



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل
السنة الأولى ماستر

مطبوعة مقرر مقياس نظريات التنظيم

السداسي: الأول الرصيد: 5 المعامل: 2 التقييم: إمتحان كتابي + مراقبة مستمرة

إعداد: د. محمدي عبد القادر

الموسم الجامعي : 2021-2022

محاضرة افتتاحية

توطئة:

اهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها. وتستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، M. Weber في دراسته للبيروقراطية و التحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذج المثالي البيروقراطي.¹

كما اهتم علم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل على تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة و ظواهر

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص19.

الصراع التي قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة - وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميادين المستقلة نسبياً في علم الاجتماع، وذلك على الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.²

مفهوم التنظيم :

على الرغم من أن العالم الأمريكي شارلز كولي، (C. Cooley) كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary group في كتابه عن التنظيم الاجتماعي Social Organization الذي أصدره عام 1909 إلا أن كولي، لم يقد بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية Secondary group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم. ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفهومات أخرى تتناسب طبيعة الجماعة الثانوية، منها مفهوم التنظيم Organization والبيروقراطية. Bureaucracy.³

وقد تختلف مسميات التنظيم، لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح (التنظيم)، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)، ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يقصده مصطلحا «التنظيم» و «البيروقراطية»⁴ ..

² طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 22.

³ كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني، مدخل نظري، القاهرة، مكتبة الشرق، 1980، ص 72.

⁴ Bernard Philips, Sociology: From Concepts to Practice, MC Graw-Hill Bilk C. 1979, P 333

في طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 22.

نجد أن من أشهر التعريفات تعريف (أميتايتزيوني)، Etzioni.A لمفهوم التنظيم، وفي هذا الصدد يعرف التنظيم بأنه " وحدة اجتماعية تم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " . ويرى إيتزيوني " أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم."⁵

ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية، ونلاحظ أن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائيا في سياق التفاعل الاجتماعي، وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية. أي أن خصائص التنظيم قد تحددت بصورة رسمية، ولذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمي للإشارة إلى هذا النوع من التنظيم. ومن ثم يكون التأسيس الرسمي لتحقيق هدف محدد هو المعيار الذي يميز دراستنا للتنظيمات عن دراسة التنظيم الاجتماعي (الوحدات الهوجه عام.⁶ و منه فإن التنظيم الرسمي (المنظمات) تتميز عن الجماعات الاجتماعية بالقصدية (في الهدف) و العمدية (في الانخراط) وهما أساس الرسمية ومع ذلك فإن التنظيمات تحمل في داخلها تنظيمات غير رسمية أيضا .

⁵ Amitai Etzioni, Modern Organization, N.J Englewood Cliffee, Prentice Hall, 1964.p. 3

في طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 23.
⁶ محمد علي محمد، مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص ص 462-463 .

بعض ترميمات التنظيمات :⁷

• ترميمات إيزوني | صنف إيزوني التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على

النحو التالي:

1. التنظيمات القهرية أو الملزمة :وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية .
2. التنظيمات النفعية :وهي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وقوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية، والجامعات .
3. التنظيمات الاختيارية:وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات، النوادي، ودور العبادة. ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية، وذلك نظرا لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماما، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماما.

إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائما مستقلة عن بعضها البعض فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر .

• ترميمات بيتريلاو و ريتشارد سكوت | صنفنا التنظيمات على أساس المستفيد الأول من

الأنشطة التنظيمية أي على أساس سؤال بسيط مؤداء من المستفيد؟ أي من المستفيد

⁷طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، صص 28-29.

الأول من الأنشطة التنظيمية وطبقا للإجابة على هذا السؤال السابق، تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط:

1. تنظيمات المنفعة المتبادلة: وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء، ومن أمثلة هذه التنظيمات: الأحزاب السياسية، والاتحادات، والنوادي، والهيئات المهنية، والتنظيمات الدينية. ونجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه هذه التنظيمات، هي مشكلة ضبط سلوك الأعضاء داخل هذه، التي تعتبر العضوية فيها اختيارية .

2. تنظيمات العمل : وفيها يكون المستفيد الأول هم الملاك، ومن أمثلة هذه التنظيمات، المصانع، والبنوك، وشركات التأمين. ونجد أن أهم المشكلات التي تواجه مثل هذه التنظيمات تتمثل في كيفية تحقيق الأرباح عن طريق الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة

3. تنظيمات الخدمة: وفيها يكون المستفيد الأول هم العملاء، ومن أمثلتها، المستشفيات، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، والمدارس. ومن المشكلات الأساسية في هذه التنظيمات مشكلة رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في هذه التنظيمات حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء.

4. تنظيمات المصلحة العامة: وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام، ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية، وتنظيمات الشرطة والإطفاء،

ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور، لذلك يجب أن تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكنها إشباع احتياجات الجمهور.

من أوجه النقد التي يمكن أن يتعرض لها هذا التتميط السابق، أنه قد يكون من الصعب تحديد المستفيد الأول أو الأساسي من الأنشطة التي يؤديها التنظيم . لذلك قد يصعب أحيانا استخدام مثل هذا التتميط.

• تميمط التنظيمات على أساس وظائفها إستنباطا من أعمال تالكوتبارسونز:

تأثر بعض المهتمين بشئون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي، وما أطلق عليه بارسونز الشروط أو المتطلبات الوظيفية، فحاولوا تميمط التنظيمات على أساس وظائفها. فشكل التنظيم تتم رؤيته كما يحدده الدور الذي يلعبه بالنسبة للنسق الاجتماعي ككل أكثر مما تحدده أهداف أعضائه. وعلى ذلك يمكن تقسيم التنظيمات على أساس وظائفها إلى أربعة أنماط على النحو التالي :

1. التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف : ومن أمثلتها تنظيمات العمل .
2. التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف : ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية .
3. التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكامل ومن أمثلها المستشفيات .
4. التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو خفض التوتر ومن أمثلتها التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية .

الملف الأول
المرحلة الأولى 1900-1930
الاتجاهات الكلاسيكية الميكانيكية

- تدعي بأن العقلانية مطلقة
- ترى الفرد رجلاً إقتصادي
- تعتبر العامل آلة

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الافتراضات حول المنظمات والناس، أهمها⁸:

1. نظرت إلى الإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته كائنًا اقتصاديًا، أي أنه يمكن

التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

⁸ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر، 2003، ص 20.

2. نظرت إلى المنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي

تعمل فيها، و أن هذه البيئة هادئة ومستقرة.

3. اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

4. اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المنظمة .

5. رأيت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً .

■ أهم منظري البيروقراطية :
● ماكس فيبر
● فردريك تيلور
● هنري فايول

المحاضرة الثانية
فردريك تيلور
■ نظرية الإدارة العلمية

بدأ تيلور (Taylor) حياته العملية في

مصنع بيت لحم للفولاذ في بنسلفانيا الولايات

المتحدة الأمريكية وتدرج في العمل من عامل إلى مهندس . حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة ثم وبعد أن تقاعد من العمل ألف كتاباً عن التجارب التي قام بها سماه ((مبادئ الإدارة العلمية)) 1911. فقد لاحظ تيلور تدني معدل الإنتاجية وعدم ملاءمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج⁹.

■ وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها:¹⁰

1. تجربة رفع الكتل المعدنية : قام تيلور بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين و توظيف عمال أكثر تناسباً مع الأعمال بدلاً منهم (و هذا للتحقق من صحة الافتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين). و بعد

⁹ قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 76 .
¹⁰ قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص ص 76-77 .

