



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي افلو - الاغواط



مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع



محاضرات في نظريات التنظيم

تأليف الدكتور

دناقة أحمد

منشورات المخبر ماي 2022

ISBN: 978.9931.9828.7.6

إصدارات مخبر البحث و الدراسات في قضايا الإنسان
و المجتمع أفلو الأغواط الجزائر

.....

محاضرات في نظريات التنظيم

.....

تأليف الدكتور: دناقة أحمد

الطبعة الأولى ماي 2022

ISBN: 978.9931.9828.7.6

جميع الحقوق محفوظة لمخبر البحث و الدراسات في قضايا الإنسان و المجتمع

معلومات الإتصال

labo.reqls@cu-aflou.edu.dz

مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع

mailto:labo.reqls@cu-aflou.edu.dz

يمنع نسخ أو إستعمال جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة تصويرية أو
إلكترونية أو ميكانيكية أو أي وسيلة نشر أخرى من دون إذن خطي من
إدارة المخبر

يمكن تصنيف المدارس التي اعتنت بدراسة التنظيم إلى مدارس كلاسيكية والتي عرفت بنظريات (التنظيم الرسمي)، ومدارس نيو كلاسيكية وعرفت بنظريات (التنظيم غير الرسمي)، لأنها جاءت على أنقاض أزمة المدرسة الكلاسيكية كالتaylorية، والتنظيم البيروقراطي، والفايولية، وتمثلت نظريات التنظيم الغير رسمي في كل من العلاقات الإنسانية، والنظريات السلوكية، في حين مثلت مدرسة النظم نظرية شاملة لمحاولة تحليل التنظيمات من حيث البنية والأداء وعلاقتها التفاعلية بالبيئة الخارجية متجاوزة بذلك النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ومع مطلع أربعينيات القرن الماضي تطورت نظرية التنظيم وأصبحت تركز على دراستها من جميع الجوانب وتعتبرها كيانات اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية، وبالتالي ارتكزت جهود علماء الاجتماع في نظريات التنظيم الحديثة على دراسة البناءات التنظيمية والفعل الاجتماعي في التنظيم وما يرتبط به من متغيرات كالسلطة والتنظيمين الرسمي والغير رسمي والصراع والتعاون والتكامل ونسق القيم... الخ ، وقد تكفلت نظرية التحليل الاستراتيجي « لميشال كروزيه » بتحليل ودراسة مختلف جوانب الفعل الاجتماعي في التنظيم، كما انشغل رواد البنائية

الوظيفية المعاصرة بدراسة التنظيم كبنية اجتماعية لها وظيفة ومدى ارتباط سلوك الفاعلين بهذه البنية كما بحثت البنائية الوظيفية عن آليات تحقيق التكامل والاستقرار في النسق التنظيمي من خلال آليات الضبط وشرعية نسق القيم (تالكوت بارسونز).

وعلى العموم يمكن القول أن جميع النظريات السوسيولوجية البنائية، والتأويلية، والتشكيلية، تعتبر التنظيم مجال اهتمام، لأن التنظيمات هي كيانات اجتماعية هادفة وترتبط في كيانها وديناميكيته بالسلوك البشري ومختلف العمليات الاجتماعية التي تقع في المجتمع كالصراع والتنافس والتفاعل والاتصال وتقسيم العمل... الخ، وبالتالي فالتنظيم ككيان اجتماعي معقد لا يمكن فهمه من منطلق تفسيرات اتجاه نظري واحد وإنما بالتحليل المتعدد المقاربات.

المدارس تقوم على مجموعة مبادئ وأسس ومعتقدات لدى مجموعة من الباحثين، تنطلق من أفكار ومسلمات وقد تضم مجموعة نظريات كأن نقول مدرسة الإدارة العلمية، لأن فيها عدة محاولات للتأسيس لدى عدة باحثين أبرزهم تايلور، وتلتقي آراؤهم حول نزعة ونظرة معينة، أما النظرية فهي إطار علمي مكون من مجموعة فرضيات ومسلمات وقوانين بهدف تطبيقها في الواقع، وتقوم في الغالب على

الدراسات والبحوث. وقد يمثلها باحث واحد مثل نظرية X و Y لما كريجور.

أما النظريات الحديثة فتمثلت في نظرية النسق الاجتماعي الفني المستلهمة من النظرية البنائية الوظيفية، والنظرية النسقية (النظم)، كما ظهرت نظرية الإدارة اليابانية (J) ونظرية الإدارة الأمريكية (A)، وكذا نظرية الإدارة اليابانية المعدلة على البيئة الأمريكية (Z). دون أن ننسى المداخل السوسيولوجية الحديثة التي كان لها الأثر الكبير في تأسيس نظرية التنظيم مثل البنائية الوظيفية والتبادل والصراع، كالطرح الذي قدمه رونو سان سوليو المتعلق بالثقافة والهوية داخل التنظيم.

تشكل هذه المدارس والنظريات الحقل المعرفي في علم اجتماع التنظيم والإدارة، وهو تراث علمي ساهم في تكوين الفكر الإداري والتنظيمي وفق تراكبات زمانية، والمفاهيم المستعملة في مجال الإدارة والتنظيم هي ثمرة جهود المنظرين، وقد عرفت حركة التنظير في حقل التنظيمات عدة مراحل يمكن تلخيصها حسب السياق التاريخي كالاتي:

1- من 1900-1930: تميز التنظيم بالطابع المغلق، يسعى للعقلانية والنجاعة الإنتاجية، حيث غابت النظرة الإنسانية

للفرد العامل، مع اعتبار المنظمة تنظيماً رسمياً بحتاً (النظرية البيروقراطية، الإدارة العلمية، الفايولية).

2- من 1930-1960: بدأ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية في التنظيم، كما تم إعطاء اهتمام للتنظيم غير الرسمي، رغم أن المنظمات بقيت في المجال شبه المغلق (مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية).

3- 1960-1975: وهي مرحلة انفتاح التنظيمات على البيئة الخارجية، مع ضرورة الدمج بين الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب عقلانية والتخطيط التنظيمي وبداية تبني فكرة النظام المفتوح.

4- 1975 إلى اليوم: التركيز على علاقة التنظيمات بالبيئة الخارجية، ودور النقابات العمالية، والمصالح السياسية، والقيم والثقافة التنظيمية... والإستراتيجية.... إلخ وتميزت بالنظام المفتوح كلياً.

مفهوم التنظيم:

ان الاهتمام الرئيسي في التنظيم الحديث ينصب على تجزئة العمل المراد انجازه وتحديد جماعة العمل وتشكيل مراتب السلطة وايجاد توازن بين السلطة والمسؤولية.

«عرف كل من «وارين بلنكت» و«ريموند اتنر» في كتابهم «مقدمة الإدارة» التنظيم على انه عملية دمج للموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

يعرفه بعض رجال الاعمال والمسيرين على انه تصميم الهيكل التنظيمي، أي تلك العملية المتعلقة بعمل الخرائط التنظيمية التي توضح المهام والمسؤوليات والصلاحيات بكل دقة ووضوح.

كما يعرف بأنه الشكل الخاص بطرق ارتباط اعداد كبيرة من الافراد الذين يشتركون في اعمال معقدة في علاقات غير مباشرة وظهورهم في وضع منسق بوعي لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها.

والتنظيم وإن كان مفهوما إداريا إلا انه أيضا يتماشى مع توجهات الأنظمة التي تهدف إلى ضرورة القيام بالواجبات وحماية الحقوق، وفق تنظيم دقيق ينسجم مع القواعد الإدارية

الحديثة، ذلك ان التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتلافي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على التدفق السلس للمعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات.

المحور الأول: التنظيم كسلوك اداري عقلاني

أولاً: هنري فايول: (1841-1925) مبادئ الإدارة

مهندس ومفكر فرنسي مشهور بدأ حياته كمهندس مناجم وهو في سن مبكرة 19 سنة، وقد أمضى حياته العملية كلها في نفس الشركة التي بدأ العمل بها، تدرج في السلم الهرمي الى ان ترقى كمدير عام في عمر 47 سنة، ولم يتقاعد الا في عمر 77، نمت الشركة وازدهرت في ظل قيادته على الرغم من أنها كانت على حافة الافلاس عندما استلم ادارتها، اكسبته نجاحاته في المقاولات شهرة وشعبية كبيرين، وعندما نشر عام 1916 عمله الرئيسي في الادارة ضمن لنفسه مكانة في حوليات التاريخ الصناعي. من خلال كتابه الادارة الصناعية والعامه الذي ضمنه خلاصة تجربته في العمل الاداري.

1. تعريف فايول للإدارة:

قدم فايول تعريفه المشهور للإدارة من خلال البدء بما اعتبره انه النشاطات الاساسية في أي مشروع صناعي، وقد أكد على ستة نشاطات رئيسية هي التالية:

- النشاطات التقنية مثل الانتاج.
 - النشاطات التجارية مثل الشراء والبيع.
 - النشاطات المالية مثل تأمين رأس المال.
 - النشاطات الامنية مثل حماية الممتلكات.
 - نشاطات المحاسبة مثل تقديم ومعالجة المعلومات المالية.
 - النشاطات الادارية مثل التخطيط والتنظيم.
- وقد سلم فايل بأن النشاطات الخمسة الاولى كانت معروفة جيداً سابقاً، لكنه ميز في البداية أن المجموعة السادسة من النشاطات تتطلب مزيداً من التوضيح لقراءه. بينما كانت النشاطات الاخرى كلها متبادلة الاعتماد الى حد ما، لم يكن ثمة نشاط واحد مهم بالتخطيط الواسع وتوفير الموارد. وكان ضرورياً على نحو حيوي عزل مجموعة النشاطات الاخيرة هذه كما قال فايول، ولها أعطى اسم مجموعة النشاطات الادارية.

لتدير يعني أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتأمّر وتنسق وتراقب وتضبط، وقد رأى التنبؤ والتخطيط أنه تطلع الى المستقبل ورسم خطة عمل. ونظر الى التنظيم في مصطلحات بنيوية،

ووصف الامر بأنه «المحافظة على النشاط بين أفراد الطاقم». ورأى التنسيق أنه نشاط توحيدى بشكل أساسي، وعنى بالمراقبة والضبط وضمان أن تحدث الأشياء بما يتوافق مع السياسات والممارسات الراسخة، والامر الهام هو ملاحظة ان فايول لم ير النشاطات الادارية تنتمي الى الادارة بشكل حصري، اذا ان مثل هذه النشاطات هو جزء وحزمة من نشاطات اجتماعية في مشروع ما. ومع قولنا هذا، الامر الهام الاخر هو أن نشير الى أن مبادئ فايول العامة في الادارة تأخذ منظورا ينظر بشكل أساسي الى المؤسسات من الأعلى الى الاسفل، وعلى الرغم من ذلك فانها تمتلك فضيلة اتخاذ وجهة نظر شاملة لدور الادارة في المؤسسات. وهكذا يمتلك تحليل فايول تضمينات أكثر بعدا من أفكار تايلر في الادارة العلمية التي تركزت على أرضية الورشة.

2. مبادئ الإدارة العلمية:

أدرج فايول في كتابه أربعة عشر مبدأ للإدارة وهي الوصفات التي غالبا ما طبقها في حياته العملية، وقد أكد على ان هذه المبادئ ليست مطلقة بل قابلة للتعديل وفقا للحاجة، ولم يزعم أن قائمة مبادئه هذه شاملة، هل هي ناجعة وخدمته في الماضي فحسب. والمبادئ الاربعة عشر المدرجة في القائمة أدناه مقدمة حسب الترتيب الذي وصفه فايول،

لكن الملاحظة أنه أدرج خلاصة تفكيره من خلال كل فكرة (الشماع، 2011).

- تقسيم العمل: يقلص فجوة الانتباه أو الجهد بالنسبة لأي شخص أو مجموعة، ويطور الممارسة والالفة.
- الصلاحية: الحق في اعطاء الأوامر، وينبغي ألا ينظر إليها دون الإشارة إلى المسؤولية.
- الانضباط: المعالم الخارجية للاحترام بما يتوافق مع الاتفاقيات الرسمية وغير الرسمية بين الشركة ومستخدميها.
- وحدة القيادة: رجل واحد رئيس أعلى واحد أي أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.
- وحدة التوجيه: رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من نشاطات ذات أهداف واحد، ويقضي هذا المبدأ بأن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط الخاص بالأفراد.
- خضوع المصالح: يجب ألا تغلب مصلحة فرد أو مجموعة على المصلحة العامة، وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة

التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته .

- الراتب: يجب أن يكون منصفاً لكل من المستخدم والشركة يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات .

- المركزية: حاضرة دائماً في هذا الحد أو ذاك، وذلك يعتمد على حجم الشركة ونوعية مديرها، ويقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري .

- سلسلة المكانة: خط السلطة من الأعلى الى الأسفل، ويعبر هذا المبدأ على التسلسل والتدرج بالمرتبة، أي تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة .

- النظام: مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب، الرجل المناسب في المكان المناسب ويقسمه فايول إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات

محاضرات في نظريات التنظيم

في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم .

• المساواة: الجمع بين المعاملة اللطيفة والعدالة تجاه المستخدمين، اذ يقتضي هذا المبدأ أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته كافة.

• استقرار مدة عمل الطاقم: يحتاج المستخدمون الى الوقت الكافي من أجل الاستقرار في أعمالهم، كما يؤكد أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة خاصة بالنسبة للمديرين و المديرين .

• المبادرة: تكون ضمن حدود السلطة والانضباط، يجب تشجيع كل مستويات الطاقم على أن تعرض مبادراتهم، وهي تشمل أيضا إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار .

• معنويات الطاقم وروح الفريق: الانسجام قوة كبيرة لمؤسسة ما، ويجب تشجيع فريق العمل باستمرار على العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقا من شعار "الإتحاد

قوة" بحيث يشكل هذا المبدأ أهم عنصر في تحقيق الأهداف المرغوب بها .

3. ملخص حول نظرية التكوين الإداري

مؤسسها	الركائز التي تقوم عليها	مفاهيمها الأساسية	المزايا والعيوب
هنري فايول (Fayol) (Henri) -1841 1925 مهندس صناعي فرنسي ، عمل مديرا لمجموعة مناجم الفحم في كومنتري، وتقلد مسؤوليات عليا ، وعين في آخر مساره المهني مديرا عاما نظرا لمهارته كمدير ناجح، أهم مؤلفاته " الإدارة العامة للمصانع "	- تعتبر نظرية التكوين الإداري من نظريات التنظيم الرسمي التي اهتمت بالنشاط الإداري للمصنع بالدرجة الأولى نظرا لأهميتها بالمقارنة مع الأنشطة الأخرى ، وهذا راجع لخبرة هنري فايول في مجال الإدارة . - يعتبر الأب الروحي لتأسيس علم المناجمنت الحديث أو التدبير ، حيث اعتبر الإدارة تعتمد على تحمل المسؤوليات من خلال منهج دراسي وعلمي رغم أن المدير يحتاج لموظفين أكفاء لتغطية التخصصات الأخرى في المنظمة ، كالموظيفة الإنتاجية ، والمحاسبة والتسويق وغيرها . - حدد مجموعة من الخصائص والإجراءات التي يجب أن يتصف بها المدير أو القائد كأن يكون قدوة، ولا يركز على التفاصيل الصغيرة التي يمكن تفويضها للمرؤوسين ، كما يجب عليه أن يقاوم الضغوط نتيجة	الإدارة: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الوظائف في التخطيط والتنظيم والرقابة والأمر والتنسيق ، وهنا يمكن التمييز بين النشاط الإداري للمدير وبين الأنشطة الأخرى حيث يقضي المدير وقتا أطول في الأنشطة الإدارية كما أن الفرق بين المدير والعامل هو فرق في الدرجة فقط وليس في النوع. -التخصص وتقسيم العمل: بمعنى تكليف الفرد بأداء عامل واحد فقط من أجل كسب المهارة ورفع الإنتاج - مبادئ التسيير 14: وهي مبادئ عامة قام فايول بصياغتها واعتبرها أساسا لعلم الإدارة المرتبط بنشاط	- ساهمت نظرية التكوين الإداري في تأسيس مبادئ علم التسيير الحديث الذي يجمع بين الجوانب العلمية العقلانية والفنية ، كما أرست لمبادئ عامة في الإدارة تتميز بالمرونة وصالحه لغاية زماننا هذا، ولكن كغيرها من النظريات الكلاسيكية نجدها لم تولي اهتماما للتنظيمات الرسمية ودور البيئة الخارجية ، كما ركزت جهودها على النشاط الإداري الذي يصدر الأوامر من أجل زيادة الإنتاج ولم تلتفت لأهمية الفعل الاجتماعي المرتبط

بالقوى العاملة.	المدير أو القائد وهي: وحدة الأمر، تدرج السلطة، نطاق الإشراف، المركزية، استقرار العاملين، المسؤولية ، الانضباط، إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف العامة، الأجر والمكافأة، النظام والترتيب، العدالة، المبادرة، روح الجماعة.	للقوانين والروتين . - مثلت أفكار فايول في الإدارة نظرة متقدمة لزمانه من خلال مبادئ التسيير المرنة التي اقترحها ومن خلال التركيز على أهمية التكوين بالنسبة للمديرين وتطوير كفاءاتهم العلمية من أجل إدارة ناجحة.	
-----------------	--	--	--

ثانيا: تايلر والادارة العلمية

يمكن ان نلخص أهم الافكار التي جاء بها رواد لادارة العلمية:
ف دبلو تاير، فرنك وليام غلبرت، ه غانت

كان تايلر (1856-1915) مثله مثل فايول واحدا من المديرين
المنظرين الأوائل، ولد في بوسطن، وامضى القسم الاعظم من
حياته يعمل على مشكلات تحقيق كفاءة اكبر على أرض
الورشة، والحلول التي توصل اليها استندت بشكل مباشر
على تجربته الشخصية في العمل، أولا كعامل في الورشة
تدرج في السلم الهرمي الى أن اصبح مديرا، فقد بدأ حياته
العملية كعاملا مساعدا في الاعمال الهندسية، وبعد أن
أمضى فترة تدريبه، انتقل الى شركة مدفال ستيل، حيث

في سياق عشر سنوات ترقى الى مراقب بالورشة وخلال هذا الوقت، تولدت أفكاره في الادارة العلمية ففي عام 1889 ترك الشركة التي كان يعمل بها ليعمل في شركة بيت لحم ستيل، حيث رشح أفكاره وطبق خبراته الاكثر شهرة في تحسين انتاجية العمل، كان تايلر متحمسا لنقل أفكاره الى الاخرين الامر الذي استطاع تحقيقه من خلال كتاباته التي كان أكثرها جدادة كتاب: مبادئ الادرة العلمية الذي نشر عام 1911 بعد وفاته. جمعت معظم أعماله ونشرت بعنوان «الادارة العلمية» عام 1947 لم يلتق اطلاقا بهنري فايول وربما لم يطلع على تحليل فايول حول الادارة.

كانت السنوات الاخيرة من القرن التاسع عشر وقتا لمواجهة الحقائق الواقعية البشعة حول حياة المصنع، من وجهة نظر أرباب العمل، وكانت كفاءة طرق العمل هي المسألة الأكثر حضورا، حيث أسهمت سرعة انتشار الثورة الصناعية في العالم الغربي في ظهور مصانع جديدة واليات عمل حديثة وكانت اليد العاملة وافرة وكانت المشكلة الاساسية تكمن في كيف يجب تنظيم كل هذه المكونات في أشغال تتميز بالكفاءة والربح.

على هذه الخلفية طور تايلر افكاره، وكان شغوبا بكفاءة طرق العمل وقد أدرك في مرحلة مبكرة أن مفتاح مثل هذه

المشكلات يكمن في تحليل منهجية العمل، حيث اقتنع من خلال تجربته كعامل ومدير بأن عددا قليلا من العمال، اذا كان هناك أيا منهم يقدمون أكثر من الحد الأدنى من جهدهم في عملهم اليومي وقد وصف هذا الميل بالتظاهر بالعمل الذي قسمه الى تظاهر طبيعي، أي الميل الطبيعي لدى الانسان لأخذ الأشياء السهلة، والتظاهر النظامي أي القيد المقصود والمنظم لمعدل العمل الذي يفرضه المستخدمون. وقد بدا لتايلر أن اسباب التظاهر بالعمل تنشأ من ثلاث مسائل:

1. الخوف من البطالة.
 2. تقلبات الكسب من أنظمة العمل بالقطعة.
 3. طرق الممارسة العامة التي تسمح بها الادارة.
- وقد كانت أجوبته على هذه الاشكاليات هي تطبيق مبادئ الادارة العلمية.

(1) مبادئ الادارة العلمية:

أدرك تايلر ان الاجراءات التي كان يقترحها ستبدو أكثر من كونها طريقة جديدة، ستكون ثورية، وبين في البداية ان الادارة العلمية تتطلب ثورة ذهنية كاملة من طرف كل من الادارة والعمال.

في تطبيقها على الادارة تطلبت مقاربتة العلمية الخطوات

التالية:

- تطوير علم لكل عملية ليحل محل الرأي والممارسة العامة والعشوائية.
- التحديد بشكل صحيح وبطريقة علمية الوقت المناسب والطريقة المناسبة لكل عمل.
- انشاء مؤسسة مناسبة تأخذ كل المسؤولية من العمال ما عدا تلك المسؤولية المرتبطة بأداء العمل الفعلي.
- اختيار العمال وتدريبهم بشكل جيد.
- قبول ان تدار الادارة بالطرق العلمية والتنازل عن سلطتها التعسفية على العمال أي التعاون معهم.
- رأى تايلر أنه اذا لا بد من حصول التغيير على مستوى الورشة، فسوف يكون عندئذ على الحقائق أن تحل محل الرأي والتخمين، ويتحقق ذلك من خلال دراسة وظائف مجموعة من العمال المؤهلين بشكل خاص، ودراسة كل عملية وتوقيتها بمؤقت، ثم تلغى كل الحركات غير الضرورية لتقديم الطريقة الأمثل لانجاز عمل وظيفي ما وسوف تغدو هذه الطريقة الامثل هي المعيار الذي يجب أن يستخدم في كل الاعمال المماثلة، ستعرف هذه الطريقة فيما بعد بأنها تحليل العمل، وهي سلسلة التقنيات المستخدمة الى يومنا هذا في كل أرجاء العالم.

شعر تايلر انه على كل شخص أن يستفيد من الادارة العلمية، العمال والمديرون أيضا، فكانت وجهة نظر تايلر بعد قياس وظائف العمال علميا أن توضع معدلات الاجور وفقا لذلك، ثم ينبغي مكافأة العمال الاكفاء مقابل انتاجيتهم دون حدود، وكانت الصعوبة بالنسبة لمعظم المديرين هي أنهم كانوا يفتقرون الى خبرة تايلر في قياس الزمن وكان عليهم أن يلجؤوا الى حسم اعتباطي في معدلات الاجور حيث كانت القياسات فضفاضة.

