

4. نظريات التنظيم المعدلة:

تمهيد:

بدأ تيار جديد في التفكير حول التنظيم بعد تلك الانتقادات التي كانت قد وجهت إلى النظرية الكلاسيكية، وإلى حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية، وذلك بهدف التوصل إلى تفسير أكثر واقعية للسلوك الانساني ولظاهرة التنظيم.

ويتميز التيار الجديد الذي يطلق عليه نظريات التنظيم المعدلة بأنه يركز بشكل أساسي على تحليل وفهم السلوك الانساني في التنظيمات حيث لا يولى اهتماما كبيرا ببنية أو تكوين الداخلي للتنظيم، ويقول هذا التيار في نظريات التنظيم على الأسس التالية:

✓ أن التنظيم بشكله التقليدي أو الكلاسيكي لا يوفر الجو الملائم للسلوك التنظيمي السليم.

✓ أن الانسان والسلوك الانساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.

✓ أن الجوانب الأساسية موضع الاهتمام هي الانسان في تكوينه النفسي والاجتماعي وليس

الفيزيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.

✓ أن البيئة متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي ترى النظريات المعدلة بأن

التنظيم نظاما مفتوحا، يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة.

✓ هناك اجماع وإن كان بشكل غير مباشر لدى هذه النظريات المعدلة على أن العنصر الانساني

هو مصدر التغيير الأساسي في السلوك التنظيمي، أي هناك ميل إلى التقليل من تأثير الجوانب الخرى وبخاصة تأثير الهيكل التنظيمي.

✓ القول بتأثير التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي.

ولقد بدأت هذه النظريات في الظهور خلال الفترة الممتدة ما بين 1940-1960، وقد لفتت الأنظار إلى

أهمية العنصر البشري في التنظيم، وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وعلى تحقيق الأهداف.⁽⁶³⁾

وقد انتهى الأمر بكثير من هذه النظريات إلى اقتراح سياسات معينة من نشأها زيادة دور العنصر

البشري في العملية التنظيمية من مثل:

✓ إشراك العمال في الإدارة.

✓ تكبير تعظيم العمل.

وعموما ما يلاحظ على هذه النظريات ميلها إلى تعظيم الدور يلعبه السلوك الفردي داخل التنظيم، والميل

أيضا إلى تكييف التنظيم الرسمي ليلئم خصائص وحاجات الأفراد، إلى جانب اشتراكها في رفض أسلوب

التنظيم الكلاسيكي نظرا لآثاره الضارة بالفرد وشخصيته، أما النظريات التي سنتعرض لها هنا فهي:

1 -نظرية التنظيم الاجتماعي "باك" "Bakke".

2 -نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ "كريس أرجيريس" "Chris Argyris".

3 -نظرية التفاعل " وليام وايت " W. White .

✓ نظرية التنظيم الاجتماعي لـ "باك " :

تهتم نظرية التنظيم الاجتماعي بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه، وفي هذا الإطار يتقدم "باك" بملاحظة مفادها أن كثيرا من النظريات ودراسات التنظيم الحديثة لا تهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى مثل:

- ✓ التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها بعض.
- ✓ علاقات القوة والتأثير بين التنظيمات.
- ✓ وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف.
- ✓ عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

➤ المقصود بالتنظيم الاجتماعي عند باك.

التنظيم الاجتماعي نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم مجموعة من الموارد الانسانية، المالية، المادية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به. وعليه يكون التنظيم:

- ✓ نظاما مفتوحا.
 - ✓ يتكون من الأنشطة والعلاقات الانسانية أساسا.
 - ✓ تفاعل التنظيم في أدائه لأنشطة مع غيره من التنظيمات.
- هذا ويحدد "باك" بناء على هذا التعريف (04) أربعة مكونات أساسية للتنظيم، وهي:

1 ميثاق التنظيم.

2 الموارد الأساسية.

3+الأنشطة.

4 روابط التنظيم.

أولا: ميثاق التنظيم

هو وسيلة لتحديد طبيعة التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، وحيث تماثل فكرة الميثاق بالنسبة للتنظيم فكرة الشخصية بالنسبة للإنسان، حيث يحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات التالية:

- اسم التنظيم.
- وظيفة التنظيم في المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه.
- الهدف أو الأهداف الرئيسية للتنظيم. (64)
- حقوق التنظيم والتزاماته إزاء أعضائه، والعكس.
- حقوق التنظيم وعلاقاته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات في المجتمع.

- أهمية وقدرة التنظيم على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم.
- القيم والمثل التي يستند عليها التنظيم في القيام بوظائفه وتحديد أهدافه ورسم سياساته.
- الرموز التي يؤكد عليها التنظيم لتأكيد أهدافه ويستغلها كشعارات في توضيح حقيقة الدور الذي يقوم به.

وعليه فإن التنظيم يتأثر بطبيعة الميثاق، ويظهر ذلك في السلوك التنظيمي.

ثانياً: الموارد الرئيسية

وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه، وهي العناصر: الانسانية، المادية، المالية، الفكرية، والطبيعية في المجتمع المحيط به، حيث تلعب هذه الموارد نوعيتها وكمياتها دوراً هاماً في تحديد التركيب الداخلي للتنظيم (الحصول على الموارد، صيانة الموارد، تحويل الموارد، استخدام الموارد)، وعليه فإن الموارد الرئيسية تساهم في تحديد تكوين التنظيم وبالتالي التأثير على السلوك التنظيمي من خلال أمرين هما:

✓ تحديدها لأنواع الأنشطة ومدى تنوعها واستمرارها.

✓ تحديد بعض الحدود التي يعمل في إطارها التنظيم.

(الموارد البشرية: الأفراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي للتنظيم بما يتميزون به من دوافع،

اتجاهات، ميول، القدرات العقلية، الجسمانية كما يتأثر سلوك الأفراد المتعاملون مع التنظيم.) ويعطي

"باك" للعنصر البشري أهمية خاصة، ويتناوله من جوانبه المختلفة (الفيزيولوجية، النفسية، الاجتماعية)، وهو بذلك يخالف النظريات الكلاسيكية.

المواد، رأس المال، الطبيعة، الموارد الفكرية، أو الذهنية (الأفكار - اللغة - القيم - المثل)، التي تحكم نشاط الأعضاء.⁽⁶⁵⁾

ثالثاً: الأنشطة التنظيمية

يمارس التنظيم عدداً من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات، وتتلخص الأنشطة هذه في:

✓ الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها في تحقيق أهداف المشروع.

✓ المحافظة على كيان التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل الداخلية والخارجية في مواجهة عوامل التغيير.

✓ تنمية وتجديد الميثاق التنظيمي واعطائه الصفة القانونية.

أما أهم هذه الأنشطة فتتلخص في:

1 أنشطة مميزة: (الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف التنظيم وإبراز تميزه وانفراده واختلافه عن غيره).

- 2 أنشطة حيوية: (الأنشطة التي تساعد التنظيم على البقاء، الحصول على الموارد، صيانتها، تحويلها وتمييزها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكلة إليهم).
- 3 أنشطة إنتاجية: تتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمات، وتسويقها.
- 4 أنشطة رقابية: تهدف إلى الإشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم (التوجيه، التحفيز، التقييم، الاتصال).
- 5 أنشطة المحافظة على توازن التنظيم واستقراره (هي أنشطة عامة وتجميعية تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق التوازن الحركي للتنظيم (عملية التداخل، محاولة إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم والجماعة، حل المشاكل القيادية من العمليات التجميعية).⁽⁶⁶⁾

6 رابعا: روابط التنظيم

هي الفكرة التي تعبر عن التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.⁽⁶⁷⁾ يتضح مما تقدم من أفكار أن نظرية التنظيم الاجتماعي لـ " باك " تصور التنظيم الإداري على أنه تنظيم إجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وهي تنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد المجتمعين الذين يتعاونون فيما بينهم مستخدمين موارد مادية وطبيعية ومالية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. وأما مشكلة التنظيم من وجهة نظر " باك " فهي في كيفية جعل أفراد التنظيم يتعاونون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم بذات الوقت بالرغم من اختلاف وتباين قدرات ومعتقدات هؤلاء الأفراد. وهي المشكلة التي يعتقد " باك " بأنه يمكن لقيادة أن تحقق التعاون بين العاملين عن طريق تسهيل عملية اندماجهم والعمل على حل مشاكلهم، وتوجيههم، وهو ما يوجب على قيادة التنظيم السعي للتوفيق بين متطلبات التنظيم وحاجات الأفراد فيه.⁽⁶⁸⁾

لقد حاولت نظرية التنظيم الاجتماعي تجاوز المفاهيم التقليدية مع منح الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه مرتكزا في ذلك إلى جملة من المعايير ومنها:

- ✓ النظر للسلوك التنظيمي في صورته الكلية أو الشمولية التي تستوعب كافة الأجزاء المشكلة له والمتغيرات المتعلقة به.
 - ✓ أن يعبر عن المفهوم الحقيقي للمنظمة من خلال الواقع الملموس الذي تجري ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المشكلة له.
 - ضرورة أن تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة القدرة على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وفي تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها، وتمكين الأفراد فيها من تحقيق أهدافها النهائية.⁽⁶⁹⁾
- عموما يمكن القول بأن "باك" قد حاول أن يقدم الملامح الأساسية للتنظيم من خلال تقديم انطلاقة جديدة في الفكر التنظيمي ساهمت في لفت الانتباه إلى أهمية العنصر الانساني داخل التنظيم دون الوقوع في

المبالغة التي عانت منها نظرية العلاقات الانسانية والعلاقة التبادلية التفاعلية ما بين التنظيم والمحيط وتأثيرها على معدل كفاءة وفعالية السلوك التنظيمي بشكل عام.

✓ نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ : "كريس أرجيريس" C. Argyris

ولد " كريس أرجيريس " سنة 1923 ب . و . م . أ ، اشتغل أستاذا لـ Management بجامعة "هارفارد" أئندرس إدارة المؤسسات. هو أستاذ متخصص في علم النفس الصناعي. مثل كيرث ليفين عمل " أرجيريس " على تطوير طريقة في البحث حول التدخل في الوسط الصناعي. وقد نشر عدة مؤلفات حول الـ " Management " ومنها كتابه " الشخصية والتنظيم" الذي صدر عام 1957.

يرى " أرجيريس " بأن لكل فرد طاقة أو قدرات، وأن هذه القدرات يمكن أن يطورها التنظيم الذي يعمل لحسابهمثلما يمكن أن يقضي عليها. ثم إن تطوير هذه القدرات الفردية لا يمكن أن تكون إلا للفائدة والمصلحة المتبادلة بين الفرد وللتنظيم، إلا أن المسيرين، أو المدراء يفتقدون في معظم الأحيان إلى الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد من أجل السماح بمثل هذا النمط من التطور. ويضيف على ذلك القول بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح واللامرونة، علمابأن المسيرين، أو المدراء يرون بأن الثقة والتجديد أساسيان في اتخاذ القرارات المناسبة. ولذلك يوصي "كريس أرجيريس" المدراء، أو المسيرين بضرورة بذل الجهد وطرح الأسئلة المهمة التي تسمح بالحصول على اجابات، في الأوقات الهادئة بغية مراجعة مواقفهم بالعودة للملاحظات التي يكونوا قد سجلوها أثناء الاجتماعات لأجل الشروع بشكل نشيط في عملية التعلم التي تخص سلوكهم، وسلوك الجماعة التي يشرفون عليها أو على إدارتها وتسييرها.

وقد سمحت له الدراسات التي قام بها من ان يحدد ثلاثة (03) قيم أساسية تؤثر على جماعات العمل:

✓ أن العلاقات الانسانية الوحيدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى انجاز أهداف التنظيم، بتعبير آخر، فإنه إذا كانت الاطارات تركز جهودها على انجاز المهام فبغرض تفادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين.

✓ يجب تعميق العقلانية، وتقليل العواطف والانفعالات داخل اطار المؤسسة.

✓ أن السلطة والرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذ لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالتسلسل الهرمي.

وبناء على ذلك التشخيص، قام أرجيريس بتقديم نقد حقيقي للفعالية داخل المؤسسة وقد لاحظ بأن أغلب المديرين يعتقدون بأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي سعي إلى تحقيق الهداف التي حددها لنفسه، ويرى أرجيريس بأن مثل هذه النظرة للتنظيم الفعال ضيقة، لأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده، وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية، او الطاقة البشرية، هذه التي تتكون بالأساس من الطاقة البسيكولوجية، التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة، ومن تم اقترح مفهوم "النجاح البسيكولوجي".

وحسب "أرجيريس" فإن التنظيم يكون فعالا إذا ما مكن أعضائه من تحقيق النجاح البسيكولوجي، ولكي يحقق ذلك على كل تنظيم أن يعطي كل عضو من أعضائه الفرصة لتطوير فعاليته الشخصية، ومثل هذا الأمر يحتاج توفر شرطين أساسيين هما:

▪ ان على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام، والسعي نحو احساس متزايد بأهمية الكفاءة، من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها.

▪ ومن جهة المقابلة على المؤسسة أن تعطي أفضلية للكفاءة، إن طريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير بحيث تسمح للأفراد تحقيق النجاح البسيكولوجي.

➤ نموذج التنظيم المقترح من طرف أرجيريس:

يقوم النموذج الذي اقترحه "أرجيريس" على عدة قواعد منها:

✓ التفاعل بين مكونات التنظيم المميز.

✓ يجب أن يتوفر ما أسماه "بالوعي الشامل للتنظيم" *La conscience globale*.

✓ الأهداف المنجزة يجب أن تكون اهدافا للتنظيم ككل.

✓ يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية.

✓ يجب أن يتمتع المديرين، والمسيريون داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية.

اما عن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة حظوظ تطوير النجاح البسيكولوجي فيجب أن يركز على المبادئ التالية:

❖ توسيع واثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل وكذلك التعرف على النتائج المحققة.

❖ تغيير القيم وسلوك المسيرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة، والتسيير العقلاني.

❖ لا مركزية الرقابة على التسيير، وتحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم.

❖ تطوير أنظمة للتقييم، ومكافاة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة في

الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم وتكييفه.

ويعتقد "كريس أرجيريس" الذي يعتبر من بين أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، أن هناك تناقضا بين مقومات الشخصية وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها التي تقول فيها بمبدأ التخصص في العمل، تقسيم العمل، التوجيه، الرقابة، إصدار الأوامر وحده الأمر وغيرها من المبادئ تجعل من الشخصية الانسانية في أماكن العمل شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها، وتتسم بقصر النظر في نظرتها للأمور. ويتضح مثل هذا التناقض بين الفرد والتنظيم كلما عمد هذا الأخير إلى اعتماد المبادئ السابقة التي تتسم بعدم المرونة.

ويرى "كريس أرجيريس" أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسير للسلوك الانساني، يعد بمثابة مقدمة للتنبؤ بالسلوك الانساني والتحكم فيه، حيث تقوم هذه النظريات على مفهومين أساسيين هما الفرد والتنظيم

الرسمين وحيث ينتج السلوك الانساني في التنظيمات المختلفة برأي "أرجيريس" نتيجة تفاعل هذين العاملين، الفرد، والتنظيم الرسمي، بشكل منفرد أولاً مع غيرهما من العوامل الأخرى داخل التنظيم (العوامل الفردية، الجماعات الصغيرة غير الرسمية، وعوامل تنظيمية رسمية)، وعليه يرى بصورة فهم هذه العوامل لأجل فهم السلوك الانساني في التنظيم.

• الفرد:

يقول "أرجيريس" بأن الفرد يتميز بجملة من الخصائص التي تحدد شخصيته وهذه الخصائص هي:

1 - أن الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، أي أن الشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع الصفات الانسانية المختلفة ولكنها تنظيم يجمع كل تلك الصفات ويسمح بتفاعلها فيما بينها.

2 - أن أجزاء الشخصية الانسانية ترتبط مع بعضها لأن كل منها يستخدم الآخر لضمان البقاء، وتكون في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة المشكلة للشخصية الانسانية في حالة توازن واتساق، وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في حالة اتساق مع البيئة المحيطة، وعليه تعتبر الشخصية الانسانية نظاماً مفتوحاً، وعليه وفي حالة انعدام التوازن الداخلي تمثيل الشخصية الانسانية إلى احداث تعديل لاستعادة التوازن.

3 - تعكس الشخصية الانسانية طاقات الانسان وحيويته.

4 - أن مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الانسانية التي يسعى الانسان لإشباعها، حيث

الحاجة، حالة من القلق أو التوتر توجد في الشخصية وبالتالي فهي تنشئ وتوجه السلوك حتى يتحقق الهدف أو يتم الإشباع، وهذا يؤدي إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته.⁽⁷⁰⁾

5 - إلى جانب الحاجات الانسانية هناك القدرات الانسانية، وهي الآلات أو الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- القدرات العقلية.