ذلك قام بقياس الإنتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل
و. بذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين للأعمال التي
يقومون بها، وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها والتي لا تقوم على
أسس علمية .

II. تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج:

لاحظ تيلر أيضاً أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية
والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال أنفسهم ، يستعملونها لمختلف
الأعمال سواء أكانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة أم خفيفة. ولذلك قرر أن يستبدل تلك
الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال مما أدى إلى حدوث
تغير هائل في حجم الإنتاجية . وقد استخلص من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية
تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها.

III. تجربة تغذية الآلات:

لاحظ تيلر أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاجية بطرق عشوائية تختلف
من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على
العمل وفقاً لذلك، وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج بشكل ملحوظ .

وعلى ضوء هذه التجارب قام تيلرينشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management)، ضمن فيه المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل

وفقاً لها وهي: ¹¹

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسئولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال .

- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- ضرورة توزيع المسئولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية

التخطيط والإشراف، بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

وقد كانت هذه المبادئ، على ما يبدو فيها من بساطة في الوقت الحاضر ثورة في حينها بالنسبة لوظيفة المدير أو المشرف ، حيث أصبح من واجبه العمل على اكتشاف الطريقة المثلى لأداء كل خطوة من خطوات العمل ، والعمل على اختيار العاملين بدقة وعلى أساس الكفاءة ، ومن ثم تحفيزهم على أساس الإنجازات التي يقدمونها للعمل ¹².

لذلك توصف نظرية تايلر ((بنظرية الآلة)) لأنها أغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، واعتبرت الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى

¹¹قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص ص 77-78 .
¹²قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 78 .

طاقة فيزيقية لديه في العمل. ويتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الطاقة من خلال تصميم الآلة ليكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال. لذلك اهتم تيلور وأتباعه بدراسة الوقت والحركة. و وضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها لتحقيق الاستغلال الأمثل للطاقة الفيزيقية من الفرد (18: 1976, Dubin),¹³.

▪ كما أوردت ((اعتماد علام)) أن نظرية الإدارة العلمية عند تيلور تنهض على المبادئ الآتية:¹⁴

1. تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية، ويتحدد أداء الواجب التنظيمي للفرد (العامل) بثلاث ممارسات تعتمد على ما تلقاه من تدريبات مسبقة على أدائها والممارسات الثلاث لدور العامل هي:

(أ) المتابعة الفنية لسير العمليات الإنتاجية بواسطة الآلة ومن خلال الجداول الخاصة بذلك. (ب) التعرف على ما ترسله الآلة من إشارات أو علامات أثناء تشغيل المادة الخام، والتصرف حيالها وفق ما تعلمه العامل وتدريب عليه. (ج) القيام بتغذية Feedback الآلة قبل بدء مرحلة التشغيل الأولي وعقب انتهاء كل مرحلة أو عملية تشغيل.

2. الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الإدارة وتعليماتها.

¹³ اعتماد علام، اجلال اسماعيل حلمي، المرجع السابق، ص33.
¹⁴ اعتماد علام، اجلال اسماعيل حلمي، المرجع السابق، ص33-34.

3. ربط الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل بالإنتاج، وحتلا يترك الفرد العمل إذا ما تهيأت له ظروف مادية أفضل، ولكي يضمن التنظيم بقاءه واستمراره، يلزم أن يحد - قدر الاستطاعة - من فرص إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل مع الإلتزام بفكرة الحتمية التقنية *Technological Determinism* كضرورة لبقاء التنظيم الاجتماعي، لذلك أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة الاعتمادية بين الواجب التنظيمي والفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصة بترتيبات إدارية ونظم مالية للأجور والحوافز، وأن يكون للتنظيم بيئة فوقية تتصف بتدرج هرمي للسلطة تهض على تصميم يحقق التنسيق بين العناصر المسؤولة عن أداء العمل مع الربط فيما بينها ومقاومة التباينات المتوقع حدوثها بين العناصر بعضها البعض، ومقاومة قنوات الربط الاجتماعية التي قد يحدثها الأفراد فيما بينهم، (Davis and Taylor) 1976: 388 .
4. قيام التنظيم على الأعمال والمهام الرسمية ويعتبر المركز Position داخل التنظيم الوحدة الأساسية للتنظيم.
5. ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطع تلبية تلك المتطلبات.
6. اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق، واتجاه الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا. وتعتبر التقارير

الخاصة بإنجاز العمل، الشكل الأوضح للاتصال الرأسى من أسفل إلى أعلى (54: 1960)

. (Pfiffner and Sherwood,

7. التخصص وتقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءة الإنتاجية .

ولكى تجمل الأسس السابقة تقول إنها تعتبر الفرد كآلة حيث ارتبط بنظرية الإدارة العلمية

بمصطلح "الرجل الاقتصادي" "Economic man" وهو اصطلاح يغفل تماما البعد

الإنسانى للشخصية بينما يركز على البعد الفيزيقي بشكل كامل¹⁵.

¹⁵اعتماد علام، اجلال اسماعيل حلمي، المرجع السابق، ص34 .

المحاضرة الثالثة
هنري فايول
■ نظرية مبادئ الإدارة

يختلف هنري فايول عن تايلور في الخلفية العملية ، فهو لم يبدأ حياته العملية عاملاً ، بل مديراً في أحد الشركات في بلده فرنسا ، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل . و رأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات . وجد فايول أربعة عشر مبدءاً اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي :

1. تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج و إتقانه .
2. توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
3. الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
4. وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً.

5. أولوية مصلحة العمل على المصالح الفردية .
6. ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
7. إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
8. التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
9. التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس .
10. ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
11. تشجيع المبادرة الفردية.
12. تشجيع روح الفريق.¹⁶

¹⁶قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، صص78-79 .

المحاضرة الرابعة
ماكس فيبر
■ النموذج المثالي للبيروقراطية

البيروقراطية من النشأة إلى النقد¹⁷ :

يرجع شيوع البيروقراطية" إلى قرنين أو أكثر من الزمن. إذ تشير الوثائق التاريخية إلى أنها استخدمت عام 1764 من قبل الفيلسوف الفرنسي البارون دي جريم ليصف بها النظام الحكومي الفرنسي، وقد أدخلت في قاموس الأكاديمية الفرنسية لتعني القوة والنفوذ الذي يتمتع به قادة ورؤساء الحكومات والهيئات التنفيذية في الدولة . ومنه انتقلت إلى القواميس والموسوعات الأخرى . أما ظهورها الفعلي التطبيقي فقديم جدا لأنها تقترن بالنظم الحاكمة في الحضارات القديمة كما سبق وأوضحنا في الفصل السابق . إن التتبع الفكري لما كتب عن مضمون البيروقراطية المتمثل بقوة الدولة ونظامها ، يمكن البدء به من أفلاطون الذي اعتبر العدالة الهدف للحياة الفاضلة، ومن واجب الدولة أن تثبت أركان العدالة. ويتم ذلك حين يمارس كل شخص وظيفته التي تناسب قدراته ومواهبه

¹⁷ عامر الكبيسي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة : الفكر التنظيمي ،سوريا ، دار الرضا للنشر ، 2004، ص ص 78-83 .

فأقترح الطبقات المهنية الثلاث التي تحتاجها الدولة وهي حسب هرمه التنظيمي :

الصناع و المحاربون والحكام ليكونوا عماد مدينته الفاضلة.