(2) طلبت الادارة العلمية من العمال مايلي:

- التوقف عن القلق بشأن تقسيم ثمار الانتاج بين الأجور والارباح.
- المساهمة في ازدهار الشركة من خلال العمل بطريقة صحيحة وتلقي زيادات في الأجور تتراوح بين 30% وتصل الى 100% تبعا لطبيعة العمل المنجز.
- تخلي العمال عن افكارهم في التظاهر بالعمل ويتعاونو مع الادارة في تطوير العلم.
- يقبلوا ان تكون الادارة مسؤولة، وفقا للمقاربة العلمية عن تحديد ما ينبغي عمله وكيفية عمل ذلك.
- تقبلوا التدريب على طرق جديدة، حيث يمكن تطبيق ذلك.

كانت احدى طروحات تايلر الأساسية هي ان تبني المقاربة العلمية سيؤدي الى المزيد من الرفاهية للجميع. وفي رأيه مادام يمكن تحديد الاجور علميا، فينبغي ألا تتأثر بعوامل تعسفية مثل سلطة نقابة ما أو نزوة ادارة ما، وقد بينت له التجربة ان كثير من المزايا تحققت من خلال تبني العمال بدورهم للادارة العلمية.

على الرغم من أن مواقف العمال من الادارة العلمية كان ايجابية، فإنه يمكن الحكم بان النجاح النهائي لبرامج العمل المدروس التحفيزية كان محدودا بسبب مشاعر العمال بأن الادارة تحاول أن تجبرهم على الانصياع وشعور الادارة بأن العمال قد نجحوا في تضليلها فيما يتعلق بتوقيت الاعمال الأساسية.

والنتيجة أنه بعد فترة ثلاث سنوات راجع تايلر مع زملائه مدى نجاح تجاربهم في شركة بيت لحم لصناعة الفولاذ، وكانت النتائج مذهلة اذ ان عمل 400 الى 600 رجل أنجزه 140 رجل فقط، وانخفضت تكاليف معالجة الطن الواحد الى النصف، وتلقى العامل زيادة بمعدل 60% أكثر من زملائه في الشركات المجاورة، وقد تحقق كل ذلك دون أي نوع من الدفع نحو العمل بشكل قسري الذي لم يكن جزءا من الادارة العلمية.

(3) ملخص حول نظرية الإدارة العلمية

مؤسسها	الركائز التي تقوم عليها	مفاهيمها الأساسية	المزايا والعيوب
فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) 1915-1856 مهندس ميكانيكي أمريكي تدرج في عمله للعمل مؤلفاته: الإدارة العلمية، ومبادئ الإدارة العلمية	- التركيز على تقسيم العمل وتجزئته من خلال الدراسة العلمية لمكوناته - تهدف إلى إيجاد الطرق العلمية الكفيلة بتحقيق النجاعة في الإنتاج وهذا باتباع طرق علمية حديثة والتخلي عن نظام العمل التقليدي مناقشتها، كما لها الحق في الجزاء والعقاب - الأجر يكون حسب حجم الإنتاج لكل عامل . - اختيار العمال على أساس علمي ، ووضع كل واحد في مكانه مع تدريبه - التعاون بين العمال والإدارة ، وتقديم الحوافز المادية	<u>- تقسيم العمل:</u> ويقصد به تحديد طبيعة العمل الذي يقوم به كل فرد حسب مؤهلاته ، وفق نظام العمل بالسلسلة. <u>- الحركة والزمن:</u> تحديد الطرق التي يتم بها العمل من خلال وتضييع الوقت. <u>- المصلحة المشتركة:</u> بمعنى أن السعي لزيادة الإنتاج وتحقيق النجاعة ليس هدف المنظمة وحدها وإنما يخص حتى العامل وبالتالي ضرورة التعاون لتحقيق ذلك	<u>*المزايا:</u> - ساهمت كثيرا في تطوير الأساليب العلمية للإدارة ، مع التركيز على زيادة الإنتاجية والتي هي معيار التطور - تنوير المديرين بالأساليب العلمية في - لعل أهم عيب يتفق عليه الكثير هو إهمالها الجوانب الإنسانية في العمل، مع إهمال دور التنظيم غير الرسمي من جماعات وميول، والمبالغة في التركيز على الجوانب الرسمية

تعقيب على نظرية الإدارة العلمية

لقد حاولت التايلورية سد الباب أمام كل ما هو غير رسمي وما من شأنه أن يحد من النجاعة ، وفعلا نجحت

في ذلك في مرحلة ما إلى حد ما من خلال رفع الإنتاج والتخلص من الطرق التقليدية في العمل والإدارة واستحداث طرق علمية حققت نتائج ملموسة كما ساهمت كثيرا في تطوير الأساليب العلمية للإدارة ، مع التركيز على زيادة الإنتاجية والتي هي معيار التطور.

كما قامت بتنوير المديرين بالأساليب العلمية في إدارة وتنظيم العمل ، والتخلي عن الطرق التقليدية ، لكن أزمة هذه المدرسة بدأت تظهر فيما بعد على الصعيد البشري والاجتماعي داخل المنظمات ، فقد رفض العمال أن يكونوا آلة طيعة للإدارة وأن يعاملوا على هذا الأساس ، كما رفضوا فكرة الاهتمام بهم على الصعيد الاقتصادي دون الإنساني ، أي رفض ذلك الخناق الذي فرضته هذه المدرسة على العمال وحصروهم في إطار العلاقات الرسمية دون غيرها، بمعنى أن العلاقات الرسمية لا تخدم العمال من الناحية الاجتماعية والإنسانية ، فالاهتمام بالإنسان العامل من الناحية البيولوجية والاقتصادية لا يضمن الولاء للمنظمة ، فالعلاقات الأولية للعمال وثافتهم لا يمكنهم التخلي عنها ، ومنه وجب على الإدارة بحث طرق جديدة في التعامل مع الأفراد داخل التنظيم يستدعي مشاركة التنظيم غير الرسمي ودراسته وتحليل متغيراته لتطوير الفكر الإداري.

4) الادارة العلمية بعد تايلر:

من أبرز أتباع الادارة العلمية نجد كل من فرانك، وليام غلبرت، هنري غانت، وكل قدم كل منهم مساهمة في دراسة العمل. كان الزوجان فرانك ووليام غلبرت مهتمان بحماس بفكرة الادارة العلمية، وحاولا تطبيقها على مشاريع البناء بالآ جر وبعد ثلاث سنوات من التجربة استطاعا ان يقلصا عدد الحركات في عملية وضع الآجر، ودراسة دقيقة لحركات مهمة العمل، وبرزت اعمالهما كتكملة لأعمال تايلر من خلال التركيز على فكرة القياس وتطبيقه على الادارة، انطلاقا من قناعتهم بإمكانية ايجاد الطريقة الأمثل لعمل الأشياء. وخلصا الى وضع أحكاما وأجراءات منهجية للعملية الفعالة في العمل، وأصرا على التقيد بتلك القواعد والاجراءات، مع دفع للمستخدمين معدلات أعلى من منافسيهم، واستطاعوا تحريرهم من الجهد غير الضروري والاعياء، رغم ذلك ذلك لم تسلم أفكارهما من التحديات والصعوبات حيث لم يكن الجميع مستعدا لتطبيقها.

أما هنري غانت فقد كان هو الآخر زميلا ومعاصرا لتايلر في شركة الفولاذ، شعر غانت بأن العامل الفرد لم يعطى حقه من الدراسة، وكشف أنه حالما يجد أي عامل أنه يستطيع أن ينجز المهمة، فسيتبعه الجميع سريعا، وتم اشراك

رؤساء العمال من أجل تأكيد التعليمات، والنتيجة تحسن الاشراف وتقلصت الاعطال الى حد أدنى من السابق وفي النهاية تعلم العمال كيفية التعامل مع مشكلاتهم الخاصة الروتينية، وسمح نظام غانت للتعويضات للرجال أن يتحدو الوقت المخصص لمهمة معينة، وقد تركت طريقته للعمال بعض حرية التصرف والمبادرة للعمال، بعكس طريقة زملائه.

رابعاً: هنري فورد (1883-1947) وفكرة العمل بالسلسلة

هو مهندس ومن رواد صناعة السيارات في العالم ويعتبر أول من انتج السيارات وبأسعار استهلاكية تجارية. اذ على الرغم من أن فورد لم يخترع السيارة أو نظام التجميع، لكنه طوّر وصنع أول سيارة استطاع العديد من الأمريكيين من الطبقة الوسطى اقتناءها. بذلك، حوّل فورد السيارة من تحفة باهظة الثمن إلى وسيلة نقل عملية من شأنها أن تؤثر تأثيراً عميقاً على المشهد العام في القرن العشرين.

أحدث إنتاجه للسيارة من الطراز تي ثورة في وسائل النقل والصناعات الأمريكية. بصفته مالك شركة فورد لصناعة السيارات، أصبح واحداً من أشهر وأكثر الأشخاص ثراءً في العالم. يُنسب إليه مبدأ «الفوردية» الذي يعني الإنتاج الضخم للسلع الرخيصة المُقترن مع الأجور المرتفعة للعمال.

كان لدى فورد رؤية عالمية بأن حماية المستهلك هي المفتاح للسلام. نتج عن التزامه الشديد بخفض التكاليف بشكل ممنهج العديد من الابتكارات التقنية والتجارية، بما فيها نظام حق الامتياز الذي وضع وكالات بيع بالتجزئة على امتداد معظم أمريكا الشمالية وفي المدن الكبرى في ست قارات. تعتبر نظريته امتداد للنظرية التaylorية لأنهما يشتركان في التركيز على عنصر زيادة الانتاج، ولكن توجد قطيعة بين تايلر وفورد، تكمن في أن تايلر ترك العامل يعمل بالوسائل التقليدية والاكتفاء بمحاولة تكييفها ويسند للعامل مهمة يكون مسؤولاً عنها من بدايتها الى نهايتها. أما فورد فقد أحدث القطيعة عن طريق ما يسمى بالعمل بالسلسلة، الذي يعتمد عن تجزئ المهام تناسباً مع السلسلة وأسلوب الانتاج في حد ذاته يتماشى منطقياً مع السلسلة، وبذلك يكون من الأوائل الذين أسسوا لعهد العمل المجزأ أو كما يسميه جورج فريدمان «العمل المفتت».

وقد ذهب فورد الى أبعد من ذلك حيث حاول تنميط الانتاج والبحث عن الاوقات الضائعة بين منصب عمل وآخر. كما أنه لم يركز على توزيع العمل بالمستوى الافقي بين تبني التوزيع العمودي للعمل.

الانتقال من الاوقات المقررة الى الاوقات المدمجة وهذا ما

يسمح بانسياب العمليات كما أنه يجعل لكل عامل وقت محدد ومسافة معينة (دقيقتين ومترين) من أجل القيام بعمله ويعتمد على تجزئ العمل بحيث أن كل عامل لا يمكنه بأي حال من الأحوال تجاوز العمل أو المهمة المحددة التي كلف بها من طرف المسؤول أو المشرف.

من الانتاج بالجملة الى الاستهلاك الجماهيري: اسفاد من عدة أوضاع مرت بها الولايات المتحدة الامريكية اعطت مخلفاتها رواجاً للاستهلاك الجماعي أو المكثف وجاء بفكرة مفادها جعل السيارة في متناول أصحاب الدخل المتوسط، من خلال محاولته الربط بين الانتاج والاستهلاك ولكسب تحدي الانتاج بالجملة يجب يقابله استهلاك مكثف، وبدأ بالعمال الذين يعملون لديه حيث رفع أجورهم من 1,5 الى 5 دولار لليوم، استفاد من الاستقرار النسبي للاقتصاد الأمريكي في تلك الفترة، مما جعل العرض متوفر والاسعار مستقرة مما جعل صناعته تنمو بشكل جيد.

ظهرت متاعب العمل بالسلسلة لدى بعض الفئات المهنية وازداد في السبعينيات لان العلاقات أصبحت منعقدة داخل المصنع والورشات وتفاقم الوتيرة الروتينية مما جعل العمار يشعرون بالملل الشديد خاصة عند التعب وفي الساعات الاخيرة من فترة العمل، بحيث يفقد العامل

التركيز وتنخفض وتيرة العمل مما ينتج عنه التبديد وتعطل السلسلة وبالتالي اضطراب وتيرة العمل. أصبح العامل يؤدي عمل بسيط مما يقلل من قيمة العمل في حد ذاته وقيمة العامل أيضا مما جعل البعض ينادون بالرجوع الى فكرة العمل اليدوي لأنه أكثر جودة وجمالا، وتزايدت المطالبات بتوسيع المهام على المستوى الافقي بحيث أن مجال عمل الانسان يكون محدود واذا غير منصبه لا يستطيع العمل وكذلك لا يمكن تعويضه من طرف شخص اخر وهذا ما تقوم به المصانع اليابانية (توسيع المهام) مما يسمح للعامل بتوسيع مداركه وخبراته وارتقاءه على مستوى السلم الوظيفي.

خامسا: ماكس فيبر وتبلور فكرة البيروقراطية

لقد كان لماكس فيبر (1864-1920) Max Weber من خلال أعماله الأثر البالغ في إغناء النقاشات بخصوص الإهتمام السوسيولوجي بالتنظيات، ويبقى عملة الموسوم ب: "الاقتصاد والمجتمع" *Wirtschaft and Gesellschaft* أهم الأعمال التي تركها فيبر بخصوص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي. ويعتبر الاتجاه الفيبري Weberian Theory هو الاتجاه الذي يشير إلى أعمال ماكس فيبر في مجال التنظيم الاجتماعي والاقتصادي. فمعظم الدراسات الحديثة، تبقى في

عمقها أما تعديلات لأفكار وتصورات فيبر. وقد تناول فيبر تحليل العناصر البيروقراطية في التنظيمات، تلك التي تعمل من أجل تحقيق استمرار التنظيم وبقائه.

يعتبر ماكس فيبر من السوسيولوجيين الذين درسوا ظاهرتي التنظيم و العمل في إطارها الأخلاقي وذلك من خلال تتبع تطور المجتمعات الأوروبية حيث بين دور كل من الدين والقيم الأخلاقية في ظهور نمط الإنتاج الرأسمالي وكل ذلك تضمنه كتابه الشهير «الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية». كما يتضح لنا مساهمة فيبر من خلال البحث في كيفية تأثير الأديان عموماً في صناعة السلوك البشري والأفكار ، حيث توصل إلى الفرضية التي ذكرناها آنفاً وهي وجود علاقة بين الأخلاق البروتستانتية ونشوء الرأسمالية في المجتمع الأوروبي¹. فالديانة البروتستانتية حسب فيبر هي خزان للقيم الأخلاقية الفعالة التي دفعت المجتمع الأوروبي نحو الحداثة والتنظيم المثالي والإنتاج ، حيث يقول « إن ما يهمننا هو اكتشاف الحوافز السيكولوجية التي تمتد جذورها إلى المعتقدات والممارسات الدينية التي ترسم للفرد سلوكه

1 - لوران فلوري: ماكس فيبر ، ترجمة : محمود على مقلد ، دار الكتاب الجديد ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 13.

وتبقيه عليه»¹. وفي هذا الصدد فقد كان فيبر مطلعاً وملماً بمعتقدات الطوائف الدينية وأثر قيم ومعتقد كل طائفة على سلوك أفرادها في المجتمع وأفكارهم وتصوراتهم خاصة في الجانب الاقتصادي والمادي ، ونجد العقلانية مفهوماً محورياً عند فيبر ولا يتوانى في ربط فكرة الرأسمالية به حيث يقول : « ربما يبدو أن روح الرأسمالية يصبح مفهوماً بسهولة أكثر إذا اعتبرناه جزءاً من تطور العقلانية بمجملها...»². ومن جهة أخرى فقد نبهنا فيبر إلى العوامل التاريخية التي أدت لظهور العقلانية في حد ذاتها حيث يقول « إن العقلانية هي مفهوم تاريخي يتضمن عالماً من التناقضات ، وعلينا أن نبحث عن الروح التي ولد منها هذا الشكل الملموس من الفكر ومن الحياة العقلانيين»³ ، وفي سبيل البحث عن هذه العوامل يركز فيبر على أثر ودور حركة الإصلاح الديني في الديانة المسيحية خاصة التي قادها « كالفن » والتي أنتجت قيماً أخلاقية تعكس العقلانية الدنيوية القائمة على الحث على الشغل والإنتاج والتنظيم المثالي... الخ إلى جانب القيم الدينية الأخرى.

1 - ماكس فيبر : الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية ، ترجمة : محمود علي مقلد ، مركز الانتماء القومي، بيروت ، دون سنة ، ص 67.

2 - المرجع نفسه ، ص 41.

3 - المرجع نفسه ، ص 42.

لقد انطلقت أعمال ماكس فيبر من خلال تساؤل إشكالي مهم هو: ما الذي يصنع فرادة المجتمع الحديث؟ وقد أكد فيبر أن العقلانية هي السمة الأساسية لهذه المجتمعات. ومن هذه النقطة جاءت تحليلات فيبر للتنظيمات كفضاء لممارسة السلطة ونشرها لتحقيق المشروعات بين الجميع. ويرى فيبر أن عملية العقلانية هذه تؤثر في الحياة الاقتصادية والقانون والإدارة و أنها تشكل الأساس في ظهور الرأسمالية والبيروقراطية والدولة القائمة على أحكام القانون. وجوهر عملية العقلانية هو النزوع المتزايد للفاعلين الاجتماعيين نحو استخدام المعرفة في إطار علاقات غير شخصية بهدف تحقيق سيطرة أعظم على العالم المحيط بهم.

1. العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و السلطة عند ماكس فيبر:

اقترح فيبر في كتابه الاقتصاد والمجتمع عدة أنماط من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وخاصة أشكال الهيمنة السياسية. إن أشكال الهيمنة في عددها ثلاثة: السلطة العقلانية و السلطة التقليدية و السلطة الكاريزمية. وهذه النمذجة تتأسس على خاصية التحفيز التي تقود للطاعة، وهذه الأنماط هي ¹:

1- جون سكوت وجوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد وآخرون، المركز القومي للترجمة، الطبعة الثانية، 2011، ص: 407.

1.1. السلطة التقليدية: تتأسس مشروعية هذا النمط على الصفة المقدسة للتقاليد داخل تنظيم معين والهيمنة التقليدية مرتبطة بالمكانة الاجتماعية للقائمين على السلطة. وحسب فيبر فهذا النمط من السلطة له تأثير على المجتمع، يتمثل أساسا في إضعاف مواقف وأنشطة الأفراد سواء الاقتصادية الواعية أو العقلانية، بمعنى أن القائد أو الحاكم الذي يعتمد هذه الامتيازات للتصرف في المجتمع يجعل الأفراد غير قادرين على القيام بمبادرات اقتصادية ومالية وتجارية... مخافة الاصطدام بسلطة القائد أو الحاكم.

1.2. السلطة الكاريزمية: يقصد بالكاريزما مجموعة من الصفات والخصائص غير الاعتيادية التي يتميز بها شخص سواء كانت هذه الصفات حقيقية أو غير حقيقية. ويرتبط هذا النمط أساسا بقوة شخصية معينة ذات هالة قوية. وتقوم سلطة هذا النمط على قوة القائد عبر قدرته على الإقناع وجمع وتجميع الجميع من حوله، وهي مواصفات تفوق مواصفات باقي الأشخاص العاديين. والتاريخ الغربي والشرقي مليء بنماذج كاريزمية واضحة. إن مصطلح "القائد الكارزمي" ظهر بشكل كبير في العصر الحديث، وحسب فيبر فهذا النوع من القادة الكارزميين يظهرون في المجتمعات العقلانية عند مرورها بأزمات، بحيث أن

المؤسسات السياسية تصبح غير قادرة على القيام بأدوارها ووظائفها، ومن هنا تظهر زعامات إما سياسية أو دينية... تدعوا إلى التغيير وضرورة تطوير النظام السياسي بشكل عام. ويضيف فيبر أن هذا النوع من السلطة غير عقلاني وإنما انفعالي يعتمد على الثقة¹.

3.1. السلطة العقلانية / القانونية: يرتبط هذا النموذج داخل أي تنظيم بسلطة القانون الواضح والصريح وغير الشخصي. إن السلطة العقلانية حسب فيبر تستمد شرعيتها من القانون والقواعد والنصوص القانونية... إن السيطرة العقلانية هنا هي من مميزات التنظيمات والمجتمعات الحديثة. والممارس للسلطة في هذه الحالة يستند لهذه القواعد والقوانين غير الشخصية، من هنا تكون سلطته محدودة.

2. خصائص التنظيم البيروقراطي ومعايير استمراره لدى ماكس فيبر²:

وضع فيبر مجموعة من الخصائص، وهي تعتبر في رأيه

1- فيليب كابان وجان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياس حسن، دار الفرقد، الطبعة الأولى، 2010،

ص: 49.

2- لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.

كمعايير لنجاح أو فشل التنظيم، وهذه القواعد تستمد من المجتمع الكلي، أي أن المجتمعات الرأسمالية وصلت درجة من العقلانية بحيث أصبح لا مجال للعواطف والقيم التقليدية.

فالنموذج المثالي أو النمط الخالص للسيطرة الشرعية عند فيبر هو التسيير الإداري البيروقراطي. وتكون صلاحيات من يملك السلطة في هذا التسيير عبارة عن "كفاءات" شرعية سواء كانت هذه الصلاحيات نابعة من الملكية أو بموجب انتخابات أو عن طريق تعيين سابق. وتتشكل الإدارة المسيرة في صيغتها الخالصة من موظفين فرديين تتوفر فيهم الموصفات التالية¹:

- أنهم أحرار، ولا يخضعون سوى للواجبات الموضوعية.
- يتوزعون حسب تراتبية للوظيفة الموضوعية بشكل محكم.
- يتمتعون بكفايات مرتبطة بالوظيفة ومعتترف بها.
- إنهم موضوع تعاقد، ولهذا يخضعون مبدئياً لانتقاء مفتوح.
- يتم هذا الانتقاء بناء على التأهيل المهني، وهو في

1- في المرجع السابق، ص 20.

الحالات الأكثر عقلانية، تأهيل مهني يتم التحقق منه من خلال الامتحان، وعن طريق الشهادة.

• تمنح لهم أجور قارة حسب المركز في التسلسل الإداري وحسب المسؤولية التي يتحملونها كما يتمتعون بالحق في التعاقد

• يتصرفون إزاء وظيفتهم كمهنتهم الوحيدة أو الرئيسية.

