التي حددها نسق القيادة الذي يتولى تعديل ومراقبة نسق العمليات وتسوية سلوكه ومواقفه. في حين يعد نسق المعلومات بمثابة واجهة بينية ووسيطية بين المستوى القراري والمستوى الإجرائي كما في هذا الشكل:

ج - مبادئ التحليل النسقي: أظهرت الأبحاث النظرية النسقية هيمنة ثلاث محاور أساسية هي<sup>32</sup>:

1- طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأنساق: إن المهام الأولى لمنظري النسق هو تحديد هذه الطبيعة بين الأنساق والأنساق الفرعية التي انعزلت عنه، وتسمح مفاهيم الإسهام والتحويل والنتائج بإيجاد سير المواضيع الملموسة وغير الملموسة - كالموارد الاقتصادية ومستويات التحفيز - في التنظيم.

2- فعالية النسق: يبحث المنظر النسقي عن النمط العلاقات التي تلبي حاجات التنظيمات في مجمله كأن نطبق إجراءات تسمح بتشجيع أو كبت تكييف النسق مع بيئته.

3- دينامية النسق: اختلف الباحثون في تحديد طبيعة القوة التي تغير التنظيمات وتؤثر على توجه هذه التغييرات، حيث تضع حاجات النسق الشامل - وخاصة حاجة البقاء - مختلف الأفعال التي يقوم بها أقسام النسق.

تسمح فرضية النسق المفتوح للباحث بالتركيز على بعض الجوانب السهلة التحقيق للبيئة من أجل التنبؤ بالآثار المحتملة على البيئة التنظيمية، ومن ثم يمكن التقدم بمزاوجة البنيات التنظيمية المختلفة إما مع أنماط تكنولوجية متباينة كما فعلتها Woodward<sup>9</sup> أو مع درجة تطور السوق. وتحدد طريقة اختيار ومعالجة مشكل ما نوع الاقتراب المعتمد، غير أنه عند تبني الاقتراب النسقي يستوجب جعله إجرائياً وتسمح هذه المستلزمات العشر بذلك وهي:

1- الحفاظ على التنوع: حتى يكون النسق قادراً مع اعتبار أن كل تبسيط يؤدي إلى حالة اللا توازن والاضطراب.

2- عدم فتح الحلقات التناسقية: لا تسمح دراسة عامل ما من أجل نتيجة معينة من خلال فصله عن النسق.

3- البحث عن مجالات السعة والامتداد بإظهار المجالات الحساسة من النسق والتأطير عليه لتطويره نحو الاتجاه المناسب.