ومع أن العديد من الفلاسفة وعلماء السياسة وعلماء الاجتماع هم الذين ساهموا في بلورة

الفكر التنظيمي والسياسي للدولة إلا أن الذين كتبوا عن البيروقراطية ووقفوا عندها هم

ماركس وموسكاوروبرت ميشيلز. وقد جاءت نظرية ماكس فيبر لتتوجها للجهود الفكرية

التي تناولت البيروقراطية بالدراسة والتحليل . وقد يتعذر هنا الخوض في تفاصيل المسيرة

الفكرية للبيروقراطية، وما نشر عنها أو نقل عن فلاسفة الفكر السياسي والاجتماعي غير

أننا سنكتفي بالإشارة إلى أهم هؤلاء ونقتبس بعضاً من مقولاتهم أو نوجزها لتكون خلفية

نصل منها إلى الفكر البيروقراطي المعاصر.

وإذا ما تجاوزنا إسهامات الفلاسفة اليونانيين الكبار الذين سبقت الإشارة لبعضهم في

الفصل الأول، فإن الفيلسوف الألماني هيجل (1770 - 1831) يأتي في مقدمة

الفلاسفة المنظرين للبيروقراطية ولو أنه لم يقف عندها إلا في إطار تناوله للدولة . ففي

كتابه فلسفة الحق عد هيجل الموظفين والأعوان الذين يساعدون الملك في أداء مهامه

بأنهم أداة عقلانية وضرورية لاستمرار واستقرار الحكم، وإن توجهاتهم وميولهم تعكس

عقائدية الطبقة الحاكمة التي تخدمها، وكذلك فإن البيروقراطية تعد كالجسر الذي يربط

القاعدة بالقمة.

أما كارل ماركس (1818 - 1883) فقد قبل في صباه آراء هيجل القائلة بأن البيروقراط يخدمون عامة الناس ، ويمثلون المصلحة العامة لكنه انقلب فيما بعد على موقفه وأوصلته تحليلاته للقول بأن مصلحة الحكام ومصالحهم تصبح بديلة أو متقدمة على مصلحة الدولة والمجتمع. وأن مواقعهم السلطوية ستجعلهم قادرين على استغلال نفوذهم و تثبيت امتيازاتهم ، وبالتالي تدفعهم إلى معاداة التغيير أو الثورة على النظام والسلطة ، وهم بذلك يخدمون أنفسهم والسلطة الحاكمة ويعيقون الديمقراطية".

فالبيروقراطية عند ماركس شأنها شأن أي طبقة تاريخية تمر بالضرورة بمرحلتين: مرحلة يبرز فيها طابعها الثوري الدافع لقوى الإنتاج ، ومرحلة يتأكد فيها طابعها المحافظ الرجعي حين يصبح وجودها عقبة أمام تطور القوى المنتجة ، ويتم ذلك حين تستجمع البيروقراطية من المكاسب والمغانم أكثر مما تحتاجه أو تستطيع احتواءه فتصبح منتفعة ومستغلة لغيرها .

■ معنى البيروقراطية وتعريفها :

عرف موسكا البيروقراطية عام 1859 في كتابه "علم السياسة بأنها نظام معقد يضم عدداً من الموظفين الحكوميين، وكان موسكا قد فرق بين نوعين من الحكومات : الإقطاعية والبيروقراطية . فالدولة البيروقراطية هي التي تتميز بالتخصص وبالمركزية . وعرفها ميشيلز عام 1911 في كتابه "الأحزاب السياسية" بأنها التنظيم "الأوليغاركي" الذي يضم أقلية تحكم وأغلبية تخضع للأقلية.

أما فيبر فلم يعرف البيروقراطية بكلمات، وإنما تكلم عن المعالم التي تميز المنظمة البيروقراطية . ومنها يتضح أنه يطلقها على المنظمة الواسعة والكبيرة التي تعتمد إدارتها على السلطة القانونية ذات الطابع العقلي الرشيد في إصدار الأوامر، و عدها النموذج المثالي للتنظيم.

وتوالت التعريفات المعطاة للبيروقراطية فالأكاديميون والعلماء المختصون ظلوا يتعاملون معها على أنها أحد نماذج التنظيم التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية والدقة والسرعة في الإنجاز ، لكنهم بدأوا يتعرضون لقصورها وللإنحرافات التي قد تتجم عنها . أما المواطنون العاديون فقد بدؤوا يتعاملون معها وكأنها ظاهرة سلبية أو نمط تنظيمي يؤكد حكم الموظفين واستعلاءهم. وقد تأثر بعض علماء السياسة والاجتماع بهذه النظرة السلبية للبيروقراطية، ومن هؤلاء (هارولد لاسكي) الذي عرفها في دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية بأنها "النظام الحكومي الذي يشرف على إدارته عدد من الموظفين ممن لهم قدر من القوة تمكنهم من التحكم في حريات المواطنين المدنيين" .

وهذه التعريفات العلمية والعامية لا تلغي التعريف اللغوي للكلمة التي تعني باللغة اللاتينية الإدارة من وراء المكتب ، ولا تطمس التعريف المحايد الذي تستخدم فيه حالياً من قبل أغلب المؤلفين والكتاب حين يطلقونها على النظام الإداري الحكومي، وهم موظفو الدولة سواء أكانوا متطورين أو متخلفين، فاللفظة بذلك تعني النظام الإداري للدولة ولا تعكس أي صفة إيجابية أو سلبية.

■ ماكس فيبر والنموذج المثالي (1864-1920) :

فيبر هو شخصية ألمانية درس القانون وتعمق في الفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع، ونشر كتابه الأول عن الرأسمالية والبروتستانتية ، واشتهر بكتابه الثاني نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي الذي نشر بعد موته . بعد فيبر صاحب النظرية الليبرالية التقليدية بعد أن أطلقها على كل تنظيم إداري له خصائص محددة سواء أكانت منظمة أو دولة . وكان قصده من بناء النظرية أن يجعل منها أداة لإجراء الدراسات المقارنة حول التنظيمات الإدارية التاريخية، و أن يشخص المنظمات الرسمية التي تلائم المجتمعات الحديثة .

اعتمد فيبر مصطلح القوة أو السلطة أساسا لنظريته . و القوة عنده تعني قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين . وقد فرق بين ثلاثة أنواع من السلطة :

1. **السلطة الكارزمية** وتقدم الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تجعل الرعية تستلم

وتمتثل لسلطانه . فالتنظيم هنا يتسم بعدم الاستقرار ويدار من قبل قلة من الأفراد

المقربين له والذين يقومون بدور الوسطاء مع الجمهور .

2. **السلطة التقليدية** وتستمد شرعيتها من الأعراف والعادات والتقاليد والتراث واحترام

الماضي، والتنظيم هنا إما أن يكون وراثيا (ملكي أو مشيخي) أو إقطاعي، وفي

الحالتين تكون الإدارة تحكيمية ولكن في نطاق الموروث .

3. **السلطة القانونية** وتقوم على أساس عقلائي وتصاغ في شكل قواعد ومعايير

موضوعية ورسمية، ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على السلطة المفوضة له بالقانون

والتي تلزم الأتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية أو الاحترام

الموروث. وقد أطلق على التنظيم الإداري المطبق لهذا النوع من السلطة " التنظيم

البيروقراطي " .