• وأخيرا، لهم مسار مهني، ويتسلقون الدرجات تبعا للأقدمية

3. اهم الانتقادات الموجهة الى نظرية ماكس فيبر حول التنظيم:

لقد واجهت نظرية ماكس فيبر مجموعة من الانتقادات، ولكن رغم ذلك فتصوره مازال يتم اعتماده في تسيير وتدبير مجموعة من المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية، الصناعية أو غير الصناعي.

وهذه الانتقادات ترتبط بالجانب الوظيفي للتنظيم. فإذا كان فيبر اهتم بموضوع اسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق الفعالية، فإنه بالمقابل لم ينجح في إبراز وكشف المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر. وحسب ميرتون Merton فالنموذج المثالي يفقد تلك الملائمة (الموازنة)

اللازمة بين الوظيفة والخلل الوظيفي.

وبالموازاة مع ذلك، ذهب Gouldner إلى ما أكده ميرتون، حيث أجرى جولدنر دراسة امبريقية على أحد المصانع وتوصل أن تمة تناقضا خفيا في النموذج المثالي، ويتمثل ذلك في مستويين: التسلسل الرئاسي والمعرفة التقنية أي بين الادارة القائمة على الخبرة الفنية والأخرى القائمة على النظام والانضباط، حيث أكد انه في حالة توفر الخاصيتين، فإنه من الصعب أن يؤدي التنظيم أنشطته في تكامل وانسجام، بمعنى أن فرص ظهور الصراع ستكون كبيرة¹.

وهناك انتقاد أن نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم، متجاهلا بذلك تلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعه وأدائه لوظائفه. ومن أهم الانتقادات الموجهة لنموذج فيبر، نجد انتقادات كروزي والتي كانت نقطة انطلاقه لبناء نظريته الموسومة بالتحليل الاستراتيجي.

1--السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الرابعة، 1983، ص: 57.

إن تتبع إسهامات ماكس فيبر حول سوسيولوجيا التنظيمات لتعقيد الطرح المفاهيمي والتنظيري الخاص به من جهة، وصعوبة اسقاطها على واقعنا التنظيمي ونجاحاتها في تفكيك البنيات الاجتماعية والثقافية والسياسية لمؤسساتنا من جهة أخرى لأنها ارتبطت بالمجتمعات الصناعية الغربية.

4. ملخص حول طرح ماكس فيبر:

مؤسسها	الركائز التي تقوم عليها	مفاهيمها الأساسية	المزايا والعيوب
عالم الاجتماع الألماني <u>ماكس فيبر</u> (Max Wiber) (1924-1864) أهم مؤلفاته: الروح الأسلمية والأخلاق البروتستانتية، الإقتصاد والمجتمع	- التقسيم الدقيق للوظائف وتحديد القواعد وإجراءات العمل وفق معايير محددة - احترام تدرج السلطة مع إعطائها أحقية إصدار الأوامر - العقلانية والرشد في الإجراءات وأداء العمل والتنظيم - الهدف من البيروقراطية هو الوصول إلى النجاعة والكفاءة التنظيمية - ترتكز البيروقراطية على الجوانب الرسمية دون الإعتراف بالجوانب غير الرسمية داخل التنظيم - تقوم البيروقراطية على	<u>البيروقراطية</u> وتعني في اللغة سلطة المكتب أما اصطلاحاً: فهي مجموعة الإجراءات والقواعد الرسمية في التنظيم القائمة على تراتبية السلطة والتقسيم الصارم للعمل مع احترام العقلانية والرشد - <u>السلطة الكارزمية</u> أو الإلهامية وهي قائمة على تقديس الشخصيات، بحيث يثرون فطرياً في الآخرين فتمنح لهم السلطة بناء على سماتهم التي	<u>*المزايا (الإضافة التي قدمتها):</u> - ساهمت النظرية البيروقراطية في تأسيس مبادئ التنظيم العقلاني القائم على الكفاءة والرشد - وضعت أسس قواعد التنظيم الرسمي والإجراءات القانونية للعمل مع التقسيم العلمي المدروس للوظائف - التخلي عن السلوكات والأفعال غير العقلانية التي تظر بالمنظمة واحترام السلطة وتدرجها <u>*العيوب (الانتقادات)</u> - يرى البعض أنها مجرد نموذج مثالي يصعب

تحقيقه في الواقع * الجمود والبطء في الإجراءات نتيجة مركزية القرار وسوء استخدام السلطة * الإنغلاق وعدم التفتح على البيئة ومختلف الفاعلين * التشديد على التنظيم الرسمي وإهمال الجوانب غير الرسمية	يولدون بها <u>- السلطة التقليدية</u> وتقوم على أساس تقاليد إجتماعية كالقراية والعائلة كالإمارات والملكيات التي تورث فيها السلطة <u>- السلطة العقلانية</u> وتقوم على أساس احترام الناس لكفاءة أصحابها ومؤهلاتهم دون الإعتبارات التقليدية أو الكارزمية <u>العقلانية</u>: بمعنى احترام الإجراءات العقلية الرشيدة في التنظيم ومنح الصلاحيات ونبذ التقاليد والعواطف	السلطة الشرعية ، وليس غيرها والسلطة الشرعية هي القائمة على الكفاءة والعقلانية - اعتبار البيروقراطية نموذجا مثاليا في التنظيم ،وليس بالضرورة الوصول إليه وإنما وضع لنقارن بمبادئه المثالية أداء المنظمات في الواقع حتى تصل إلى أقصى درجات الكفاءة والفعالية ، فهو نموذج في حاجة إلى التطبيق والاختبار
---	--	---

المحور الثاني: التنظيم كفاعل اجتماعي

أولا: ميشال كروزاي: التحليل الاستراتيجي

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ « كروزيه » و « فريدبيرغ » من بين المظورات الساسية لتحليل « الفعل الاجتماعي » في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغير التنظيمي . هو علاقات السيطرة و النفوذ و الصراع داخل المجموعات)

فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و ابحاث قام بها كروزيه و فريدبيرغ طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علو اجتماع التنظيم الفرنسي .

1- أساسيات التحليل الاستراتيجي :

كما ذكرنا في المقال الذي تحدث عن مساهمات الفكر الكروزي في تطوير الادارة العمومية . أن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مخلات و مخرجات . و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك الأمور .

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل . و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفًا بذلك النظريات الكلاسيكية .

فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم و هو محصلة أو نتيجة لألعابهم . فمسلمات هذا المنظور هي :

- التنظيم هو بناء أو تشكّل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد .

- هناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم . وهذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين .

2 - أهم مفاهيم و مصطلحات التحليل الاستراتيجي :

لا نريد أن نتكلم بالتفصيل على هذه المصطلحات لأننا قد تكلمنا عليها في المقالة السابقة و لكن نريد إضافة و توضيح بعض النقاط لزيادة الفهم .

2 - 1 . الرهان أو القضايا Enjeu .

و هي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجيته اتجاه الآخرين . و هي تتميز بالتغير و التحول ، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة . و هنا تدخل مدي نجاح العقلانية في اختيار الوقت و الهدف و الاستراتيجية المناسبة .

2 - 2 . الفاعل L'acteur :

كما ذكرنا سابقا هو أن الفعل هو الذي يحدد الفاعل . فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين . و الفاعل يكون إما فردا أو مجموعة . و قد استفاد كروزيه في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي . فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في مشكلة ما . أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقا من رهانات

يكشفها و يتبناها . و ذلك لأن أي فاعل عنده شكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم . و على كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل ، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير و لا أهداف كبيرة . أو أن الأهداف غير مهمة عنده و بالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة .

2-3 . السلطة Le Pouvoir :

يعتبر مفهوم السلطة مفهوم حساس و متفرع . حيث اختلفت فيه آراء المنظرين و المفكرين باختلاف مشاربهم . و أهم من تحدث عن السلطة هم علماء الاجتماع لارتباط هذا المفهوم بالحكم و السياسة .

و تعرف السلطة على أنها :

« إن السلطة تعني بكل بساطة انتاج آثار مرجوة » برتراند رزسل 1939 .

و عرفها « روبرت دال على أنها » (الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من آخر لم يكن ليقدمه لولا ذلك التدخل) . أما ماكس فيبر فقد عرفها على أنها « سلطة شخص (أ) على شخص (ب) . هي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هناك

تدخل من طرف الشخص (أ) .

أما كروزيه فقد عرفها على أنها علاقة تبادلية . فهي عنده « السلطة هي علاقة تبادلية و ليست ممنوحة (Ahributive) أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) . فالشخص (ب) له هامش من التحرك ، و هو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل .

فإذا السلطة التي يتميع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول - في علاقته مع (ب) - على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) و يفضله في خضم علاقة تفاوضية .

و بالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم «نظرية التبادل الاجتماعي» التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض و تبادل . ويمكن ذلك من استعماله لبعض مفاهيمها مثل « التكلفة - الربح - الخسارة - التفاوض - التبادل

و نتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه استراتيجية الفعل ؟

يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية استراتيجية الفعل ،

ضمن ما يعرف بـ « منطقة الارتياب أو الشك ».

2-4 . منطقة الارتياب La zone d'incertitude :

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 . أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة . إذا فإن مثل هذه الأمور الغمضة أو المبهمة إن جاز التعبير عنها هي ما يسميه كروزيه بمنطقة الشك أو الارتياب . و الفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ، ليمارس نوعاً 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 و القدرة على إخفاء لعبته .

2-5 . علاقة السلطة بمنطقة الارتياب :

كما أوضحنا من قبل فإن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتياب هو الذي يتمتع بالسلطة و حرية التحرك . « كلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياب جيداً كلما كان لديه سلطة أكبر . »

مثال عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج و على عمال الإنتاج ، لأنه يتحكم في فترة وقت

محاضرات في نظريات التنظيم

الصيانة و مدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال و رئيس الورشة فكما كان عمال وحدة الانتاج متسرعين لتصليح آلاتهم لرفع الانتاج و الحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم .أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم 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؟
2 - 6- الاستراتيجية :

هي مفهوم ارتبط بالحروب و القتال ، و قد استخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب « كَرّ و فرّ » التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة . و هي التي تحدد سلوكهم و تصرفاتهم ، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل .

و يمكن تعرفها بـ « هي تلك الأفعال المتماسكة و المترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به ، و تُوجّه هذه الاستراتيجية حسب نوعية الرهانات و الأهداف .»

و منه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة بفض تحكمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى

تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات . و هو ما يسمى بـ « نسق الفعل الملموس أو الفعلي »
2 - 7 . نسق الفعل الملموس (الفعلي) :

هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون . و هو ليس بالضرورة خاضع للرسمية و التنظيم الرسمي ، إنما هي تلك الألعاب المنظمة و المرتبة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة و التنافر و الصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي Régulation de système .

3 - تطبيقات التحليل الاستراتيجي كمنهج بحثي :

لقد أدت الحاجة إلى استعمال عدة مداخل أو مناهج تحليلية في التنظيمات أو المؤسسات الاقتصادية أو السياسية على الخصوص ، و من أهمها منهج التحليل الاستراتيجي لفهم سلوكيات و الأفعال الرمزية التي ينتجها الفاعلون في إطار ألعاب الفعل النسقي . و يمكن استخلاص بعض خطوات هذا المنهج وهي خمسة خطوات لهذا التحليل هي :

1 - تحديد الإشكاليات و الرهانات المطروحة في التنظيم .

- 2 - استنتاج من هم الفاعلون المرتبطون بها .
 - 3 - دراسة كل فاعل لوحده بالتفصيل من حيث (موارده ، نقائصه ، هامش حركته ، مدى تحكمه بمنطقة الشك ...)
 - 4 - استخلاص و استنتاج الاستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها الفاعلون .
 - 5 - دراسة التفاعل بين مختلف الاستراتيجيات المستنبطة من نسق الفعل .
- و بعد هذه المرحلة و بعد أن نكشف نسق الفعل العام و مختلف الاستراتيجيات الموجودة ، نقوم برسم تخطيطي لتوضيح العملية التي تساعدنا على انجاح المشروع، من خلال تحديد المشروعات في كل قطاع و محاولة الكشف على الأفعال الضرورية لبلوغ ذلك .
- يمكن أن نستخلص أن التحليل الاستراتيجي للمنظمات ،أو التحليل الاجتماعي للمنظمة ، هو محاولة علمية أضافت الكثير لعلوم السياسة و الاقتصاد ، و كذا للتنظيمات الادارية ،من خلال ما قدمته من تبصير و تطوير في تسير عمليات التنظيم . و يمكن أن نجمل بعض مميزات هذا المنهج في نقاط منها :

- استطاع التحليل الاستراتيجي للمنظمات أن يعرف النظام المعرفي لنسق الفعل ، و العمل على الفهم و التوقع للتغيرات ، أفضل من النظريات الأخرى .
- فهم ديناميكيات الأنساق .
- فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل ، من خلال دراسة قناعات الفاعلين و رهاناتهم و أهدافهم
- أمدنا التحليل الاستراتيجي بمعرفة أن النزاع أو الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم ، و هو ليس سيئاً لوظائفه . و هو يعكس أو يختصر عدة علاقات تبادلية و متناقضة تختص بكل تنظيم . فالفاعلون ليسوا مخطئين في أفعالهم بل هي دوما نابعة من التنظيم و اكرهاته .
- اعتمد كروزي على جهاز مفاهيمي بمثابة الإطار النظري والمنهجي الأساسي لبسط وتدعيم نظريته في فهم وتحليل الحقل التنظيمي سوسيولوجيا، ومن هنا فإن فهم نظريته هذه يتطلب ضرورة تحديد وعرض أهم المفاهيم الأساسية:
أ. الفاعل Acteur:
- التنظيم أو المقابلة تتفاعل داخله مجموعة من العناصر، الفاعلين الاجتماعيين. والفاعل قد يكون فردا أو جماعة. وهذا الفاعل يتبنى استراتيجية معينة بهدف توفير أكبر

الحظوظ المكنة للربح والمنافع الذاتية. الاستراتيجية لا تكون بالضرورة واضحة وواعية ضمن الفرد ويتم شرحها من بعد ما يمر الفاعل للممارسة.

إن هذه الاستراتيجية ترتبط بعقلانية محدودة ومتعددة باختلاف الوضعيات التي يتموضع فيها الفاعل الاجتماعي، فداخل المقابلة يتحدد الفاعل الاجتماعي من خلال تفاعله مع الآخر، وقد يتكتلوا في فاعل اجتماعي واحد بهدف تحقيق هدف معين وحسب وضعية معينة، لكن بعد تحقيق هدف هذا الفاعل، يتفكك من جديد ليعطي فاعلين اجتماعيين كل مستقل وكل له رهاناته الفردية، والاستراتيجية تتحقق عبر الوضعية والإكراهات ثم العقلانية. إن استراتيجية الفاعل حسب كروزي تبقى كل تصرف ذو معنى حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو كان مصدره من الفاعل عن غير وعي.

ب. السلطة:

تعد السلطة من المفاهيم الأساسية عند كروزي، وهي لا تأتي من الموقع الهرمي الذي يحتله الفاعل، بل انطلاقا من التصورات والتمثلات التي يصيها الأفراد على هذا الفرد، وليس ما يخوله القانون من الحق في إعطاء الأوامر في الإدارات. إنها نسق يحدد العلاقات بين العمال والإدارة وهي القدرة على التأثير، إن السلطة هنا ليست صفة بل

إنها علاقة تبادل يتم التفاوض بخصوصها. إن السلطة كمفهوم عند كروزي تبقى عنصرا أساسيا في التحليل السوسيولوجي الكروزي، وهذا ما نجده بارزا عند الرجوع إلى أعماله، خاصة منها مؤلفه الموسوم بالظاهرة البيروقراطية وأيضا مؤلفه الفاعل والنسق. وحسب كروزي فالسلطة تشمل أو تستلزم دائما إمكانية أن بعض الأفراد أو المجموعات لهم قدرة التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى؛ وهذا التحكم يقصد به الدخول معهم في علاقة، وهذه الأخيرة تتطور في خضمتها سلطة البعض على البعض الآخر. إن السلطة عند كروزي ليست صفة/ ميزة يتسم بها الفاعلون، ولكنها علاقة تبادل تتأسس انطلاقا من التفاوض بين شخصين على الأقل.

ويحدد كروزي أربع مصادر للسلطة وهي كالتالي:

- امتلاك الفاعل للكفاءة ولقدرات تخصصية من الصعب تعويضها.
- التحكم في مناطق الظل المرتبطة بعلاقات التنظيم بسياقه الخارجي.
- التحكم في قنوات التواصل وتدفق المعلومات بين مختلف وحدات وأعضاء التنظيم.

- التحكم في القواعد التنظيمية.
- ج. مناطق الظل

هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين. فالجانب الرسمي داخل التنظيم لا يستطيع أن يقنن ويهيكل كل الجزئيات والتفاصيل بهدف الحد من درجة حرية الفاعل وتقويض استقلاليته، وهذا يجعل التنظيم يترك فراغا أو منفذا يعمل العامل على استغلاله في بناء استراتيجية معينة، إما هجومية أو دفاعية. إن هذا الاستغلال لمناطق الظل من قبل فاعل معين يمنحه الأسبقية عن باقي الأطراف المتفاعلة معه في تلك العلاقة التبعية التي تجمعهم ببعضهم البعض داخل المجال التنظيمي، وتصبح بالنسبة إليه مصدرا للسلطة، وتزيد أهمية منطقة الظل وتنقص حسب درجة تبعية الأفراد الآخرين إليه وحسب درجة سلطته عليهم وكذلك من عدم قدرة هؤلاء على الاستغناء عليه أو على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها. وهذه الكفاءة والقدرة لها مصادر أساسية وهي:

- الكفاءة والقدرة المهنية المتميزة في القضاء على مناطق الظل الداخلية للنسق.
- القدرة والكفاءة العالية أو النوعية في علاقتها مع السياق الخارجي للتنظيم.

- امتلاك المعلومات وتديرها لكن بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهانا حقيقيا بالنسبة للإطراف الأخرى؛
- التمسك الحرفي بتطبيق وتنزيل القانون الذي يمكن الفاعل من امتلاك قدرة دفاعية أو هجومية انطلاقا من الوضعية التنظيمية التي يتموقع فيها.
- د. النسق الفعلي للأفعال :

كل تنظيم يتكون من مجموعة معينة من الفاعلين، وهؤلاء الفاعلين يعملون على هيكلة وتنظيم علاقاتهم إما عن طريق الترابط المتبادل، وإما عن طريق التفاعل المتبادل، وهذا يحدث في الوضعية المستقرة للتنظيم. وهنا يكون النسق الملموس للأفعال هو تلك الكيفية التي يهيكل بها الكيان البشري في التنظيم باعتبارهم فاعلين اجتماعيين علاقاتهم الداخلية، بمعنى آخر: الطريقة التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية بهدف مجابهة ومعالجة مختلف الإشكالات التديرية والتسييرية والانتاجية...، وهؤلاء الفاعلين حين قيامهم بذلك، لا يكون وفق صورة حيادية وجردة ولكن وفق أهدافهم التي تكون ضمنيا أو علنيا متوافقة مع غايات التنظيم. وهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين هما:

هـ. النسق الفرعي لضبط العلاقات:

مجموع القواعد والضوابط التي يتم إنتاجها من قبل الافراد

داخل التنظيم، وهدفها حل ومعالجة المشاكل اليومية للتنظيم من جهة أولى، وتوجيه ومعييرة سلوكياتهم وأفعالهم في علاقاتهم ببعضهم البعض من جهة ثانية، وفي علاقاتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية من جهة ثالثة. فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية، هل يتصل بمسئوله المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟... إلخ إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

ح. نسق التحالفات:

وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل التنظيم، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فإن الفاعل المعين من أجل قضية معينة فإنه يعرف جيدا من هو الحليف أو الحلفاء الذين سيساندونه، فإن التحالفات داخل المؤسسة ميزتها الأساسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها. فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المؤسسة، لكون أنها معرضة دائما لعدد كبير

من حالات الارتباب Incertitudes والحلول المقترحة لهذه الارتبابات ليست بديهية أو مبرمجة مسبقا مما يجعل الفاعلين يتجابهون و يتنازعون بسببها لفرض الحلول التي يراها كل فاعل (سواء كان فردا أو مجموعة) بأنها هي المناسبة، وذلك كما قلنا مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجياتهم الخاصة سواء للمحافظة على وضعياتهم في التنظيم كما هي أو لتعظيمها. أما الذي يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكله العلاقات المستقرة والمنتظمة. أما عن المحتوى الذي يعطيه كل من كروزي و M. Crozier وفريدبارغ Friedberg لمفهوم النسق الفعلي للأفعال بأنه يركز فقط على القواعد والضوابط التي تحكم قواعد اللعبة الاستراتيجية في التنظيم وتتميز بالاستقرار النسبي أي أن النسق الفعلي للأفعال هو مطابق أو يشتمل فقط على النسق الفرعي لضبط العلاقات Le système de régulation des relations أو كما ترى دبيرفيل بياتريس Dauberville Béatrice وآخرون "أن النسق الفعلي للأفعال عند كروزي وفريدبارغ يعني وجود حد أدنى من الانتظام والترابط المتبادل Interdépendance على خلفية الفوضى

محاضرات في نظريات التنظيم

الظاهرة في العلاقات الاستراتيجية بن الفاعلين -سواء كانوا أفرادا أو مجموعات- المتواجدين في حقل تنظيمي معين.
ك. العقلانية:

القدرة على ترشيد الموارد المادية والفكرية لبلوغ أهداف معينة. وليس هناك عقلانية وحيدة؛ لأن هناك وسائل واستراتيجيات متعددة لتوظيف الموارد بغية الوصول إلى الغايات وتحقيق النتائج. وحسب March و Simon فالإنسان تبني نمط تفكير أحادي الجانب للوصول إلى الحد الأقصى للفائد والمكاسب وحل أمثل لجميع المشاكل بطريقة خاطئة يتبعها الفرد دون أن يترك المجال للتفكير. وهذا النموذج في التفكير و العقلنة خاطئ في نظر Crozier و Friedberg، إذ أن حرية وأهداف وعقلانية وحاجيات ومشاعر الفاعلين تبني اجتماعيا وليست معطيات مجردة، كما أن الفاعلين لا يمتلكون سوى حرية محدودة وعقلانيتهم أيضا محدودة.

إذن، فالإشكال لا يتعلق بالتفكير أو بالتفسير، لكن يتعلق بإستراتيجية البحث التي تسمح بمعرفة الظروف المادية والبنوية والإنسانية للظرفية التي تحت وتعرف هذه الحرية وهذه العقلانية، ومنه معنى السلوكات الملاحظة في الواقع. أي فهم الظرفية التي تحدد تصرف وسلوك وإستراتيجية

وعقلانية الفاعلين الاجتماعيين والتي لا تلاحظ كوقائع عينية في الواقع المعاش.