- القدرات العضلية.

- القدرات العاطفية.

6 - أن الصفات والخصائص الانسانية تتجمع وتنظيم الشخصية في مفهوم "الأن" أو "الذات"، حيث أن الحاجات الانسانية لا تختلف باختلاف الأفراد ولكن تختلف باختلاف طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها ببعضها البعض، وذلك من انسان إلى آخر، وهذا هو مفهوم "الذات"

7 - أن للإنسان القدرة للدفاع عن نفسه، أو بالأحرى عن ذاته ووحدته الشخصية باللجوء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية ومنها: العدوانية- الشعور بالذنب- الإنكار- الكبت اللاشعوري- الكبت الواعي أو التحريم- التبرير- التمثيل بالآخرين- الإسقاط.

8 - يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة الصفات الانسانية وتكوين عالم خاص بالفرد.

9 - يسعى الانسان إلى تحقيق ذاته وتحيينها، وهكذا نجد بأن الشخصية الانسانية تمر بالأطوار التالية: (71)

- ✓ من حالة السلبية في مرحلة الطفولة إلى حالة من النشاط المتزايد مع تقدم السن.
- ✓ تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- ✓ تتطور الشخصية بزيادة وتنوع السلوك، فأنواع السلوك الممكنة تتطور وتزيد مع تطور السن (المقارنة مع الطفولة).
- ✓ تميل الاهتمامات والرغبات إلى التطور والاستقرار بمرور الوقت أي التعمق والاستقرار عندما يميل الانسان إلى النضج والاستقرار الفكري والعاطفي.
- ✓ تبدأ الشخصية الانسانية في التطور والتقدم في مجال التفكير وإعمال العقل مع التقدم في السن، فإذا كان الطفل يميل إلى الاهتمام بالأشياء القريبة يبدأ الانسان في النظر إلى المستقبل البعيد، ويتسع أفق إدراكه للأمور مع تقدم الزمن.
- ✓ يميل الانسان إلى التطور من حالة الخضوع إلى حالة طلب المساواة أو التمييز والتسلط.
- ✓ يبدأ الانسان في ادراك ذاته والتعرف على أهميته كإنسان.

نلاحظ من ذلك أن الانسان جملة من الصفات والملاح وهو يتصرف بوحى من حاجته وإدراكه للعالم المحيط به، ويسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها، أو أن الشخصية الانسانية تميل التطور والنضج، وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته. (72)

• خصائص التنظيم الرسمي:

يتصف التنظيم الرسمي بالخصائص التالية:

1. يتصف التنظيم الرسمي بالمنطق والرشد، أي أن التصرفات مقصودة وهادفة أي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة.

2. يعتمد التنظيم الرسمي مبادئ التخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطة، وحدة المر والتوجيه، نطاق الاشراف المحدد.

وهي الخصائص التي يرفضها "كريس أرجيريس" من منطلق وجود تناقض رئيسي بين متطلبات الشخصية الانسانية المتطورة وخصائص التنظيم الرسمي، ويرى بأن الانسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باي من الأساليب التالية:

(1) أن يترك التنظيم نهائياً.

(2) أن يحاول تسلق السلم التنظيمي والوصول إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.

- 3) أن يستخدم أحد الوسائل الدفاعية التي توجد بحوزته أو يتوفر عليها.
- 4) أن يصير مستهترا غير عابئي، فيتكاسل ويتراجع في القيام بمهامه، ولا يهتم بأهداف التنظيم.
- 5) الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.
- وفي المقابل نجد أن لجماعات العمل أساليب خاصة بها للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي ومنها:
- أ. تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.
- ب. اعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
- ت. التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور وعلمازايا الاقتصادية الأخرى.
- وبتعبير آخر يلجأ الانسان ذو الشخصية النامية عندما تواجهه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية التي تساعده على تحقيق الفوائد التالية:
- ✓ تقليل درجة خضوعه واعتماده بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
- ✓ تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتمي في الجماعة.
- ✓ تمنح الجماعة غير الرسمية للفرض فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة.
- ✓ التنظيم غير الرسمي عالم خاص للفرد تنمو فيه شخصيته الانسانية بعيدا عن الضغوط والقيود.
- لذلك يعتبر "أرجيريس" التنظيم غير الرسمي بمثابة وسيلة لحماية الفرد من الانهيار أو الانفجار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.
- هذا ويرى "أرجيريس" بأن نتيجة التناقض بين الفرد والتنظيم تؤدي إلى الاحباط، الفشل، الصراع، وأن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة وتضائل الشخصية وتنمية صفة التركيز الجزئي بدلا من الكلي (التركيز على الكل)، وأن فلسفة الإدارة الكلاسيكية في بعض الأحيان يمعن في جعل الأفراد يشكلون سلوكيات معادية للتنظيم الرسمي.
- وعليه يقترح "كريس أرجيريس" العمل بالأساليب الإدارية التي يمكن أن تخفض من حدة التوتر بين الإدارة والعمال من مثل:
- ✓ استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشكلاتهم.
- ✓ تكبير العمل.
- ✓ تخفيض حدة الرقابة.⁽⁷³⁾

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية كريس أرجيريس:

يبقى القول أن "أرجيريس" الذي قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الانسانية الأساسية وطبيعة بناء التنظيم الذي يستطيع مواجهة حاجات الانسان الأساسية، إلا أنه لم يستطع أن يحدد لنا بشكل واضح ما إذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعره الناس، أم هي الحاجات التي لا بد أن يستشعروها بالضرورة. زد على ذلك أنه لم يحدد لنا أهم الطرق أو الأساليب التنظيمية والادارية التي تسمح بالجمع بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد إذا ما استثنينا اقتراحه بشأن اعتماد الادارة لأسلوب الادارة التشاركية.

ثم إن "كريس أرجيريس" وفوق ذلك لم يتجاوز الاهتمام بالعوامل الداخلية للتنظيم مع العلم ان للعوامل الخارجية تأثيراتها على التنظيم الداخلي للتنظيم، إلى جانب إغفاله لظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معها أو علاجها، ولا مع الجماعات غير الرسمية التي لا يستهان بدورها في التأثير وتوجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

5. نظرية اتخاذ القرارات لـ: "هربرت سيمون" "Herbert Simon"

يعد "هربرت سيمون" الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد واحد من الذين عارضوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم خاصة فيما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات، حيث السلوك التنظيمي محصلة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحدها.

وضمن هذا التصور رفض "هربرت سيمون" الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار وقال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الرشيد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأنه "هربرت سيمون" بأنه يقوم على مسلمة أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة وآثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفقد فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة من جهة، ثم جهل النموذج العقلاني بالسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى، ذلك أن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق ومنسجم، حول الأفضليات بين أصحاب القرار، أي بمعنى أن الجميع متفق حول أهداف التنظيم، وأن القواعد المنظمة لعملية اتخاذ معلومة ومقبول من قبل جميع المعنيين بهذه العملية، ويعترف "سيمون" بهذا الصدد بأن أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهدافا متباينة تؤدي إلى تولد الصراع بينهم.⁽⁷⁴⁾ **النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:**

شاع النموذج العقلاني في اتخاذ القرار في النصف الأول من القرن العشرين (ق 20). يقوم هذا النموذج على تعظيم المدير لعوائد منظمته على الدوام وعليه أن يسعى باستمرار إلى الحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة، مع تحليل ومعرفة نتائج كافة البدائل واختيار المناسب منها أو البديل الأمثل.

وأما الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرار فتتحدد في تلك

المتطلبات التي تفرضها العقلانية حيث:

- 1 وضح المشكلة: بحيث لا يكون هنا كادنى غموض في أي جزء منها، وهو ما يفترض توفر كافة المعلومات عنها لاتخاذ القرار.
 - 2 -التوجه المجرد نحو الهدف: أي سعي القرار نحو الهدف وثبات ذلك الهدف.
 - 3 -كافة الاختيارات / البدائل معلومة لدى متخذ القرار: فهو على دراية تامة بنتائج كافة البدائل.
 - 4 -لا قيود على عملية اتخاذ القرار: أي أن متخذ القرار متحرر من كل القيود، سواء فيما تعلق بالوقت، أو في التكاليف، أو في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة والبدائل ونتائج كل بديل.
 - 5 يختار متخذ القرار البديل الذي يعظم العائد فقط: بمعنى أن الأمر واضح بالنسبة لمتخذ القرار ولا يهمله سوى العائد وتعظيم الهدف، ولا شيء سواه.
- أما السؤال الذي يمكن طرحه هنا وأمام مثل هذه الافتراضات هو إلى أي مدى يمكن أن تكون المشكلة واضحة بالنسبة لمتخذ القرار، وهل فعلا جميع البدائل متاحة وواضحة لديه، ثم هل يتوفر على كافة المعطيات الخاصة بالمشكلة، وطبيعة نتائج القرار تحت قيد الوقت، والتكاليف، وهل يتفق القرار المتخذ مع ما تسمح به المنظمة وأفاقها المستقبلية.⁽⁷⁵⁾
- هذا وبناء على مقارنة "هربرت سيمون" ما بين النشاطات الفعلية لعملية اتخاذ القرار وبين المجموع المثالي الذي يقدمه النموذج الرشيد أو العقلاني رأى بأن محاولات العقلنة محدودة نظرا للأسباب التالية:
- ✓ المعلومات غير الدقيقة وغير الكاملة.
 - ✓ تعقد المشكلات.
 - ✓ قدرة الانسان على معالجة المعلومات.
 - ✓ الوقت المتاح من أجل اتخاذ القرار.
 - ✓ الأولويات المتصارعة لدى متخذي القرارات بشأن الأهداف التنظيمية (اختلاف أصحاب القرار).
- وإضافة هذه الأسباب بمحددات العقلانية أو الرشد داخل التنظيم، حيث قال بالعقلانية أو الرشد المحدود، وقد اختار هذا التوصيف أو العبارة لأجل توضيح والتأكيد على أن أصحاب القرار ورغم المحاولات الكثيفة التي يبذلونها لأجل اتخاذ قرارات عقلانية والوصول إلى النموذج المثالي الذي يقول به النموذج العقلاني، ونظرا للأسباب المذكورة آنفا، فليس بمقدورهم أن يكونوا كذلك.⁽⁷⁶⁾
- يتوضح مما سبق أن مبدأ "العقلانية المحدودة" يؤكد على مسألتين هامتين داخل التنظيم:
- أن أصحاب القرارات وبالنسبة لبعض الحالات لا يتوفرون إلا على عدد قليل من المعلومات لأجل الرد على متطلبات النموذج، وهي بالتالي تعتبر من قبيل العراقيل أو الصعوبات المرتبطة (الناجمة) عن التعقد والتغيير وهي بالتالي مصدر للشك أو اللابيقين، ومنها نقص المعلومات، وهي العراقيل أو التعقيدات التي لا ترتبط فقط بالبيئة التنظيمية ولكن أيضا بالنظام التقني.

— المسألة الثانية، فتتعلق بفهم الأهداف المتناقضة أو المختلفة عليها وهي المسألة التي تشكل عامل الأزمة أو القلق في عملية اتخاذ القرار ويظهر الاختلاف أو عدم التفاهم والاتفاق بين أصحاب القرار حول:

— الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها، أو المشكلات التي تحتاج إلى الحل.
— عدم الاتفاق حول المعلومات التي يجب الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار، ودعم القرار. (77)

✓ عناصر نظرية "سيمون" في التنظيم:

يقدم "هربرت سيمون" عناصر نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري باعتبارها دراسة لاتخاذ القرارات في التنظيمات كالاتي:

1. توجد وراء كافة أنواع العمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار، وهو الاختيار الذي يسبق الأداء الفعلي، ومنه فإن مجال الاهتمام في دراسة التنظيم يمكن أن ينتقل من دراسة الأعمال أو الوظائف إلى دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبقها.

2. أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم، أو رسم السياسات العامة له، ولكنها عملية تمس كافة التنظيم بما يتضمنه من عمليات تنظيمية تضمن تحقيق الأهداف والأداء الصحيح.

3. أن طبيعة التنظيم الهرمي تقضي بانقسام أعضاء التنظيم إلى فئتين كبيرتين، المنفذون ووجودون في المستويات الدنيا وهو الذين يقومون بتنفيذ الأعمال والقرارات ووجودون في المستويات العليا.

4. أن وظيفة متخذي القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل الممكنة، وبما أن تنفيذ القرارات داخل التنظيم يقع في العادة على عاتق المنقذين، يكون على متخذي القرارات القيام بما يلي:
✓ اتخاذ القرارات المناسبة.

✓ التأثير على المنفذين بغرض وضع القرارات موضع التنفيذ، أو الالتزام بالعمل بها.
يلاحظ من ذلك كيف أن "هربرت سيمون" يربط بين عنصرين أساسيين يرتبطان بعملية اتخاذ القرارات، ألا وهما:

✓ اتخاذ القرارات.

✓ ثم التأثير، أو النفوذ على أعضاء التنظيم، وهو الربط الذي يؤدي إلى ادخال عنصر السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

5. بما أن المستويات التنظيمية متعددة فإن محاولات التأثير على المنفذين تتم بواسطة المستويات العليا التي تمر على عدد من المستويات الوسيطة من المشرفين الذين يعملون على نقل وشرح وتعديل محاولات التأثير المبدولة من قبل متخذي القرار حيث يقع المشرفون بدورهم تحت تأثير ونفوذ متخذي القرار أيضا. (78)

6. ينبغي أن يكون محل التركيز داخل التنظيم على الأعضاء المنفذين إذ يتوقف نجاح التنظيم وتحقيق الأهداف على أداء هؤلاء.
 7. تعني عملية اتخاذ القرار، عملية اختيار تسبق عملية الأداء، بمعنى أن الفرد يختار من بين عدة بدائل.
 8. في بعض الأحيان تكون عملية اتخاذ القرار محصلة لعملية طويلة من النشاط التخطيطي.
 9. العمل التنظيمي عمل جماعي بالأساس، ولذلك تقوم عملية اتخاذ القرار على جملة العمليات التي تهدف إلى استبعاد بعض عناصر القرارات التي ينبغي أن يتخذها أعضاء التنظيم ووضعها في صورة إجراءات عامة لتحل محلها عملية اتخاذ القرارات على مستوى التنظيم. واما أنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد فتنتمثل في:
 - أ -تحديد وظيفة الفرد، أو واجباته العامة.
 - ب تحديد السلطة، أي تحديد من الذي يمتلك حق اتخاذ القرارات بدلا من الفرد.
 - ج-وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد، وذلك بغرض تحقيق التنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين داخل التنظيم.
 10. معنى ذلك هو أن يتم تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم انشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة، ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وذلك بغرض:
 - أ/التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
 - ب/زيادة الخبرة بالنسبة لمتخذي القرارات.⁽⁷⁹⁾ نفهم من ذلك، وإذا ما حاولنا تلخيص أهم عناصر عملية اتخاذ القرار أنه يمكن حصرها اجمالا في العناصر التالية:
- 1 اتخاذ القرار: أن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح مرحلة أو خطوة في تحقيق هدف آخر.
 - 2 البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.
 - 3 الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.
 - 4 التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

5 **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة، خلق الولاء، الاتصال، التدريب، ووضع معايير الكفاءة وغيرها.

6 **التوازن:** يهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

وعليه يمكن القول بأن نظرية اتخاذ القرارات ل "هربرت سيمون" قد اعتمدت على حقيقتين أساسيتين هما: الجانب النظري لاتخاذ القرارات، والجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي. وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في هذه القرارات ومنها:

أ/ الذكاء: الذي يسمح للأفراد من خلال اتصالهم ببيئتهم ومجتمعهم بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.

ب/ رقابة الاستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة.

ج/ اختيار الطرائق والأساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها.

د/ تنفيذ الخطط الموضوعية وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة.⁽⁸⁰⁾

✓ أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم:

يرى هربرت سيمون " بأن القرارات التي يتم اتخاذاها في المستويات العليا تعد عديمة الفائدة إلا إذا تم تنفيذها من قبل أعضاء التنظيم الذين يجب تبليغها لهم، بحيث تحظى بقبولهم، عبر التأثير عليهم، حيث تختلف أساليب التأثير على المنفذين، وهي في الغالب تنقسم إلى قسمين أو نوعين: أ - أن تنمي عادات، اتجاهات وأساليب تفكير لدى أعضاء التنظيم تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات بكيفية تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف الخاصة به.