وقد وقف عند هذا النوع من المجتمعات والتنظيمات المطبقة للبيروقراطية وهي غالبا

المجتمعات الغربية التي عايشها وشهدها، فحدد خصائصها سواء أكانت على صعيد

الدولة أو في المجالات التخصصية التعليمية والاقتصادية والإدارية فهي تظهر حين

يظهر اقتصاد النقود ويزول نظام الإقطاع ، ويكبر حجم المجتمعات وتنمو الرأسمالية ،

وتتعدد الحياة، وتفصل الملكية عن الإدارة ويعتمد على اللوائح والتشريعات الرسمية

لتنميط العلاقات والتصرفات، وأطلق على هذا النوع من التنظيم " النموذج المثالي " الذي

يطمح إلى تحول المجتمعات نحوه.

ويرى فيبر أن حركة التاريخ تسير نحو العقلانية والرشد ، وأن الصراع بين الكارزمانية

والشرعية هو صراع بين الإلهام والروتين. فالإلهام قوة ثورية تظهر في المجتمع تلقائيا

تبلغ النظم الاجتماعية القائمة أعلى مراحل الجمود فتطرح نظرة مبتكرة للحياة . ولكن سرعان ما تتحول الكازرما إلى روتين حين ينتهي عهد القائد الملهم ، فيضطر خلفاؤه إلى تأكيد النظام والالتزام بالقواعد العقلية، وعندها يظهر التنظيم البيروقراطي بديلاً للأسلوب التلقائي في الأداء. وقد ينفرد البيروقراطي ، حين يحقق مكانة سياسية في المجتمع بالسلطة ، ويحرر نفسه من القيود فيحول التنظيم البيروقراطي لخدمته. فيظهر الصراع مرة أخرى بينه وبين البيروقراط المتضلعين بالمعرفة الفنية المتخصصة، فيفقد الذين تنقصهم الخبرة الفنية القدرة على السيطرة الكاملة على التنظيم . وقد تنبه فيبر لبعض النتائج السلبية التي ستصاحب التحول نحو البيروقراطية ، ولذلك فإنه لم يؤكد حتميته لأن الحياة غنية بما يشجع عليها وبما يحول دونها. ولكنه قال إن التنظيم البيروقراطي يستطيع أن يقوم بوظائفه الحقيقية لصالح أولئك الذين يعرفون كيف يراقبونه بطريقة فاعلة.

▪ ونوجز هنا أهم خصائص النموذج المثالي البيروقراطي عند ماكس فيبر :

1. توزيع أعمال التنظيم وتقسيمها في شكل واجبات رسمية مع ضمان التخصص والخبرة الفنية للموظفين .
2. توضع الوظائف على سلم هرمي متدرج يجعل كل موظف مسؤولاً عن مساعديه عن قراراته ، وتتحدد سلطة الرؤساء وفق قواعد واضحة .
3. توثيق القواعد والإجراءات الضابطة للأفعال وللقرارات وللاتصالات تحريراً ورسمياً.

4. يعتمد في التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي وتستبعد الارتباطات

السياسية والأسرية وتعتمد الأقدمية أساساً للتزقي عند تساوي الأداء والكفاءة .

5. فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل أو الإنتاج ،

ولكنهم يتقاضون المرتبات النقدية مقابل عملهم . كما أن الأفراد لا يمتلكون المناصب

أو المكاتب ، فتولي الوظائف لا يكون بالوراثة ولا بالانتخاب

■ تلخيصا :

يتوقف تكامل البيروقراطية ومستوى أدائها على توافر هذه الشروط ودرجات تحققها ، وعلى

اعتماد المعرفة كأساس لممارسة العمل واعتماد الشرعية في ممارسة الصلاحية ... من

الطبيعي أن يهتم الغربيون والرأسماليون بالنظرية البيروقراطية لماكس فيبر وأن يترجموا كتبه

من الألمانية ويكرسوا جهدهم للتبشير بها والتشجيع على نقدها، فقد أرادوا من خلالها صرف

النظر عن مفهوم ماركس الذي تكلم عن الصراع الطبقي و زوال البيروقراطية وبناء الطبقة

الواحدة التي تملك كل شيء، وعندها تحل الدولة نفسها لتتولى الطبقة العاملة التي تضم

الجميع محلها.

كما أن نظرية فيبر خففت من آراء ((مشيلز)) الناقدة للديمقراطية من خلال دراسته للحزب

الاشتراكي الألماني الذي يدعي الإلتزام بالديمقراطية ، فوجد أن ديمقراطيته قد تمثلت في حكم

المحاضرة الخامسة
نقد الرؤية الكلاسيكية في الإدارة
وما ترتب عنه من تحول فكري

الأقلية واغتراب بقية أعضاء التنظيم عما يدور فيه فأسماءها ((الأوليغاركية)).

والأوليغاركية هي النظام الذي تستغل فيه الصفوة أو النخبة القليلة الأكثرية من

عامة الناس، واعتبرها حتمية لانسجامها مع الطبائع البشرية . وكان ميشيلز يدعم

نظرية ماركس الذي رأى بأن المصالح الاقتصادية هي المحدد الرئيسي للسلوك

الإنساني في المجتمع الرأسمالي. لكنه دعا إلى نشر التعليم وتنقيف الجماهير لممارسة النقد

على القادة ومراقبتهم ليحدوا من الاتجاه نحو الأوليغاركية .

■ نقد الرؤية الكلاسيكية في الإدارة:¹⁸

قدم رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوي الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. وتتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية في: التخصص وتقسيم العمل، والتدرج الهرمي للسلطة السطيمية، وتفويض السلطة، ونطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم .. وثواجه النظرية الكلاسيكية في الإدارة انتقادات في جوانب كثيرة من أهمها (Hall, 1977:42,43) :

1. تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية، والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.
2. تتأثر التخصصية داخل أي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به، وهذا ما لم تتعرض له النظرية الإدارية .
3. تجاهل دوافع الأفراد ومشاعرهم في كل مستويات العمالة التنظيمية، على اقتراض أن العمال يمثلون امتدادا للمكينات التي يعملون عليها وأنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة من قبل المستويات الإشرافية.
4. وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية وفي هذا تجاهل للقيادات غير الرسمية.

¹⁸اعتماد علام، اجلال اسماعيل حلمي، المرجع السابق، ص36.

5. تنهض النظرية الكلاسيكية للإدارة على رؤية التنظيم باعتبارها نسقا مغلقا، ومن ثم فإن

الإطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق

المغلق.

■ أهم تحولات النظرية التنظيمية ، من الكلاسيكية إلى الحديثة :¹⁹

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة توكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات

التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد (أو العقلانية)،

والهيكل التنظيمي، والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها

اهتماماً كبيراً، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها...

أما المدرسة الانسانية (السلوكية)، التي أعقبها في الظهور، من الناحية التاريخية، فقد

حاولت تدارك هذا التفريط في العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بالجوانب غير الرسمية

وأولت عناية خاصة للعنصر البشري. فقد أكدت على ضرورة تكيف البنية التنظيمية بما

ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافر المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في اطار

الإنفتاح على المؤثرات البيئية .

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة من

خلال دراسات وبحوث جديدة...مثل نظرية ((هربرت سايمون)) التي ترى أن التنظيم يقوم

على أساس اتخاذ القرارات في سعيه لتحقيق الأهداف كما أشار إلى أهمية عملية اتخاذ

القرارات والمؤثرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف(مبينا محدودية

¹⁹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2005، ص ص 81-82 .