• التنظيم :

التنظيم لا يمكن تعريفه كأنه جماعة من الأفراد، إنه الفضاء الذي تنسج فيه علاقات السلطة، وعلاقات التفاعل بين التأثير والتأثر، التسويق والتبادل التجاري والحساب (ترشيد الموارد).

إن التنظيمات / المقاولات ليست آليات الضغط والإكراه كما تظهر لمنتقديها، فعلاقات الصراع والتنافر ليست موجودة وفق مخطط قبلي، والمقاولة ليست محاولة على الصراع لكنها تشكل ذلك الفضاء الذي يتم فيه التعبير عن التناقضات والرهانات المختلفة، لكن في ذلك الوقت هناك تنسيق بين الأفراد. إن التنظيم لا يمكن تعريفه تعريفا ماديا كتحديد عيني، بل هو شيء يبني اجتماعيا وبه رهانات مختلفة، ومظاهر للتنسيق... إن كروزي وفريدبارغ يعتبران أن التنظيم ظاهرة سوسيولوجية، وهو بناء اجتماعي يوجد ويتغير فقط لكون أنه يستطيع الاستناد إلى ألعاب تمكنه من الاندماج مع استراتيجيات الفاعلين به، كما أنه يضمن للمشاركين استقلالياتهم كفاعلين أحرار ومتعاونيين.

إن التنظيم حسب كروزي لا يستطيع أن يشتغل كآلة ولن يستطيع ذلك أبدا، فمردوديته لها علاقة بكفاءة الكل الانساني المكون له فيما يتعلق بتنسيق الأنشطة بطريقة عقلانية وهذا مرتبط بتطور التكنولوجيا ولكن مرتبط أساسا بالشكل الذي يكون فيه الأفراد قادرين على ممارسة اللعب، أي بمعنى لعبة التعاون فيما بينهم.

إن الجهاز المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي يتميز بتعدد وتنوعه، وهو ما يستدعي المهتم به ان يضطلع على أعمال مختلفة عند كروزي وفريدبارغ، هذه الاضطلاع الكامل والشامل هو الكفيل بإعطاء تصور أولي للعمق السوسيولوجي في هذه النظرية والوقوف على التجديد الذي قدمته في محاولة فهم غرائب الواقع الاجتماعي للحقل التنظيمي وفق تصور سوسيولوجي.

5. بعض التطورات النقدية

إن إسهامات م. كروزي في حقل سوسيولوجيا التنظيمات تبقى ذات عمق سوسيولوجي هام. لقد اسهم التحليل الاستراتيجي النسقي بلا شك في تجديد سوسيولوجيا التنظيم انطلاقا من مفهوم علاقات السلطة، غير أنه بصفة عامة، يتغاضى عن مصادر التفاوت في علاقات السلطة ومعنى ذلك أنه لا يتطرق إلى المحددات الاجتماعية والاقتصادية

والسياسية والسيكولوجية والديمقراطية وغيرها، لهذا التفاوت في علاقات السلطة. وبتعبير آخر يتجه تحليل التنظيم الاجتماعي للنزاعات ولعلاقات السلطة إلى الالتفاف حول نفسه دون مرجعية للعوامل الخارجية. يقول كروزي وفريدبارغ إن "القوة والثراء والسمعة والسلطة.

وباختصار كل موارد يكتسبها أولئك أو هؤلاء لا تتدخل إلا حين تمنح حرية فعل أكبر". ولكن من أين تأتي هذه الموارد التي يكتسبها هؤلاء وهؤلاء؟ هل تظهر في علاقة السلطة أم سابقة لها؟ يعترف الكاتبان بأنهما يدركان "التفاوت الهيكلية الذي يميز إمكانيات الفعل المتعددة لمختلف "اللاعبين" داخل التنظيم" لا كنهما لا يوليان له الاعتبار في نموذجيهما؛ وذلك ما يلاحظه بيار رول (P.Rolle) حين يقول أن: "الورشة ما هي إلا بلورة نشاطات ضمن نسق يتجاوزها إلى حد بعيد جدا، والذي يرسم الشروط الأساسية للتفاعلات التي نلاحظها فيه، نسق لا يمكن للمنظمة تجاهله حتى وإن لم يستطع تحويله". وعلى هذا الأساس تقوم الفكرة القائلة بإمكانية وجود تسلسل هرمي لعلاقات سلطة تحددها عوامل خارجية عنها، وذلك ما لا يأخذه تحليل كروزي بالحسبان (..). ومن الانتقادات الموجهة لكروزي أنه ركز على اللعب في التنظيم ومناطق الظل كمصادر للسلطة مع

إغفال موارد خارجية مثل رأس المال والقوى البوليسية والانتماء الطبقي والطائفي أو كذلك التأثير الشخصي من طابع مادي وسيكولوجي، وهذا ما ذهب إليه Sansaulieu.

وعموماً، يلقي التحليل الإستراتيجي بذلك بعض الصعوبات في إحداث نقلة من السوسيولوجيا الجزئية إلى تحليل المجتمع بصفة عامة، ذلك أن المجموعات الاتصالية التي أسسها، من الفرد إلى الاجتماعي غير موجودة بهذه الصفة. وبتعبير آخر لا يمكن اختزال الاجتماعي في التنظيمي وحده الذي يخفي الارتياح مصدر السلطة، إذ من المؤكد وجود قوى من طبيعة أخرى تعبر الاجتماعي، وعلى هذا الأساس نتساءل عن ما إذا لم تمثل الرغبة في وصف كل الحالات الاجتماعية بشبكة تحليل واحدة خطراً؟

في الختام، يرى سانسوليو أن التحليل الاستراتيجي يحول الفاعل إلى نوع من الإنسان الاستراتيجي يشكل الحساب والمساومة وبالتالي العقلانية أهم صفاته. يمتاز الفاعلون بقابلية الإستبدال، كما يظهر الفاعل الجماعي من جهة أخرى بمثابة مركب متجانس من الأفراد المتماثلين، وحسب الكاتب ذاته تكمن "صعوبة هذا التحليل النسقي في الحقيقة في أخذ التمثلات الفكرية وثقافات وقيم ومعايير واديولوجيات بالاعتبار (...). أن لا تفسر دوماً وكلية حتمية

الأفراد من خلال الثقافة الموروثة والعنف الرمزي الذي تمارسه الثقافات المهيمنة وتعقيد الألعاب العلائقية في تنظيم، فثمة ملاحظة قوة استقلالية الأثر التنظيمي الذي يؤكد عليه الكاتب باستمرار. ولكن هل لهذا السبب تكون لعبة السلطة (jeux de pouvoir) مستقلة عن عالم التمثلات والقيم والمآرب؟ ألا يمثل الفكر أيضا قوة ووساطة لا غنى عنها بين الواقع المدرك والفعل؟ إن الحديث عن الثقافة بصفاتها قدرة متدخلة في الألعاب الاستراتيجية هو بالتأكيد طريقة لنقد الحتمية الثقافية (culturalisme) لتعزيز فكرة الحرية في العلاقة، لكننا نندهش لكون الكاتب بقي كتوما حول المشكل الرئيسي للتمثلات والأفكار والثقافات باعتبارها بعدا انسانيا عميقا في كل العلاقات، حتى الاستراتيجية منها.

المحور الرابع: التنظيم كتفاعل

أولا: مدرسة العلاقات الانسانية 1930:

عرفت المنشآت الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الامريكية وفي غيرها، عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن زيادة الانتاج وتحسين جودته، وعدم القدرة على ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل والاضطرابات. فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات لم تعد مادية فقط بل أصبحت انسانية بالدرجة الاولى طالما أن المنظمة تعتمد على الطاقة البشرية لتحقيق أهدافها وقد اهتم رواد

هذه المدرسة -التي اعتمدت على اكتشاف النظريات السلوكية- بعدة مواضيع منها: 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 وتحميلهم المسؤولية أو جزء منها، وتربطهم بالمنشأة وأهدافها، ومن بين أهم الأعمال التي يمكن ادراجها تحت هذه المدرسة تجارب هاوثورن دراسة الحاجات، عوامل الرضى عن العمل، أساليب السلطة.

1. تجارب هاوثورن:

هي عبارة عن مجموعة من الدراسات ارتبطت بمصنع هاوثورن في شركة وسترن الكتريك في شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية بين عامي 1927-1932 واخذت اسم دراسات هاوثورن، وفي هذه الدراسات تم التأكيد أعطاء أهمية للعامل أكثر من العمل، وبخلاف المديرين العلميين أهم الباحثون في معمل هاوثورن بدراسة الناس أولاً لا سيما في الجوانب المتعلقة بعلاقاتهم الاجتماعية في العمل. وكانت ابرز استنتاجاتهم أن الناس يميلون الى الاجتماع سواء في العمل أو خارج العمل، وأن العضوية في جماعة مهمة للأفراد، كما انها تؤدي الى تأسيس مجموعات غير رسمية داخل التجمعات

الرسمية التي تتكون في بنية المؤسسة (كول، 2014).

وقد وصف التون مايو بأنه مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية التي أكد انصارها على الحاجة الى استراتيجيات ادارية تضمن أن يعطى الاهتمام بالناس في العمل بالدرجة الاولى. حيث قم الباحثين بتحليل العلاقة الموجودة بين شروط وظروف العمل من جهة ونتاجية الفاعل من جهة أخرى، وافترضو في البداية غياب علاقة مباشرة بين المتغيرين ليضح بعد الدراسة أن هناك بين شروط العمل ونتاجية 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 العامل:

- الاهتمام والتقدير المقدم للفاعلين
- أهمية المشاركة في تحفيز الفاعلين
- ضرورة اذخال تغييرات تحد من الروتين
- اهتمام بظاهرة قادة الرأي داخل أفواج العمل
- تأثير حياة الفوج على العمل الفردي
- تواجد عوامل غير رسمية في العلاقات (تحفيز- فعالية)

2. مفاهيم أساسية في النظرية:

- جماعة العمل: ويقصد بها الجماعة التي تتكون تلقائياً من خلال احتكاك العمال ببعضهم وحاجتهم للانتماء مثل الصداقة.

- العلاقات الإنسانية: هي العلاقات القائمة على تجاوز النظرة القديمة القائمة على اعتبار الفرد عامل اقتصادي ملحق بالآلة ، والاقتناع به كفرد له دوافع نفسية وحاجات يسعى لإشباعها من خلال المحيط الاجتماعي داخل التنظيم ، بأساليب غير رسمية في الغالب

- التنظيم غير الرسمي: هو التنظيم الذي ينشئه العمال بناء على العلاقات التفاعلية التلقائية بينهم مع مرور الزمن، ويكون في الغالب بمقابل التنظيم الرسمي ، ويعبر عن مجموعة علاقات وميولات ورغبات لدى جماعة العمال.

- السلوك التنظيمي: هي جملة الأفعال الفردية والجماعية الهادفة التي يقوم بها العمال داخل التنظيم ، وينجم عن التفاعلات والعلاقات بينهم.

هذه المفاهيم المحورية في نظرية العلاقات الإنسانية توضح أن أعمال إلتون مايو تقرر أن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية ولكن بقدرته الاجتماعية بمعنى مدى اندماجه في

مجموعة العمل ذلك أن العامل لا يستجيب كفرد وإنما كعضو في مجموعة هذا من جهة وأنه يوجد بالإضافة إلى التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يخضع لمنطق العواطف والانتماء من جهة أخرى¹.

3. ملخص حول مدرسة العلاقات الانسانية

مؤسسها	ركائزها الأساسية	مفاهيمها	المزايا والعيوب
إلتون مايو (Elton Mayo) 1880-1949 باحث أسترالي، سافر إلى أمريكا وعمل بجامعة هارفارد في شعبة البحوث الصناعية، عرف بتجاربه حول السلوك الإنساني في التنظيمات، من مؤلفاته: المشكلات الاجتماعية في	- تنبثق نظرية العلاقات الإنسانية من التجارب التي قام بها مع معاونيه بمصانع هاوثرن لمدة خمس سنوات ، والتي كونت اللبنة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد - التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بثقافة الجماعة والضغوط الاجتماعية - ضرورة إدماج التنظيم الرسمي والغير رسمي	<u>-جماعة العمل:</u> ويقصد بها الجماعة التي تتكون تلقائيا من خلال احتكاك العمال ببعضهم وحاجتهم للانتماء مثل الصداقة <u>- العلاقات</u> <u>الإنسانية: هي العلاقات</u> القائمة على تجاوز النظرة القديمة القائمة على اعتبار الفرد عامل إقتصادي ملحق بالآلة ، والإقتناع به كفرد له دوافع نفسية وحاجات يسعى لإشباعها من	<u>المزايا:</u> - الإهتمام بالفرد العامل وإعطائه قيمته الإنسانية - التكامل بين ما هو رسمي وغير رسمي ،عكس المدرسة الكلاسيكية التي تركز على التنظيم الرسمي فحسب -تنبيه الباحثين والقادة الإداريين لأهمية السلوك الإنساني والقيم والإتجاهات في زيادة الإنتاج وفعالية التنظيم

1 - عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2017، الجزائر ، ص 80.

محاضرات في نظريات التنظيم

الحضارة الصناعية، المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية	لتحقيق أهداف التنظيم - تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية داخل التنظيم والإستماع لها وإشراكها في العملية التنظيمية - التنبيه إلى دور القيادة الإدارية في الروح المعنوية للعاملين - إعتبار الحوافز النفسية والإجتماعية أكثر أهمية من الحوافز الإقتصادية التي نادت بها التaylorية	خلال المحيط الإجتماعي داخل التنظيم ، بأساليب غير رسمية في الغالب <u>- التنظيم غير الرسمي:</u> هو التنظيم الذي ينشؤه العمال بناء على العلاقات التفاعلية التلقائية بينهم مع مرور الزمن، ويكون في الغالب بمقابل التنظيم الرسمي ، ويعبر عن مجموعة علاقات وميولات ورغبات لدى جماعة العمال <u>- السلوك التنظيمي:</u> هي جملة الأفعال الفردية والجماعية الهادفة التي يقوم بها العمال داخل التنظيم ، وينجم عن التفاعلات والعلاقات بينهم.	<u>العيوب:</u> - يرى البعض أن نظرية العلاقات الإنسانية لم تأتي بشيء جديد وإنما تكلمت عن أمور واضحة نتيجة أزمة التaylorية - إغفال تأثير المحيط الخارجي على المنظمة - كان التركيز دائما هو كيفية زيادة الإنتاج ، مما جعل البعض ينبه إلى القناع الإيديولوجي الرأسمالي لهذه النظرية والتي قبلها، والهادفة إلى الربح الإقتصادي ، وما الإهتمام بالجوانب الإنسانية إلا وسيلة لذلك.
--	--	---	---

تعقيب على نظرية العلاقات الإنسانية

بالرغم من أن هذه النظرية جاءت كرد فعل على أزمة

«الإدارة العلمية»، إلا أنها وافقتها في مسألة مراقبة العمال وفرض الانضباط عليهم، وإن كان لها العديد من المزايا كإكتشاف التنظيم غير الرسمي واهتمامها بالعامل «الإنسان»، إلا أنها كانت تهدف أساساً إلى كيفية الاستفادة من العامل إلى أقصى حد ممكن بمعنى أن الخلفية الإيديولوجية كانت توجه هذه النظرية.

المحور الخامس: التنظيم كسلوك **أولاً: سلم الحاجات لأبراهام ماسلو**

ترتكز نظرية الحاجات لدى «أبراهام ماسلو» على تدرج أهمية الحاجات البشرية من الأهم إلى المهم سلم الحاجات الذي يعد من أهم التقسيمات للحاجات المستعملة بكثرة لدى المتخصصين في الإدارة، وقد بين من خلال هذا السلم أهمية الحاجة للانتماء لجماعة معينة وهي من الحاجات ذات البعد الاجتماعي، فالفرد العامل بطبعه يبحث عن جماعة ينتمي إليها داخل التنظيم وينتج مع الآخرين علاقات مختلفة.

- هناك تدرج في حاجات البشر من الأهم إلى المهم.
- حاجات الأفراد في التنظيم هي دوافع وحوافز بالنسبة إليهم.
- هناك 5 مستويات للحاجات والتي تعتبر حوافز للعمال

والأفراد.

- يتأثر سلوك الأفراد بالمنظمة وفق هرم الحاجات.

رتب ماسلو هذه الحاجات في هرم من خمسة مستويات مبينا أن العمال لا يمكنهم إشباع حاجات المستوى الأعلى إذا لم يتم إشباع حاجات المستوى الذي قبله وإشباع حاجات المستوى الأدنى يدفع بالعامل إلى البحث عن إشباع حاجات المستوى الذي يليه¹.

ويتدرج هرم الحاجات كالآتي:

- حاجات بيولوجية: الطعام والشراب.

- حاجات الأمن الجسمي والمهني.

- حاجات الانتماء للجماعة والحب.

- حاجات تقدير الذات.

- الحاجة للنمو والتطور.

ثانياً: نظرية x و y للدوافع لدوغلاس ماكريغور

- تقوم النظريتين على تحليل الطبيعة الإنسانية للفرد العامل.

- حيث تقوم نظرية X على افتراضات خاطئة حول الفرد

1 - عبد الكريم بوحفص ، مرجع سبق ذكره، ص 87.

العامل في الإدارة الكلاسيكية وهي أن الإنسان يكره العمل وكسول ، ويحتاج إلى من يضبطه ويراقبه ويوجهه .

- أما Y فتقوم على عكس افتراضات النظرية الأولى: فالإنسان بطبعه محب للعمل ومخلص فيه، ولا يحتاج إلى الرقابة والتهديد، كما أنه ملتزم بتحقيق أهداف المنظمة.

لقد حاول ماكريغور برهنة أن افتراضات المدير عن الطبيعة الإنسانية والسلوك الإنساني تعتبر من الأمور الجوهرية في تحديد أسلوب عمله ، وكان يؤمن بأن المفهوم السائد للإدارة كان مبنيًا على الكنسية والأنظمة العسكرية ، وتم هجره في البيئة الإدارية العصرية مفترضا تأثير العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة .

ويؤكد ماكريغور أن السلوك الإنساني في المنظمات لا يكون مقيدا بالطبيعة البشرية ، بل بالافتقار للإبداع الإداري وفهم الموارد البشرية¹.

ثالثا: نظرية ذات العاملين لفردريك هيرزبرغ

تقوم هذه النظرية على أن دوافع العمل تتمثل في دوافع أساسية (دافعة) مثل تحقيق الذات والحاجة للإنجاز وهي عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد، وعوامل ثانوية (وقائية)، مثل

1 - إبراهيم بن علي الملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 204-205.

سياسة المنظمة والأجور وظروف العمل إلخ

في حالة وجود العوامل الدافعة فالفرد يكون في حالة مستمرة من التحفز للعمل، وفي حالة غيابها فإن ذلك لا يقلل من دافعية الأفراد.

وعلى هذا الأساس يرى هيرزبرغ أن الرضا واللارضا يؤثران بطرق مستقلة في السلوك وهذا لأن عكس الرضا ليس عدم الرضا وإنما غياب الرضا¹.

ومنه فإن يمكن خلق دوافع العمل انطلاقاً من التمييز بين عوامل وجودها وعدم وجودها كالآتي:

العوامل الدافعة: وهي التي تدفع الفرد ذاتياً للعمل والانضباط وهي ضرورية بالنسبة العمال مثل النمو والتطور وتقدير الذات.

- العوامل الوقائية: وجودها يزيد من دافعية الأفراد لكن غيابها لا يؤثر ما دام هناك دوافع أساسية ولكن غيابها قد يؤدي إلى الشعور بالاغتراب، وتتمثل في الإشراف والأجور، وظروف العمل.

1 - عبد الكريم بوحفص ، مرجع سبق ذكره ، ص 92

كما نجد الكثير من النظريات السلوكية التي اعتنت بدراسة التنظيم ، كنظرية العدالة ، واتخاذ القرارات ، وديناميكية الجماعات....الخ ، إلا أنها تصب في فكرة جوهرية واحدة وهي الكشف عن طرق الحفز المعنوي في العمل على غرار النظريات التي ذكرناها في هذا الاتجاه.