ب أن يعتمد إلى اجبار المنفذين على القبول بالقرارات التي اتخذت في المستويات العليا بداخل التنظيم.

أما بالنسبة للأسلوب الأول: فيكون عن طريق خلق الولاء للتنظيم واقناع أعضاء التنظيم بهدف الكفاءة والتدريب.

وأما الأسلوب الثاني: فيعتمد بالأساس على السلطة، مع الإشارة إلى أن "سيمون" يربط قبول

المرؤوسين بسلطة الرؤساء لكونه لا يتعدى نقطة معينة، يسميها بنقطة القبول، وأما مساحة القبول فتتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة.

هذا ويقدم "هربرت سيمون" إلى جانب مفهوم "منطقة القبول" مفهوما آخر لا يقل أهمية عنه ألا وهو

مفهوم "الولاء التنظيمي" باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرارات، إذ يدفع بالفرد عند اختيار البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة وفائدة للتنظيم كالجماعة، مما يساعد على تحديد مسؤولية

متخذ القرار مع العلم بأن "هربرت سيمون" لم يغفل عن المشاكل التي يمكن أن تتجم عن ولاء الفرد لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح الجزء ومصالح التنظيم العام.⁽⁸¹⁾

ولذلك رأى "هربرت سيمون" بأن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما:

أ/الجدوى الاقتصادية للقرار: بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع، وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه المسألة بالرجل الاقتصادي.

ب/الجدوى النفسية والمعنوية للقرار: وتعكس مدى الارتياح النفسي، والروح المعنوية، ودرجة تجاوب العاملين مع القرار. وقد أطلق "سيمون" على الرجل الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الإداري.

مع العلم بأن "سيمون" كان قد أكد على ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في عملية صنع القرار واتخاذ من منطلق حرصه على بناء المجموعة التعاونية الهادفة في علاقتها التبادلية مع الإدارة حتى

يصبح المدير الرجل الإداري والاقتصادي في آن واحد.⁽⁸²⁾

هذا وقسم "هربرت سيمون" صور الرشد في القرارات إلى:

✓ القرار الرشيد موضوعيا: وهو القرار الصحيح ويهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

✓ القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل حتى تتواءم

مع النهايات والأهداف المبتغاة.

✓ القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

✓ القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير.⁽⁸³⁾

أما مراحل عملية اتخاذ القرار على المستوى الإداري فتتكون من المراحل الثلاثة التالية:

✓ مرحلة البحث والاستطلاع: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.

✓ مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية إيجاد البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في

تحقيق الأهداف.

✓ مرحلة الاختيار: وهي المرحلة التي يجري فيها اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق

الهدف أو الغايات.

وأما القرارات فتتقسم إلى صنفين هما:

✓ القرارات المبرمجة: وهي قرارات روتينية بسيطة متكررة وتنفذ من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها

أساليب تقليدية.

✓ القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات تتسم بالغموض والتعقيد كونها تتلق بمشكلات ذات طبيعة

متكررة وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد كبير وتفكير وإبداع، وتستخدم الأساليب الحديثة مثل

البرمجة الخطية، وتتخذ في الغالب من قبل الإدارة العليا.⁽⁸⁴⁾

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية اتخاذ القرار لـ "هربرت سيمون"

الملاحظ أن "هربرت سيمون" ومن خلال الأفكار التي تقدم بها يكون قد قدم نقدا للنموذج الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار، وإن كان هو الواقع قد وقع في فخ الوصف عندما اكتفاستنادا إلى جملة من المسلمات والبداهيات بتقديم الخطوات التي على متخذ القرار اتباعها. زيادة على أنه قد أهمل في نظريته حول صنع القرار مسألة على جانب كبير من الأهمية المتمثلة في تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي والمجتمعي للتنظيم، عندما ركز على العوامل الداخلية، وعندما أكد على الحياة التنظيمية الثابتة. إن نظرية الرشد المحدود أو العقلانية المقيدة في صنع القرار وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها في فهم عملية اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي الناتج عنها إلا أنها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات لعل أبرزها تركيزها الشديد على إدارة النسق، زيادة على دراستها للصراع وتفحص بيئة القرار من خلال الرؤية أو وجهة النظر الخاصة بصناع القرار لا غير، وكأنها تلغي امكانية تأثير الأطراف الأخرى داخل التنظيم على العملية، الأمر الذي لا يتوافق والواقع الفعلي الذي تجري فيه عملية اتخاذ القرار.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (63): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص106-107.
- (64): (65): نفس المرجع، ص ص116 - 117.
- (66): نفس المرجع، ص 120.
- (67): نفس المرجع، ص 125.
- (68): بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010، ص ص 58-59.
- (69): خليل محمد حسن الشماع وآخر: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 77-78.(70): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص126-127.
- (71): رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 81-82.
- (72): علي السلمي، ص ص128-129.
- (73): نفس المرجع، ص ص130-133.
- (74): .Mary Jo Hatch : opcit,p 288.
- (75): فريد فهمي زيارة: وظائف الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص142- 144.
- (76):(77): Mary Jo Hotch : opcit, pp 289,290.
- (78):(79): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص186 - 189.
- (80): رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 90.
- (81): علي السلمي: مرجع سابق، ص ص189-190.
- (82): صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والاساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 52.
- (83): صلاح الدين عبد الباقي: مبادئالسلوك التنظيمي، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، ط 1، دس ن، ص 659.
- (84): خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز، عمان، ط 1، 2006، ص ص106-107.

6- النظرية الموقفية:

بعد أن تعرفنا على حركة العلاقات الانسانية، من خلال اسهامات مجموعة من المنظرين، منذ ثلاثينيات القرن الماضي، هؤلاء الذين قدموا نظرة مختلفة عن النظريات السابقة عليها حول التنظيم، حيث اهتمت حركة العلاقات الانسانية بالبعد العاطفي، وبوضعية العمل، كما بدرجة تعقيد الدوافع الانسانية ثم بتحليل الجماعات الضيقة بداخلالتنظيمات، زيادة على أشكال السلطة بفضل الدراسات حول القيادة، والدافعية أين حاول الكثير من المنظرين ورواد هذه المدرسة إعطاء الأهمية اللائقة للبعد الانساني للتنظيم ومنها مثلا "كريس أرجيريس" الذي سيركز على أهمية وضرورة إعطاء المزيد من المسؤوليات للأجراء. إلا أن ما يجب التذكير به هو أن حركة العلاقات الانسانية قد تعرضت لانتقادات كثيرة سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو بفرنسا حيث كان أعيب عليها عدم قدرتها على التكيف مع ظرف الأزمة الاقتصادية فيما يتعلق بتحليل المنظمات.

لذلك سيتمحوراهتمام نظريات التنظيم والادارةبإنداء من الستينات حول فكرة تأثر التنظيم بمحيطه الاقتصادي، الاجتماعي.ويمكن بهذا الخصوص ملاحظة العديد منالعوامل المرتبطة بالمحيط والتي يمكن أن تؤثر على التنظيم، وهو ما حصل مع للنظرية الموقفية، التي جعلت من الموقف « Contingence » مفهوما محوريا في تحليل التنظيم،حيث عرفته على أنه "وضعية خاصة ومتطورة تؤدي إلى رفض الصفات الفريدة والمناسبة للجميع،وأما بالنسبة للمنظمات ف الموقف بنائي ذلك أن التغيرات التي تتم في العوامل الخارجية (تكنولوجيا، أسواق..إلخ) تؤدي إلى إحداث تطورات في بنية المنظمات".

هذا وضمن هذا الاطار جرت دراسة لمجموعة من الباحثين البريطانيين سنة 1970 أو "جماعة أستون" "groupeAston" وحددت فيها خمسة (05) أبعاد أساسية للمنظمة كانتالتالي:

✓ درجة تخصص البنية.

✓ درجة تنميط العمل.

✓ درجة تعقيد قواعد العمل.

✓ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

✓ شكل المنظمة.

✓ النظرية الموقفية البنائية:

تأثرتهذه النظرية بجملة الأفكار السابقةتوسعت إلى فهم العلاقة بين المحيط وبنية التنظيم.

— أبحاث واسهامات "برنز" و"ستالكر" "Burns et Stalker":

اهتم كل من "برنز" و"ستالكر" منذ 1963 بدراسة أثر المحيط أو البيئة على سير العمل داخل المنظمة وضمن هذا الاطار قاما بإجراء دراسة شملتعشرين (20) شركة في بريطانيا، نشرت نتائجها سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "تسيير التجديد" "The management of Innovation" وكان المقياس

الذي تم اعتماده للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستخدمة وفي الأسواق التي ينشط ضمنها التنظيم.

وقد بينت نتائج أبحاثهما تأثر بنية المنظمة بجملة من العوامل الخارجية، وبشكل خاص بتعقيد وتقلبات المحيط الخارجي الذي يجري قياس معامل أو نسبة التغير فيه إنطلاقاً من التغيير التكنولوجي، تقلبات السوق، وكذا التشريعات. كما اتضح بأن الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع البيئة المستقرة تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تتوافق مع البيئة الديناميكية التي تشهد تغييرات كبيرة.

وقد اقترح "برنر" و "ستالكر" إنطلاقاً من التمييز بين نمطين من التنظيم، ومن بنية المؤسسات وهما:

✓ المنظمات الميكانيكاوية: أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة:

تتميز البيئات المستقرة بكون عناصرها مستقرة بالنسبة للمنظمة، أو بتغيرات يمكن توقعها مقدماً.

إنتاج هذا النمط من المنظمات يكون محددًا ومستقرًا على مرور الزمن. أما بالنسبة للتكنولوجيا

والسوق والتشريعات الخاصة بها فالتغيير المفاجئ فيها ضئيل جداً.

✓ والمنظمات العضوية: وهي البنى المرتبطة بالبيئات غير المستقرة:

تتميز هذه البنى غير المستقرة بعناصرها المتغيرة. سواء ما تعلق منها بالتكنولوجيا أو

بالتشريعات أو بالسوق. وهو ما يجعل الإدارة في مثل هذه الحالة على اطلاع وعلم بذلك التغيير،

أو هي معتادة بالنسبة لها ما يجعلها تتبنى العمل وفق بناء هيكل تنظيمي مرن يضمن لها

استيعاب الضغوط البيئية المختلفة المتقلبة. (85)

أ. **البنى الميكانيكاوية** **mécanistes structures** **Les**

يرى "برنر" و "ستالكر" بأن البنى الميكانيكاوية بنى معقدة، تقوم بإنجاز مهام معقدة رسمية/مركزية. تتولى

إنجاز مهام روتينية وتنفيذية. تعتمد بشكل كثيف على برمجة السلوكيات، ولها قدرات محدودة للرد أو الاستجابة

للوضعيات غير المألوفة بالنسبة لها. أما العمل فمعقلن، متخصص، ومنمط. يتم فيها حل النزاعات

باعتقاد التسلسل السلمي الإداري، في حين تتخذ القرارات في أعلى بنية الهرم الإداري. أما الاتصال

فيأخذ شكل التوجيهات والأوامر. أما بالنسبة للوصول على الامتيازات، مثلما تقييم عمل الأفراد فيرتبط

بشكل خاص بمكانة، وبنظام مؤهلات كل فرد داخل التنظيم. وعموما فإن المنظمة الميكانيكاوية،

منظمة ذات نمط بيروقراطي على النحو الذي ذهب إليه "ماكس فيبر". (86)

نفهم من ذلك أن البنى أو المنظمات الميكانيكاوية منظمات تقوم على تقسيم النشاطات الرئيسية لها في

شكل مهمات مستقلة ومتخصصة. كما على تحديد الإدارة العليا للأهداف والصلاحيات الخاصة بكل

وحدة وفرد داخل المنظمة، حيث تتدرج الصلاحيات والمهام كما المسؤوليات عبر المستويات الإدارية

المختلفة. (87)

ب. البنى العضوية:

تتميز هذه البنى أو المنظمات بكونها أكثر مرنة وتكيفة مقارنة بسابقتها. الاتصالات الجانبية فيها تعد أساسية، يقوم النفوذ ونظام السلطة فيها على أساس الخبرة، والمعارف، أكثر منه على سلطة المكانة الأيراركية.

أما المسؤوليات فيتم تحديدها بشكل واسع وعام. يقوم الاتصال فيها على قاعدة تبادل المعلومات، أكثر منه على أساس اصدار التوجيهات والأوامر. يلاحظ على هذا النمط من التنظيم مستوى ضعيف من التخصص وتنميط العمليات، زيادة على اعتماد نظام خاص لحل الصراعات يقوم على تبادل وجهات النظر.

وأما فيما يخص نظام اتخاذ القرارات والسلطة فيقوم أكثر على اللامركزية مقارنة بالبنى الميكانيكاوية وذلك لأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم في الأماكن التي تتوفر على الكفاءات وعلى الفعل الجماعي. بينما ترتبط عملية تثمين العمل، ومنح المكافآت، والامتيازات بمدى مساهمة وولاء كل فرد للجماعة أو المشروع.

في عبارة أخرى يؤكد "برنز" و"ستالكر" على أن التركيز في البنى الميكانيكية يكون على المهارات المتخصصة الخاصة بالأفراد أو المنظمات، بينما يكون في البنى العضوية متوجها نحو إعادة النظر بصفة دائمة ومستمرة على نشاطات الأفراد والمنظمات بجعلها قادرة على التماشي مع التغيرات الكبيرة التي تجري ضمن بيئتها، ومنه الضرورة القصوى للتركيز على الكفاءات والمهارات المتعددة والمختلفة ذلك أن الابداع والخلق في حاجة قوية إلى الانفتاح الجماعات العاملة على بعضها بعض.

نستنتج من أعمال "برنز" و"ستالكر" حول بنية المنظمات أنهما لا يفاضلان بين هذاهو تلك من بنى التنظيم باعتبار أحدهما متميزة أو أفضل من الأخرى، فهما فقط يقران بأن البنية الميكانيكاوية تكون مناسبة أكثر للمحيطات المستقرة، بينما تكون البنية العضوية أكثر ملاءمة للبيئة المتغيرة أو غير المستقرة، زيادة على أن معظم المنظمات ليست ميكانيكاوية كلية، وليست عضوية تماما وهي - المنظمات - تحاول أن تتموضع بهذا الاتجاه أو ذلك. وأخيرا يؤكدان على أن المشكلات بشأن سير العمل والمنافسة تظهر عندما تتبنى هذه المنظمة أو تلك البنية التي لا تتواءم وبيئتها، أو عندما تتغير وتتبدل بيئتها.

هذا ويعتقد كل من "برنز" و"ستولكر" أن الفعالية التنظيمية مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة والتأقلم مع متطلبات البيئة المحيطة. ثم أنهما لا يقولان بوجود هيكل ميكانيكي أو عضوي كامل وإنما على التنظيم أن يختار ضمن هذا المجال طبيعة الهيكل التي تلائم البيئة التي يتعامل معها.⁽⁸⁸⁾

لقد أكدت أبحاث "بارنز" و"ستالكر" على وجود ديناميكية خاصة بالبنى التنظيمية، وأن هذه الديناميكية مرتبطة بالتطورات والتحويلات الحاصلة في محيطها الاجتماعي - الاقتصادي . وأن لبيئة المنظمة بوصفها بسيطة، أو معقدة، مستقرة، أو متغيرة، تفرض تركيبا تنظيميا خاصا بالمنظمة.

— أعمال "لورونس" و"لورش" "Paul Lawrence" "Jay Lorche" والنظرية الموقفية:

تعد أعمال "لورونس" و"لورش" ضمن الاتجاه الذي يبحث في العلاقة بين البيئة والبنية، وقد حاولا من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة لا استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري تؤثر بدرجة عالية على بنية المنظمات. وقد بنى هذان الباحثان آراءهما أو مقاربتهما على دراسة قاما بها لعشر (10) شركات في ثلاث (03) قطاعات نشاط مختلفة. وقد حاولا جدهما أن يبينا ما هو نوع التنظيم الضروري القادر على مواجهة البيئات المختلفة الخاصة بالمنظمة أو الشركة.

اعتمد "لورونس" و"لورش" لشرح وجهة نظرهما وتحليل المنظمات على مفهومين أساسيين هما:

✓ التمييز La différenciation

✓ الاندماج L'intégration

➤ تمييز المنظمة:

ويقصد بها درجة اختلاف سلوك وطريقة سير العمل التي سنتبناها المنظمة حتى ترد على طلبات المحيط، وهذا يعني أنه كلما كان المحيط غير مستقر كلما تميزت المؤسسة، وهذا التمييز يدفع بها إلى المنظمة تقوم على أنظمة جزئية تتمتع باستقلالية نسبية بشأن طريقة سير العمل بداخلها.