العقلانية) ... وأكد ((شستر برناد)) هو الآخر على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً يقوم على النشاط التعاوني بين الأفراد وأعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف . وقد شارك هؤلاء الباحثين في صياغة ((الأثر البيئي)) وأبرزوا أهمية النظام المفتوح وإمكانات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي إطار منظور يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة، كما أن الاتجاهات الكمية التي اكدتها مدرسة إتخاذ القرارات، ومحاولة اعتماد النموذج الرياضي و الإحصائي في إدارة المنظمة ، و توجيه الانتباه إلى ضرورة إدراك دور الأثر البيئي ومتغيرات المناخ التنظيمي ... و تبعتها توجهات فكرية حديثة في نظرية المنظمة، لا بد من الإشارة إليها كالمدخل النظمي (مدرسة النظم) ، والمدخل الموقفي (أو الشرطي)، والمدخل المتكامل، ومدخل التغير والتطوير التنظيمي، اضافة إلى نظرية (Z) اليابانية،

- الملف الثاني :
- في أعقاب المرحلة الكلاسيكية
- في أربعينيات القرن العشرين
 - علماء من البنائية الوظيفية ينتقدون النموذج المثالي للبيروقراطية

....انطلاقاً من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها كما

ظهر امتداداً لها علماء من البنائية الوظيفية ناقدين أو معدلين ، لكن متأخرين زمنياً عن

هذه المرحلة :

1. تالكوتبارسونز : التنظيم نسق إجتماعي

2. شستر برنارد : التنظيم نسق تعاوني

3. أميتاياتزيوني : نمط السلطة تحده الأهداف التنظيمية

4. روبرت ميرتون : النتائج اللاوظيفية (السلبية) للبيروقراطية

5. فيليب سلزنك : تداعيات تفويض السلطة

6. ألفن جولدنر : قواعد البيروقراطية النيابية

7. بيتر بلاو : ديناميكية البيروقراطية في المجتمع الحديث

المحاضرة السادسة
تالكوتبارسونز
● تحليل التنظيم على أساس
أنه نسق إجتماعي له
متطلبات وظيفية

عموما لقد ظهرت تحليلات بارسونز

التنظيمية في إطار تحليلي و بنائي وظيفي ربط فيها أفكاره النظرية بملاحظاته الواقعية،
مستخدما مفاهيمها وتصورات هامة و مميزة تربط التنظيم بالفرد والبيئة الخارجية ...

يشير "بارسونز" في كتابه "النسق الاجتماعي Social System" لعدد من النقاط المرجعية

الهامة والعناصر البنائية للنسق الاجتماعي و إن كنا نجد مماثلة واضحة بين استخدام

مفهوم النسق والتنظيم لديه . فيوضح أن النسق الاجتماعي يتكون من عدة نقاط هامة تكون
بمثابة عناصر بنائية هي:

1. تتبنيا لأنساق الاجتماعية أساساً على الفعل ونلاحظ أن كل فعل بمثابة بناء في النسق

الاجتماعي وجزء من عملية التفاعل الداخلية.

2. يتكون البناء النسقي من علاقات معقدة، ويظهر ذلك في إطار ما يعرف بأنساق المكانة

و الدور حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره و مكانته التي يشغلها تنظيمياً.

3. يعتبر الفاعل (الفرد) جزءاً هاماً من البناء النسقي التنظيمي.

و يحلل بارسونز عدة متطلبات وظيفية داخل النسق في صورة متطلبات اثنان منها يهتمان

بالعناصر الخارجية للنسق الاجتماعي (المواءمة وتحقيق الهدف) والأخران (التكامل و

الكمون) و يتركزان حول استقرار أو توازن النسق الداخلي، وإن كان ذلك يتحدد في إطار

النسق القيمي وتكامل الأفراد مع الأنساق الثقافية المعيارية²⁰ .

²⁰ Parsons, T. The Social System, London: Routledge Kegan Paul Ltd 1970, p. 24-36
في عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، مصر، 2003، ص ص 347-348

المحاضرة السابعة

شستر برنارد

- المنظمة نظام اجتماعي تعاوني
- تحقيق التوازن التنظيمي شرط للبقاء
- أهمية الاتصال
- أهمية التنظيم غير الرسمي

شستر برنارد | الأنظمة الإجتماعية التعاونية اللارسمية :

يعود الفضل برنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط

على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر و لا على التهديد بتوقيع

العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية . فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا

تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر ، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته

والتعاون معه ، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي بشكل يفوق أهمية

التنظيم الرسمي ، وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهداً على

تسهيل عملية الاتصالات ، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز

المعنوية لبيدوا أقصى طاقاتهم. وقد ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك

الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطيل المنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها . و أن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل. وقد اعتمد برناردي أفكاره هذه على خبرته كمدير في شركة نيوجرسي بل وشركة (AT & T) للاتصالات ، وقدم خلاصة تلك الخبرة في كتابه الموسوم وظائف المدير

21 .

ولذا فإن الحقيقة التي أبرزتها نظرية النظام التعاوني، أثناء توكيدها على أهمية التنظيم غير الرسمي، هي أن التنظيم الرسمي من شأنه أن يسهم في بناء علاقات غير رسمية ترفع من داخل الأطر التركيبية للعلاقات الرسمية السائدة في المنظمة، أي أنه لا بد أن تراعي الإدارات المسؤولة أهمية استثمار الأبعاد التي يحققها التنظيم غير الرسمي التي يمكن إيجازها بما يأتي (السلمي 1975 - 179) :²²

1. تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة وأجزائها .
2. تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي .
3. تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة

لأعضاء التنظيم الرسمي.

تناولت نظرية برنارد القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة. ويلعب عنصرا الاتصال والتفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في

²¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 85 .
²² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة ، عمان ، دار المسيرة ، 2000 ، ص 91 .

مجال تحقيق أهداف المنظمة كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع والإبتكار لدى أعضاء المنظمة، وأكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة وقد قسم برنارد المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يلي :

أ. الحوافر المادية كالتنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية

في تشجيع إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة

ب. الحوافز المعنوية كفرص التقدم والترقية، والوصول للمراكز العليا في

المنظمة وتقدير الجهود، والولاء للمنظمة .

ت. ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.

ث. حوافز الإرتباط الجماعي وشعور الإلتناء إلى جماعة العمل.

ج. حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه .

ولا تحقق هذه الحوافز أثرها الإيجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التناسق والتكامل بين الإسهامات والمردودات المتحققة منها. وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات وتوكيد أهميتها²³.

²³خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم محمود ،مرجع سابق ، ص92 .

- المحاضرة الثامنة
أميتاي ايتزيوني
- مخالفة فيبر في تميمط السلطة و الامتثال
 - نمط الامتثال يتبع نمط السلطة و نمط السلطة توجهه الأهداف التنظيمية

أميتاي ايتزيوني | تميمط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال و أنماط السلطة²⁴:
وفي هذا الصدد نجد أن ايتزيوني A. Etzion قد وضع نموذجا لتميمط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال Compliance أي على أساس الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المستوى التنظيمي الأدنى في مواجهة السلطة داخل التنظيم (نمط الامتثال يتبع نمط السلطة و نمط السلطة توجهه الأهداف التنظيمية). ويرى ايتزيوني أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال . فهناك نمط السلطة القهرية الذي يستخدم العقاب البدني ويقابله نمط الامتثال الإغترابي، وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفعي، وأخيرا هناك نمط السلطة الذي يستخدم الإقناع و المكافآت

²⁴طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 27-28 .