رابعاً: ملخص لأهم طروحات الاتجاه السلوكي

المزايا والعيوب	المفاهيم الأساسية	أهم الركائز	الرواد
- <u>المزايا</u>: نبهت هذه النظرية إلى تأثير سلوك العاملين بنظام الحوافز، بالإضافة إلى وضع سلم لحاجات البشر حتى يسهل تحديدها حسب الأولوية ، وهذا ما تأخذ به المنظمات . - <u>العيوب</u>: قد لا يتفق البعض مع هذه النظرية في ربط	- <u>الحوافز</u>: هي كل ما يدفع الأفراد للقيام بعمل معين بحماس وتمثل في إشباع الحاجات وهي كالتالي: <u>1- حاجات بيولوجية</u>: الطعام والشراب <u>2- حاجات الأمن</u> الجسمي والمهني <u>3- حاجات الإنتماء</u> للجماعة	- هناك تدرج في حاجات البشر من الأهم إلى المهم - حاجات الأفراد في التنظيم هي دوافع وحوافز بالنسبة إليهم - هناك 5 مستويات للحاجات والتي تعتبر حوافز للعمال والأفراد - يتأثر سلوك الأفراد بالمنظمة وفق هرم الحاجات	نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham

محاضرات في نظريات التنظيم

السلوك التنظيمي بهرم الحاجات فحسب ، أضف إلى ذلك أن الناس قد لا يتفقون حول ترتيب حاجاتهم وفق هرم ماسلو	والحب <u>4- حاجات تقدير</u> <u>الذات</u> <u>5- الحاجة للنمو</u> والتطور		(Maslow 1908 - 1970 ، عالم نفس أمريكي
- من إسهاماتها أنها نبهت المديرين والمختصين إلى ضرورة فهم طبيعة سلوك العمال وتجاوز الأفكار السلبية حولهم، بالإضافة إلى تحديد إطار للدافعية يقوم على فهم طبيعة الإنسان، لكن هذا يبقى غير كاف ، لأن السلوك البشري في التنظيم معقد ومتداخل الأبعاد.	- <u>التكامل بين</u> <u>الرئيس</u> <u>والمرؤوس:</u> ويقصد به العمل على تحقيق المصلحة المشتركة من خلال فهم الرئيس لطبيعة العامل وسلوكه وإدراك هذا الأخير لأهمية أهداف المنظمة - <u>القيادة غير</u> <u>الرسمية:</u> وهي التي تكون داخل الجماعات	- تقوم النظريتين على تحليل الطبيعة الإنسانية للفرد العامل - حيث تقوم نظرية X على افتراضات خاطئة حول الفرد العامل في الإدارة الكلاسيكية وهي أن الإنسان يكره العمل وكسول ، ويحتاج إلى من يضبطه ويراقبه ويوجهه - أما Y فتقوم على عكس افتراضات النظرية الأولى: فالإنسان بطبعه محب للعمل ومخلص فيه، ولا	نظريتي X وY للدوافع لماكريغور (McGregor 1906 - 1964، باحث أمريكي في علم النفس الاجتماعي، من كتبه : الجانب الإنساني

للمؤسسة	يحتاج إلى الرقابة والتهديد، كما أنه ملتزم بتحقيق أهداف المنظمة	غير الرسمية فيجب الإهتمام بها ، فهي حتمية	
نظرية ذات العواملين لهرزبرغ Frederick (Herzberg 1920-2000 باحث أمريكي في علم الاجتماع وعلم النفس	- تقوم هذه النظرية على أن دوافع العمل تتمثل في دوافع أساسية (دافعة) مثل تحقيق الذات والحاجة للإنجاز وهي عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد، وعوامل ثانوية (وقائية)، مثل سياسة المنظمة والأجور وظروف العمل إلخ - في حالة وجود العوامل الدافعة فالفرد يكون في حالة مستمرة من التحفز للعمل، وفي حالة غيابها فإن ذلك لا يقلل من دافعية الأفراد	<u>العوامل</u> <u>الدافعة: وهي التي</u> تدفع الفرد ذاتيا للعمل والانضباط وهي ضرورية بالنسبة العمال مثل النمو والتطور وتقدير الذات - <u>العوامل</u> <u>الوقائية:</u> وجودها يزيد من دافعية الأفراد لكن غيابها لا يؤثر ما دام هناك دوافع أساسية ولكن غيابها قد يؤدي إلى الشعور بالاغتراب، وتتمثل في الإشراف والأجور، وظروف العمل	- قدمت هذه النظرية إطارا متكاملا للدافعية في العمل والسلوك التنظيمي، خصوصا من حيث اعتبار الدوافع الذاتية أقوى تأثيرا، لكنها أهملت العديد من المتغيرات المؤثرة في الدافعية ، كالقيم وجماعات العمل ، ووسائل التحفيز المادية

خامسا: نظرية النسق التعاوني (تكامل الرسمي والغير رسمي) 1. مرتكزات نظرية النسق التعاوني

يعود الفضل لـ «شيستر برنارد» في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بإصدار العقوبات، بل أكد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، إذ أكد على أهمية التنظيمات غير الرسمية بالنسبة للتنظيم الرسمي، وأنه على القائد استعمال الحوافز المعنوية لجعل العمال أكثر دافعية ورضا¹، وبناء على ذلك فقد اعتبر برنارد التنظيم على أنه نسق تعاوني يجمع بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، بالإضافة إلى اعتبار القيادة مركز النسق التنظيمي، فيعتمد عليها نسق العلاقات الرسمية وغير الرسمية من خلال محاولة القائد جعل المرؤوسين أكثر ولاء له واعترافا بقيادته، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أفكار «برنارد» حول العلاقات والولاء كما يلي:

1- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 70.

- توجد العلاقات في إطار نسق تنظيمي، والهدف من هذه العلاقات هو إحداث التوازن والتعاون لتحقيق الهدف.

- يجمع النسق التعاوني بين أشكال العلاقات الرسمية بالإضافة إلى إشراك التنظيم الغير رسمي لتحقيق التعاون وجعل الولاء موجهًا للقائد .

- تكسب القيادة ولاء العاملين من خلال أساليب التحفيز وخاصة المعنوية كالمدح، المشاركة، وجعل التنظيم الغير رسمي متصلًا بالإدارة ومعترفًا به.

2. تعقيب على نظرية النسق التعاوني

لقد واصل برنارد سلسلة التركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي داخل التنظيمات، لكن تركيزه على التنظيم واعتباره نسقاً قائماً على التعاون له مبررات إيديولوجية أيضاً والتي يهدف إليها النظام الرأسمالي كالمحافظة على النسق والتوازن ويتضمن النسق التعاوني على غرار المدارس الأخرى العديد من الثغرات كاعتبار القيادة مركز النسق وأن ما دونها يجب أن يكون تابعاً لها وهذا محاولة لتكريس السلطة الرسمية وإعطاء شرعية لها تضمن الاستمرارية.

المحور السادس: التنظيم كبناء اجتماعي

أولاً: تالكوت بارسونز التنظيم كنسق اجتماعي

يواجه التنظيم الكثير من المشاكل الوظيفية التي تواجهها كل الأنساق الاجتماعية، ويؤكد بارسونز أن المشكلتين الأولى والثانية تنشآن عندما تتناول الوحدة (فرداً أو جماعةً أو نسقاً) مشاكلها الخارجية أو المشكلتين الثالثة والرابعة، وأن الاهتمام بإحدى المشكلات من شأنه أن يزيد الضغط على الأخرى، فمشكلة التكامل تزداد مع الاحتياج إلى التكيف، كذلك تتزايد مشكلات دعم النمط بالاحتياج إلى تحقيق الهدف والعكس صحيح، بمعنى أن الاهتمام بالمشكلات الوظيفية الداخلية يزيد الضغط على المشكلات الخارجية.

ولكن التنظيم يختلف عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، من حيث اتجاهه في المرتبة الأولى نحو تحقيق هدف نوعي محدد، وهي خاصية تؤثر في البناء الداخلي للنسق، كما يؤثر في علاقاته الخارجية وهو يؤدي وظيفته الخاصة به داخل موقف أو بيئة مكونة من الأنساق الفرعية الأخرى، المتفرعة عن النسق الاجتماعي العام الذي يوجد فيه التنظيم.

1. مفهوم التنظيم عند بارسونز:

إن التنظيم نسق اجتماعي له اتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف و مكون من أنساق و إدارات فرعية لكل منها هدف محدد .

الهدف يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم انه يشمل

جانبين العلاقات الخارجية و البناء الداخلي.

البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي يتشكل من ثلاثة أنساق: النسق الإداري، النسق التقني، النسق المؤسسي. ولكن التنظيم يختلف عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، من حيث اتجاهه في المرتبة الأولى نحو تحقيق هدف نوعي محدد، وهي خاصية تؤثر في البناء الداخلي للنسق، كما يؤثر في علاقاته الخارجية وهو يؤدي وظيفته الخاصة به داخل موقف أو بيئة مكونة من الأنساق الفرعية الأخرى، المتفرعة عن النسق الاجتماعي العام الذي يوجد فيه التنظيم.

ويطور بارسونز هذه الأفكار ليوازي بين القوة أو القدرة على تحريك الموارد في المجال الاقتصادي والقدرة السياسية وما يتولد عنها من طاقات محركة للتنظيم والنسق العام، فتوليد القوة وممارستها هدف عام للغاية بالنسبة للأهداف العامة للمجتمع كالانتصار في الحرب، وكذلك فإنها القوة تستخدم في الحياة اليومية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف الفرعية، والقوة مثل الثروة مورد اجتماعي هام وعام توزع على عدد كبير من الأنساق الاجتماعية الفرعية من أجل الاستهلاك أو استثمار رأس المال.

فكل تنظيم مهما كانت وظيفته جزء من السياسة، ومولد

للقوة أو القدرة، كما أنه يستقبل القوة التي يتم توليدها في المستويات العليا من النظام السياسي، ويتحدث بارسونز عن شروط توليد القوة وهي: إقامة وتأسيس نسق قيمى يجعل هدف التنظيم مشروعاً. تنظيم عمليات الاستغلال واتخاذ القرارات في التنظيم باعتبارها قواعد عامة. طلب المساندة اليومية من الأشخاص الذين تعاونهم. طلب التسهيلات الضرورية وهي تسهيلات مالية بالدرجة الأولى.

ويشير بارسونز إلى أن الأحزاب السياسية أصبحت تعكس صورة أو شكل الشرط الأول، من حيث أن هذه الأحزاب تقيم رابطة ايجابية مباشرة مع الحكومة، ومع النسق القانونى، إن تالكوت بارسونز يشير إلى النهج الذى قدمه يتميز بتناسق صوري، فقد تناول نسق القيمة باعتبار يحدد أهداف التنظيم ويجعلها شرعية، كما أن القيم الفرعية تنظم ميكانيزمات التكيف، وتحقيق الهدف والتكامل في التنظيم، وكل نمط تعاقدى كالتوظيف والاستثمار ينظم كل نمط من الموارد الأولية، وكل ناحية أو جانب من جوانب السلطة تنظم الأجزاء الشرعية الفعالة، وأخيراً كل ناحية من نواحي إقامة العلاقات الثابتة المستقرة تحدد ولاء المشتركين نحو التنظيم عند مقارنته بالالتزامات الأخرى. (اسماعيل، 2013)

يحاول بارسونز تعريف التنظيم بطريقة استنباطية، في ضوء

تحليل المشكلات الأساسية التي يتعين على نسق اجتماعي مواجهتها، ويلخص لنا بارسونز هذه المشكلات في أربعة أساسية هي :

1- التكيف: وتشير هذه الوظيفة من وظائف النسق إلى محاولة تحقيق التوافق مع البيئة المحيطة به، جنباً إلى جنب مع محاولات تغيير بعض عناصر هذه البيئة بما يحقق له الاستمرار والنجاح.

2- انجاز الهدف: ويعني قيام النسق بتحديد أهدافه وتعبئة الموارد والإمكانات لتحقيقه.

3- التكامل: ويشير إلى استحداث وتنظيم مجموعة من العلاقات بين الوحدات المشكلة للنسق مع تحقيق التنسيق بينها ودمجها في كيان متفرد.

4- الديمومة أو الكون أو الحفاظ على الذات: وتشير هذه الوظيفة محاولة النسق الاحتفاظ بالنماذج الثقافية والحفاظ على ذاته مع مرور الزمن، ويمكن القول بأن الوظيفتين الأولى والثانية تظهران عندما يواجه النسق بمشكلات خارجية في حين أن الوظيفتين الثالثة والرابعة، تعالجان المشاكل الداخلية للنسق. ولكن هناك في الوظائف يتطلب أداء الوظائف الأخرى في نفس الوقت، فعندما يحاول النسق تحقيق أهدافه،

فإن هذا الأمر يتطلب تكيفه مع البيئة المحيطة به وتحقيق التكامل بين وحداته ومكوناته والاحتفاظ بأنماطه الثقافية في مواجهة الضغوط الخارجية، كذلك فإن ازدياد التوتر المتعلق بالمشكلات الداخلية للنسق، يثير في نفس الوقت مشكلة التوافق مع الخارج ومشكلة الحفاظ على الذات ومشكلة إمكانية التحقيق الكفؤ للأهداف. ويؤكد بارسونز أن كل نسق يعمل على إفراز مجموعة من الأبنية الفرعية، بهدف التغلب على هذه المشكلات الأربعة، ويمكن بالمثل دراسة هذه الأبنية الفرعية في ضوء الأربع مشكلات المذكورة أعلاه، ويذهب بارسونز إلى أنه يمكن أن تنصف التنظيمات تصنيفاً مقارناً من خلال تصنيف التنظيمات داخل المجتمع ككل، وينظر بارسونز إلى التنظيم كنسق اجتماعي، يتميز عن بقية الأنساق الأخرى بأولوية التوجيه نحو تحقيق هدف نوعي محدد. ويمكن لنا تصنيف التنظيمات في ضوء الوظائف الأربعة، وعلى هذا فإن هناك أربعة نماذج كبرى للتنظيمات وهي:

نماذج التنظيمات عند تالكوت بارسونز في علم الاجتماع:

- 1- التنظيمات الموجهة نحو تحقيق أهداف اقتصادية مثل الشركات الإنتاجية.

2- التنظيمات الموجهة نحو تحقيق أهداف سياسية مثل الأحزاب السياسية والحكومية والهيئات التشريعية.

3- التنظيمات التكاملية مثل أجهزة الضبط والتنظيم في المجتمع.

4- تنظيمات الاحتفاظ بالنموذج، وتتمثل أساساً في الأجهزة التربوية والإعلامية في المجتمع، ويمكن أن ندرج دور العبادة والأسر تحت هذا النموذج من التنظيمات. وهكذا يقيم بارسونز تصنيفه للتنظيمات على أساس الهدف النهائي لكل تنظيم، ولكنه لا يكتفي بهذا، وإنما يحاول أن يصنف التنظيمات على أساس عدة متغيرات أخرى في مقدمتها نوع التكنولوجيا والمستويات الفنية والنظامية السائدة داخل التنظيم.

ثانياً: روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية في التنظيم:

انطلق من نقد النموذج البيروقراطي للتنظيم عند ماكس فيبر فيما أسماه بالمعوقات الوظيفية، أما فكرته الأخرى فتتمثل في الوظائف الظاهرة والكامنة للتنظيمات ونسق الفعل والعلاقات، وقد انتقد «ميرتون» اللوائح الرسمية للتنظيم مميزاً في ذلك بين الوظائف الظاهرة للإجراءات والوظائف الكامنة هذه الأخيرة لها مدلول سلبي، أي أن وظيفة التنظيم الرسمي الصارم هي وظيفة سلبية ومعوق وظيفي، وقد ركز

محاضرات في نظريات التنظيم

«ميرتون» في تحليله على الوحدات المعقدة مثل الأدوار الاجتماعية، والأبعاد غير الرسمية والعمليات التنظيمية، وبعد القيم الثقافية معترفاً ضمناً بتعقيد شبكة العلاقات داخل التنظيم وتأثير الأبعاد الغير رسمية، كما تطرق إلى الاتجاهات وشخصية الأفراد ودورها في عملية الاستجابة والفعل الاجتماعي داخل التنظيم، هذا ما دفعه إلى الاعتراف بضرورة الحاجة إلى الضبط داخل التنظيم من خلال التدرج الهرمي للسلطة ورسمية العلاقات، وثبات السلوك في التنظيم، وهنا نجد يوافق بارسونز في ضرورة وجود نسق للقيم يوجه السلوك التنظيمي بحيث يكون رسمي يضمن كسب جهود الأفراد.

يعتبر روبرت ميرتون من بين علماء البناية الوظيفية، بيد أنه لم ينتهج منهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم، بل قدم تصوراً نظرياً هاماً، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى. وتقوم النظرية على ثلاث مفاهيم وازدادها - في تحليل التنظيم هي :

o الوظائف الكامنة أو غير المقصودة Latent or unintended functions مقابل الوظائف الظاهرة.

o المعوقات الوظيفية Dysfunctions مقابل الوظائف .Functions

o البدائل الوظيفية Functional alternatives مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع اداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل انماط جديدة من العلاقات.

من خلال هذه المفاهيم انتقد ميرتون النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه بالطبع. وقدم إسهاماً متميزاً في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة، والبناء التنظيمي خاصة ما ارتبط في ادبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلي في تلك العلاقة بين التنظيم والشخصية.

وما يجدر الاشارة اليه فيما يتصل بنموذج المعوقات الوظيفية انه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية، والمحدثّة عندما قدم تصوراً هاماً للتنظيم البيروقراطي، يعد منهالاً لدراسات امبيريقية كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد.

1. نموذج المعوقات الوظيفية:

من خلال الجمع بين آراء ديوي وفيلين حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة، واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية. وباختصار تهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في

المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر. ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة، تنشأ نتائج غير رشيدة. وعلى مستوى التنظيم، أوضح ميرتون الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة، يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة. (جلبي، 1989)

اضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد، انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية، في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقهما. وهذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية، والخبرة، والدقة، والصدق. وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل ينسحب على الأفراد. فعندما يمارس التنظيم انماطاً من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولاءهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام. من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع امكانية التنبؤ به. بناء على ذلك فإن تحقيق المطلبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والاجراءات المقننة نظامياً، التي

سوف تفضي الى النتائج التالية كما رتبها ميرتون (قياري، 1988):

انحسار العلاقات غير الرسمية. لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماماً.

ازدياد استيعاب Internalization أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته. ويقصد بالاستيعاب هنا أنه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به. قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم الى الاهتمام بتفاصيل ما يقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية. ومن ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل الى غاية في ذاتها، ويحدث استبدال الأهداف. الذي يترتب عليه -في ظل التأكيد على الامتثال والاتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادراً على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة. من خلال ذلك التحليل الواعي يرى

ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي - كما تؤدي الى انخفاض الكفاءة التنظيمية. ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر، على النحو التالي:

(أ) تقسيم العمل: قد يؤدي العمل الى ان يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم، الأمر يفضي الى احساس الفرد بالاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.

(ب) تدرج السلطة (الهيراركية): تستخدم السلطة المتدرجة داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى. وتؤكد (الهيراركية) على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز اهدافه. وتتمثل مظاهر (الهيراركية) في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولاً إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة. أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة (الهيراركية). في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال اصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتناع لأوامرهم من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية. (جليغم، 2009)

(ج) القواعد المجردة: من فرضيات نموذج فيبر المثالي للبيروقراطية، أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد. وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظامياً بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيدة. إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها القواعد وفقاً لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف. فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفياً إذا اقتضت الضرورة ذلك. في هذه الحالة، يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف، البديل الأول، أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يناسب الموقف. والبديل الثاني أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر. أما البديل الأخير أن يبادر الفرد باتخاذ القرار - المناسب من وجهة نظره - لمواجهة الموقف. ولا يخلو التصرف الأخير - من وجهة نظر ميرتون - من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية. (محمد، 2009؛ محمد، 2009)

ثالثاً: فليب سيلزنيك والأبعاد الغير الرسمية داخل النسق التنظيمي :

في الدراسة المميزة التي قام بها فيليب سيلزنيك حول سلطة مدينة تينيسي، قام بتعريف الخيار المشترك على أنه

«استيعاب العناصر الجديدة في هيكل القيادة أو وضع السياسات في المنظمة كوسيلة للحد من التهديدات الموجهة ضد استقرارها أو تواجدها»، وقد قام بتعريف نوعين نموذجيين، هما: النوع الرسمي والنوع غير الرسمي. فالخيار المشترك الرسمي يكون معترفاً به من العامة، ويتم القيام به من أجل سببين: عندما تكون شرعية المنظمة أو القيادة محل شك من قبل الجهة الحاكمة أو عمل قنوات يعتمد عليها من أجل الاتصالات الإدارية والتوجيه الإداري. وفي الغالب، لا يشارك الخيار المشترك الرسمي السلطة الفعلية مع من تم اختيارهم بشكل مشترك، ولكنه يشارك مسؤولية السلطة. وقد قام سيلزنيك بتعريف الخيار المشترك غير الرسمي على أنه استجابة لأفراد محددين أو لمجموعات محددة تدير الموارد اللازمة، وبما يؤدي بالتالي إلى حصول الطرف الذي يتم اختياره بشكل مشترك على التأثير الفعلي. ويمكن أن يقوض الإقرار العام من شرعية السلطة، وبالتالي، فإن المنظمة يمكن أن تمتنع عن الإقرار بهذه العلاقة غير الرسمية أمام العامة.

يرى أنه ما من تنظيم رسمي إلا وتنبثق عنه تنظيمات غير رسمية، فقد انصب تحليل «فليب سيلزنيك» على الأبعاد الغير رسمية للعلاقات والجماعات داخل التنظيم مما يفرض ضرورة

تفويض السلطة، هذه الأخيرة الهدف منها تغييب احتمال الأفعال والسلوكات الغير رسمية، فتفويض السلطة يؤدي إلى نتائج من شأنها أن تسهم في حجب الفوارق والاختلافات في الأهداف التنظيمية وتحقيق الفعالية في الأداء، وهنا نجد سلينزيك يعطي أهمية ضمنية لدور القيم الثقافية الغير رسمية داخل التنظيم .

المحور السابع: منظور الصراع في التنظيم

يتفق الصراعيون على جملة من مبادئ وأفكار صراعية مشتركة وهي أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات والمجتمعات، وأثناء التفاعل يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة. إن هذه الفكرة الأساسية حول نظرية الصراع تنطبق على حال التنظيمات، حيث يمكننا الحديث عن أشكال العلاقات والولاء التي يفرزها الصراع داخل التنظيمات.

أولاً: كارل ماركس وفكرة الصراع التنظيمي:

إن فكرة الصراع بين طبقتين اجتماعيتين عند كارل ماركس هي حتمية تاريخية طالما هناك من يمتلك الثروة ومن لا يمتلكها، فالأول يملك والثاني يشقى من اجل الأول وتحقيق مصالحه، فالعلاقة بين الاثنين هي علاقة جدلية صراعية، نظراً لكون المالك يسعى لتكريس سيطرته والعامل التابع

محاضرات في نظريات التنظيم

يسعى لفك قيود التبعية والاستغلال، إن هذه الفكرة الجوهرية عند ماركس يمكن سحبها على واقع التنظيمات من خلال المسلمات التالية:

- المحرك الحقيقي للسلوك التنظيمي والمنظمة هو الصراع ، مما يؤدي إلى تغيير دائم انطلاقاً من الموارد المادية للتنظيم وهذا يجعل العلاقة جدلية بين العمال وأرباب العمل.

- العلاقات داخل التنظيم هي علاقات صراع دائم ومستمر وحتمي دافعه وجود إدارة ومالكي وسائل وعمال تابعين.

- الصراع التنظيمي له بعد مادي وجود موارد نادرة داخل التنظيم، يسعى الطرفان للحصول عليها، مما يكرس العلاقات الصراعية ويقوي العلاقات داخل الجماعات المتصارعة.

- يفرز الصراع التنظيمي أشكالاً من الولاء، فالعامل المقهور من طرف الإدارة يكون ولاءه لجماعة غير رسمية تدافع عنه، أما ذوي النفوذ والسلطة فولأؤهم يكون للإدارة وهذا دافعه المصلحة التي تكرر قوتهم وسيطرتهم وملكيتهم.

ثانياً: كارل منهايم (صراع القيم والاتجاهات داخل التنظيم):

على عكس «ماركس» ذهب «منهايم» إلى اعتبار الصراع يحدث نتيجة للبعد القيمي والإيديولوجي فالصراع بين

الإيديولوجية والطوبائية من جهة، وبين جيل الشباب والكبار من جهة أخرى، إضافة إلى الصراعات بين الفئات والحركات السياسية والدينية هي ظواهر تؤدي إلى التغير الاجتماعي، ويمكن استخراج بعض المسلمات من هذه الفكرة حول التنظيم كما يلي:

- الولاء داخل التنظيم هو ولاء للقيم والإيديولوجيات مما يؤدي إلى الصراع في حال الاختلاف في هذه القيم، كما أن هذا الشكل من الصراع الهدف منه إحداث تغيير داخل التنظيم تسعى إليه كل جماعة.