➤ الاندماج داخل المنظمة:

اذ يتعلق الأمر بعملية موجهة لإقامة أو بناء وتوحيد الجهود بين مختلف المواقف داخل المنظمة وبين وحدات العمل المختلفة إذ يعني الاندماج بكامل، دورة تحويل المواد الأولية إلى منتج، بما في ذلك الخلق/ الابتكار، الانتاج، والتوزيع المنتجات والخدمات.

وقد لاحظ لورونس ولورش أنه كلما كانت الوحدات متميزة من اجل ان تتمكن من الاستجابة لطلبات المحيط، كلما كانت في حاجة إلى التكامل والاندماج، لهذا يكون على المؤسسة البحث عن الحلول التي تتلاءم ودرجة تميزها، ذلك من خلال تكوين درجة تميز -على سبيل المثال- وظيفة الربط أو التنسيق.

وفي المقابل تكون درجة تميز المؤسسات الموجودة ضمن محيط مستقر، تكون ضعيفة نوعا ما وبالعكس لزاما كلما كان المحيط مضطرب، معقد غير أكيد، ومتنوع، كلما كان على المؤسسات أن تتميز على مستواها الداخلي إلى دوائر، ومن تم فإنه عندما يكون هناك تنوع في الدوائر العمل تكون المؤسسة في حاجة إلى ميكانيزمات التكامل الداخلي مهمة حتى يتسق أفعالها.

لقد كان لأعمال لورانس ولورش أثرهما البالغ على الأبحاث لاحقا، لأنها استطاعت أن تبرهن على ما كان العديد من الممارسين يحسون به بشكل عفوي، وإن شكل التنظيم الموقفي يتميز بمعطيات داخلية وخارجية قد تختلف من تنظيم لآخر، فالمحيط قد يظهر أوجها مختلفة في مختلف الأقسام أو الدوائر البنية، وهذه الملاحظات أو الاستنتاجات قريبة من ملاحظات برنر وستولكر الذين أشارا إلى أن البنى العضوية، هي بنى أكثر تميزا، لأنها أكثر مرونة وأقل تشكلا أو -اعتماد القواعد المحددة- وأقل إيراركية، ولكنها في حاجة إلى ميكانيزمات هامة للتنسيق لأجل ضمان وحدة الجهود والانسجام الكلي للفعل

الجماعي على عكس التنظيمات الميكانيكاوية التي هي أكثر إيراركية، أقل تميزا، وتحتاج بشكل أقل لميكانيزمات الاندماج.

زيادة على هذه الاستنتاجات يمكن الإضافة إلى أن اعمال لورنس ولورش قد فتحت المجال أمام ثلاث توجهات وآفاق للعمل:

✓ في المقام الأول قادت هذه المقاربة إلى الاعتراف بالاختلافات المطلوبة في السلوك التنظيمي، البنى وطرق العمل فيما بين وحدات العمل أو الأقسام.

✓ المقام الثاني، بينت نتائج هذه الأبحاث الأهمية المعطاة لسياق عملية ادماج الأفراد، مما قاد إلى اعادة التفكير في وسائل تحقيق الاندماج وميكانيزمات تحقيقها.

✓ ثالثا، الاعتراف بأن طرق الاندماج لا تتحقق بنفس الكيفية في كل قطاعات النشاط، فالاندماج في الواقع يجب أن يتمحور حول وظيفة محورية مثل: البحث، التطوير، أو ثقافة المؤسسة.⁽⁸⁹⁾

— "جوان وودورد" **Joan Woodward** " وأثر التكنولوجيا على بنية المنظمات:

كانت "جوان وودورد" أستاذة بجامعة لندن عاشت في الفترة الممتدة من 1916-1971. قامت بدراسة هامة شملت مئة (100) شركة بمنطقة ايسكس جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين مصانع صغيرة إلى مصانع كبيرة خلصت فيها إلى وجود علاقة بين النظام التكنولوجي والانتاجي وطريقة تنظيم المؤسسات. هذا وقد صدرت نتائج بحثها هذا في كتاب لها نشر سنة 1965 تحت عنوان "التنظيم الصناعي، النظرية والتطبيق" *Industrial organisation théorie and practice*.

لاحظت "وودورد" من خلال أعمالها بأن الاختلافات التكنولوجية المطورة هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية. أي ليس حجم المؤسسات أوتاريخها، ولاحتى فرعها الصناعي. ويتعبير آخر فإن المؤسسات التي لها أنظمة إنتاج متشابهة تكون لها طرق تنظيم متشابهة، وفي هذا ميزت "وودورد" بين ثلاثة (03) طرق لتنظيم الإنتاج على أساس التكنولوجيا المستخدمة وهي:

✓ مصانع ذات تكنولوجيا تتبع نظام الانتاج بالقطعة أو بالوحدة: *Production Unitaire*.

✓ مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة: *Production en grande série*.

✓ مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي: *Processus continu de production*.

1) مصانع تتبع تكنولوجيا نظام الانتاج بالقطعة أو بالوحدة: *La production unitaire*

(aéronautique, électronique, biens d'équipements) ويتعلق الأمر بإنتاج وحدة خاصة بكل زبون، أو نماذج *prototypes petites séries spécifiques*

وتتم داخل المنظمات المرنة، التي تتميز بكون عملية الاتصال فيها غير رسمية، أما وزن التسلسل السلمي الإداري فيتسم بالنسبية.

(2) مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب تجميع مجموعات كبيرة وبكميات كبيرة : يشير هذا النمط من الإنتاج إلى نمط الإنتاج الجماهيري الفوردي، حيث تكون البنية التنظيمية أكثر إيراكية، وحيث مستوى التأطير أكثر ارتفاعا.

(3) مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات بشكل أوتوماتيكي: Processus continu de production يتعلق الأمر بالإنتاج المتواصل، كما هو الشأن بالنسبة للصناعات الغازية، السائلة، المواد الكيميائية، وبصفة عامة فإن التنظيم في مثل هذه الحالة يقوم على أساس علاقات العمل الأفقية، المبنية على الكفاءات، الخبرة، والعمل بالمشروع، وقد سمحت دراسة العلاقات القائمة بين التنظيم والتكنولوجيا إلى الوصول إلى بعض الاستنتاجات:

يرتكز الإنتاج بالوحدة: على خط إيراكي محدود جدا، رقابة ضعيفة على العمل، وعمل مثيري للعمال .enrichissement.

أما الإنتاج بمجموعات كبيرة وبكميات كبيرة : فيفضل الوظيفة الانتاجية، ويهدف إلى تطوير اقتصاديات تسمح بتخفيض تكاليف إنتاج الوحدات.

بينما يحتاج إنتاج العمليات الأتوماتيكية: إلى التسيير بواسطة المشروع، مما يعني ضرورة التحكم في الكفاءات التسييرية، وتنشيط جماعات العمل.

وتضيف "جوان وودورد" إلى كل ذلك بأن كل نمط من أنماط تنظيم عملية الإنتاج الثلاثة السابقة يميل إلى تفضيل وظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

من ذلك مثلا نجد بأن الاهتمام في النمط الأول يكون بدرجة كبيرة بوظيفة التسويق، وأما في النمط الثاني: فيكون بوظيفة الإنتاج، حيث يكون المهندسون في قلب التنظيم بينما يركز النمط الثالث: على المنتجات، لأنها ستسمح بإقامة تنظيم لكل عملية على حده.

✓ فائدة نظرية "جوان وودورد" "Joane Woodward":

لقد ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا حيث جمعت "وودورد" وبتفصيل كبير البيانات عن خلفية وأهداف المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها إلى جانب نماذج الهياكل التنظيمية المستعملة وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة. وقد ظهرت النتائج على النحو المدرج في الجدول الموالي:

البيان	الوحدة	الانتاج الكبير	العملية المستمرة
✓ نطاق الاشراف لمشرفي الخط الأول	23	48	15
✓ كمية الاتصال الكتابي	منخفضة	عالية	منخفضة
✓ كمية الاتصال اللفظي	عالية	منخفضة	عالية
✓ التخصص بين الوظائفيين والاستشاريين	منخفض	عالي	منخفض
✓ استعمال الرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة	منخفض	عالي	منخفض
✓ فصل الإدارة العامة عن مشرفي العمليات	منخفض	عالي	منخفض
✓ عدد العمال المهرة	عالي	منخفض	عالي

المصدر: رعد حسن الصرن: مرجع سابق ص323.

-تظهر نتائج دراسة وودورد بأن المنظمات ذات تكنولوجيا الانتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف واستجابة للاتصال الشخصي والكتابي، وتستفيد لدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية، وإجراءات الموافقة.

وبالمقارنة فإن منظمات الانتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتستعمل الإتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، وتستعمل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل اقل تكرارا.

إن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تفود بطبيعتها إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي، وبما أن التكنولوجيات منمطة، فإنه يمكن ان يكون هناك قنوات محددة للاتصال وإجراءات موافقة ورقابة معرفة ومحددة بشكل جيد، وبما أن العمليات الانتاجية يمكن تقسيمها إلى اجزاء فرعية قابلة للتحديد، فإنه يمكن أن يكون هناك درجة عالية من التخصص بين العمال، وبما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية الحذر من إتخاذ القرار لدى العمال قليلة أيضا لذلك فإن الاشراف لمشرفي الخط الأول يمكن أن يكون عاليا. علاوة على ذلك فإن تكنولوجيا الوحدة لا تفود إلى النموذج البيروقراطي.

➤ نظرية أستون Aston:

أصحاب هذه النظرية هم مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي من جامعة " أستون " Aston ببرمنغهام الذينانشغلوا بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي. وتقول هذه النظرية بما أن هناك أقسام وقطاعات مختلفة تستعمل تكنولوجيايات مختلفة، فإن هياكلها يجب أن تتنوع اعتمادا على نوع التكنولوجيا المستخدمة، فكل قطاع يجب أن يهيكل بما يتلاءم مع تكنولوجياياته.

حسب اعتقادهم هناك سبعة (07) أبعاد تساعد في دراسة السياق وهذه الأبعاد هي:

✓ تاريخ المؤسسة وأصولها.

✓ حجم المؤسسة.

✓ الملكية ونمط الرقابة.

✓ نمط التكنولوجيا.

✓ المصاريف تجاه الزبائن، الممولين، أو الجماعة التي تعتبر نفسها جزءا منها.

✓ التوزيع الجغرافي.

هذا وقد بينت نتائج التحليلات ما يلي:

✓ بأن العامل الأكثر أهمية هو حجم المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعددت مستويات

الإشراف. وكلما كانت الحاجة إلى التنسيق أقوى كلما كان اللجوء إلى الأنظمة الرسمية في

التخطيط والرقابة. أي الاقرار بوجود علاقة بين حجم المؤسسة والبقراطية (bureaucratisation).

✓ أن تبعية المؤسسة تؤثر على درجة المركزية بها، أي كلما كانت المنظمة تابعة لمحيطها، كلما

كانت الحاجة إلى مركزه القرارات والرقابة على تنفيذها.

✓ اهتمت دراسة Aston بتحليل العلاقة بين البنية (المتغير التابع) والسياق (المتغير المستقل) إلا

أنها لم تشرح العملية التي تسمح بتأثير السياق على المنظمة.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (85): فريد فهمي زيادة: مرجع سابق، ص ص222- 223.
- (86): Jean Michel Plane : opcit, p48.
- (87): فريد فهمي زيادة: مرجع سابق، ص 223.
- (88): عبد الوهاب محمد السويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتاب الأردن، ط1، 2009، ص192.
- (89): صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الادارة ، دار حامد، عمان، ط 1، 2005، ص ص 113-115.
- (90) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010، ص ص 200-201.

7 المقاربة السوسيو - تقنية للمنظمات

ظهرت المدرسة السوسيو - تقنية أولا في بريطانيا، وقد ولدت نتيجة أعمال جرت أثناء الحرب العالمية الثانية، من طرف علماء نفس وإجتماع، مجندين ضمن جيوش الخلفاء، وكانوا مكلفين بتحليل سلوك ومعنويات الجيش الألماني، وخاصة بعد الانزال الذي تم تاريخ 6 جوان 1944.

وقد أوضحت التحليلات الأولى التي قاموا بها أهمية الجماعة الصغيرة هاته الخلية القاعدية التي كانت على ما يبدو تمنح صورة متميزة حول معنويات الجيش الألماني.

بالإضافة إلى تأثير هؤلاء الباحثين بنتائج مدرسة العلاقات الانسانية، وبالأخص تلك المتعلقة بوجود تبعية متبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية.

فذا وتغطي أطروحة المدرسة السوسيو - تقنية مجالا واسعا يمكن تلخيصه في جملة النقاط التالية:

❖ أولا: ذلك المتعلق بتعريف المنظمة باعتبارها تفاعلا بين النظامين الاجتماعي والتقني، وهو

التفاعل الذي يشكل في حد ذاته نظاما.

❖ ثانيا: ذلك الخاص بالقدرة على التنظيم الذاتي لدالمجموعات الصغيرة، مثلما لدالمجموعات الأوسع.

❖ ثالثا: امكانية تحقيق مستوى جيد للعلاقة بين التقنية والتنظيم. ويلاحظ في هذا الإطار بأن منظري

الأنظمة السوسيو - تقنية يقدمون تعريفا آخر للمنظمة، عندما ينظرون إليها بوصفها تتداخل

وتتشابك مع محيطها، أي باعتبارها نظاما مفتوحا، إلا أنها ومع ذلك قادرة على إعادة تنظيم ذاتها بشكل تلقائي بهدف الوصول إلى وضعية من أكثر تجانسا مع محيطها.

وعليه يكون النظام السوسيو - تقني المفتوح، نظاما انتقائيا، وبالتبعية فهو نظام يتمتع بالقدرة على إعادة التنظيم الذاتي، وتعديل ذاته بذاته إذ يزوج بين وسائل الانتاج والانتاج، بطرق وبكيفية مختلفة أي ليس هناك علاقات سببية خطية بين الاثنين. ثم إن المركب التكنولوجي يلعب دورا مفتاحا، بما أنه يحدد القدرة على التنظيم والتعديل الذاتي. وبهذا المعنى يكون النظام التقني يعمل باعتباره أحد الشروط التحديدية المعرفة للنظام الاجتماعي للمؤسسة رغم أن هذا الأخير يحافظ على استقلاليتة.

وعلى العموم تكون النظرية السوسيو - تقنية قد ولدت جراء التقاء ثلاث (03) اتجاهات نظرية كبرى

هي: علم النفس الصناعي، علم الاجتماع العمل، وعلوم المهندس. حيث عمل منذ أبحاث الخمسينات

كل من "إمري" E. EmeryF. " و"تريست" E. Trist من خلال أبحاث معهد " تافستوك " "TAVISTOK" بلندن على بناء النظرية السوسيو - تقنية في التنظيم.

ضمن هذا المسعى نشر "إمري" سنة 1969 كتابا تحت عنوان "نظم التفكير" Systems Thinking لخص فيه النتائج التي توصل إليها.

وقد أوضحت أعمال " إمري " تريست" بأن المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو - تقني، وأنها نظام مفتوح، يتشكل من نظام تقني ونظام اجتماعي، وبالتالي فإن فعاليتها تكون مرتبطة بمدى تحقيقها المستوى أفضل للعلاقة بين الأبعاد التقنية والأبعاد الاجتماعية.

➤ تجارب "إمري" Emery و"تريست" Trist " بمعهد "تافستوك" "Tavistok" :

أجرت فرقة البحث تجربة حول عمل مناجم الفحم ببريطانيا. حيث حدث أن أدخلت آلات جديدة للعمل في المناجم، وهي الألات التي كان من المفترض على الأقل نظريا أن تؤدي إلى الزيادة في الانتاج. إلا أن النتيجة كانت أن انخفض بشكل واضح وملحوس، ضمن فريق عمل من عمال المناجم. ولأجل فهم مثل هذه النتيجة غير المتوقعة قام الباحثان بإجراء ملاحظات حول طريقة عمل فريق العمل اللذين كان العمل لديهما منظما بطريقتين مختلفتين تماما:

✓ لدى المجموعة الأولى:

نظم العمل فيها على النمط التaylorي: وتميزت ب: تأدية مهام روتينية بسيطة، الكثير من الصراعات بين أعضائها، التغيب عن العمل، التخصص الشديد في العمل، حوافز مادية فردية، ثم إن العمال كانوا يعبرون عن عدم الرضا، فكانت هناك عدة نزاعات بينهم وبين أعوان التحكم.