الرمزية ويقابله نمط الامتثال الأخلاقي . وهذه الأشكال الثلاثة من علاقات الامتثال هي الأشكال الشائعة التي يتكرر حدوثها من الناحية العملية بالنسبة لغيرها من علاقات الامتثال . وفي ضوء ما سبق، قام إيتزيوني، بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:

1. التنظيمات القهرية أو الملزمة : Coercive organizations وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية.

2. التنظيمات النفعية : Utilitarian organizations وهي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية و التجارية، والجامعات.

3. التنظيمات الاختيارية : Voluntary organizations وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتكونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات، النوادي، ودور العبادة.

و نلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية، وذلك نظرا لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماما، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماما. إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائما مستقلة عن بعضها البعض. . و قد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر .

- المحاضرة التاسعة
روبرت ميرتون
- نقد النموذج المثالي للبيروقراطية
 - النتائج الاوظيفية (السلبية) للبيروقراطية

كشف ميرتون عن بعض جوانب البيروقراطية

التي لم يحسب لها فيبر حسابا كالهرمية

والرسمية والرشد والتخصص التي افترض أنها تحقق الكفاءة العالية والدقة في الأداء... لكن ميرتون يرى خلاف هذا فهي قد تكون بنفس الوقت معوقة للمرونة وللفاعلية ، وهذا يعني أن لكل نظام اجتماعي أو إداري نتائج وظيفية إيجابية وأخرى لا وظيفية Dysfunctional أي سلبية²⁵.

يعتبر روبرت ميرتون من علماء البنائية الوظيفية. بيد أنه لم ينتهج نهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم. بل قدم تصورا نظريا مهما، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى، وتقوم النظرية على ثلاثة مفاهيم وامتدادها - في تحليل التنظيم هي: (1) الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة، (2) المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف،

²⁵ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري و الحكومي : الفكر التنظيمي ،دار الرضا للنشر ، سورية ، 2004 ، ص83 .

(3) البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه

بشكل أفضل مما هو قائم إلا في ظل أنماط جديدة من العلاقات²⁶.

حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة الأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة،

واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية، وباختصار تنهض

الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف

المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر ، ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة

الفعل والاستجابة، تنشأ نتائج غير رشيدة . وعلمستوى التنظيم، أوضح ميرتون أن الأفعال

الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة، يمكن أن تسفر عن استجابات غير

ملائمة في ظل ظروف متغيرة (جديدة)²⁷.

إضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد، انتقد

ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الترشيح والكفاءة التعليمية في الحد الذي يمكن أن يبلغه

التنظيم في تحقيقها. وهذا أمر غير مقبول. إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من

الكفاية، والخبرة، والدقة، والصدق، وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل، فإنه ينسحب

على الأفراد، فعندما يمارس التنظيم أنماطاً من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد

لضمان التزامهم بقواعد محددة من السلوك مع ضمان ولائهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من

الرشادة والنظام (28 : 27 ، 1972 ، Dunkerly) . من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة

²⁶ اعتماد علام و إجلال حلمي ، مرجع سابق ، ص 63 .

²⁷ اعتماد علام و إجلال حلمي ، مرجع سابق ، ص 64 .

الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به، وبناء على ذلك فإن تحقيق المطالبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظامياً، التي سوف تفضي إلى النتائج التالية كما رتبها ميرتون²⁸:

- أ. إنحسار العلاقات غير الرسمية، لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، وتكون الاستجابة بين الأفراد أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماماً.
- ب. ازدياد استدماج أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهدافه ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته، ويقصد بالاستدماج هنا أنه في ظل استمرارية التأكيد على الإلتزام بالنظام والشعور القوي به، قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الإهتمام بتفصيلات ما يقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية، ومن ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في ذاتها، ويحدث استبدال الأهداف. الذي يترتب عليه - في ظل التأكيد على الإمتثال والإلتزام الكلي للقواعد أن يتوحد (يتماهى) الفرد معها مما يجعله قادراً على الدفاع عن نفسه من خلال استدماجه الجيد للقواعد وتطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة (Dunkerle 1971: 28).

من خلال ذلك التحليل الواعي يرمي ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي . كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من

²⁸ اعتماد علام و إجلال حلمي ، مرجع سابق ، صص 64 .

خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر، على النحو

التالي²⁹:

1. تقسيم العمل: قد يؤدي تقسيم العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ماهو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم، الأمر الذي يفضي بالفرد إلى الإحساس بالإغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.
2. تدرج السلطة: تستخدم هذه الخاصية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى، كما توضح التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه. وتتمثل مظاهرها في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم (الإدارة العليا) وبعد هذا الأمر مقبولاً إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة. أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم. في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الإمتثال لأوامرهم من جانب المرؤوسين.
3. القواعد المجردة: من فرضيات نمط فيبر المثالي البيروقراطية، أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد، وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظامياً. بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات عبر رشيدة. إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقاً لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف، فقد يستخدم

²⁹اعتماد علام و إجلال حلمي ، مرجع سابق ،ص 65 .

الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفياً إذا اقتضت الضرورة ذلك، في هذه الحالة، يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف. البديل الأول: أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يناسب الموقف، والبديل الثاني: أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر. أما البديل الأخير: فهو أن يبادر الفرد باتحاد القرار - المناسب من وجه نظره - لمواجهة الموقف، ولا يخلو التصرف الأخير - من وجهة نظر ميرتون - من حدوث معوقات وظيفية و انخفاض الكفاية التنظيمية (Dunherley, 29 and 1972).

و هنا تظهر مشكلة التوازن بين النتائج الإيجابية والسلبية للخصائص البيروقراطية ويضرب ميرتون الأمثلة على ذلك ومنها قوله : ((حين يتقدم مواطن بالشكوى على الموظف البيروقراطي متظلماً من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الإجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيئ)) .ولذلك يرى أن الغرض الوظيفي للتنظيم البيروقراطي هو ترميم السلوك الوظيفي للعاملين وتسهيل التنبؤ بتصرفاتهم . أما النتائج اللا وظيفية فهي عدم المرونة وإعاقة المبادأة . فتنميط الهيكل أو إجراءات الترقيات حسب الأقدمية قد يتسبب في نتائج وآثار نفسية لدى الأفراد، وهذا يستلزم مراعاة البعد السايكولوجي والصفات الشخصية للأفراد وتأثيرها على تصرفاتهم غير الرشيدة . وبذلك يوضح ميرتون أن البناء البيروقراطي يلزم الموظف بالانضباط والالتزام بنمطيات سلوكية تتطلبها أهداف المنظمة، لكن الآليات الرقابية البيروقراطية يتعذر عليها ضبط كل أنماط السلوك البيروقراطي ، وخاصة

عند تعارضها مع أهداف الأفراد أنفسهم مما يؤدي إلى التنازع والتناقض بين القواعد الرسمية والأنماط السلوكية الفعلية ، وهذا يؤدي بدوره إلى وضع قواعد رسمية جديدة من قبل المنظمة لتميط السلوك وضبط الحالات المتمردة في القواعد السابقة . فتؤدي هذه إلى تقييد التصرفات والحريات أو إلى المزيد من التمرد . وهكذا يصور لنا ميرتون عجز التنظيم البيروقراطي عن استيعاب العديد من المتغيرات والآليات الاجتماعية والنفسية الفاعلة في حياة المنظمات والأفراد .³⁰

³⁰ عامر الكبيسي ،مرجع سابق، ص84 .