- 4- تحقيق التوازنات بواسطة اللامركزية: من خلال رصد سريع للانحرافات عند بزوغها مع تطبيق ممارسة تصحيحية بطريقة لا مركزية.
  - 5- معرفة ضبط المتناقضات: قصد تفادي انحراف النسق نحو نمط سير غير مرغوب فيه قد يؤدي إلى إتلاف النسق.
  - 6- التمايز بقصد الاندماج: لأن الاندماج الحقيقي يركز على تفرقة قبلية مع التأكيد على أن الجمع بين التنوع والتعارض والصراع يؤدي إلى الإبداع ورفع التنظيم إلى مستويات عالية.
  - 7- من أجل التطور ينبغي الانقياد والامتثال: يفترض على النسق رصد أحداث خارجية مولدة للتغيير لضمان تطور سليم الذي يستدعيه تجديد البيانات والحركية الواسعة للأفكار والعمال.
  - 8- تفضيل الأهداف على البرمجة الدقيقة: إن تحديد الأهداف والوسائل المعينة للوصول إليه مع ضبط الآجال، يكون أكثر ثراءً وإنتاجاً من البرمجة الدقيقة للأفعال اليومية.
  - 9- حسن استعمال الطاقة القيادية: حيث يفترض التفريق بين طاقة القوة والسلطة وطاقة القيادة التي تعتمد على المعلومات، ولحسن استعمال هذه الهيمنة يجب وضع آلية تسمح بعودة المعلومات الأخرى إلى مراكز القرار.
  - 10- احترام أوقات الارتداد: فكل نسق يتمتع بوقت خاص به للرد والاستجابة على فعل ما، فلا داع إذن للاجتهاد والبحث عن سرعة التنفيذ بل يستحسن لمعرفة ووعي الدينامية الداخلية للنسق وتقدير أجل الرد ومن ثم الاحترام الدقيق للوقت Timing.
- د - بيئة النسق: إن تحديد النسق بمثابة فعل كفي متعلق بكيفية تناول المشكل ووضعية الباحث، بمعنى أن لكل نسق عالمه الخارجي الخاص به. الكل الواسع والذي نعتبره نسقاً ما هو إلا جزءاً من هذا الكل، ولهذا فإن هذا النسق المفتوح من المبادئ الأساسية للتفكير الشامل بحيث هناك علاقة تأثير متبادل بين النسق وبيئته<sup>33</sup>.
- يعتبر Le Moigne<sup>34</sup> من أبرز رواد النسقية الذين ألحوا على أهمية البيئة في المؤسسة والعلاقة التفاعلية، التأثيرية فيما بينها وخاصة فيما يتعلق بدوام حياة المؤسسة

واستمرارها، ويؤكد إن الاقتراب النسقي وسيلة جيّدة للتوجه ورصد التفاعلات الملائمة ضمن مجال معقد ومتشابك الذي تتميز البيئة به، والذي يمكن استعماله كتكملة لبعض أنماط التفكير التي تحدد بحوثها بصفة فورية من خلال تفضيل التحليل والأهداف القارة. ففي التناول النسقي يتم اللجوء مراراً إلى التراجع تجاه متطلبات الفعل والبيئة مع الاهتمام بالعلاقات ما بين العناصر أكثر من العناصر نفسها إلى جانب التركيز على دينامية الوضعيات والبيئة بدون الاكتفاء بالوضعيات المستقرة.

لا ينظر التحليل النسقي إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف بل كمجموعة من الأنساق الفرعية، وبالتالي تعتبر المؤسسة كنسقاً مفتوحاً وهاذاً وضبطياً ومركبة من هذه الأنساق الفرعية المتفاعلة فيما بينها:

- المؤسسة نسقاً: كأي نسقاً تتضمن بنية مركبة من العناصر المادية (المقرات) لضمينية الرأسمال التجاري والإنسانية إلى جانب شبكة من التدفقات المادية والمالية والإعلامية التي تربط مختلف هذه العناصر وتصمم وحدة التنظيم.
- المؤسسة نسقاً مفتوحاً: لها علاقات وثيقة مع البيئة الخارجية.
- المؤسسة نسقاً هادفاً: تتمتع بأهداف محددة ومختلفة عن أهداف أعضائها بل وقد تتعارض معها.
- المؤسسة نسقاً ضبطياً: تتميز بالتكيف المستمر قصد الوصول إلى تلك الأهداف بواسطة التعديل الذاتي أو الإدارة المعنية.
- المؤسسة مركبة من أنساق فرعية متفاعلة مثل نسق الإعلام ونسق القرار والأنساق الإجرائية وغيرها<sup>34</sup>.