✓ في المجموعة الثانية:

والتي كانت تصرفها ذات وسائل العملائي توجد لدى المجموعة الأولى، كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل، أي غياب التخصص الشديد في العمل مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة أكثر شمولا حول العملية الانتاجية، زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع، ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها. (91) وكان يبدو بأن الأبعاد المتعلقة بعمل الفريق هي التي كانت تمارس التأثير الإيجابي على العمال أي التعاون بين أعضاء الفريق أو جماعة العمل. وعليه وأمام الاختلال الوظيفي الحاصل ضمن أعضاء المجموعة الأولى، اقترح فريق الباحثين تعميم إعادة تنظيم العمل، وكان على كل فريق عمل انجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف العملية الانتاجية، بالمقابل كانت هناك علاوة اجمالية على الانتاج توزع على العمال عند انجاز كافة الأعمال الخاصة بدورة الانتاج. وكانت هذه أولى التجارب حول العمل في جماعات شبه مستقلة. أي نموذج للتنظيم يكون أكثر تضامنا، مع استقلالية ذاتية، المشاركة، تقاسم المسؤولية، وعمل أكثر ثراء لأجل رفع درجة الدافعية عند العمال. فالنسبة لهذين الباحثين ومجموعة تافستوك يحتاج العمال إلى اعتماد العمل في جماعات من أجل حث وتحفيز القدرة لديهم على حل المشكلات وإثراء رصيدهم من الاجابات والحلول، زيادة على حاجتهم إلى إغناء العمل وتنويع كفاءاتهم بدلا من التخصص الشديد في العمل. في عبارة أخرى لا يمكن للنموذج التaylorي أو البيروقراطي في التنظيم أن يشكل النموذج العالمي للفعالية. (92)

لقد كانت هذه التجارب الأصل في قيام عدّة تجارب أخرى حول التنظيم العمل الصناعي باعتماد مجموعات شبه مستقلة وذلك منذ سنة 1970، كطرق جديدة لتنظيم العمل (NFOT). وقد كانت هذه المجموعات شبه المستقلة تتكون من جماعات الأجراء الذين كانوا يعملون من دون اشراف المسؤولين الايراركيين. أما هاته الجماعات فكانت مكلفة بانجاز جزء أو كل المنتج، وكان عليها تحمل مسؤولية تنظيم وتوزيع العمل بين أعضاء جماعة العمل.

أما المثال الأكثر تمثيلا لهذه الطريقة الجديدة في تنظيم العمل فكانت مؤسسة Volvo، التي أعطت الفرصة لظهور النموذج السويدي في تنظيم العمل في مقابل النموذج الأمريكي الفوردي. إذن تبين النظرية السوسيو - تقنية بأنه بشأن تكنولوجيا معينة يمكن أن توجد عدة طرق لتنظيم الانتاج، وليس طريقة وحيدة مثلما كانا تعتقد كل من "تايلور" و "فورد". هذا ولا ننسب أن هذه المدرسة قد استفادت من نتائج دراسات أو تجارب "إلتون مايو" بخصوص تنظيم العمل، ومشاركة الأجراء في حياة المؤسسة أو التنظيم.

✓ جماعة العمل الأولى: **Système conventionnel**

بنية معقدة وادوار بسيطة لا يقوم العامل سوى بأداء جزء بسيط من المهمة، وعلاقات اجتماعية قليلة غير متغيرة، لا تتغير، ليس له أية مسؤولية مع الخارج (أولئك الذين هم خارج البنية).

✓ جماعة العمل الثانية: **Système Composite**

العامل معني بكافة المهام، وعليه أن ينجز عدة منها مع مختلف أعضاء الجماعة، وهو معني بالعمل بأي عضو داخل الجماعة، هاتين الجماعتين تعملان على نفس التكنولوجيا، مما يعني أن التكنولوجيا لا تفرض أبدا أنماطا -نموذجا- واحدا للتنظيم.

أهم نتائج دراسة "إمري" و "تريست"

لعل أهم ما اوضحته هذه الدراسة، هو مظاهر التغير في تنظيم الجماعة تحت تأثير الاختراعات التكنولوجية، وخاصة في مناجم استخراج الفحم وتأثيرها على طبيعة العلاقات بين رجال المناجم. فقبل استخدام الميكنة في استخراج الفحم، كان العمال منعزلين كل عن الآخر بينما كانت الاتصالات بينهم غير قوية وغير ثابتة، لكن وبعد ادخال الآلات، والمعدات في الانتاج، ظهرت الحاجة إلى تعديل تنظيم العمل وتغيير العلاقات بين العمال. إذ أدى استخدام الآلات التكنولوجية إلى تكثيف العمال في أماكن مرتبطة ومشاركة، فزادت الاتصالات بين العمال، مما غير من طبيعة العلاقات الشخصية بينهم، فقد أصبح كل العمال مرتبطين بالوسائل والأدوات العامة للعمل، كما انخرطوا في مجال عمل واحد، وعندما زاد تعقيد الآلات والأجهزة المستخدمة في الانتاج، ظهرت الحاجة إلى التخصص وتقسيم العمل، كما ظهرت الحاجة إلى التنسيق، ودقة التوقيت الزمني في أداء العمليات الانتاجية، وظهرت أشكال محددة وواضحة للخضوع، والتساند، والمسؤولية.

وأما التنظيم الإداري فقط انفصل مكانيا عن المناجم وازداد تعقيدا، فظهرت هيئة كبيرة من رجال الإدارة، وظهرت مهام جديدة للإدارة غير الاهتمام المباشر بالانتاج، مثل تنسيق وتنظيم عملية العمل. هذا وقد أعاد "ألدريدج" Aldridge النظر في نتائج هذه الدراسة بشكل نقدي، وأوضح أنه بسبب التحيز إلى النسق السوسيو- سيكولوجي، كانت بؤرة التحليل على جماعة العمل الأولية وليس على التنظيم ككل، إذ تجاهل "تريست" وزملاؤه المجتمع المحلي الكلي في بحثهم في تأثير البيئة على التنظيم فلم يهتموا سوى بالبيئة المحدودة للتنظيم، وتجاهلوا إلى حد كبير دور النقابة على المستوى القومي. ومن الأمثلة الجديرة بالاهتمام لدراسات المدخل السوسيو- تقني دراسة ميلر ورايس Miller et

Rice Alfred Rice

كان "ألفريد رايس" قد قام قبل هذا التاريخ بدراسات في مصانع النسيج بإحدى مقاطعات الهند، وأكدت أن المهمة الأساسية للمذهب السوسيو- تقني هو محاولة العثور على شكل ما لتكيف التنظيم الاجتماعي لجماعة العمل في التنظيم التكنولوجي الفني للأنشطة التنظيمية، وهو الشكل الذي يسمح بانعكاس المنطق الموضوعي للعملية الفنية التكنولوجية في بناء العلاقات بين العمال بطريقة مناسبة، ويضمن هذا الشكل في ذات الوقت أقصى درجات الفعالية للعملية الانتاجية، ومع ذلك كان رايس مدركا بأنه لا يمكن النزول بالعلاقات الاجتماعية إلى مستوى العلاقات الفنية.

ولهذا السبب أكد رايس على الجوانب السوسيو- سيكولوجية لتنظيم الإنتاج وعلق أهمية كبيرة على ما أسماه بالجماعات الأساسية والتجمعات الصغيرة، ووجد أن جماعة العمل تبدأ بشخصيتين (2) كحد أدنى، وأن الجماعة الانتاجية المثلى التي تعتمد على الظروف الفنية يجب أن لا تزيد عن (12) فردا، وأكد لأنه من السهل المحافظة على ثبات الجماعة إذا كان حجم المهارة المطلوبة منهما يتطلب كل المهن الضرورية لنشاطها، وكلما قلت الفروق في المركز والمكانة داخل الجماعة، كلما أدى ذلك إلى ثبات بنائها، وفضلا عن ذلك يؤكد رايس أن الجماعة التي تتكون من أصغر عدد ممكن من الأفراد والتي يمكنها أداء المهمة بأكملها واشباع الحاجات السيكولوجية الاجتماعية لأعضائها، هذه هي أكفأ جماعة من زاوية أداء المهام وأولئك الذين يقومون بالأداء.

وهكذا فإن "رايس" كان مهتما بالنسق المفتوح، وأعتقد أن التنظيم يكون ناجحا إذا حقق مهمته الأساسية، وقد شكل مفهوم المهمة الأساسية محورا رئيسيا للدراسة الأخيرة ل Rice و Miller في كتابهما "أنساق" التنظيمات، وكان يهدفان إلى استكشاف الفكرة أن للمشروع ثلاثة أهداف تنظيمية:

✓ يحاول التحكم في أداء المهمة.

✓ يلتزم بالأهداف التنظيمية.

✓ يحاول تنظيم العلاقات بين ما يسميه المؤلفان "المهمة والأنساق العاطفية".

وإذا كان لدى باحثي "تافستوك" قبل هذه الدراسة افتراض مؤداه أن حدود المهمة والنسق العاطفي يجب أن يتطابقا ويتوافقا، حيث يؤدي هذا التطابق إلى الأداء الكفاء للمهمة واشباع الحاجات البشرية في

ذات الوقت، فإن Rice و Miller يريان غير ذلك، ويؤكدان أن التنظيمات التي يمكنها الملاءمة بين الجوانب العاطفية والمهمة تعتبر استثنائية وليست قاعدة، وما هو أكثر من ذلك، فإن جماعة العمل التي تشترك في حدودها العاطفية مع نسق النشاط والمهمة، تصبح مرتبطة بذلك النسق الخاص ومن ثم تمنع التغيير الفني وتعرقله لأن هذا النسق الخاص يؤدي إلى الكفاءة والاشباع معا.

ويرى "ميلر" و"رايس" أن البناء الرسمي للتنظيمات هو الذي يمكنها من تحقيق مهمتها الأساسية، ويعرفا هذا البناء بأنه نسق المهمة في التنظيم، أما النسق العاطفي فهو بالضرورة البناء غير الرسمي للتنظيمات، وهو النسق الذي يضمن الولاء للتنظيم من جانب المشتركين.

مناقشة :

➤ الارتباط الأيديولوجي للاتجاهات النسقية:

يعتبر اتجاه الأنساق بمختلف مداخله، نظرية ومنهج علمي لتحليل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المنظمات والمشروعات الانتاجية المعقدة والمتطورة في المجتمعات الرأسمالية، وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا الاتجاه في إمداد القائمين على التنظيمات بأسلوب منطقي رشيد وميثودولوجية سلمية، لحل المشكلات المعقدة التي تواجههم، وخاصة مشكلات الكفاءة والفعالية وزيادة الربح. وكما رأينا حاول أنصار اتجاه الأنساق، الاستفادة من حركة العلاقات الانسانية والاتجاهات السلوكية في نظرية التنظيم، ونظرا إلى الفرد داخل التنظيم باعتباره موجة اجتماعيا وله عدد من الحاجات التي تؤثر على بيئة الانتاج وهي الحاجات التي تتأثر في نفس الوقت بهذه البيئة، كما نظروا إلى الفرد باعتباره كائنا له ردود فعل معينة يمكن التنبؤ بها أحيانا، ولكن حاول أنصار هذا الاتجاه تجنب المبالغة في التأكيد على أهمية العوامل غير الرسمية، وحاولوا التوفيق بين آراء الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات السلوكية في نظرية التنظيم.

إن أنصار هذا الاتجاه لا يحاولون استبعاد الصراع بين العمال وإدارة التنظيم وإنما يحاولون تعبئة طاقات هذا الصراع والاستفادة منه في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، ولم يعترفوا بالوضع الاغترابي للفرد داخل التنظيمات الرأسمالية، ولا بالعلاقات العدائية بين العمال وأصحاب المشروعات أو من يمثلهم، وذلك لتعارضها واصطدامها بالأيديولوجيا الرأسمالية التي تدافع عن انسجام وتناغم مصالح العمال والرأسمالية داخل تلك المشروعات.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

(91): طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2007 ص
212.

(92): Lusin Bagla–Gokalp:Sociologie des organisations, La Decouverte,Paris, :
1998, p65.

(93):سعد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص ص 270-275.

8 - المقاربات السوسولوجية للتنظيمات:

— التحليل الاستراتيجي للتنظيمات "ميشال كروزيهو" إرهارد فريدبورغ

ولد ميشال كروزيهو سنة 1922 بفرنسا، وأنشأ مركز سوسولوجيا التنظيمات في بداية الستينات

"Centre Sociologique des Organisation".

كان ظهور سوسولوجيا التنظيمات في فرنسا متأخراً، ويرجع الفضل في ذلك إلى ميشال كروزيهو الذي

قام بنقل الأعمال والأبحاث الأمريكية حول التنظيمات، ولذلك يمكن اعتبار أعماله امتداداً لتلك

الأعمال وبشكل خاص أعمال كل من "مارتش" و"سيمون" "March et Simon".

ولكروزيه مؤلفين، يعبران علمي ثراء وغنى أعماله وأبحاثه حول التنظيمات، وكيفية عمل هذه

التنظيمات، ألا وهما: "الظاهرة البيروقراطية" الذي نشر سنة 1964، ثم "الفاعل والنظام" المنشور سنة

1977 بالتعاون مع زميله إرهارد فريدبورغ.

اهتم "ميشال كروزيهو" في كتابه الأول، بالتركيز على دراسة مظاهر السلطة داخل التنظيمات، وهي

الظاهرة التي أهملت نوعاً ما في الأعمال الأنجلوساكسونية، حيث يقترح هذا الكتاب إعادة صياغة

موضوع علاقات السلطة، التي قام بتحليلها داخل منطمتين كبيرتين هما: مؤسسة SETTA، وإدارة

الصكوك البريدية Administration des chèques postaux.

ويشرح كروزيهو من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الجماعات المهنية أن الأمر يتعلق

بعلاقات السلطة، حيث يبين بأن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات الهرمية فقط لأنه

يكن أيضاً في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم على كشف والتحكم في مصادر الشك أو

التردد الموجودة والسعي بالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأنصاف المهنية الأخرى.

ويؤكد ميشال كروزيهو بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى استراتيجيتهم

المتبادلة داخل التنظيم في كتابه الأول وإن كان أن التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات، قد

حصل في كتابه الثاني حيث كان يهدف هو وزميله "فريدبورغ" إلى صياغة مادة نظرية حول التحليل

الاستراتيجي، وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين حتمية للبنى

الاجتماعية.

لقد رأى "كروزيهو" و"فريدبورغ" بأن الفاعل يملك دائماً هامشاً للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد

ممارستها فيه. إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي تخضع دائماً لمعوقات، ومواقف، وفيها يسع الفاعلون

إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. فهامش المناورة هذا يسمح للفاعلين بالتمكن من نفوذ فعلي ومن سلطة

داخل النظام أو النسق التنظيمي، وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية أو محدودة بالمعنى وبالفهم الذي

ذهب إليه كل من "هربرت سيمون" و"مارتش"، ما يدعو إلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات

مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة.

هذا وقد اقترح "ارهارد فريدبورغ" سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتتنوع والأحداث الحالية في كتاب له جاء تحت عنوان "السلطة والقاعدة" " Le pouvoir et la règle"، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل، بل هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم، وهي أيضاً بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد.

أما إذا أردنا التفصيل في ما قدمه كروزبييه، خاصة حول ظاهرة البيروقراطية، من خلال دراسته الميدانية لهذه الظاهرة فيمكن القول بأنه قد تناولها على أساس أنها ظاهرة الروتين والتعقيد والجمود داخل التنظيمات.

1. مشكلة الروتين:

يعكس الروتين تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، أما عن مظهره في التنظيم البيروقراطي فيمكن حصرها في ثلاثة مظاهر رئيسية وهي كالتالي:

أ/ المظهر الأول:

ويتمثل في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة، لذا يكون الموظف غير مكترث بالمحافظة على ممتلكات المشروع، ويعد مثل هذا الشعور من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية.

ب/ المظهر الثاني:

جمود الروتين وانفصال الأفراد عن بعضهم البعض وتسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية، فتسيطر بذلك مشاعر الفردية والأنانية على حساب شعور الجماعة.

ج/ المظهر الثالث:

ويتمظهر في تركيز السلطات واتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة، في أعلى المستويات الإدارية بعيداً عن الاحتكاك اليومي بالجمهير واحتياجاتهم وتكون النتيجة أن الأفراد الذين يحتكون يومياً بالجمهير تتجمع لديهم معلومات هامة لا يفيدون بها، لأنهم لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات، لذلك نجد الرئيس الذي يتخذ القرارات يعتمد على مرؤوسيه في الحصول على المعلومات، الذين قد يمدونه بمعلومات خاطئة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد، أو للمساومة للحصول على امتيازات غير عادية بسبب سيطرتهم على هذه الناحية الهامة -المعلومات-.

2. مصدر الروتين:

يتساءل كروزبييه عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، ويحدد اجابته في أن الفرد في حد ذاته ليس مصدر الروتين، ولكنه تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد.