المحاضرة العاشرة

فيليبسلزنيك

- تفويض السلطة
- الضغوط الفردية والبيئية على المنظمة البيروقراطية

يتفق سلزنيك مع ميرتون حول النتائج غير

المتوقعة للبيروقراطية، ويضيف إن التنظيمات الرسمية، على غرار ما توضحه نظرية فيبر ، لا يمكنها وقف السلوك اللاعقلاني للأفراد كردة فعل تجاه الضغوط التي تمارسها البيئة الخارجية على المنظمة ، وكذلك فإن البيروقراطية تغفل الحاجات والأهداف الفردية والفرعية المتعارضة مع أهداف التنظيم. فالمنظمات عموما هي أنساق إقتصادية تحتاج إلى توظيف الموارد بكفاءة وفاعلية. وهي في نفس الوقت أنساق إجتماعية تعاونية، فالهيكل الرسمي الذي يحكم المتغيرات الاقتصادية لا يستطيع مراقبة وضبط المتغيرات الاجتماعية بما فيها قيم الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم الشخصية³¹. ويريسلزنك أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة (delegation of authority) ، للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها. غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف نتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، واعتبارها

³¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 84 .

غايات في حد ذاتها. ويتطلب ذلك بالضرورة استعادة مركزية الضبط والإدارة، ثم تبدأ الدائرة

من جديد.³²

وقد اعتمد «سلزنيك»، في تطوير نظريته وأفكاره النظرية السالفة الذكر، على دراسة امبيريقية

أجراها على منظمة ((التنس فالى))، ((Tennessee Valley Authority)) وهي إحدى

المنظمات الأمريكية، التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القروية، وذلك

من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل: تنظيم الري، وتدعيم القوة الكهربائية، وتوزيع

المخصبات، وتطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي. غير أن الصفوة

المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق، قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة

التنظيم، مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة، لكي تتوافق مع

ظروف تلك المجتمعات، مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطا

من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم . وقد قام سلزنيك بدراسة هذه المنظمة بوصفها

تنظيما ديموقراطيا يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات إصلاحية

عديدة، وحينما اهتم سلزنيك بدراسة مشكلة الديموقراطية داخل التنظيم، وجد نفسه قريبا من

دراسة ((ميتشيلز))، لأنه أوضح تطور الأوليغاركية البيروقراطية ونموها وكشف عن تسترها

وراء قناع زائف من الديموقراطية، وقد بدأ سلزنيك بافتراض التسليم بوجود ضغوط

بيروقراطية، ثم بدأ بعد ذلك في البحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطا

³²P Selznick, "Foundation of the Theory of Organization American Sociological Review, vol. (1) 31, 1948, P 30
في طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 159 .

ومراقبة ذاتية³³. هذا وقد اهتم سلزنيك ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية، فأوضح النتائج المترتبة على تراكم هذه المعوقات، وكشف عن وجود ميكانيزمين استخدمتهما منظمة «التنس فالي»، فلقد لجأت المنظمة إلى استقطاب البارزين من الأعضاء في المجتمع المحلي وأشركتهم في إدارة التنظيم، بحيث جعلت مسؤولية اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذي قد يشنه رجال المجتمع المحلي على سياسة المنظمة ونشاطاتها. ثم لجأت المنظمة بعد ذلك إلى نشر أيديولوجية خاصة بها، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الإمتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته.³⁴

ويرى «سلزنيك»، أن هناك حاجات مختلفة للأنساق، من بينها، الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم . ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجات، فكتشف أن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة، كما حاول «سلزنيك» تفسير السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد، أو بارجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، ويؤكد «سلزنيك»، أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها . وقد أوضح «سلزنيك»، أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في إدارته، ولكنه كشف عن أن هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق

³³ طلعت إبراهيم، مرجع سابق، صص 159-160 .

³⁴ طلعت إبراهيم، مرجع سابق، صص 160-161 .

بالجانب الشرعي للتنظيم³⁵. ويوضح سيلزنيك من خلال دراسته الميدانية لهيئة وادي تنس

TVA أن انحرافات الأفراد عن قواعد السلوك الرسمي غالباً ما تنتشر بين أفراد الجماعات

غير الرسمية داخل التنظيم فنصبح لها قوة القواعد الرسمية ، أي أن اللارسمية تصبح وكأنها

مؤسسية institutionalized، وقد تكون لها نتائج سلبية أو إيجابية للمنظمة وللأفراد. ويقترح

سلزنيك عدداً من المستلزمات Imperatives أو الضرورات لاستمرار التنظيمات الرسمية

وبنفس الوقت للتخلص من الستاتيكية والجمود فيها :

1. ضمان الأمن للمنظمة من خلال تنسيق علاقتها بالبيئة الخارجية المحيطة بها .

2. إستقرار خطوط الإتصال والتفويض للعلاقات .

3. الإعتراف بالعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة بين الأفراد والجماعات . واحتياجاتها

والعمل على توفيرها .

4. النظر للمنظمة على أنها نسق تعاوني وبناء اجتماعي توافقي يضمن المصالحة بين

أهداف الأفراد والجماعات والأهداف الرسمية والبيئة .

ولكي تحقق المنظمات وأفرادها الأهداف والغايات لابد من مراعاة الوسائل .وبذلك ينتهي

إلى اتهام البيروقراطية رغم ما فيها من إيجابيات بأنها تغفل عدداً من المتغيرات وتعجز عن

تحقيق الديناميكية وحل الصراع الديكتيكي بين المصالح والقوى العاملة في المنظمة أو

المتفاعلة معها.³⁶

³⁵السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، القاهرة، دار المعارف، 1985، ص92-94

³⁶طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص159 .

المحاضرة الحادية عشرة
ألفن جولدنر
• قواعد البيروقراطية
النيابية

حاول (ألفن جولدنر) (A. Gouldner) اختبار بعض متضمنات نظرية «فيبر» واقعيا خاصة مقولة «فيبر» (بأن فاعلية السلطة القانونية تتوقف على طريقة وضع القواعد القانونية بالإتفاق أو بالإجبار أو بكليهما، على أساس أن هذه القواعد تتفق مع القيم الرشيدة³⁷).....

وقد أورد جولدنر نتائج هذا الإختبار في كتابه «أنماط البيروقراطية في الصناعة» حيث ذهب إلى أن «فيبر» قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لو كانا نمطا واحدا. النمط الأول هو الذي يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية النيابية وفيه توضع القواعد القانونية بالإتفاق بين الرئيس والمرعوس، وبذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال (يخفض التوتر و يحد من الصراع)، ويرتكز على أسس ديموقراطية (و يعتبر شرعيا

³⁷-Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, Trans, Henderson, A. & Parsons, T. (ed.) N. Y. Oxfrd University Press, 1947, p. 329.
في طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 152 .