هـ — إسهام Crozier: هناك مجال واسع نتناول فيه دور وإسهام Crozier في التدبير (في مقال آخر بحول الله تعالى) ومعالجة قضايا الفاعلين الاستراتيجيين حسب مناطق شك كل واحد منهم وتأثير كل ذلك على المؤسسة. غير أنه ينتقد بشدة الاقتراب النسقي التفاعلي الآلي الذي ينظر إلى الفرد كعنصر مندمج في الكل التنظيمي والآلي، ولهذا يختلف نسق الفعل الملموس عن النسق السيبرنيطيقي والنسق الوظيفي، فهو يتكون من تراكم نمطي

التفكير الاستراتيجي والنسقي ويعتبر موضوعاً ملموساً يتجاوز كونه بناءً فلسفياً. ويقدم أسسه<sup>35</sup> المنهجية التالية:

- تنفرد حقيقة الكل الملموس بالكشف من الميقات والتفاعلات المختلفة بين مختلف العناصر التي تجعل الكل التنظيمي مرناً.
- المفاهيم الأساسية المكونة لإطار التحليل التي يحتاجها كل باحث هي: الإستراتيجية، القدرة، مناطق الشك، قواعد المناورات وطبيعتها.
- يستدعي البحث الاستراتيجي تجاوز التنظيم الرسمي باعتبار أن مناورات السلطة بين الفاعلين تمثل لعالم الاجتماع موضوع البحث الأساسي.
- أهمية التحليل العلاجي لعالم الاجتماع والباحث في إبراز المناورات المستترة وراء المميزات التنظيمية والمعطيات الموضوعية حول التنظيم.
- إدراج دراسة نسق الفعل المنظم في رؤية توقعية وتبني المنهج الاستنباطي الذي يسمح بحصر الموضوع المدروس وفق خطوات مدرجة ومتتابعة.
- يمثل الحوار والمقابلة بالمقارنة سبيلاً ضرورياً لعالم الاجتماع في فهم خبايا مناورات واستراتيجيات الفاعلين.
- ينبغي أن يكون عالم الاجتماع مستقلاً وحرّاً عن كل ضغط أو إكراه حتى يدرك مضمون استراتيجيات الفاعلين ومناورات السلطة الموجودة في التنظيم.

ما يمكن قوله في الأخير أنه ارتبطت التطورات الأخيرة لنظرية التنظيمات مع الميكرو اقتصاد الجديد الذي يبحث عن إدراج التعقيد المؤسسي والاستراتيجي للمؤسسات بفضل إشكاليات جديدة مثل نظرية الوكالة ونظرية المناورات. ولا تعتبر النظرة النسقية للتنظيمات الإنسانية على أنها كائنات آلية أو بيولوجية بل ككليات سوسيوتقنية أو اجتماعية ناجمة عن إرادة الأفراد، والذين هم قادرون على التعديل بطريقة واعية لميكانيزمات المؤسسة قصد إدماج أهدافهم الخاصة<sup>36</sup>.