- وجود فئات وجماعات داخل التنظيم مع اختلاف القيم يؤدي إلى صراع ففكرة صراع الأجيال يمكن قياسها داخل التنظيم بين العمال القدامى والشباب .

ثالثاً: رالف داهرنديروف (صراع السلطة والنفوذ):

ركز «داهرنديروف» أفكاره حول الصراع، في مسألة الصراع داخل المؤسسات الصناعية، لكن ليس بين العمال وأرباب العمل كما اعتقدها ماركس، كما أن طبيعة الصراع ليست على أساس مادي وإنما شكل الصراع يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية «مدبري المشاريع» على أساس القوة والنفوذ، مما يؤكد على أن خلفية الصراع داخل المنظمات حسب

محاضرات في نظريات التنظيم

«داهرندروف» تتمثل في مسألة السيطرة والمكانة وعموماً يمكن بناء بعض المسلمات في ضوء هذه الفكرة الجوهرية «لداهرندروف» :

- الوضع الاجتماعي والتنظيمي للجماعات والفئات المهنية وعامل القوة والنفوذ يتحكم في العلاقات داخل التنظيم والتي تظهر في شكل الصراع.

- يتحدد ولاء وانتماء الأفراد حسب مكانتهم في السلم الوظيفي، فأصحاب المراكز القيادية والمديرين والرؤساء يكون انتماءهم للطبقة التكنوقراطية «النخبة» ، أما التنفيذيين وأصحاب المراكز الدنيا في التنظيم فيتشكون في جماعات غير رسمية.

- العلاقة الاجتماعية بين النخبة، وطبقة العمال الضعيفة من حيث النفوذ والقوة هي علاقة صراع.

نقد وتقييم:

أضفت النظرية الصراعية بعض الأفكار في تحليل بناء العلاقات والفعل الاجتماعي داخل التنظيم من خلال تجاوز فكرة الثبات والاستقرار والتعاون، والتأكيد على علاقات الصراع وما تفرزه من انتماءات، لكنها بالغت في اعتبار التنظيم قائم على علاقات الصراع بشكل ينفي احتمال وجود تعاون بين أفراد التنظيم، كما اعتبرت أن الصراع دائماً يكون

بين طبقتين الأولى تملك القوة والنفوذ والثانية ضعيفة تسعى للخروج من الشقاء، فلماذا تظهر بعض أشكال الصراع داخل الطبقة الواحدة، مثلا بين القيادات ومالكي المؤسسات وحتى بين العمال؟

رابعا: نظرية التنظيم في الفكر الخلدوني

ليس الهدف من إدراج هذا المنظور هو حكم مسبق لمدى مطابقة التحليلات الخلدونية لواقع التنظيمات اليوم من عدمها ولكن الغرض الأساسي هو الوقوف عند ماعتبره مسلمات تصلح كمقاربة نظرية، فلقد حاول «ابن خلدون» من خلال علم العمران البشري أن يقدم لنا دراسة وافية للظواهر الاجتماعية والعلاقات التي كانت سائدة في زمانه في منطقة المغرب العربي خاصة، وبالرغم من أن تحليلات «ابن خلدون» حول العصبية والعلاقات والدولة والسياسة كانت على مستوى الماكروسوسيولوجيا «أي الدولة والمجتمع» عموما إلا أنه أفكاره وتحليلاته تشمل أيضا مختلف الوحدات الصغرى كالمنظمة الاقتصادية في وقتنا الحالي خاصة في الجزائر.

1- العصبية أساس السلطة والعلاقات داخل المنظمة

تنطلق فكرة «ابن خلدون» حول العصبية أساسا من عوامل تكوين الدولة والسلطة السياسية، وفق سياقها الزمني والبنوي، كما بين أن غاية التعاون هي إشباع الحاجات وتنظيم

شؤون المجتمع، ويوضح ابن خلدون كيف أن الدولة تتطور من خلال المحافظة على العصبية من البداوة إلى الحضارة ، ودون الحاجة إلى التفصيل في تحليلات ابن خلدون حول هذه الفكرة فإننا سنركز كيف يمكن «للعصبية» أن تفسر لنا واقع المنظمة الاقتصادية الجزائرية اليوم؟

إن منطلقنا في ذلك يرتكز على ما ذهب إليه «نور الدين حقيقي» في أن مصدر السلطة السياسية من وجهة نظر «ابن خلدون» وكما كان سائدا يرتكز على العصبية والسلطة السياسية تظهر نتيجة لكون العلاقات الاجتماعية في العمران، تستلزم تنظيما أو مجموعة من الأدوات والإمدادات المؤسسية¹ ، فإذا سقنا هذا الكلام على المنظمة نجد بأن التنظيم الرسمي للمنظمة والمتمثل في السلطة الرسمية للقائد يفترض أن تستمد من وجود أحلاف محيطة به تحمي هذه السلطة بالإضافة إلى القوانين والتشريعات الداخلية.

إن السلطة داخل المنظمة تظهر نظرا لحاجة التنظيم لبلوغ أهداف معينة تقتضي تنظيم العلاقات ثم إن العصبية تحمي السلطة داخل التنظيم من خلال نسق القرباة والعصب

والتحالفات التي تحيط بصاحب السلطة، ثم إن وجود

1- نور الدين حقيقي: الخلدونية (العلوم الاجتماعية وأساس السلطة السياسية) ، ترجمة إلياس خليل ، منشورات عويدات ، بيروت ، ط 1 ، 1983 ، ص 29.

الأحلاف في شكل الجماعات الغير رسمية والتي لها أهداف محددة غالبا ما تكون محصورة في البحث عن السلطة

والمناصب من خلال الصراع والمغالبة يعبر عن أن المنظمة قد تجتمع فيها عصبية كثيرة مما يؤدي إلى دوران العصب أي زوال السلطة الأولى وحلول سلطة أخرى بحلف وعصبية جديدة، وهذا ما عرف عند «ابن خلدون» بدورة حياة الدولة، لكن هل المنظمة الاقتصادية هي تعبير عن حالة البداوة أم الحضارة؟ لاشك في أنها تعبر عن حالة الحضارة لكن كيف تصل إليها عصبية البداوة الريفية؟

هذا الواقع له خلفية ثقافية واجتماعية فهجرة اليد العاملة من الريف إلى المدينة جعل المنظمة تستقبل نوعا جديدا من الثقافة المتمثلة في الثقافة الزراعية «المعاش» والولاء للقراية والتضامن الآلي، وهذا يؤثر على المنظمة من خلال دخول عصبية الجهات وثقافة الريف إذ أن المجتمع الجزائري أصله ريفي بدوي ، فالإنتقال من حالة البداوة «الريف» إلى حالة الحضارة «المدينة» جعل بعض القيم الثقافية تحافظ على سيورتها لكن هذا لا يعني أن أساس السلطة التنظيمية دائما هو العصبية.

2- العصبية وأنماط الفعل التنظيمي

على الرغم من اعتراف «ابن خلدون» بأن التضامن والتعاون

هو من بديهيات صور الحياة الاجتماعية الأولية، من خلال مقولته الشهيرة في المقدمة «الاجتماع الإنساني ضروري، ويعبر الحكماء على هذا بقولهم «الإنسان مدني بطبعه.. فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل لهم القوت وله، فيحصل لهم بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة». إلا أنه ركز على دور العصبية في بناء وتوجيه الولاءات، في سياق حديثه عن العصبية المتمثلة في الولاء للقرباة الدموية، إلا أن أهمية هذه الفكرة تكمن في قيام الدولة، فقد ربط الحكم بالعصبية في قوله: «وذلك أن الرئاسة لا تكون إلا بالغلب، والغلب إنما يكون بالعصبية»². وهذه الفكرة تطرقنا إليها سابقا من خلال حديثنا عن كون السلطة التنظيمية تعتمد على الأحلاف داخل التنظيم، والواقع أن هذه الأحلاف في صورة الجماعات داخل المنظمة تعتمد هي الأخرى على الولاءات أي الولاء للقرباة وأبناء العمومة والحي والجهة أو المصلحة وكلها تعبر عن صور العصبية، ويعبر الولاء عن التحالف ضد التهديدات نظرا لحاجة الجماعات التنظيمية لحماية أهدافها والأفراد المنضوين تحت لوائها، ونجد بأن «ابن خلدون» ركز في حديثه عن الولاء على عامل القرباة في قوله «ومن هذا الباب الولاء والحلف إذ نعمة كل أحد على أهل ولائه وحلفه للألفة التي تلحق النفس من إهتضام

جارها أو قريبها أو نسيبها بوجه من وجوه النسب³، فيصبح دافع الولاء هو الالتزام الفطري إتجاه القرابة الدموية، ولكن أشكال الولاء داخل المنظمة لا تعتمد على متغير القرابة، وإنما هناك عوامل أخرى وعموما يمكن إجمال ذلك فيما يلي:

- يكون الولاء للسلطة الرسمية داخل التنظيم لوجود صلة قرابة أو جهة بين القائد في الإدارة والعمال فكلما زاد عدد المواليين للقائد كلما قويت شوكة السلطة التنظيمية .

- هناك ولاء لجهات غير رسمية في صورة أحلاف تجمع بين أفرادها صلة القرابة أو الجهة أو الأقدمية داخل المنظمة، وتكون لحماية أهدافها ومصالح أفرادها.

- هناك عصبتين متناقضتين داخل التنظيم تتمثل الأولى في عصبية السلطة والمواليين لها وعصبية التحالفات والجماعات الأخرى، مما يجعل افتراض قائم مفاده وجود عصبية رسمية وعصبيات غير رسمية مع إمكانية وجود الصراع بينهما.

وللتوضيح أكثر في هذه النقطة فقد أشار «محمد نجيب بوطالب» إلى أن الإطار الحقيقي للقبيلة عند ابن خلدون فهو النسب بمعناه الواسع والرمزي، وما يمثله من أشكال التحالف والولاء والانتماء، فهو يؤكد على دور المكان الذي

يشكل محور التحام الجماعة، ويعزز تلاحمها الداخلي ضد الخطر الخارجي الذي قد يهدد استمرار وجودها سواء كان ناجما عن عصبية زاحفة عن خارجها أو عن تدخل سلطة مركزية¹، وبالتالي فأشكال الولاء داخل المنظمة تتمثل في الجماعات غير الرسمية المتحالفة، والمكان الذي تنشط فيه ويعزز تلاحمها هو التنظيم الغير رسمي، ويصبح دافع الصراع ضد الخطر الخارجي داخل التنظيم الذي يهدد الجماعة هو الولاء والارتباط بها على أساس قرابي، أو جهوي، أو الصداقة والأقدمية.

- إن الواقع الحالي للقبيلة المرتبط والمبني على العصبية في سياقه على المنظمات يشير كما يرى البعض¹ إلى الهوية التي تطلق على بعض المناطق في إفريقيا المعاصرة للحديث عن الجماعات المتنافسة على الجاه والسلطة، وكأن الصراع التنظيمي من أكبر التنظيمات «الدولة» إلى أصغرها»
المنظمات الصناعية مبني على العصبية التي تتحكم إلى حد بعيد في ولاء الأفراد.

1--محمد نجيب بوطالب: سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط 1 ، 2002 ، ص 56.

2-Maurice , Godelier : Horizon trajets marxistes en anthropologies , petite collection

. Maspero, 2vol, paris ,1977,p191

3- بعض المسلمات الخلدونية في تحليل بنية الفعل التنظيمي

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكن اعتبار الولاء لجهة أو جماعة داخل التنظيم تتحكم فيه العصبية حسب رأي «ابن خلدون» وهذه العصبية كما ذكرنا تتمثل في البعد القرابي أساسا، وعلى أساس الولاء تتحدد شبكة العلاقات الاجتماعية وخاصة الغير رسمية، كعلاقات الصراع، والمصلحة، والسلطة... الخ، وللتوسع أكثر في هذا المجال نحاول فيما يلي تقديم بعض الافتراضات حول الولاء وتأثيره على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والعكس بناء على ما قدمه ابن خلدون حول الدولة والسياسة والعصبية أساسا¹ وهذا من خلال اعتمادنا على ما جاء في المقدمة ذاتها وبعض أفكار ودراسات الباحثين.

1- الهدف من التحالف والولاءات في أشكال الجماعات الغير رسمية هو البحث عن المناصب والسلطة فتقوى بذلك علاقات القرابة والجهوية والمصلحة، كما يقول «ابن خلدون»: «في أن الغاية التي تجري إليها العصبية هي الملك».

1- عبد الرحمن ابن خلدون، مرجع سبق ذكره، ص 137-178.

ب- وجود العصب المتحالفة والمتصارعة داخل التنظيم بضعف السلطة وعلاقات التنظيم الرسمي، نظرا لاختلاف الأهداف وتضارب المصالح، بناء على قوله «الأوطان الكثيرة القبائل والعصائب قل أن تستحكم فيها دولة والسبب في ذلك، اختلاف الآراء والأهواء فيكثر الانقضا على الدولة والخروج عليها في كل وقت. لأن كل عصبية ممن تحت يدها تظن في نفسها المنحة والقوة»، وهذا ما يؤدي إلى استفحال العلاقات الغير رسمية والصراع.

ج- الولاء على أساس علاقات القرابة هو أكثر أنواع الولاء تأثيرا وحضورا في بعض المنظمات بالإضافة إلى الولاء للجهة والمنطقة الجغرافية، فنجد «ابن خلدون» يقول: «في هذا السياق» أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه.

د- الولاء على أساس العلاقات الغير رسمية أصله الثقافة الريفية لبعض العمال والقادة ذوي السلطة داخل التنظيم، فابن خلدون يؤكد مرارا على أن البدو سابق من ناحية الزمن الحضر، وأن البادية أصل العمران، والمنظمة من خلال تنظيمها الرسمي وأطرها القانونية تعبر عن حالة الحضارة، لكنها تبقى مجرد امتداد لقيم المجتمع الريفي وأن التضامن الآلي والعلاقات الغير رسمية والولاء لذوي

القربي وأبناء المنطقة يتغلب على الجوانب الرسمية للمنظمة مادامت العصبية أصل الثقافة الريفية.

هذا وقد اهتم الكثير من الباحثين سواء الجزائريين أو الأجانب الذين قدموا دراسات حول المجتمع الجزائري بفكر ابن خلدون وخاصة فيما يتعلق بالعصبية والقبيلة وتأثيرها على الدولة والتنظيمات في الواقع المعاصر، وتمحورت هذه الأفكار أساسا حول العلاقات والصراع والتنافس، حتى وإن كانت هذه الإسهامات على مستوى الوحدات الاجتماعية الكبرى الماكروسوسيولوجيا، إلا أنه يمكن اعتمادها في تحليل واقع المنظمة الاقتصادية فيما يخص العلاقات، أشكال الولاء، التنظيمات الغير رسمية وكل ما له صلة بخلفية ثقافية ريفية.

4- تعقيب على المنظور الخلدوني:

من الناحية الموضوعية لاشك أن ابن خلدون قدم إسهامات فيما يخص دراسة بعض الظواهر التنظيمية الموجودة فعليا في واقع المنظمات الجزائرية في الوقت الراهن وهذا ما ينطبق على موضوع العلاقات الاجتماعية والولاء، لكن المنظور الخلدوني في هذه النقطة بالذات وكغيره من النظريات الأخرى يحوي الكثير من الثغرات ومنها:

- المبالغة في ربط قيام التنظيم والعلاقات الاجتماعية والجماعات داخل المنظمة بالعصبية، واعتبار الولاء قائم

محاضرات في نظريات التنظيم

على أساس عصبية القرابة دون غيرها، وهذا الافتراض ربما كان صالحا في زمان ابن خلدون حيث كانت القبيلة والعصبية أكثر حضورا وسيطرة على الحياة الاجتماعية والمؤسسات.

- قيام السلطة التنظيمية والعلاقات الرسمية في واقع المنظمات الحالية له بعد قانوني بالدرجة الأولى وليس اجتماعي يتمثل في العصبية كما ذهب إلى ذلك ابن خلدون، أي وجود تأطير قانوني بالدرجة الأولى للسلطة والعلاقات التنظيمية، ثم تأتي المتغيرات الأخرى.

- يصعب تعميم أفكار ابن خلدون على جميع المنظمات الحالية، نظرا للتغيرات الاجتماعية والثقافية، والسياسية والاقتصادية ونظرا لكون أفكار ابن خلدون لم تكن عبارة عن نتائج دراسة تعتمد على الخطوات المنهجية والإحصائية كما هو موجود اليوم، وإنما اعتمد على أسلوب التمحيص والملاحظة والاستقراء للواقع الاجتماعي لكن ليس بنفس المنهجية المعاصرة مما جعل أفكاره تقترب إلى أن تكون فلسفة اجتماعية أكثر منها علما.

خامسا: نظرية التبادل الاجتماعي (المصلحة والسلوك):

تعد هذه النظرية من النظريات الاجتماعية «الميكروسكوبية»

وتعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية ما هي إلا نتيجة لعملية تفاعلية تبادلية فكل طرف من أطراف التفاعل يأخذ وتعطي لبعضها البعض، سواء كانت العلاقة بين فردين أو بين جماعات أو مؤسسات، فكل طرف من الأطراف لا يعطي للطرف الآخر وحسب وإنما يأخذ منه وهذا هو سبب استمرارية العلاقة، فإذا حصل الأخذ دون العطاء من طرف ما فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع العلاقة أو فتورها، بمعنى كما يرى «هومنز» أن التفاعلات وحدها لا تكفي وإنما كل نشاط اجتماعي من فرد ما يجب أن يقابله مكافأة وهذا يحفز الفرد على بذل المزيد للحصول على مكافأة أخرى، لكن هذا أيضا لا يضمن استمرار العلاقة وإنما هي في حاجة إلى أن ترد للجهة الثانية سواء كانت فرد أو جماعة مكافأة ماثلة، ولا يختلف «بيتربلاو» كثيرا مع «هومنز» في مسألة المصالح المتبادلة كأساس لاستمرارية العلاقات، لكن يرى بأن اختلال التوازن في عملية التبادل قد يقوي العلاقات، ففي حالة تقديم تنازلات من طرف ما فإن الطرف الثاني يزداد ولاء وتشبثا بالطرف الأول، وبالتالي من الممكن اعتماد هذا المنظور في بناء بعض الافتراضات حول العلاقات الولاء داخل المنظمة كالآتي:

- هناك علاقات متبادلة داخل التنظيم سواء بين الأفراد أو

الجماعات الرسمية والغير رسمية.

- تعتمد هذه العلاقات على الأخذ والعطاء وتبادل المصالح التنظيمية سواء مادية أو معنوية .

- تساهم المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة اعترافا وتقديرا لأداء العمال في تقوية العلاقة بين الاثنين وكسب ولائهم.

- ولاء الأفراد يكون موجها أكثر للجهة التي تبادله المصالح سواء الرسمية أو غير الرسمية.

- كل تبادل يضر بمصلحة طرق ما سواء الإدارة أو العمال أو الجهات الغير رسمية قد يؤدي إلى تحطيم العلاقات أو ضعفها، أو تحول الولاء لجهة معينة.

- يخضع التبادل أحيانا لعوامل قيمة أو ثقافية وليس المصلحة دائما، مثل المسؤولية والواجب، ومثل أشكال التبادل في الأوساط العمالية الغير رسمية.

لقد ذهب معظم رواد نظرية التبادل إلى اعتبار أن العلاقات تعتمد على تبادل المنفعة بين طرفين، فإذا انتفت هذه المنفعة قد تنقطع العلاقات ، مع التركيز على هذا الأساس متجاهلين بذلك العوامل الأخرى والتي في غالبيتها اجتماعية

ثقافية، كالبعد القرابي الدموي، أو الأساس الديني كما أنه ليس كل المجتمعات ومنه المنظمات تسيطر فيها النزعة المصلحية أو المنافع المتبادلة، وهنا يمكن قصور المنظور، مع الاعتراف بدقة التحليل والإسهامات التي قدمتها.

سادسا: المنظور الإثنوميتودولوجي (الخلفيات القرية للفعل داخل التنظيم)

يعالج هذا المنظور القضايا الاجتماعية من خلال فهم عامة الناس لها وسلوكياتهم اليومية على مستوى العلاقات في مختلف المنظمات والأماكن، علاوة على ذلك فإنها تبحث عن القواسم المشتركة العامة التي يشترك بها معظم الناس ويفهمونها بدراسة بغية في دراسة الفواعل (جمع فاعل) كما هم وهم يمارسون نشاطهم في الشارع والمنزل والمحكمة والمدرسة والجامعة بشكل إيقاعي مستمر لإثبات للمتخصصين حقيقة مفادها أن فعل الفواعل قد تم أداؤه بإرادتهم وتفكيرهم وليس بخضوعهم الإلزامي للمعايير والقيم الاجتماعية¹، وبذلك حاولت هذه النظرية إبعاد القيم والبعد الثقافي والسياق التاريخي ومختلف العوامل التي تقع خلف العلاقات الاجتماعية والسلوك مع التركيز على التجدد اليومي وخضوع هذا السلوك لإرادة الأفراد، وبالتالي لا

1-معن خليل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 295.

يمكن تفسير العلاقات الاجتماعية السائدة والفعل التنظيمي داخل المنظمة الاقتصادية بعوامل ثقافية مرتبطة بالمجتمع وتاريخه والموجهات التنظيمية الرسمية وإنما نعتمد على ما يجري بالفعل في وقت محدد وماله صلة بإرادة الناس وكيفية فهمهم ودرايتهم بهذا الواقع داخل التنظيم كما يلي:

- الأفراد داخل التنظيم لهم دراسة وفهم لديناميكية وأشكال العلاقات الاجتماعية والفعل التنظيمي كالولاء مثلاً.

- لا تخضع العلاقات الاجتماعية والولاء للجماعات والمؤسسة لمختلف العوامل الثقافية والتنظيمية وإنما الأفراد هم الذين يختارون شكل علاقاتهم وولائهم بإرادتهم.

- كل فرد داخل التنظيم لا يخضع لإكراه سواء داخلية أو خارجية في توجيه سلوكه، وإنما فعله الاجتماعي يخضع لقضية موضوعية تعتمد على مبدأ الحرية في العلاقات والولاء.

- تظهر أشكال العلاقات والولاء داخل التنظيم نتيجة لتكرار حدوثها وتناغمها مما يساعد على انتظام الحياة الاجتماعية داخل التنظيم.