فالفرد عندما يأتي للعمل يواجه بتقاليد معينة اتفقت عليها الجماعة منذ أمد بعيد، وإزاء هذا الوضع يكون أمام الموظف أحد حلين:

✓ إما الانصياع لتقاليد وقواعد الجماعة وهذا شرط قبول الجماعة به كعضو بها.

✓ إما أن يقاوم هذه التقاليد، ومن تم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها له، وهذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله، فتكون النتيجة النهائية، خضوع الفرد للجماعة، وقبوله لتقاليدها.

3. آثار الروتين في الأجهزة البيروقراطية:

تتضح آثار الروتين في انخفاض انتاجية العاملين، وتدهور روحهم المعنوية، كما تظهر في شكل انعزال اجتماعي ونقص أو انحسار وضعف الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة.

- الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:

إن الروتين ونواحي الجمود والتعقيد في التنظيم البيروقراطي، وإنما هي العناصر المتداخلة لما يمكن أن يسمى الحلقة الجهنمية، التي تنمو من خلال مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي تفرض في التنظيم البيروقراطي.

فقد أظهرت الدراسات الميدانية على عكس ما ذهب إليه "ماكس فيبر" بأن التنظيمات البيروقراطية محدودة في قدرتها على التطور والتغيير.

ومن أمثلة الحلقة الجهنمية للبيروقراطية، أن العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا للقواعد والاجراءات، بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها، وهذا ما يترتب هنة هوة واسعة بين الجمهور وبين الإدارة البيروقراطية.

إن جمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور، يؤدي إلى أن يزيد الحاجة إلى الرقابة والقواعد، التي بدورها تزيد من الجمود والمشاكل مع الجمهور، وبالتالي فإن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية.

كما أن القرارات التي يعهد باتخاذها إلى أشخاص يفترض فيهم الخبرة والتخصص، يميل هؤلاء إلى تركيز جهودهم على الناحية التي يعملون فيها فقط، ومثل هذا التخصص الشديد ينتهي بالفرد إلى ضيق الأفق وفقدان القدرة على تقدير مختلف العوامل التي تؤثر على مشكلة ما، ولكنها تخرج عن دائرة اختصاصه، وهذا العجز يدفعه إلى التخفي وراء ستار التخصص، فيزيد من الانزواء في ناحية محدودة، وبالتالي يزيد من فشله وجموده، وهكذا تدور الحلقة المفرغة للبيروقراطية الجهنمية.

وقد حاول "كروزييه" أن يحدد عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية في العناصر التالية:

-القواعد التي تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص في التنظيم، وتوضع دون أدنى اعتبار للعامل الشخصي، وتحدد مجالات الترقية والتقدم المهني، ومن ثم هذه القواعد الترقية بالأقدمية، أو التعيين في الوظائف عن طريق مسابقة عامة، وفي مثل هذه القواعد نجد ان شخصية الفرد وامكانياته ليس لها مكانة، وبالتالي يضعف الحافز على الابتكار، لأن مجالات الترقية محددة مسبقا، وليس هناك امكانية لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية.

وفي مثل هذه الحالة تتعدم سلطة الرئيس الفعلية على مرؤوسيه، إذ ينعدم اعتماد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترقى والتقدم، إذ لا يعدو أن يكون دور الرئيس تطبيق القواعد واللوائح

والقوانين، دون أن يكون له نفوذ شخصي.

- تركّز سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم البيروقراطي في أيدي أفراد يبعدون بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، إن المركزية في التنظيم البيروقراطي تهدف إلى منع التحيز، ولكنها في ذات الوقت تضعف الفرص أمام الأفراد للتصرف حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود، والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها.

- خضوع الفرد لضغط الجماعة، ثم أن التنظيم البيروقراطي يتألف من مستويات بعضها فوق بعض، دون أن تكون فيما بينها اتصالات كافية وهذا الانعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى أو فئة معرض لضغط غير عادي من زملائه في نفس المستوى، إذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة التي تفصل الفرد عن باقي التنظيم، وحيث أن المنافسة بين أفراد المستوى الواحد مطلوبة فإن الطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هي الأقدمية، وبالتالي تتعدم المنافسة، بين أفراد المستوى الواحد، وتصبح بين المستويات المختلفة. فتمتو الجماعة داخل التنظيم في محاولة لحماية نفسها ضد الجماعات الأخرى و ضد التنظيم بأكمله، حيث أن انفصال المستويات وانعزالها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة.

وهذه العوامل جميعها تتفاعل، وينتج عنها صعوبات، وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم ونتاجيته.

أ - مفاهيم التحليل الاستراتيجي للتنظيمات:

يجدر قبل الشروع في استعراضهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" أن نشير إلى أن التحليل الاستراتيجي عنده يهدف الاهتمام بالكيفية التي تتم بها عملية بناء الفعل الاجتماعي من قبل مختلف الفاعلين داخل التنظيم انطلاقاً من أن الفاعلين يلجأون إلى تنسيق أفعالهم جماعياً من أجل تحقيق الأهداف أو الاستراتيجيات الخاصة بهم، أي دراسة مناورات السلطة وسياسة الفاعلين داخل المنظمة سيما وأن هذه الأخيرة تخضع لتقلبات وتغيرات البيئة الخارجية.

وهو يتم من خلال الفحص الداخلي للتنظيم لمعرفة احتياجات الفاعلين من خلال سلوكياتهم زيادة على فهم تقلبات البيئة الخارجية للتنظيم ومناورات السلطة وسياسة الفاعلين فيها.

- استراتيجية الفاعل:

يعتبر هذا المصطلح مركزياً في التحليل لأنه يسمح بعدم فصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي، المنظور إليه على اعتبار أنه تركيب اجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم، وانطلاقاً من هذا التحليل فإن الأفراد يرفضون أن ينظر إليهم على أنهم وسائل في خدمة الأهداف المحددة من قبل الإدارة أو التنظيم فقط، فكل فاعل أهداف خاصة واستراتيجية خاصة للوصول إلى تلك الأهداف، والحرية النسبية التي يتمتع بها تسمح له باستقلالية وهو يستعملها في لعبة السلطة داخل التنظيم.

إن القول بأن الفعل استراتيجي ليس معناه بأن الفاعل رابح بالملق، ولكن بأنه ليس على الحياد 'زاء ما يجري من أحداث داخل التنظيم فهو يهدف إلى استخدام سلطته على النحو الأفضل من أجل زيادة

"أرباحه" أو منافعه من خلال مشاركته في حياة التنظيم، حيث لا ينفصل مفهوم الاستراتيجية عن مفهوم لعبة السلطة.⁽⁹⁴⁾

- نظام الفعل الحقيقي أو الملموس:

ويحدد مجموع العلاقات التي تتبنى وتتعقد بين أعضاء التنظيم، التي تسمح بحل المشكلات الحقيقية اليومية، وهذه العلاقات غير متوقعة من التنظيم الرسمي، أو عند تحديد الوظائف، إن القواعد غير الرسمية هي على الأقل ضرورية لعمل النظام، وهي في الغالب معروفة، إن نظام الفعل الحقيقي، بناء اجتماعي يتمشى أو يلائم اللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم في العلاقات الاجتماعية.

- مناطقالشك أو التردد أو الارتباب: Les zones d'incertitudes:

أي أن كافة التنظيمات تخضع لجملة من مواقف التردد وقد تكون مرتفعة نوعا ما يمكن أن تكون تكنولوجية، تجارية، مالية، انسانية... إلخ، والفاعل الذي يتحكم فيها أكثر بواسطة كفاءته، يمكنه أن يتوقعها نظرا لشبكة الاتصالات والعلاقات الخاصة به وبمستوى الخبرة التي يتمتع بها، وبالتالي يمكن أن يتحكم في أكبر مورد للسلطة، فالشك، أو التردد يشكل المنطقة التي تعطي الاستقلالية للفاعل، ومنه نوعا من النفوذ في النظام التنظيمي وبالنهاية نوع من السلطة.⁽⁹⁵⁾

- السلطة:

ويتعلق الأمر بالعامل الرابع والأخير من التحليل الاستراتيجي، وتعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل حسب التوجيه التي يرغب فيه، وهي غير مرتبطة بصفة آلية بموارد المعوقات التي يمكن أن تتجم عن وضعية ايراركية أعلى. وبصفة عامة فإن الموارد الأساسية للسلطة هي: الكفاءة، التحكم في العلاقات بالمحيط، التحكم في الاتصالات، وأيضا المعرفة الدقيقة بقواعد التنظيمات التي هي في الغالب معقدة. ذلك ان السلطة عبارة عن علاقة وليس ميزة أو خاصية للفاعلين، علاقة تفرض التفاوض بين شخصين أو أكثر، ولذلك تكون علاقات السلطة مثلما يراها "كروزييه" مفاوضات دائمة، أين يبحث كل طرف فيها زيادة هامش الحرية بالنسبة له وتقليص مناطق الشك أو الغموض لفعل الآخرين.

هذا ويعتقد "كروزييه" بأن التوزيع الحقيقي للسلطة لا يتوافق مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام، ثم تواجدها مختلف فئات الفاعلين في صاع من أجل امتلاك هذه السلطة التي ميز فيها عدة انواع من أهمها:

✓ سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة مناطق الشك في وضعية ما ومنها

المهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو المهندس.

✓ السلطة الهرمية الوظيفية: وهي السلطة التي تسعى إلى تقليص سلطة الخبير من خلال تقليص

عدم قدرتها على توقع سلوكه.⁽⁹⁶⁾

نفهم مما تقدم بأن التحليل الاستراتيجي للتنظيمات يكشف لنا حقيقة عن وجود علاقة دياكتيكية بين

الفاعل والنظام، بما أن الفاعل يخلق النظام الذي يبقى عبارة عن تركيب أو بناء اجتماعي، وليس

معطى طبيعي جامد بأية حال من الأحوال، ولذلك فهو تركيب ديناميكي ومتطور.

ولذلك يعتبر "ميشال كروزييه" و"إهراردفريدبورغ" أن التنظيم عبارة عن بناء وليس ظاهرة طبيعية بأنها مشكلة تحتاج للتفسير، ومجموع العلاقات داخل التنظيم، لا يمكن دراستها إلا باعتبارها علاقات سلطة يسبب المصالح، التحالفات الضرورية، وتتميز بكونها علاقة وليس صفة، ويمكن فهمها على أنها أساس الفعل المنظم، ولذلك يستعمل كل فرد داخل التنظيم مناطق التردد والشك من أجل توسيع مجال حركتها أو حركة الفعل، وإذا ما كان الفرد يود أن ينجح فعليه أن يقوم في ذات الوقت ببناء استراتيجية واحترام قواعد اللعبة، أي عليه أن يقيم موارده والمعوقات، أي وبمعنى آخر أن يكون استراتيجيا، فالنسان داخل التنظيم لم يعد فقط عبارة عن يد، كما كان يحتم ذلك النموذج التaylorي، بل وليس يدا وقلبا كما صورته مدرسة العلاقات الانسانية، ولكن "رأس" بمعنى "حرية". وبالتالي فإن البنية الرسمية للتنظيم لم يعد لها وجود أو عقلانية خاصة بل هي: عقلنة مؤقتة، ظرفية، موقفية وجزئية لقواعد اللعبة. وعموما فإن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة "كروزييه" فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ يتخذ الوضع القائم للعمل والعلاقات تفسيرات شخصية من قبل الفاعل الذي يبني عليها استراتيجية خاصة تضمن له حماية مصالحه الخاصة دون المساس بالظاهر بالقواعد الرسمية المنظمة.
- ✓ اتفاق جماعة عمال الصيانة والانتاج بمصنع التبغ على تبني استراتيجية واحدة تضمن لهما بقاؤهما داخل التنظيم والافلات من عقاب المستويات الادارية الأعلى.
- ✓ يزيد التحكم غير المباشر في المعلومات من قبل جماعة تنظيمية معينة من قوة أفرادها.
- ✓ تحدث التوترات في الغالب نتيجة عدم دقة المعلومات المنقولة رأسيا من المشرفين إلى رئيس القسم مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ قرارات دقيقة بشأن سير العمل وكفاءة الأداء.
- ✓ أن للبيروقراطية وجهين: قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة ومنها محاولة احد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها. أي أن الفاعلين لا يستخدمون في الغالب من القواعد الرسمية الا ما يرونه مناسباً لخدمة أهدافهم في الوقت الذي يتجاهلون فيه بقية القواعد .
- ✓ وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة يعتمد على شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل فيما بينهم والتي تتم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب. (97)

— "رونوسانسوليو" " R. Sainsaulieu " الهوية في العمل: L'identité au travail

من مواليد جانفي 1940 كان أستاذا لعلم الاجتماع بمعهد الدراسات السياسية لباريس ومدير مدرسة الدراسات العليا للعلوم الاجتماعية بباريس. كان مساندا خلال الحرب التحريرية لـ ج.ت.و. قدم أعماله الأولى تحت إشراف " ريمون آرون " ثم " بيار بورديو ".
شرع منذ 2014 في التفكير حول التغيرات التي تشهدها الرأسمالية المرتبطة بما أسماه اقتصاد الاغتناء الذي يجمع بين عدد من الأنشطة التي تبدو في ظاهرها كأنه لا رابط بينها كالسياحة، التراث، اللوكس والرفاه، والثقافة.

عمل منذ سنة 1977 على تطوير اتجاه جديد في التفكير حول التنظيمات، ضمنه كتابا له جاء بعنوان « l'identité au travail ».

يقوم هذا الاتجاه الذي يهتم ببنية التنظيمات على فكرة أن الخبرة والتنشئة تلعبان دورا مركزيا في ذلك، وقد ركز "سانسوليو" " Sainsaulieu " على البعد العاطفي والموقف الايديولوجي للفاعلين، وعلى طرق حسابهم لاحتمالات الربح أو الخسارة.

وقد رأى بأن الهوية الجماعية تبنى على أساس أن الأفراد يشتركون في نفس منطق الفاعلين، وهي بهذا أو على هذا النحو أو الشكل تخلق المتحد (الجماعة)، انطلاقا من أنها تعرف من خلال الفعل المشترك. ونجد في علم الاجتماع بأن مفهوم الهوية أساس نظريات الفعل. وأما "سانسوليو" فينظر أو يتصور الفاعل من وجهة نظر استراتيجية، كما من زاوية استقرار علاقاته في العمل، وقد حدد انطلاقا من هذا التصور أربعة هويات quatre identités، في العمل وهي:

✓ La fusion: -الاندماج، أو الذوبان.

✓ La négociation: المفاوضات، أو التفاوض.

✓ Les affinités: التجانس، أو الانجذاب والتناغم.

✓ Le retrait: الانسحاب، أو الانكفاء.

(1) نموذج الاندماج أو الذوبان:

نجد هذا النموذج في أماكن العمل حيث المهام مكررة، والأعمال ضعيفة التأهيل وبالتالي فإن الفاعلين لا يمكن لهم أن يجندوا سوى موارد استراتيجية ضعيفة، إن "سانسوليو" يتكلم عن الاندماج بمعنى أن الفرد ليس له اختيارات أخرى سوى الذوبان في جماعة العمل، لأنه ليس أمامه موارد أخرى سوى جماعة العمل.

(2) نموذج التفاوض أو المفاوضات:

يمكن أن نجد هذا النمط من الهويات ضمن جماعات العمل، التي يكون الفاعلون فيها مؤهلون، ويمكنهم الانتقال إلى مستويات سلمية أعلى، ويتقبلون وجود الاختلافات فيما بينهم، ويستخدم

"سانسوليو" مفردة التفاوض ليشرح بان جماعات العمل، في هذا النموذج من الهويات تستخدم التفاوض باعتبارها قدرة هائلة على الدخول في الصراع ومعايشته أو العيش فيه.

(3) نموذج التجانس أو الانجذاب والتناغم:

يظهر هذا النموذج في أوضاع الحراك المهني، الترقية، إذ يؤدي التطور الفردي إلى فقدان الانتماء إلى جماعة عمل معينة، وهو عادة حال الاطارات أو المهندسين والتقنيين، الذين تحتل العلاقة بالرئيس مكانة معتبرة، واستراتيجيات الفاعلين في هذه الحالة موجهة حول الخبرة والنجاح الشخصي. إن هذه الاستراتيجية تضع الفاعل ضمن منطوق أكثر فردانية في بحث عن الكسب، التوسع المهني.

(4) نموذج الانسحاب أو الانكفاء:

يعني أن الفرد في العمل له أصدقاء قليلون كما أنه قليل الاندماج في جماعة معينة، وفي علاقته برئيسه في العمل خاصة إذا كان هذا الأخير قويا، تتجلى في تبعية كلية، في هذا المنظور فإن العمل هو أكثر ما يكون ضرورة اقتصادية، على أن يكون قيمة، ويكون الفرد في هذه الحالة في العمل صاحب علاقات محدودة جدا.