## المواضيع

- <sup>1</sup> Gilbert J. G. PROBST et alii; Organisation et management : Guider le développement de l'entreprise, édition Organisation, Paris, 2000, p 432.
- <sup>2</sup> Caroline DAVID. Sophie SEVEREUX, « Les nouvelles organisations du travail », In Les Problèmes Politiques et Sociaux, N°867, Mercredi 14 Décembre 2001. P 06.
- <sup>3</sup> Claude DURAND, Le travail enchaîné, Seuil, Paris, 1978. P 47.
- <sup>4</sup> Kamel Abdelaziz BOUGUERRA, « Du management participatif au processus d'innovation managérial », In Les Hommes et Entreprises en Algérie, N° 1, Oct 1994, PP 30-41.
- <sup>5</sup> Philippe MOATI, « Les nouvelles logiques productives ; le travail et l'emploi », In Economie et Société, série Débats, D, N° 3, N° 5-6, 1998, PP 281-299.
- <sup>6</sup> Omar AKTOUF, Le management entre tradition et renouvellement, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 3<sup>e</sup> édition, 1999, p63
- <sup>7</sup> Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler.
- <sup>8</sup> Elie COHEN, Dictionnaire de gestion, La Découverte, Paris, 1994, p.238.
- <sup>9</sup> عبد القادر خريبش، مقارنة في علم الاجتماع التدبير، رسالة ماجستير تحت إشراف الأستاذ الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، مارس 2004، ص 26.
- <sup>10</sup> Peter DRUCKER, L'avenir de management selon Drucker, Village mondial, Paris, 1999, p.20.
- <sup>11</sup> Herbert. A. SIMON, Administration et processus de décision, Economica, Paris, 1984, P 3.
- <sup>12</sup> Michel CROZIER et Hervé SERIEYX, Du management panique à l'entreprise du XXI<sup>e</sup>, Maxima, Paris, 1994, p36.
- <sup>13</sup> M. BOISVERT, Le Manager et la gestion, Agence d'Arc, Montréal, 1980. P 48.
- <sup>14</sup> عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 30.
- <sup>15</sup> " للمزيد من المعلومات والتفاصيل أنظر كتبه من بينها الظاهرة البيروقراطية والفاعل والنسق.
- <sup>16</sup> هناك مجال واسع لأعمال M, CROZIER في المدرسة النسقية ومجال أوسع في مقال لنفس المؤلف، "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007، ص ص 237-254.
- <sup>17</sup> Norbert GUEDJ, Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, édition Organisation, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1998. P 427.
- <sup>18</sup> Armand DAYAN, Manuel de gestion, édition Ellipses, Paris, 1999, p 401.
- <sup>19</sup> عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 32.
- <sup>20</sup> Norbert GUEDJ. Op. Cit. p 431.
- <sup>21</sup> عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 35.
- <sup>22</sup> David COURPASSON, « Les normalisations managériales entre l'individu et le model professionnel », In Revue Economique Industrielle, N° 75. 1<sup>er</sup> trimestre 1996, PP 239-256.
- <sup>23</sup> "Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler.
- <sup>24</sup> Pierre MORIN, « Pour en finir avec Taylor » In L'Expansion Management Review, N°86, sept 1997. pp 52-55.
- <sup>25</sup> Philippe LORINO, L'économiste et le manager, ENAG, Alger, 1989. p 154.
- <sup>26</sup> Julienne BRABET, Repenser la G.R.H, Economica, Paris, 1996, p 127.
- <sup>27</sup> Gilbert J. G PROBST et alii. Op. Cit. p 499.
- <sup>28</sup> Voir son livre : Les fonctions de l'exécutive, Harvard univ., Pres., Cambridge, 1938.

¶ Voir leur livre : La théorie du comportement dans l'entreprise, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.

<sup>25</sup> Elie COHEN (1998), Op. Cit. P 360.

<sup>26</sup> Jean-Pierre HELFER et alii. Op. Cit. PP 354-355.

<sup>27</sup> Omar AKTOUF, Op. Cit. P 236.

<sup>28</sup> عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 41.

<sup>29</sup> Joël De ROSNEY, La Macroscopie, le Seuil, Paris, 1975. P 91.

<sup>30</sup> عبد اللطيف ماجد عنوز، " الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقاتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال " في مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 3، جويلية 1999، ص ص 343-390.

<sup>31</sup> Jean-Pierre HELFER et alii. Op. Cit. pp. 354-355.

<sup>32</sup> David SILVERMAN, La théorie des organisations, Dunod, Paris, 1973. p 28.

¶ Voir son livre : Joane WOODWARD, Organisation Industrielle : Théorie et Pratiques, Oxford Univ press, London, 1965.

<sup>33</sup> Gilbert J. PROBST et Hans ULRICH, Pensée globale et management, édition Organisations, Paris 1989, p 57.

<sup>λ</sup> Voir son livre : La théorie du système générale, P.U.F., Paris, 1977.

<sup>34</sup> Luc BOYER. Noël EQUILBEY, Organisation : Théories et Applications, Editions des Organisations, Paris, 2001, p132.

<sup>35</sup> Rabah KECHAD, Organisation moderne et société. Thèse de Doctorat d'état en Sociologie, Fac des Sciences Humaines et Sociales, Université d'Alger, 2001. P 184.

<sup>36</sup> عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 47.