لقد حاول المنظور الإثنوميثودولوجي إرساء الموضوعية الخارجية عن نطاق العوامل التي تحرك الفعل التنظيمي

من خلال الحدوث اليومي له وإستمراريته لكنها أهملت العوامل الثقافية التي لها تأثير كبير في هذا الفعل، أضف إلى ذلك فإن السياق التاريخي لظاهرة ما كالعصبية مثلا ينفي الافتراض القائم في النظرية حول إرادة الفاعلين في اختيار الفعل التنظيمي، فالسلوك في المنظمة الجزائية كما أثبتت الدراسات مرتبطة بعوامل تاريخية وثقافية لازالت عالقة بذهن الأفراد العاملين.

المحور الثامن: التنظيم كنسق مفتوح **أولاً: نظرية التحليل النسقي**

تعتبر المدرسة النسقية (نظرية الأنظمة) من أهم واحداث النظريات التي تعرضت الى دراسة المنظمة، وتستفيد في غالب الاحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة اليها، وكان أول ظهور لها في ميدان البيولوجيا، ثم انتقلت الى العلوم الاجتماعية، ويعتبر Lee Bertalanffy من الأوائل الذين حاولو وضع تصور للانسان في المنظمات في سنة 1937م ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين، لتشمل بعد ذلك الدراسات التي تتعلق بالمنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية والوظيفية والتقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطورا وانشارا واسعين وذلك لغزارة انتاجها

وطرحها العميق، واستعمالها الواسع، وانتشار مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة المميزة للمنشأة كانت تعرف تطوراً سريعاً جداً في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة (العلاقات مع البيئة الخارجية، غايات واهداف واستراتيجيات، تنظيم وتسيير الموارد وعملية الانتاج).

وتعتبر مقارنة التحليل النسقي من أحد أهم المقاربات المستحدثة في نطاق العلوم الاجتماعية خاصة دراسة التنظيمات، التي بدأت في التبلور والظهور مع منتصف خمسينيات القرن العشرين. والحقيقة أن إدخال مفهوم تحليل النظم إلى نطاق دراسة التنظيم جاء متأخراً، كما لم يكن ذلك بطريقة مباشرة؛ بل جاء من خلال علماء الاجتماع من أمثال بارسونز Parsons، وهومانز Hommans، وغيرهم من الذين قاموا بتطوير مفهوم النظام الاجتماعي، ومن خلالهم تمكن عدد لا بأس به من علماء السياسة من أمثال دايفيد استون David Easton، وجابريل الموند Gabriel Almond وغيرهم من تطوير واستخدام اقتراب النظم في المنظمات.

1. تطور المقاربة النسقية:

يرتكز أصحاب اقتراب تحليل النظم / التحليل النسقي إلى مفهوم "النسق System"، و«الإتزان Equilibrium»، وهما مفهومان منقولان عن علم الفيزياء، ونُقلا إلى مجال العلوم

الاجتماعية ليتم استُخدامها في القرن التاسع عشر في التحليل الاجتماعي والاقتصادي، ثم مُتأخراً في التحليل السياسي منذ أوائل القرن العشرين فصاعداً.

والفيزيائيون حين يستخدمون مفهوم "النسق" يستخدمونه كأداة ذهنية لفهم وتفسير العلاقات التي تُجرى عليها الأجسام الطبيعية، وعلى أساس أنَّ أيَّة مجموعة من مجموعات الأجسام في الطبيعة (كالمجموعات الشمسية مثلاً) هي مجموعات من قوى - حيث يُعد كل جسم في عالم الطبيعة قوّة في ذاته -، فتتفاعل هذه القوى فيما بينها بعامل قانون الفعل ورد الفعل تفاعلاً ميكانيكاً، وتتبادل التأثير فيما بينها على وضع يُمَيِّئها لحالة الإِتران الكلي لهذه المجموعة.

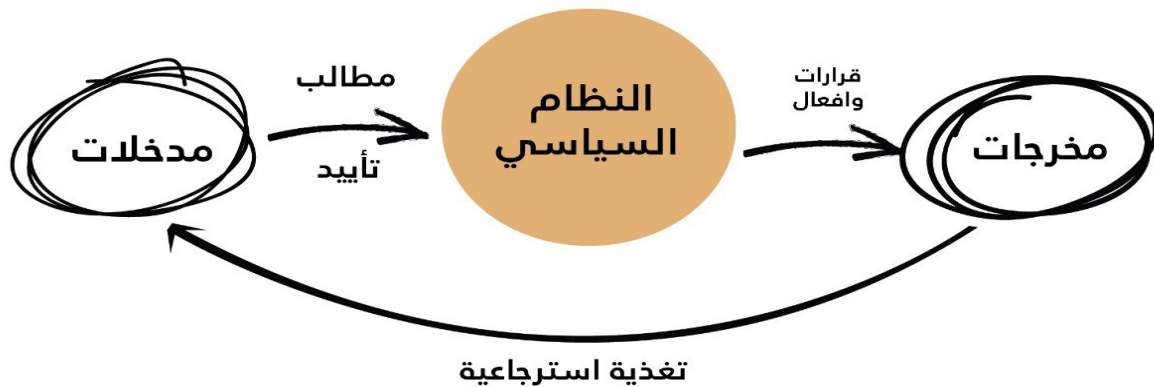
جاء تطوير ايستون لاقترب تحليل النظم في علم السياسة تدريجاً وعلى مراحل. ففي عام 1953، نشر اللبنات الأولى لمفهوم النظام السياسي في كتابه The Political System، والتي تطورت بصورة واضحة في مقالته العلمية المنشورة بمجلة World Politics عام 1965 وبصورة أكثر وضوحاً في كتابه A System Analysis of Political Life الصادر عام 1965، والذي يرى فيه إيستون وجوب تبسيط الحياة السياسية المعقدة والمركبة، والنظر إليها تحليلياً على أساس آلي منطقي على أنَّها مجموعة من التفاعلات التي تتم في إطار النظام

السياسي من ناحية، وبينه وبين بيئته من ناحية أخرى. ووفقاً لاقتراب تحليل النظم، تميل المجتمعات والجماعات إلى أن تكون كيانات مستمرة نسبياً تعمل في إطار بيئة أشمل. هذه الكيانات يمكن نعتها بصفة النظام نظراً لأنها تمثل مجموعة من العناصر أو المتغيرات المتداخلة وذات الاعتماد المتبادل فيما بينها، والتي يمكن تحديدها وقياسها. كما أن لهذه الكيانات أيضاً حدود مميزة تفصلها عن بيئتها فضلاً عن أن كل منها يميل إلى الحفاظ على ذاته من خلال مجموعة من العمليات المختلفة، خاصة عندما يتعرض للاضطراب سواء من داخل أو خارج حدوده مع بيئته الأوسع.

يؤكد ايستون أن فكرة النظام كإطار تحليلي، بما تتضمنه من علاقات ومفاهيم نظرية لها دلالات تطبيقية، تُمثّل نقطة بداية حقيقية في تطوير الدراسات السياسية. هذا الإطار التحليلي للنظام السياسي في أبسط صورته كما يراه ايستون لا يعدو أن يكون دائرة متكاملة ذات طابع ديناميكي من التفاعلات السياسية الموجهة بصفة أساسية نحو التخصيص السلطوي للقيم في المجتمع. تبدأ هذه الدائرة الديناميكية بالمدخلات وتنتهي بالمخرجات، وتقوم عملية التغذية الاسترجاعية بالربط بين نقطتي البداية والنهاية، أي بين المدخلات والمخرجات. كما يوضحه الشكل التالي:

البيئة

نموذج ايستون المبسط للنظام السياسي



البيئة

البيئة

الشكل رقم (01): يبين نموذج ايستون للنظام السياسي وفق مقاربة التحليل النسقي
2. المفاهيم الأساسية لمقاربة التحليل النسقي:

من بين أهم مميزات التحليل النسقي هو كثرة المفاهيم المستخدمة في التحليل ويعلل إيستون ذلك بالإشارة إلى أنه كان من الصعوبة بمكان الوصول إلى نظرية عامة وشاملة، فإنه يمكن الاستعاضة عن ذلك بتطوير مجموعة مترابطة منطقياً من المفاهيم في إطار متكامل وعلى درجة عالية من التجريد تُمكن من القيام بالتحليل وتوجيه الإهتمام نحو

المحددات الرئيسية للسلوك السياسي، كل ذلك انطلاقاً من أنّ المفاهيم تشير إلى متغيرات من واقع الحياة السياسية. وأهم هذه المفاهيم هي: (النظام، البيئة، الحدود، المخرجات، التحويل، التغذية الاسترجاعية)، سوف نحاول شرحها باختصار (ثابت، 2007):

• النظام System: يُمثل النظام عند ايستون وحدة التحليل الرئيسية في اقتراب التحليل النسقي، ويُعرّف النظام بصفة عامة بأنه مجموعة من العناصر المتفاعلة والمترابطة وظيفياً مع بعضها البعض بشل منتظم، بما يعنيه ذلك من أنّ التغير في أحد العناصر المكوّنة للنظام يؤثر في بقية العناصر فهو يتمتع بنوع من الإعتماد المتبادل بين مكوناته، وله حدود فاصلة بينه وبين النظم الأخرى، وله محيط أو بيئة يتحرك من خلالها.

وعملية التحليل التي تتم داخل النظام هي عملية تعريف وتقييم للأجزاء التي يتكون منها الكل بهدف إدراك هذه الأجزاء كمكونات لكل مركب مع محاولة معرفة الضوابط التي تربط علاقاتها ببعضها البعض من جهة، والقوانين التي تحكم حركة وتطور الكل المركب من جهة أخرى.

• البيئة Environment: يشير مفهوم البيئة لدى ايستون

بصفة أساسية إلى كل ما هو خارج حدود النظام السياسي ولا يدخل في مكوناته. ولما كانت فكرة النظام السياسي لا تعدو أن تكون فكرة تحليلية، فإن الفصل التعسفي بين النظام السياسي والأنظمة الاجتماعية الأخرى لا وجود له، بما يعنيه ذلك من أن النظام السياسي يتأثر ببيئته من خلال مجموعة المدخلات ويؤثر عليها من خلال مجموعة المخرجات.

• الحدود Boundaries: لم يوجد النظام السياسي في فراغ قط، بل في إطار بيئة، كان لابد من الفصل التحليلي بين النظام السياسي وبيئته بوضع نقاط تصورية توضح مناطق انتهاء الأنظمة الأخرى وبدء حدود النظام السياسي. وبعبارة أخرى، هناك حدود للنظام السياسي - يمكن تمييزها تحليلياً - تفصله عن المحيط أو البيئة بمختلف جوانبها، وإن كان هذا لا يعني إلغاء علاقات التأثير بين النظام السياسي وبيئته الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية.. الخ التي تتم عبر الحدود. ويضيف الموند وباول في إطار تطويرهما لإقتراب تحليل النظم ليتلائم ودراسة المجتمعات الجديدة حديثة العهد بالاستقلال إلى أن الحدود بين النظام السياسي وبيئته تختلف من مجتمع إلى آخر، وتتأثر في ذلك بالأوضاع والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة.

• المدخلات Inputs : تشمل مدخلات النظام السياسي وفقاً لاقتراب التحليل النسقي على كل ما يتلقاه هذا النظام من بيئته. ويلاحظ أنَّ هناك ثمة اختلافات حول هذه المدخلات. فطبقاً لرأي ايستون تشتمل مدخلات النظام السياسي على عنصرين رئيسيين فقط هما المطالب والتأييد. تشير الأولى إلى الرغبات الاجتماعية، خاصة تلك المتعلقة منها بكيفية توزيع القيم وتحقيق أهداف المجتمع، وهي في رأيه قد تكون عامة كما قد تكون محددة. وقد يكون التعبير عنها بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتشير الثانية إلى الاتجاهات والمواقف سواء المؤيد منها أو المعارض للنظام.

• المخرجات Outputs : عرّفها ايستون بأنها مجموعة القرارات والأفعال والتصرفات التي يقوم بها النظام وتكون لها الصفة الإلزامية، ويتم بمقتضاها التخصيص السلطوي للقيم في المجتمع.

3. الافتراضات الأساسية التي يركز عليها الاقتراب:

يرتكز اقتراب تحليل النظم كما قدمه ايستون على مجموعة من الافتراضات لعل أهمّها:

• العملية السياسية عملية آلية ديناميكية: يفترض اقتراب التحليل النظمي أنَّ التفاعلات السياسية بين مكونات النظام المختلفة وبعضها البعض، من خلال التأكيد على

التفاعل بين النظام بأنظمته الفرعية والبيئة بأنظمتها المختلفة.

• النظام السياسي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الأخرى: نقطة البداية في التحليل لدى ايستون تفترض أنّ التفاعلات السياسية في إطار النظام السياسي تتم استجابة للتأثيرات البيئية. النظام السياسي بطبيعته كنظام اجتماعي قد فصل تحليلياً عن الأنظمة الاجتماعية الأخرى المشكلة للبيئة، أنّ ما يجعل تحديد هذه البيئة بمختلف مكوناتها أمر هام وحيوي هو الافتراض الذي ينظر إلى الحياة السياسية على أنها تشكل نظام مفتوح عرضة للتأثر بالبيئة المحيطة، وإن كان هو الآخر يؤثر فيها بدوره وطالما أن الحياة السياسية تُفهم على أنّها نظام مفتوح، فإنّ المطالب - كما يرى ايستون - تقدم لنا أحد المفاتيح الرئيسية لفهم الطرق التي من خلالها تحدث البيئة الكلية انطباعها على عمليات النظام وعلى مخرجاته.

• النظام يقوم بمجموعة من الوظائف لا بُدَّ منها لاستمراره: إنّ ما يعطي قيمة للدراسة التحليلية للحياة السياسية كنظام سلوكي كما ينظر إليه اقتراب تحليل هو التساؤل الذي يثور حول كيف أنّ الأنظمة السياسية تستمر في عالم يتضمن عناصر التغير كما يتضمن عناصر الاستقرار. يقول ايستون أنّ محاولة الإجابة على هذا التساؤل كشفت ما أسماه "دور

حياة الأنظمة السياسية"، والتي تتبلور حول مجموعة من الوظائف الهامة والحيوية التي بدونها لا يستطيع أي نظام سياسي أن يستمر وأن يحافظ على بقاؤه.

• البيئة تفرض على النظام ضغوطاً: على الرغم من أن البيئة بمختلف جوانبها تمثل مشكلة تحليلية خطيرة، إلا أن ايستون أكد على أنه يمكن إلى حد كبير تبسيط الأمور فيما يتعلق بتحليل أثر البيئة إذا ما تم تركيز الاهتمام حول مجموعة من المدخلات، التي يمكن استخدامها كمؤشرات تلخص المؤثرات الأكثر أهمية من حيث مدى إسهامها في خلق التوتر والضغوط التي تعبر الحدود من البيئة إلى داخل النظام السياسي بالتركيز على مدخلين رئيسيين وهما: المطالب والتأييد.

• النظام تكيفي: يعتقد ايستون أن القدرة الحقيقية لبعض الأنظمة على الاستقرار والبقاء رغم الضغوط والتوترات غير العادية التي تتعرض لها من بيئتها يحمل على الاعتقاد بحقيقة أن هذه الأنظمة تمتلك بالضرورة مقدرات للأستجابة في مواجهة هذه الضغوط والتوترات وعليه، فهو يفترض أن النظام الساسي هو نظام تكيفي ويقوم في الواقع بأكثر من مجرد رد الفعل بصورة سلبية للتأثيرات البيئية.

4. العلاقات الأساسية التي يطرحها الاقتراب النسقي داخل التنظيم:

يطرح اقتراب التحليل النسقي مجموعة من العلاقات الأساسية بين العناصر أو المتغيرات التي يتكون منها التنظيم من ناحية. وبينها وبين البيئة الخارجية المحيطة عبر الحدود التي تفصله عن غيره من النظم الاجتماعية الأخرى من ناحية أخرى.

عن طريق اسقاط وجهة نظر ايستون على التنظيم نجد أن هناك مجموعة من العلاقات القائمة بين الأنظمة المختلفة باعتبار أنها أنظمة مفتوحة تتعرض لتأثيرات من بعضها البعض. فالواقع أنه ليست هناك ثمة أنظمة اجتماعية - وبينها التنظيم بالطبع - يمكن أن تكون معزولة تماماً عن البيئة المحيطة، وعلى ذلك فإن التحليل النسقي يجب أن يُركّز جُلَّ اهتمامه على دراسة العلاقات عبر الحدود بين الأنظمة وبين المدخلات والمخرجات.

وعلى الرغم من أن هذه المفاهيم المتعددة تتفاوت إلا أنها تتشابه إلى حد كبير من حيث مدلولاتها بخصوص ما يتم تبادله وانتقاله عبر حدود التنظيم في بيئته الداخلية وبينه وبين مختلف الأنظمة في البيئة الخارجية.

5. الإنتقادات الموجهة إلى اقتراب تحليل النظم:

بعد تبيين الجوانب الإيجابية التي أضافها اقتراب التحليل النسقي إلى حقل سواء الدراسات السياسية أو التنظيم، تجدر الإشارة في النهاية إلى أهم الإنتقادات التي تعرض لها الاقتراب ولعلّ أول الانتقادات التي وُجّهت إلى اقتراب التحليل النسقي هو المحافظة والتحيز للوضع القائم. فالاقتراب يعطي اهتمام مبالغ فيه للاستقرار كقيمة عليا تسيطر على سلوك النظام حتى وإن كان الاستقرار المقصود لا يفترض الجمود، بل يفترض التغيير المنظم الذي يطرأ على البيئة أو النظام أو كليهما استجابة إلى المطالب إلا أنّه لا يتضمن التغيير الثوري بما يعنيه ذلك من تحول جذري شامل للنظام والتنظيم، وهو الأمر الذي لا موضع له في اقتراب النظم.

كما أنّ الاقتراب جعل من استمرار النظام والأمر الواقع في حد ذاته هدف له، وأعطى جُلَّ اهتمامه وتركيزه بالبحث عن مقومات استمرار النظام وتدعيمه وليس عن عوامل تغييره وتطويره. بعبارة أخرى يكشف عن عناصر الاستمرارية والاستقرار في النظام، دون أن يستطيع تفسير كيف ولماذا يتطور النظام من وضع إلى آخر بصورة دقيقة. وهنا يوجه البعض إنتقاداً إلى الاقتراب باعتبار أنّ أغلب الدراسات التي اتبعت انتهت إلى نتائج محافظة أو مؤيدة للأمر الواقع.

هناك أيضاً إنتقاد آخر يُوجه إلى اقتراب تحليل النظم كما صاغه إيستون يتمثل في التناول السريع والمبهم للعملية التحويلية. هذه العملية تتمثل في مجموعة الأنشطة والتفاعلات الداخلية التي يقوم بها النظام والتي بمقتضاها تتحول مدخلات النظام إلى مخرجات. اكتفى إيستون بالإشارة إلى أن هذه العملية التحويلية تحدث داخل النظام دون أن يذكر لنا بوضوح الأبنية التي تقوم بها وكيفية القيام بها. ومع ذلك يمكن القول أو وظائف النظام على مستوى المخرجات كما صاغها الموند وباول تتدارك ذلك بعض الشيء.

وحتى بعد التعديلات التي أدخلت على نموذج إيستون لتحليل النظم، فإن الاقتراب لا يزال يواجه بعض الإنتقادات لا سيما فيما يتعلق بصعوبة التحويل الإجرائي لكثير من المفاهيم كونها مبالغ في التجريد، مما جعل صعوبة قابليتها للقياس، ومن ثم اختبار العروض وإجراء الدراسات، ولعل الصعوبات التطبيقية التي اعترضت محاولات استخدام الاقتراب، لا سيما في مجال دراسات العلاقات الدولية والنظام الدولي أصدق دليل على ذلك.

6. ملخص حول نظرية النظم (التحليل النسقي)

المزايا والعيوب	المفاهيم	الركائز الأساسية	الرواد
<u>- الإيجابيات:</u> من مميزات هذه النظرية أنها شاملة في تحليل التنظيم والإدارة فهي بذلك توفر إطارا متكامل لفهم وتسيير المنظمات <u>- أنها تعتبر المنظمات نظاما مفتوحا وليس مغلقا ، وهو ما يجعل المنظمات تهتم بالتكيف مع المحيط الخارجي حتى تضمن الاستمرار</u> <u>- نبهت إلى الخلل الوظيفي الذي قد ينشأ نتيجة ضعف ترابط أجزاء التنظيم مما قد يؤثر على</u>	<u>النظام:</u> هو ذلك التنسيق والتكامل الوظيفي لأجزاء مترابطة تكون هيكلًا لتحقيق هدف معين ، مثل الكون، المؤسسة <u>- النظام المفتوح:</u> هو ذلك النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة به ، عكس المغلق <u>- المدخلات:</u> هي مجموعة الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها النظام <u>- العمليات:</u> هي جملة الأنشطة والأعمال التي تحدث داخل التنظيم لتحويل المدخلات	<u>- تنطلق هذه النظرية من فكرة النظام ، كونه كل مترابط ومتكامل وظيفيا من خلال أجزاء تكوينه، وإذا وقع خلل في أحد الأجزاء يؤثر على النظام ككل.</u> <u>- تجمع بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في التحليل</u> <u>- اعتبار التنظيم نظاما مفتوحا ، عكس ما كان عليه الحال في النظريات الكلاسيكية، فهو في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية لتحافظ على استمراريتها.</u>	يمكن القول بأن هذه النظرية ليس لها مؤسس واحد وإنما انتقلت من البيولوجيا إلى عالم الإدارة إلا أنها ترتبط بجهود بعض علماء الاجتماع كبارسونز ، وشيستر برنارد ، وسيلزنيك وكانت بوادرها الأولى مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي كما ساهم علماء الانثربولوجيا في تطويرها، لكن معالمها اتضحت في

المنظمة ككل - <u>السلبيات:</u> - المبالغة في التأكيد على أهمية ترابط الأجزاء مما يجعلها رهينة بعضها البعض وهذا قد يعرقل أحيانا أداء جزء ما - ربط الخلل في جزء معين من النظام بخلل النظام ككل .	- <u>المخرجات:</u> هي ما ينتجه النظام بعد سلسلة العمليات والمعالجة للمدخلات ، كالسلع مثلا - <u>التغذية العكسية:</u> هي المعلومات المرتدة بعد تقييم المخرجات، وتأتي من البيئة الخارجية في الغالب، كرضا أو عدم رضا الزبائن حول منتج معين ، وتستغل في إعادة النظر في المدخلات والعمليات - <u>البيئة</u> <u>الخارجية:</u> هي المحيط الذي يتفاعل معه النظام بحيث يؤثر ويتأثر به.	- المنظمة هي عبارة عن نسق له مكونات أساسية وهي : المدخلات والمخرجات والعمليات، بالإضافة إلى التغذية العكسية
--	---	--

المحور التاسع: التنظيم كتعلم ثقافي

أولاً: الإدارة اليابانية و نظرية J A Z

قبل الدخول بتفاصيل و أبعاد و عناصر الإدارة اليابانية لا بد من التطرق إلى الخصائص العامة للفرد و المجتمع الياباني بشكل عام، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح النموذج الياباني في الإدارة، حيث أن أوتشي أطلق في هذه الكتاب من تلك الخصائص و السمات التي يتصف بها المجتمع الياباني في الإدارة و مدى انعكاسها على الجانب الوظيفي و العملي داخل المؤسسات و الشركات اليابانية و التي أدرجها تحت عنوان حاجتنا إلى التعلم.