في الأخير يدافع "سانسوليو" عن الفكرة أن الخبرة اليومية بشأن علاقات العمل، تغذي التمثلات الجماعية، والقيم المشتركة، التي تتجاوزها، كما انها تشكل الشخصيات الفردية في اختياراتها واحكامها، كما يبين بأن العلاقات الاجتماعية في العمل تبني الهوية الفردية والجماعية، ويبين التحليل السابق حول نماذج الهويات أيضا بأن العمل في المجتمعات الصناعية المعاصرة أصبح مكانا للتعلم الثقافي، مثلما كانت الكنائس الكاثوليكية أو العائلات البرجوازية في الماضي.⁽⁹⁸⁾

ولا نغفل عن التذكير هنا بأن "سانسوليو" مثلما تمكن من تحديد أنماط الهويات في العمل استطاع أيضا واستنادا إلى معطيات الدراسة الميدانية التي شملت 81 مؤسسة، والتي استغرقت فترة طويلة من الزمن أن يتعرف على أربعة أنماط من عوالم المؤسسة يحدد كل منها الجمع بطريقة خاصة بين عدد من العوامل: مثل عوامل الانتاج، طرق التسيير والتنظيم الداخلي، العلاقات مع البيئة الخارجية، بما فيها تسيير اليد العاملة. وهو ما سمح له بالابتعاد عن أنماط التصنيف الكلاسيكية (النموذج البيروقراطي، الياباني...) واقتراح أنماط تصنيف جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسات في الحاضر.

وعليه يكون "سانسوليو" قد حدد عوالم المؤسسة في الأنماط التالية:

✓ المؤسسة الثنائية: وهو النمط الذي يجمع بين خصائص النموذج التaylorي وجماعات العمل شبة المستقلة.

✓ المؤسسة البيروقراطية: حيث يسود نموذج الترشيح أو النموذج البيروقراطي بخصائصه المميزة له.

- ✓ المؤسسة المعاصرة: ويعتمد فيها إلى إعادة تركيب المهن التقليدية ومعايشة ممارسات تسييرية وإنتاجية جديدة، في الغالب تشاركية أين تتطور قدرات جديدة لدى الفاعلين.
- ✓ المؤسسة في أزمة: فريسة سياق تحولات صعبة تعيش وضعا صراعيا ما بين حداثة معلنة وتقليد يقاوم، مما يؤدي إلحدوث اقصاءات وتفتيت لجماعات العمل.
- ✓ المؤسسة الجماعة: ويجري فيها على اساس قاعدة الفعالية الاقتصادية التزاوج ما بين تنظيم قليل الرسمية، منفتح على محيطه، وأجراء مجندين حول مشروع ومرتبطين بالمؤسسة بعقد.⁽⁹⁹⁾

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (94) Michel Foudriat: Sociologie des organisations, edit Pearson Education, Paris, 2007, : (94)
2^e edit, pp164-165.
- (95) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص ص 97-95.
- (96) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص ص 51-50.
- (97) اعتماد محمد علام : دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط 1، 1994، ص ص 113-116.
- (98) Jean Michel Plane : opcit, pp 86-88. :
- (99) Christian Thuderoz : Sociologie des entreprises, La Decouverte, Paris, : (99)
1997, p 40.
- Florence ❖ لمزيد من التفاصيل حول الهويات والعوامل داخل المؤسسة يمكن الرجوع أيضا ل:
Osty, Renaud Sainsaulieu, Marc Uhalde : Les mondes sociaux de l'entreprise - penser le developpement des organistions, La decouverte, Paris, 2007.

9- النظريات السوسولوجية الجديدة حول التنظيم.

يشهد علم اجتماع التنظيم منذ الثمانينات داخل الجامعات ومدارس التسيير والادارة الفرنسية نجاحا حقيقيا حيث يقدم شبكة تحليل فعلية، أو جسم مادة نظرية صلبة للباحثين، والممارسين. ويحاول منذ بضعة سنين عدد من الباحثين التجديد في النظريات السوسولوجية حول التنظيم على ضوء احتياجات واهتمامات أو انشغالات ممارسي الادارة والتسيير، ونلاحظ بهذا الصدد قيام ثلاثة اتجاهات أو مدارس نظرية ساهمت بشكل فعال في هذا التجديد وهذه المدارس هي:

✓ مدرسة التعاقد، الاتفاقيات: L'école des conventions.

✓ نظرية الترجمة: La théorie de la traduction.

✓ نظرية منطق الفعل: La théorie des logiques d'action.

✓ نظرية التشكيل: La théorie de la structuration.

— مدرسة التعاقد أو الاتفاقيات: L'école des conventions :

ظهرت مدرسة التعاقد أو الاتفاقيات بفرنسا سنة 1987، وذلك في مؤلف مؤسس بعنوان "اقتصاديات العظمة؟" " Les économies de la grandeur " لكل من L. Boltanski, L. thevenot وتضم هذه المدرسة مجموعة من الاقتصاديين والسوسولوجيين من أمثال Boltanski, Thevenot, A. Orléan, R. Salais الذين اقترحوا نموذجا للتنسيق بين الأفعال الفردية، من أجل فهم تحت أي ظرف يتشكل الفعل الجماعي، وذلك من خلال محاولتهم الاجابة على مسألة كيفية تجنيد الموارد بغرض ترسيخ فعل الفاعلين، وكذلك القواعد الأساسية، أو الجوهرية في الاتفاق الجماعي. بمعنى أن هؤلاء المؤلفون يسعون لفهم طرق، وأسس بناء الاجتماعي في اختيار الاتفاق الذي يأتي نتيجة اتفاق، وحسب هؤلاء المؤلفين أيضا فإن انتظام التصرفات، ومعايير السلوك، يترتب عن اكرام، أو عن ضغط وهو ما يسمى بالاتفاق - الاتفاقية.

ووضح Boltanski و Thevenot في كتابهما " اقتصاديات العظمة " بأن الشرعية داخل المؤسسة ليست واحدة، بل شرعيات متعددة، وهي تتصادم بداخلها، وتسهر على تبرير الأفعال، وقد أعطيا هذه الشرعيات تسمية Cité - المدينة - أو العالم - Monde، يوجد منها داخل المؤسسة ستة (06) أنواع هي:

✓ - La cité inspirée المدينة الملهمة أو الموحية: وهي تحدد مبدأ، الخلق أو الابداع، وفي هذه الحالة فإن الفعل مدفوع بإدارة التجديد.

✓ - La Cité Domestique المدينة العائلية: وتحيل إلى احترام التقاليد، والتمسك بقواعد جماعة العمل.

✓ - La Cité de renom مدينة الشهرة: تسعى للاعتراف الاجتماعي بواسطة نظام علاقات عمومية.

✓ - **La Cité Civique** المدينة المدنية: تبرر فعلا ما بالبحث عن الفائدة أو المصلحة العامة. La Cité Marchande المدينة التجارية - المساومة-: تجعل اللجوء إلى العقد التجاري قانونيا، أو شرعيا.

✓ - **La Cité industrielle** المدينة الصناعية: تتماشى مع منطق الانتاجية والكفاءة.⁽¹⁰⁰⁾

ويشرح Boltanski و Thevenot أنه من الضروري عندما تكون أن هذه المدن -العوامل - في تناقض ولأجل ضمان تماسك جماعة العمل، التوصل إلى تسوية مبنية على الاتفاق أو التراضي. ذلك أن هذه التسوية أو الاتفاق حسب Salais عبارة عن تناسب أو توافق لمجموع من العناصر المترابطة فيما بينها والتي تمثل بالنسبة للمشاركين في الاتفاقية القاسم المشترك فيما بينهم. أي أن الاتفاقية تمثل مجموع التوقعات المتبادلة حول السلوك وحول الكفاءات، وضمن هذه الشروط يمكن أن تكون الاتفاقية فعالة. حيث يسمح مصطلح اتفاقية بالتنسيق بين مصالح الفاعلين المتناقضة الذين هم في حاجة لأن يتواجدوا مع بعضهم البعض من أجل اشباع حاجاتهم الخاصة. وبالتالي تكون الاتفاقيات، عبارة عن تسويات ضمنية تسمح للحياة الاجتماعية أن تأخذ كافة معانيها. ومنه فنظرية الاتفاق تبين أو تشرح بأن داخل كل "مدينة" أو "عالم" المبررات التي تسمح ب بروز أو ظهور الخلافات، ثم بفهم الأسس التي تبني عليها الاتفاقيات والتسويات عند التفاوض والدخول في مفاوضات.⁽¹⁰¹⁾

يتبين من خلال الطرح الذي قدمته مقارنة الاتفاقيات، بلن التنظيم الذي يتشكل في الواقع من عدة عوالم مختلفة، وبداخلها المبررات التي تؤدي إلى ظهور الخلافات فيما بينها، يحتاج كي يستمر إلى توصل هذه العوالم باعتماد التفاوض إلى بناء التسويات الضرورية، التي تمر ليس عبر اللجوء إلى مبدأ أسمى مشترك، و لكن من خلال إيجاد طريقة العمل التي تسمح بتحقيق رغبة الأطراف المعنية. ولذلك ستبقى الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها بين هذه العوالم المختلفة، اتفاقيات مؤقتة على علاقة مباشرة بالأشخاص وبالوضعيات التي أملتتها. ومن ثمة فهي كاتفاقيات غير قابلة للتعميم، أو للعمل بها كقاعدة عامة صالحة على الدوام، رغم استمرارها لمدة طويلة نسبيا، بما أنها تشكل المشترك القائم ما بين العوالم الحاضرة. وإذن تكون هذه الأطراف المختلفة، أو هذه العوالم ذات المصالح والاهتمامات المتباينة، على حسب وجهة نظر مقارنة الاتفاقيات مضطرة إلى البحث عن القاسم المشترك، الذي يحول الواقع إلى عمليات معادلة، تسمح بالتقريب بين مواقف هذه الأطراف المتباينة، وهذا ما يعني بأن على المسيرين الابتعاد عن قواعد التسيير الكلاسيكية التي تقوم على إصدار التوجيهات والأوامر إلى المستويات المختلفة من أجل التنفيذ، وتعويضها بقواعد عمل جديدة مغايرة تهدف إلى بناء الاتفاق الجماعي الذي تقبل به الأطراف المشاركة فيه، على اعتبار أنه يسمح لها بالتنسيق فيما بين مصالحها المتناقضة، بسبب تعارض منطق الفاعلين الذين يجدون أنفسهم مضطرين لأن يكونوا إلى جانب بعضهم البعض بغية إشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة.

— نظرية الترجمة: (مركز علم الاجتماع للتجديد) Centre Sociologique de l'innovation

قام كل من "ميشال كالون" « Michel Callon » و"برونو لتور" « Bruno Latour » منذ الثمانينيات من القرن الماضي بتطوير مركز مختص في علم اجتماع التجديد (C.S.I) المدرسة العليا للمناجم بباريس.

وقدحاولا انطلاقا من بعض الدراسات الميدانية وضع علم اجتماع حول العلوم والتقنيات. ولقد أدت بهما مقارنتها لموضوع التجديد والتقنيات إلى التجديد في التحليل المهتم بالتجديد التكنولوجي، وإلى التأكيد على الطابع الديناميكي للتنظيمات فيما يتعلق بقدرتها على التجديد، وعلى ارتباط تطورها بهذه القدرة لديها. وتهدف نظرية الترجمة التي قام بوضعها كل من « Callon » و « Latour » إلى توضيح شروط الانتاج، وانتقال التجديد التقني والمعارف العلمية، حيث حاولا أن يوضحا بأن الاعداد للتجديد يجب أن يتجاهل الحدود التنظيمية.

هذا وقد حاولا انطلاقا من ذلك البرهنة على قابلية نظريتهم للتطبيق لتحليل التنظيمات، من خلال الدراسة التي قام بها « Callon » حول إعادة زرع قواقع سان جاك « Les Coquilles Saint Jacques » بخليج « Saint Brieux » بفرنسا. حيث لوحظ بأنه ومنذ بداية السبعينات من القرن الماضي بروز ظاهرة جديدة تمثلت في الاختفاء التدريجي لهذه القواقع من خليج "سانت بريو" " Saint Brieux " وهي القواقع التي كانت قد اختفت تماما بمرسى « Brest » بسبب الصيد الكثيف وأيضا بسبب Les Prédateurs. لذلك قام المركز الوطني لاستغلال المحيطات بإطلاق برنامج واسع للدراسة والبحث بغرض الكشف عن مدى امكانية تكييف التقنية اليابانية الخاصة بتربية قواقع سان جاك مع الظروف بفرنسا. ضمن هذا السياق أوضح "كالون" وذلك سنة 1986، بأن نجاح مثل هكذا مشروع يبقى متوقفا على جمع غير مسبوق بين عدد من الفاعلين ، ويتعلق الأمر بكل من: العلماء، البحارة الصيادين ، السلطات العمومية، و قواقع سان جاك ذاتها. فإنتاج معارف جديدة حول قواقع سان جاك ونجاعة مشروع البحث مرتبطين في الواقع بالقدرة على التجديد والتعاون بين جميع فئات الفاعلين: البشرية أو الانسانية منها وغير البشرية أو غير الانسانية.

ومن أجل تجنيد الجميع، سيقوم الباحثان بعمل ما أطلق عليه « M. Callon » "سلسلة ترجمة". حيث يعنيمفهوم " الترجمة" إلى: أن ما هو بالنسبة للباحثين مسألة معارف اساسية حول قواقع سان جاك يجب أن يترجم فيما ما هو مسألة حياة اقتصادية « Survie économique » بالنسبة للبحارة الصيادين ويترجم لدى السلطات العمومية فيما يسمى بـ « Image de marque » "الصورة المميزة" للمنطقة وبهذا المعنى فقط تكون لمشاريع البحث شرعيتها، وتصبح أساسية، وضرورية لجميع فئات الفاعلين. وفي مثل هذا الوضع يصبح الباحثون هم الناطقون باسم هذا المجموع المتباين « Hétérogène » لأنه يمكن هذه الفئات المختلفة من الاتصال فيما بينها أو بين بعضها البعض.

فالترجمة « La traduction » كما يشرحها « Calon » عبارة عن نقل Déplacement أو تحريك منطلق الفعل الابتدائي للفاعلين نحو إعادة تحديد للأدوار، وفي هذه الحالة يصبح الصيادون ويطلب من الباحثين ملاحظين مهتمين بحركات قواقع سان جاك، كما يقومون بزراعة أو تربية قواقع سان جاك، ويصبحون بالتالي وبشكل تدريجي مربين. إن عمليات الترجمة هذه، أو سلسلة الترجمة، التي تمر بهذا التجمع المستحدث تسمح ببروز ما يسمى "شبكة سوسيو- تقنية" التي يمكن تعريفها بأنها: "مجموع لمسار، سير، سلوك بين مختلف الفاعلين في الجانبين البشري وغير البشري، الموجودين في ارتباط فيما بينهما".

وأما مفهوم أو مصطلح "الشبكة السوسيو- تقنية" فيبين بأن انتاج التجديد، يحتاج إلى توسيع معتبر للعلاقات والجمعيات التي لا يمكن الاستغناء عنها من فئات الفاعلين ذوي صفات مختلفة ومتباينة. ويبين مثال قواقع سان جاك مدى أهمية تجاوز الحدود التنظيمية من أجل ادخال فئات جديدة من الفاعلين للسماح لشروط التجديد بالبروز أو الظهور. وأما الجديد في الطرح، فيمكن في ادخال كيانات غير بشرية وربطها بالبشر بواسطة علاقات متنوعة. وبحسب « Callon » فإن هذه الكيانات المختلفة تصف، أو تتعدت هوية بعضها البعض، علاقاتها، كما مصالحتها المتغيرة، أو غير الثابتة.⁽¹⁰²⁾

بمعنى أن استمرار أي تنظيم يوجد في علاقة وطيدة بقدرته على التجديد، وعلى إدارة التغيير، وهي النقطة المحورية أو القضية الجوهرية التي عمدت مقارنة الترجمة إلى الاهتمام بها، في محاولة لتحليل أبعادها، ارتباطاتها، وتبادلاتها من خلال تناولها بشكل خاص لمفهومي: "الشبكة" "Le Reseau" "الترجمة" "Traduction". حيث تعني الشبكة: "التنظيم الذي يجمع ما بين الإنساني وغير الإنساني في إطار عملية تبادلية" وأما "الترجمة": فتعبر عن قيام علاقة متسلسلة بين عدة أطراف ترمي جميعها إلى الربط ما بين شروط مقدمة، وبين رهانات تبدو في الظاهر غير قابلة للخضوع لقياس موحد أو مشترك، وإلى إقامة رابط بين نشاطات متنافرة، بجعل الشبكة تعمل على تنفيذ مهامها بمهارة وفعالية. وبما يفيد بأن الوحدة المرجعية لم تعد التنظيم، وإنما نظام من العلاقات المنسقة ما بين مختلف الأطراف الداخلة في هذا النظام.