• الثقة: فالدرس الأول في نظرية Z هو الثقة و ربطها بالإنتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات و نقابات و غيرها، و كذلك اتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العاملين و ينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة و الذي يعتبره أوتشي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

• الرقة و التهذيب و حدة الذهن: أو ما يمكن تسميته بالحدق و المهارة، و جميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع و التي تنعكس على الكفاءة و الفاعلية في العمل.

• الألفة و المودة: و هي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تنطوي عليه من اهتمام و دعم للآخرين و من مشاعر الانضباط و عدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة و التي تنعكس على الأفراد بالاستقرار و على المنظمات بالإبداع و الابتكار. من السمات السابقة تبرز مشاعر الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه الآخرين و تجاه العمل و المؤسسات بشكل عام.

1. التعريف بنظرية Z: يمكن تعريف هذه النظرية على أنها: نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم و أنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية و الأمريكية بكافة الأبعاد و يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية. و سنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص و مميزات المنظمات اليابانية و ذلك لربط النظرية بالجوانب العملية.

2. خصائص المنظمات اليابانية: اتسمت المنظمات اليابانية بعدة خصائص انفردت بها، و كان من الأسباب الرئيسية لنجاحها و تفوقها ما يمكن إجماله بما يلي: (السلمي،

(1975)

محاضرات في نظريات التنظيم

- التوظيف مدى الحياة: أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذه أكثر من مجرد سياسة بل تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية و لذلك نجد أن هذه السمة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين و تزيد من إنتاجيتهم و إبداعهم لما يتمتع به هذا النظام من استقرار وظيفي و نفسي ينعكس على الفرد بآثار إيجابية مختلفة، كما و ينتج عن هذه الفلسفة فوائد عديدة منها:
- حصول الأفراد على مكافأة نهاية المدة بعد سن التقاعد و التي تعتبر وسيلة لضمان حياة كريمة.
- نظام المكافأة المستخدم كل ستة شهور أو سنة.
- التقييم و الترقية: هناك جزء كبير من خصائص التنظيم الإداري الياباني تتعلق بطرق التقييم و الترقية، حيث يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الانفتاح و دعم ميول الأفراد للتعاون و رفع مستوى الأداء، حيث أن النظام الذي ينطوي على أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.
- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: و هي تفسير لعملية البطء في الترقية حيث أن العامل الياباني ينتقل

من مسار إلى آخر في المنظمة مما يعني زيادة مستوى اطلاعه و مهاراته و معرفته الشاملة لكافة أبعاد العمل و طبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف و كذلك قدرة الموظفين على القيام بأعمال بعضهم تؤدي إلى عدم توقف العمل في حال غياب أي فرد.

3. مقومات العمل في المؤسسة اليابانية:

إن تميز الإدارة اليابانية و تميز الشركات اليابانية من الناحية الدولية بلا شك يقف وراءه الكثير من المقومات الداخلية و الخارجية وهي:

- الرقابة الضمنية: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة و المفاهيم الضمنية و الأمور الداخلية لدرجة تبدو معها و كأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب و لكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة و بالغة الانتظام و تحتاج إلى قدرات خاصة و في نفس الوقت تتسم بالمرونة. و نستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على الروح المعنوية للعاملين بالإنتاج و الثقة و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و هو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

محاضرات في نظريات التنظيم

• الثقافة التنظيمية: و يمكن ملاحظة هذه السمة من خلال مختلف الممارسات و السلوكيات للعاملين سواء كانوا مدراء أو موظفين و كذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية و تحقيقاً لرغبات و توجهات الإدارة من ناحية أخرى. و من المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات و أفكار العاملين, الأمر الذي ينعكس على مدى التزام و ولاء العاملين لعملهم.

• طريقة اتخاذ القرار: من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، و هذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل و بنفس الوقت تحمل المسؤولية و تحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله و تنفيذه بشكل جيد، و هذا ينعكس على مدى نجاح القرار و موضوعيته.

• القيم المشتركة: و يمكن أن تكون هذه الميزة من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية و خصوصاً من قبل الغرب و هي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة و الشعور الجماعي بالمسؤولية، و يمكن النظر إلى هذه السمة من منظورين مختلفين تماماً:

• المنظور الأول: الالتزام بالقيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي و لكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تحقيق النجاح الاقتصادي بالرغم من تقييد الإبداع و عدم وجود حوافز التمييز لدى الفرد لوحده، و طمس الشخصية و فقدانه الحرية بسبب التمسك بالقيم الجماعية.

• المنظور الثاني: هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاءة الاقتصادية لأنه يحمل الناس على العمل المشترك و تشجيع الأفراد لبعضهم في سبيل بذل أفضل الجهود و الوصول إلى أفضل النتائج لا سيما و أن الحياة الصناعية تتطلب وجود العلاقات المتشابكة و المتكاملة بين العاملين ببعض و يبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: و مفادها أن المنظمات اليابانية تعنى بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة و من مرحلة التدريب و إجراء ما يسمى بعملية socialization إلى أن ينتهي الموظف من عمله و يصل إلى مرحلة التقاعد و ذلك بإجراء عمليات تنمية و تطوير القوى العاملة و العمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي و الوظيفي لهم و خصوصاً أن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية و حضارية و

و بعد استعراض أهم خصائص النموذج الياباني فإنه من المناسب أن نحاول الاجابة على السؤال هل يمكن تطبيق هذا النظام في منظمات الاعمال بالدول الاخرى ؟.

للإجابة لابد لنا من التقديم اليسير عن المنظمة "Z"

اولا : إن كل شركة من نوع Z لها خصائص تميزها عن غيرها, فالخصائص السابقة و غيرها تجعل هذه المنظمات ذات سياسة و فلسفة إدارية مختلفة و علاوة على ذلك فإن النوع "Z" من الشركات تمتلك قدراً كبيراً من الممتلكات المتعلقة بالمعلومات و الأنظمة المحاسبية و التخطيط الرسمي و الإدارة بالأهداف, لذلك نجد هذه المنظمات تمتلك حالة من التوازن بين الأمور الواضحة و الضمنية في الوقت الذي يعتمد فيه اتخاذ القرارات على كامل الحقائق فإنه يراعى الاهتمام بمدى مناسبة القرار لأوضاع الشركة و مدى انسجامه مع سياستها.

و بالتالي فإن مميزات هذه الشركات متعلقة بأسلوب الشركة و نظرتها للأهداف و إلى الربحية التي تعتبرها مكافأة لبقاء الشركة و سعيها المتواصل لتقديم الأفضل, فالهدف و الغاية لكل منظمة التميز المستمر دائماً. و مما تجدر الإشارة

إليه بأن الخلفية النظرية للنوع "Z" تمثل نوعاً من التناسق و التوافق في ثقافتها الداخلية فيمكن تشبيهها بالعشائر أو العائلات المتآلفة التي تمارس نشاطاً اقتصادياً. و تمثل الثقافة و الفوارق الثقافية صعوبة و حاجز رئيسي في تطبيق النظام "Z" في المنظمات الأخرى، كما أن التنظيم البيروقراطي يقيد هذه الثقافة و يحدد حرية الأفراد و تعاملهم مع الآخرين و هذا ينعكس على جو العمل و الأداء الوظيفي للعاملين. و من خلال ما ذكر سابق يمكن تطبيق هذا الأسلوب أو التحول من النظرية A إلى النظرية Z في منظمات الاعمال بالدول الأخرى و يمكن توضيح ذلك من خلال مجموعة من الخطوات المتناسقة المتسلسلة بشكل منطقي و إداري و هذه الخطوات توضح بالتحديد مراحل إرشادية لعملية التحول حسب الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تفهم النوع "Z" من المنظمات و دور المدير فيها و ذلك من خلال قيام المدراء بعض القراءات للتعرف على الأفكار الكامنة وراء النظرية "Z" و المبادئ التي تنطوي عليها ثم مناقشتها مع العاملين بانفتاح و ثقة لمعرفة آرائهم حولها.

الخطوة الثانية: إعداد بيان بأهداف الشركة و فلسفتها يعطى العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها

محاضرات في نظريات التنظيم

و يتقيدوا بها و كذلك توضيح طرق التصرف و السلوك في المنظمة و خارجها و من خلال هذه العملية يمكن تحقيق الفوائد التالية:

- ضرورة تفهم فكرة و ثقافة المنظمة من خلال تحليل القرارات و مدى نجاحها.
- كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب و التناقضات و بالتالي يتم كشفها من خلال التحليل.
- معرفة الترابط بين استراتيجيات العمل و فلسفة الإدارة.

الخطوة الثالثة: يتم فيها معرفة الإجراءات و الممارسات غير المناسبة و التي تتناقض مع غيرها و التي تحتاج إلى إضافات معينة و في هذه الحالة تبرز أهمية مشاركة الإدارة العليا في التنظيم الإداري للمؤسسة.

الخطوة الرابعة: علاقات الاتصال الرسمية في المؤسسة تحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و مدى التعاون بينهم و يرى أوتشي أن الهيكل المناسب للمؤسسة التي تتصف بالكفاءة و التكامل هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية و يشبه ذلك بالفريق الرياضي الذي يعمل على التعاون الجماعي لتحقيق الهدف.

الخطوة الخامسة: تطوير مهارات التعامل مع الآخرين و هي من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة "ز" في العمل و ذلك لتحقيق التعامل و العمل بروح الفريق و من هذه المهارات ما يتعلق بأنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات و حل المشاكل و الاستماع الجيد و كذلك كيفية توفير عناصر القيادة للجماعة.

الخطوة السادسة: تفحص المدير لنفسه و النظام، و قبل قيام الفئة العليا من المديرين بتطبيق النظرية "ز" على المستويات الأدنى فإن عليهم أولاً تفحص أنفسهم لتحديد مدى تفهمهم للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية.

الخطوة السابعة: تحقيق الاستقرار الوظيفي و ذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة و المشاركة و التغلب على احتمال استقالة بعض العاملين و بالتالي توفير كافة أسباب و متطلبات الاستقرار و الولاء للتنظيم و يجب مراعاة مشاركة النقابات العمالية قبل إجراء أي تغيير في المنظمة.

و بعد استعراض أهم خصائص النموذج الياباني فإنه من المناسب أن نقوم بعمل مقارنة بسيطة و عامة بين المنظمات اليابانية و الأمريكية لمعرفة أهم نقاط الاختلاف بينهما

الادارة اليابانية	الادارة الامريكية
توظيف طويل المدى	توظيف قصير المدى
اتخاذ القرارات بالإجماع	القرار فردي غالباً
مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	مشاركة قليلة
اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ
المسؤولية والمحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	مسؤولية اتخاذ القرار محددة
أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	أغلب إلى التنظيم الرسمي البيروقراطي
فلسفة واسعة ومشاركة	لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة
الانتقال بين المؤسسات ضعيف	الانتقال بين المؤسسات نشط
الولاء للشركة	الولاء للمهنة
تقييم الأداء بصورة غير منتظمة ولفترات طويلة	بصورة منتظمة ولفترات قصيرة
أسس متعددة للترقية	الترقية على أساس الأداء
الإيمان بالتدريب والتطوير واعتبارهما استثمار طويل الأجل	لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة في أي لحظة
القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
استخدام الأسلوب الأبوي	أسلوب التوجيه الحازم
القيم المشتركة تساعد على التعاون	القيم المختلفة تقف في وجه التعاون

أسلوب المواجهة عند الصراع	تفادي المواجهة عند الصراع
الاتصال من القمة إلى القاعدة	الاتصال من القمة إلى القاعدة
الرقابة بواسطة الرئيس	الرقابة بواسطة الزملاء
التركيز على أداء الفرد	التركيز على أداء المجموعة
اللوم بشدة	حفظ ماء الوجه
استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

3. ملخص حول نظريات (J - A - Z)

قام وليام أوشي بطرح نظرية z كنموذج تنظيمي يلاءم المؤسسات الأمريكية وهذا من خلال المقارنة بين نموذجي الإدارة اليابانية والأمريكية

نظرية J (النظرية اليابانية في التنظيم)	نظرية A (النظرية الأمريكية في التنظيم)	نظرية Z (النظرية اليابانية المعدلة على البيئة الأمريكية)
- تنبع النظرية اليابانية في الإدارة من القيم الإنسانية والثقافة الاجتماعية للفرد الياباني التي ينشئ عليها وهذا ينعكس على التنظيم من خلال ما يلي: - توظيف مدى الحياة	- تنطلق من فكرة أساسية وهي أن تصميم المنظمات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار حالات عدم الاستقرار ولذلك تعتمد على ما يلي: - التوظيف لمدة قصيرة - التخصص في المسار الوظيفي	- هي مزيج بين نظريتي A و Z تتماشى مع خصائص البيئة الأمريكية ولذلك تتميز بما يلي: - توظيف لمدة طويلة - مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص - الإجماع في اتخاذ القرارات

- المسؤولية فردية	- الفردية في اتخاذ القرارات	- مسار وظيفي عام غير
- ترقيات بطيئة	- المسؤولية الفردية	متخصص
- اهتمام شامل بالموظفين	- تقييم رسمي متكرر	- إتخاذ القرار بصفة
	- ترقيات سريعة	جماعية
	- اهتمام جزئي بالموظفين	- المسؤولية جماعية
		- ترقيات بطيئة
		- تقييم غير رسمي وغير
		متكرر
		- اهتمام شامل بالموظفين

ثانياً: رونو سان سوليو والتنظيم كتعلم ثقافي

نجد أن عالم الاجتماع رونو سان سوليو يبين أن التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، هذه الهوية تكون نابعة من ظروف العمل بالدرجة الأولى لتأخذ شكل عملية تعلم ثقافي في العمل تتجسد من خلال أربع أنماط من السلوك أو الثقافة المتباينة:

- نمط أو «ثقافة الالتحام»، أو النمط الجماهيري الذي يتمثل في الانصهار داخل الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال لمعايير وقواعد الفئة التي ينتمي إليها الفرد،

والتضامن مع أعضاء هذه الفئة، والخضوع لسلطة الرئيس أو الزعيم، ويتجسد هذا النمط أساسا في فئة العمال المتخصصين.

• نمط أو ثقافة التفاوض، الذي نجد عند المهنيين ذوي التأهيل العالي، وعند الاطر العاملة في الانتاج والذين يسعون باستمرار الى تأكيد خصوصيتهم على أرض الواقع، والتفاوض حول تحالفهم والاعتراف الذي يحضون به اجتماعيا، نظرا لكفاءاتهم ومسؤولياتهم المتعددة.

• نمط أو «ثقافة الانسام»، مع الآخر الذي يعبر عن تلك العلاقات الانسانية القائمة ليس على أساس التضامن والانتماء الى جماعات معينة، بل على المودة والانسجام والتواصل العاطفي والدخول في شبكة من العلاقات الخاصة بين الزملاء أو مع بعض الرؤساء أحيانا.

• وأخيرا نمط أو «ثقافة الانكماش»، الذي يجعل بعض الأعضاء يبتعدون عن كل التزام في العلاقات الجماعية، او الولاء لجماعات او لعلاقات شخصية معينة كما يحدث عادة داخل التنظيم، وهذا النوع من التصرف لا يعني أن التراجع والانكماش يتولدان عن عجز سيكولوجي أو شيء من هذا القبيل، ان الامر يتعلق بسلوك شائع في التنظيمات حيث

محاضرات في نظريات التنظيم

نجده عند النساء والعمال المؤهلين، والعمال الشباب، والمستخدمين، والعمال المهاجرين، والعمال المنحدرين من البادية، لأن هذه الفئات تولي أهمية بالغة للحياة التي تمارسها خارج التنظيم.

يبين رونو سان سوليو أن الهوية الاجتماعية تظهر من خلال هذه الأنماط الأربعة التي قام بتحليلها بناء على الفوارق الموجودة بين مختلف الفئات التي يتشكل منها التنظيم، على اعتبار أنه وسط غير متجانس نظرا للكفاءات والخصوصيات التي تميز كل فئة من الفئات العاملة داخل التنظيم، كما أنه من جهة ثانية وسط يعكس مستوى التطور الذي حققه المجتمع عبر التاريخ، فالهوية الاجتماعية عنده تعكس خصوصيات المرحلة التاريخية التي يمر منها، ولذلك طبقا لمعايير الانتماء والصراع، والانجاز والمسار في المهنة التي تحدد أنماط بناء الهوية في العمل وهذا ماسوف نوضحه أكثر من خلال الجدول الموالي:

الانتماء	الانجاز	المسار	الصراع	
المرحلة (الصناعية)	الشركة (رب العمل)	الحرفة (الصانع)	التعلم (المتعلم)	الصراع الاجتماعي (المناضل)

النمو التنظيمي	البيروقراطية	الخبرة	الترقية	الفعل الجماعي
	الموظف	الخبير	الاطار	الشريك الاجتماعي
الازمة والتحديث	المقاولة	المهنة	الاستهلاك	الجماعات المقاومة
	المقاول	المجدد	التاجر	الجمعيات
العولمة وتقليص فترة العمل	المجتمع المحلي	الكفاءات والقابلية للتشغيل	المشاريع داخل وخارج أوقات العمل	الصراع على المستوى التصورات والمنطق
تدبير العمل	الانتماء الى الشركة لم يعد يهيمن على الفرد	مبدأ ثابت في اكتساب الهوية	عرفت توسعا ونموا متزايدا	يتحول الى صراع داخل المقاولة

المصدر: R . Sainseulieu, La construction des identités :
au travail, Sciences Humaines , n20 , 1993 ; p42

ان العرض السريع الذي تم تقديمه حول تصنيفات نظريات التنظيم يبدو كافيا لعطينا صورة ولو مصغرة عن التطور الذي عرفته سوسيولوجيا التنظيمات منذ نشأة علم اجتماع التنظيم كتخصص قائم بذاته الى يومنا هذا، فقد تميز هذا التطور بالتراكم الضخم للمساهمات والدراسات التي قدمها بحثون ومهندسون واداريون ومدراء وسوسيولوجيون، ينتمون الى حقول معرفية متقاربة ومختلفة كالادارة الاقتصاد علم الاجتماع علم النفس، العلوم سياسية، وغيرها من الميادين. ولعل من أبرز ما تميز به هذا التطور في التنظير لسوسيولوجيا التنظيم هو التنوع والثراء والاختلاف في المقاربات والطروحات، سواء على المستوى النظري أو على مستوى البحوث الامبيريقية وأطروحاتها المنهجية، وهذا ما بين بوضوح ان التنظيم يمكن ان ينظر اليه بطرق مختلفة وبزوايا متعددة وهو أمر يتماشي ويتكيف مع خصوصية وتعقيد الظاهرة التنظيمية كونها بالدرجة الاولى علاقة انسانية في تفاعل مستمر.

المراجع:

الحسيني السيد (1983): النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الرابعة.

اسماعيل، ا. م. (2013). علم اجتماع التنظيم. مصر: المكتبة الانجلو مصرية.

السلمي، ع. (1975). تطور الفكر التنظيمي. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الشماع، خ. م. (2011). مبادئ الادارة. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثابت، ع. (2007). النظم السياسية، دراسة للنماذج الرئيسية الحديثة ونظام الحكم في البلدان العربية ولنظام السياسي الإسلامي. دار الجامعة الجديدة.

جلبي، ع. ع. (1989). علم اجتماع التنظيم النظرية والتطبيق. مصر: دار المعرفة الجامعية.

جليغم، ع. ه. (2009). المعوقات التنظيمية وعالقتها فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض . السعودية: رسالة ماجستير منشور.

قياري، إ. (1988). مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكالت

التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية, . مصر: منشأة المعارف.

كابان فيليب، فرانسوا دورتيه جان (2010): علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياس حسن، دار الفرقد، الطبعة الأولى.

كول، ج. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق. (ح. ا. خضور، Trans). سورية: دار الفرقد.

محمد، م. ع. (2009). علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. (ط. 3، Ed). مصر: دار المعرفة الجامعية.

سكوت جون ، مارشال جوردون (2011): موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد وآخرون، المركز القومي للترجمة، الطبعة الثانية.

معمري لحبيب (2009): التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، الطبعة الأولى.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
03	مقدمة
	المحور الأول: التنظيم كعقلنة
08	أولا: هنري فايول مبادئ الإدارة
15	ثانيا: تايلر الإدارة العلمية
23	ثالثا: الإدارة العلمية بعد تايلر
24	رابعا: هنري فورد العمل بالسلسلة
27	خامسا: ماكس فيبر البيروقراطية
	المحور الثاني: التنظيم كفاعل اجتماعي
37	أولا: ميشال كروزي التحليل الاستراتيجي للفاعلين
	المحور الرابع: التنظيم كتفاعل
58	أولا: مدرسة العلاقات الانسانية
	المحور الخامس: التنظيم كسلوك
64	أولا: سلم الحاجات لأبراهام ماسلو
65	ثانيا: نظرية X و Y للذوافع
66	ثالثا: نظرية ذات العاملين لهازبارغ
	المحور السادس: التنظيم كبناء اجتماعي
72	أولا: تالكوت بارسونز التنظيم كنسق اجتماعي
78	ثانيا: روبرت ميرتون المعوقات الوظيفية في التنظيم
84	ثالثا: فليب سلزنيك الابعاد غير الرسمية داخل النسق التنظيمي

	المحور السابع: منظور الصراع في التنظيم
86	أولا: كارل ماركس وفكرة الصراع التنظيمي
87	ثانيا: كارل مانهايم صراع القيم والاتجاهات داخل التنظيم
88	ثالثا: رالف دأهندروف صراع السلطة والنفوذ في التنظيم
90	رابعاً: نظرية التنظيم في الفكر الخلدوني
99	خامساً: التبادل الاجتماعي المصلحة والسلوك
102	سادساً: المنظور الاثنوميثودولوجي الخفيات القريبة من الفعل التنظيمي
	المحور الثامن: التنظيم كنسق مفتوح
104	أولا: نظرية التحليل النسقي
	المحور التاسع: التنظيم كتعلم ثقافي
119	أولا: النموذج J A Z في التنظيم
131	ثانيا: التنظيم كتعلم ثقافي
135	خاتمة
136	المراجع

ISBN: 978.9931.9828.7.6



9 789931 982876