— نظرية منطق الفعل لـ : "فليب برنو" « P- Bernoux » :

"فليب برنو" عالم اجتماع، مختص في تحليل المنظمات، ومدير مركز البحوث والدراسات العلمية بباريس. أستاذ سابق بمعهد تكوين المهندسين بـ "ليون" مراكز التكوين المستمر وبعدد من المؤسسات الفرنسية. له عدة مؤلفات من بينها كتابه "علم اجتماع المؤسسات" (1995) الذي حاول فيه إعداد شبكة لتحليل منطق الفعل داخل التنظيمات، بغرض شرح تنوع الترجمات الممكنة للظواهر الملاحظة، واقتراح طريقة جديدة في البحث، يسمح فيها للباحثين بصياغة مفاهيم، أو باستخدام مفاهيم يمكن استنباطها من نظريات مختلفة، بل وقد تكون مناقضة لبعضها البعض.

حاول " برنو " على مدى ما يزيد عن الثلاثين سنة من الملاحظة والتقصي داخل المؤسسات أن يطرح نظريته في سوسيولوجيا الفعل القائمة على التفاعل بين الاجبار والاختيار أو التصرف الذاتي، أن يرصد حالة معارفنا حول العوامل المحددة للتغير ووزنها (الضرورات الاجتماعية، الاقتصادية ، التقنية، المؤسسات، الفاعلون...) وأن يصف التحولات الجارية بغية استخلاص نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تصور فعل التغيير وسيره.

كذلك سعى "فليب برنو" إلى شرح بأن تحديد المعنى الذي يعطيه كل فاعل لفعله من خلال ما أسماه "منطق الفعل"، هو الطريقة لتحديد المعنى الذي يعطيه كل فاعل لفعله. وبالنسبة لـ "برنو" فإن بناء الاتفاقات، اعادة بناء الهويات، انتاج المعايير وسلوكيات الملاءمة، تنتج عن الطريقة التي يمثل بها الفاعلون أدوارهم، ومكانتهم داخل التنظيمات، وعن الأخذ بعين الاعتبار لمساواتهم السابقة ووضعية الفعل التي يوجدون فيها. فالمعنى الذي يعطيه الأفراد لأفعالهم يتم خلقه بواسطة أنظمة التمثيلات لدى هؤلاء الأفراد، وكذا وضعياتهم الاجتماعية.

بتعبير آخر لا يتصرف الفاعل بالنظر إلى وضعيته، ولكن أيضا بالنظر إلى خبراته وذاكرته. باختصار "منطق فعل" فاعل ما، هو نتاج لماضيه، ولممارسته الفعلية لعمله من خلال وضعيات العمل. ومن تم وحسب فهم " برنو " لمنطق الفعل، فإن الصراع بين الفاعلين ناتج في الواقع عن التمثيلات المختلفة للضغوط وللوضعيات الاجتماعية.

إن فكرة " برنو " تكمن في أن ترجمة منطق الفعل بفهم الكيفية أو الطريقة التي ينمو بها كل واحد أمام مشكلة معينة، ليست فقط حسب الفعل الذي هو فيه فقط، ولكن أيضا في لعبة السلطة، كما عوالمه وماضيه المتشكل بصفة جوهرية من تمثيلاته الخاصة.⁽¹⁰³⁾

— نظرية التشكيل لـ "أنطوني جيدنز" «Théorie de la Structuration» A- Giddens : «

"أنطوني جيدنز" أستاذ لعلم الاجتماع، ومدير مدرسة لندن للاقتصاد، وهو أيضا باحث له مؤلف شهير صدر تحت عنوان "تشكيل المجتمع"، سنة 1984، وترجم إلى الفرنسية سنة 1987. هو كتاب نظري بحث حاول فيه المزوجة بين علم الاجتماع البنوي الاجتماعية وعلم اجتماع فعل الفاعلين. يعلن فيه استنباهه من الانقسان القائم في النظرية السوسيولوجية بين البنائية - الوظيفية وعلن اجتماع التفسيري مؤكدا على أن الفروقات بينهما ليست معرفية ولكن انطولوجية، ولذلك فإن أحد أهداف نظرية التشكيل وضع حد نهائي لكل هذه المساعي ذات البناءات الامبراطورية حيث تفرض الوظيفية البنائية هيمنتها على ما عو موضوعي بينما يفرض علم اجتماع التفسيري عيمنتها على ما هو ذاتي. وعليه تقترح نظرية التشكيل فكرتها حول أن المجال الأساسي للدراسة في مجال العلوم الاجتماعية ليس خبرة الفاعل الفرد ولا أي شكل وجودي للكليات الاجتماعية، ولكن الممارسات المنتظمة عبر الزمان والمكان.

1 مفهوم البناء، والبنوي:

حاول " جيدنز " أن يتناول البنى الاجتماعية من زاوية الحركة، واقترح تجاوز الطرح الكلاسيكي للثنائية ما بين وجهة نظر الفرد، والمعوقات البنيوية، والنظر إليها على أنهما قطبين متضامين لثنائية واحدة وديالكتيكية.

ويعرف البناء هنا على أنه عبارة عن تقدم، أو سير العلاقات الاجتماعية التي تبنى في الزمن، وفي المجال من خلال ثنائية البنيوي. وأما ثنائية البنيوي فتتناسب مع نظرة دائرية لبناء العالم الاجتماعي حيث أبعاده البنائية موجودة قبل الفعل كشروط للفعل، وموجودة بعد الفعل كنتاج لهذا الفعل.

2 ثنائية البنيوي:

يعني هذا بالنسبة لـ " جيدنز " بأن البنيوي مؤهل ومعيق في ذات الوقت وهو يحيل إلى مفهوم الكفاءة والمعوقات مثال: (تعلم اللغة الأم يعيق قدراتنا على التعبير ولكنه بذات الوقت يعطينا كفاءة ويجعل مجموع من الأفعال والتبادلات ممكنا).

وبالنسبة لنظرية البناء فإن الفاعلين الاجتماعيين ذوو كفاءات، وهي تركز على قدرة تأملية لدى الفاعلين الذين يخوضون سلوكيات يومية. بمعنى أنهم "قادرين على فهم ما يقومون به أثناء قيامهم به".

إن نموذج التشكيل لـ "جيدنز" يتضمن إعادة ترجمة، أو تفسير لمفهوم المعوقات البنائية، ومفهوم كفاءات الفاعلين. والمعوقات البنائية كمفهوم لا تفسر سلوك الفاعل إلا في حالة طابق سلوكه مما يستدعي ادخال مفهوم كفاءة الفاعلين من أجل تفسير الأسباب التي تدفع بالفاعلين إلى إتقان الأفعال التي يقدمون عليها.

3 مفهوم الكفاءة الاجتماعية:

بالنسبة لـ "جيدنز" الكفاءة الاجتماعية ذات مستوى تطبيقي بالخصوص، ثم إن تحليل وتفسير السلوكات الاستراتيجية يحتاج إلى ملاحظة فعل الفاعلين. وأما عندما يتعلق الأمر بتحليل المنظمات، فإن هذا الطرح يعني بأنه من الأساسي تحديد السياق الذي يجري فيه فعل الفاعلين لاجتياز فعلي لاتجاه ومعنى الفعل.

4 النتائج غير المقصودة للفعل الاجتماعي:

يؤكد "جيدنز" كذلك على النتائج غير المقصودة لفعل الفاعل في بعض المواقف أو الحالات، وهذا ما يشكل أحد الحدود الأساسية لكفاءة الفاعلين الاجتماعيين، ولذا يقترح "جيدنز" ديالكتيك بين المقصود وغير المقصود، مادامت الأفعال غير المقصودة تتم ضمن سلسلة من الأفعال المركبة، التي تنحو إلى الإفلات من الفاعل، وحمل الفعل إلى مدى أبعد منه (مثال: النور، والسارق عندما يدخل صاحب البيت يشغل النور، فيهرب السارق، الذي تمسك به الشرطة وتدخله السجن، مع العلم بأن هدف الفاعل وهنا صاحب البيت من وراء اشعال النور، لم يكن سوى انارة الغرفة، لكن حدثت جراء ذلك الفعل سلسلة من الأفعال غير المقصودة من وراء الفعل. وعموما فإن فكرة "جيدنز" هي التأكيد بأنه من الأساسي تصور الأفعال من وجهة نظر كلية. (104)

مع العلم أن " جيدنز " قد مال إلى استخدام مفهوم " القوة " بمعنى القدرة التحويلية للفعل الانساني وهي قدرة الفاعل على التدخل في سلسلة من الوقائع، بحيث يفضي هذا التدخل إلى تغيير مسارها، وهي بذلك تمثل الممك الذي يتوسط النوايا والرغبات والتحقيق الفعلي لنتائج المستهدفة.⁽¹⁰⁵⁾

وبالنهاية تعد نظرية البناء محاولة لتجاوز التعارض القائم بين وضع بنيوي يتصور الحياة الاجتماعية على أنها محددة ببنى اجتماعية غير شخصية وموضوعية، ووضع انساني، وجودي، يتصور الحياة الاجتماعية كنتاج ذاتي غير موضوعي للفاعل الفرد.

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

Jean Michel Plane : opcit, pp 88-90. :(100)

(101):لمزيد من التفاصيل حول الاشكاليات، الفرضيات، و الأفكار الأساسية حول المدن، أو العوالم، المبدأ الأعلى المشترك، "العظمة" علاقة العظمة" و غيرها من المفاهيم الأخرى التي تتمحور حول هذه العوالم المختلفة و الصراع فيما بينها يمكن العودة إلى : Luc Boltanski, Laurent Thévenot : De La Justification les économies de la grandeur ,Gallimard, paris, 1991.

M.Callon : « Eléments pour une sociologie de la traduction la domestication des coquilles :(102) saint- Jaqueset des martins-pêcheurs dans la baie de saint Briec » in Année Sociologique, 1986, pp 169-208.

Jean Michel Plane : opcit, p92. :(103)

ibid, pp 94,95.:(104)

(105):اعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص ص 69-72.

الفهرس

الصفحة	العنوان
11-3	ا. مدخل لنظريات التنظيم.
6-4	- بعض المفاهيم الأساسية.
11-6	- حول مفهوم التنظيم: (التصنيفات، المكونات، الخصائص.... إلخ).
49-14	II. النظريات الكلاسيكية حول التنظيم.
13	- تمهيد
22-14	- المجتمع الصناعي والحاجة إلى التنظيم أو ممهّدات ظهور نظريات التنظيم الكلاسيكية
29-24	1. فريدريك تايلور: نظرية الإدارة العلمية.
24	- مبادئ الإدارة العلمية
27-26	- أهم المفاهيم التي تتطوّر عليها نظرية الإدارة العلمية
29-27	- مساهمات وحدود النموذج التايلوري
33-31	2. هنري فورد والفوردي.
31	- أهداف النموذج الفوردي
32	- مبادئ النموذج الفوردي.
33	- مساهمات وحدود النموذج الفوردي.
37-35	3. هنري فايول: الإدارة الصناعية.
35	- أسس التفكير عند هنري فايول.
36-35	- مفاهيم ومبادئ القيادة عند فايول.
37	- مساهمات وحدود الإدارة الصناعية.
45-39	4. ماكس فيبر: وترشيد التنظيم: نظرية البيروقراطية
39	- أعمال ماكس فيبر (تذكير)

42-40	-أسس السلطة داخل التنظيم
44-42	- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر
44	- مزايا التنظيم البيروقراطي
45-44	- ماكس فيبر والنموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية
117-49	III. النظريات الحديثة حول التنظيم
	- تمهيد
55-50	1. مدرسة العلاقات الانسانية
50	أ/ جورج التون مايو (1880-1949)
51-50	أ/ جورج التون مايو (1880-1949) تجارب مصانع هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترك
53-52	ب/أثر روح هاوتورن " الجماعة والقيادة "
54-53	ج/الترابط بين العوامل التقنية والانسانية ومنطق المؤسسة
61-57	2. ديناميكية الجماعات وأنماط القيادة
59-57	- كيرث ليفين : مقاربات القيادة- اشكالية ديناميكية الجماعات
61-59	- رنسيس ليكرث : مبدأ علاقات التكامل أو نظرية الدافعية
63-61	3. نظرية الحاجات والدوافع
63-61	- أبراهام مازلو: هرم الحاجات
65-63	- دوغلاس ماك غريغور: نظرية X و y أو البعد الانساني في المؤسسة
67-65	- فريدريك هارزبورغ: نظرية العاملين
85-69	4. نظريات التنظيم المعدلة
69	- تمهيد
73-70	- نظرية التنظيم الاجتماعي باك
78-73	- كريس أرجيريس ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

85-78	5. نظرية اتخاذ القرار
82-80	- عناصر نظرية سيمون في التنظيم
84-82	- أساليب التأثير على سلوك أعضاء التنظيم
95-86	6. النظرية الموقفية حول التنظيم
88-86	- أبحاث وإسهامات: برنز و ستوكر
90-89	- أعمال لورنس ولورش والنظرية الموقفية البنائية
91-90	- جوان وود ورد وتأثير التكنولوجيا على بنية التنظيم
93-92	- نظرية أستون Aston
96-95	7. المقاربة السوسيو-تقنية حول التنظيم
95	- مبادئ المدرسة السوسيو-تقنية
99-96	- تجارب إمري وتريست (معهد تافستوك)
109-101	8. النظريات السوسيولوجية حول التنظيم
102-101	- التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه و إرهارد فريد بورغ
103-102	- الروتين - مصدر الروتين - مظاهر الروتين - آثار الروتين داخل الأجهزة البيروقراطية
104	- مفاهيم التحليل الاستراتيجي للتنظيمات
106-105	- مناطق الشك والتردد
107	-رونوسانسوليو : الهوية في العمل
119-110	9- النظريات السوسيولوجية الجديدة حول التنظيم
113-111	- مدرسة التعاقد أو الاتفاق
114-113	- نظرية الترجمة
115	- نظرية منطق الفعل
117-116	- نظرية البناء والتركيب

قائمة المراجع:

أ -باللغة العربية:

- 1 أحمد ماهر: الادارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 2 أحمد مصطفى خاطر: الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 3 اعتماد محمد علام : دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط1، 1994.
- 4 أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2006.
- 5 جلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010.
- 6 جواد نبيل : ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، بيروت، ط1، 2007.
- 7 حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8 حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارمكتبة الجامعة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- 9 حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 10 خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009.
- 11 خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز، عمان، ط1، 2006.
- 12 ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- 13 رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والاعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1.
- 14 سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 15 صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأساليب في الادارة ، دار حامد، عمان، ط1، 2005.
- 16 صلاح الدين عبد الباقي: مبادئالسلوك التنظيمي، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، ط1، دس ن.

- 17 - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط 1 ، 2007 .
- 18 - عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 19 - عبد الوهاب محمد السويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتابالأردن، ط1، 2009.
- 20 - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 21 - عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004،
- 22 - عصفور محمد شائر: أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 1999.
- 23 - علي محمد منصور: مبادئ الادارة (أسس ومفاهيم) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 2، 2004.
- 24 - علي السلمي: تطور الفكر الاداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980،
- 25 - علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 26 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1 ، 2007.
- 27 - فريد فهمي زيارة: وظائف الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28 - فليب سادلر: القيادة (ترجمة: هدى فؤاد محمد) مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1 ، 2008.
- 29 - قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر، 1999.
- 30 - محمد عبد المولى الدقس: علم اجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 31 - محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- 32 - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 4.
- 33 - محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.

- 34 - محفوظ جودة وآخرون : منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 35 - مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط1، 2002.
- 36 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الادارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب باللغة الفرنسية:

- 37- Lusin Bagla-Gokalp: Sociologie des organisations, La Decouverte, Paris, 1998
- 38- Mary Jo Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiple traduit de l'anglais par (christine Delhaye) révision, Scientifique de Michel de Coster et Annie, De Boeck Université Paris, 2000.
- 39- Michel Foudriat: Sociologie des organisations, edit Pearson Education, Paris, 2007, 2^eedit.
- 40- M .Callon : « Eléments pour une sociologie de la traduction la domestication des coquilles saint- Jaques et des martins-pêcheurs dans la baie de saint Brieuc » in Année Sociologique.
- 41- Christian Thuderoz : Sociologie des entreprises, La Decouverte, Paris.
- 42- Philippe Bernoux : La Sociologie des organisations, seuil, Paris, 2004.