من قبل الطرفين). وأما النمط الثاني، فهو ما يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقابية أو الجزائية، وفيه تعرض القواعد على الأفراد³⁸. أي أن السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، ومن ثم يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة³⁹.
و يتضح مما سبق، أن جولدنر قد كشف عن أن هناك بعض الخلط فيما تضمنته نظرية فيبر، إذ إنه لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة، وبين تلك القواعد التي يتم الإتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس، وذلك على الرغم من أن طريقة وضع هذه القواعد تؤثر في فاعلية السلطة القانونية، أو في فاعلية ((السلطة البيروقراطية)) كما يسميها جولدنر.
40

قام جولدنر بدراسة ميدانية لمؤسسة تنقسم إلى وحدتين إحداها منجم للجبس والأخرى مصنع الألواح الجدارية التي تعتمد على الجبس. فوجد اختلافات كبيرة في درجة التبقرط في كل من المنجم والمصنع. فالتدرج أو التسلسل في السلطة كان (في المنجم) أقل تطوراً، وتقسيم العمل ومجالات الكفاءة كانت أقل وضوحاً، فقد كان القليل من التركيز على القواعد والإجراءات الرسمية وأقل الاشخصانية في كل من العلاقات بين العمال وبين المشرفين. ففي الحالات التي يطلب فيها عمال المناجم المساعدة نادراً ما ما يتبعون القنوات المعهودة للحصول على الأوامر لتوجيه الآخرين لمساعدتهم. ببساطة، يطلب عمال المنجم المساعدة من زملائهم، لأن الواجبات الرسمية غير محددة بدقة ووضوح. فالمنابوة يتم الإتفاق بينهم

³⁸A.wGouldner, patterns of Industrial Barraucracy, Glencoe III, The Fee Pres 1954.P 24.

³⁹طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 152 .

⁴⁰ibid, P. 20

في طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 152 .

حولها، ويقومون بإصلاح الماكينات رغم أنها جزء من عمل المهندسين. كما أن مدة و توقيت تناول الطعام غير محددة بدقة. فقد قبل المشرفون (من العمال) العمل بالتعاون والتناغم مع التنظيم الرسمي، فتكونت بينهم علاقات ودية ولم يعطوا أهمية لمكانة الإشراف الرسمية⁴¹. وقد لخص أحد عمال المناجم القدماء الوضعية كما يلي: "عندنا هنا لا توجد أوامر، فنحن أسياد أنفسنا". فقد أعزى جولدنر الاختلاف في درجة التبقرط بين عمال المنجم والمصنع إلى أن ظروف العمل في المنجم كان فيها التنبؤ أقل: فعمال المنجم لم تكن لديهم المعلومات الكافية حول مقدار الجبس المتوفر كما لا يستطيعون التنبؤ بالأخطار المختلفة التي يتعرضون لها كالانهيارات. في هذه الحالات لا يوجد أي قدر من الإجراءات الرسمية تستطيع التحكم والمراقبة في هذه العوامل. لذا تعود عمال المنجم على القيام باتخاذ قرارات حول القضايا التي لا يمكن أن تكون محكومة حصرا بالإجراءات الرسمية مثل استراتيجيات الحفر واستخراج الجبس وإسناد السقف، وأن المشاكل التي تعترضهم لا تتبع نفس الأنماط القياسية. ومجموعة الإجراءات المعدة مسبقا تصبح غير لائقة لقضاياهم. بالمقابل، عملية إنتاج الألواح الجدارية في المصنع اتبعت طريقة روتينية، فتقسيم العمل محدد بدقة ووضوح والإجراءات معينة و محددة، وكل العمليات قابلة للتنبؤ (أي قمة الضبط البيروقراطي)

⁴². حيث وجد جولدنر أن كلا من الرؤساء والمرعوسين (في المصنع) كانوا يستخدمون هذه القواعد لأهداف مختلفة، إذ يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، ويستخدمها المرعوسون كأداة

⁴¹ رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 175-176

⁴² رايح كعباش، مرجع سابق، ص 176.

للمساومة. أي أن هذا النمط من القواعد البيروقراطية قد ينطوي على وجود بعض المعوقات الوظيفية أو الصراعات، لأن القيم المستندة إليه لا تلقى قبولا من كل عضو في التنظيم، عكس ما هو عليه الحال بالنسبة للقواعد البيروقراطية النيابية (في المنجم) .⁴³

هذا ويذهب جولدنر إلى أن التنظيم الذي يعتمد على نمط البيروقراطية النيابية، يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالتعليم والثقافة المتخصصة والتدريب (و هو أحسن ما يكون في البيئة غير المستقرة أو الخطرة والتي يصعب فيها التنبؤ). وغالبا ما يرجع الإنحراف عن القواعد البيروقراطية النيابية إلى جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد التي تلقى قبولا عاما من جميع الأفراد الذين اتفقوا على وضعها ابتداء⁴⁴.

كما يتضح مما سبق، أن جولدنر قد ميز بين نمطين من أنماط البيروقراطية الصناعية، مما يمكنه من الأخذ بوجهة نظر متفائلة في مقابل تلك النظرة المتشائمة التي ذهب إليها كل من «فيبر» و«ميتشيلز»، الذين بالغوا في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية، متجاهلين بذلك تلك الضغوط الأخرى التي قد تعمل على تحقيق الأهداف الديمقراطية داخل التنظيم.⁴⁵

⁴⁴ibid, P.24

في طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 153 .

⁴³طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 153 .

⁴⁵طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 153 .

المحاضرة الثانية عشرة
بيتر بلاو
• البيروقراطية الدينامكية
• البيروقراطية و
الديمقراطية

نظرية بيتر بلاو⁴⁶ :نشر ((بلاو)) كتابه

الأول عام 1953 وأسماء ((ديناميكية البيروقراطية)) . ونشر كتابه الثاني عام 1986
وأسماء ((البيروقراطية في المجتمع الحديث)) ، وفي الكتابين نقد البيروقراطية المثالية،
وشكك في بعض فرضياتها ، كما وأوضح بعض الآثار السلبية الناجمة عنها... فالإجراءات
والقواعد النمطية الرسمية التي تضعها المنظمة ، لا يمكن أن تسمح باستيعاب الحاجات
الكامنة أو غير المتوقعة ، سواء للأفراد أو للمنظمة. وإن إمكانية قيام المنظمة البيروقراطية
أو نجاحها في بعض المجتمعات لا يضمن نجاحها في بيئة أخرى ، كما أن تجدد القيم
والمفاهيم الحضارية يفرض على المنظمات تجديد وسائلها وأساليبها . ومن الأفكار التي
يطرحها بلاو لتطوير البيروقراطية وتعديلها مصطلح التكيف Adaptation وقد شرحه
بالتفصيل ، مميّزا التكيف التلقائي والتكيف المخطط ، ويطرح فكرة الرقابة الذاتية بديلاً
للرقابة والإشراف المباشر، ويشير بوعي إلى تقوية روابط الولاء والانتماء للمنظمات.

⁴⁶ الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص 88-89 .

وفي كتابه الثاني تساءل عن آثار شيوع المنظمات البيروقراطية في المجتمعات الحديثة على المؤسسات الديمقراطية . وأوضح كيف أن البيروقراطيات الجامدة والمثالية تشكل خطراً على الحريات الديمقراطية ، غير أنه أكد بنفس الوقت أهميتها لبناء المجتمع الديمقراطي .

فالأهداف الديمقراطية مستحيلة التحقق دون مشاركة المنظمات البيروقراطية المترجمة لها....

أما الخطر البيروقراطي فيتمثل في خلقها للتفاوت بين الصلاحيات المعطاة عبر سلمها الهرمي، إذ تمنح قلة من الأفراد جل الصلاحيات، وتحرم الغالبية منهم من التمتع بها .

وانتهى بلاو إلى القول : إن البيروقراطية تعد تحدياً للديمقراطية وليست مقوضاً لها. ولا بد من إيجاد الوسائل الديمقراطية للسيطرة عليها قبل أن تصيرنا عبيداً لها.

- الملف الثالث :**
المرحلة الثانية 1930-1960
- **المدرسة السلوكية**
 - **العامل**
 - **إنسان و ليس آلة**

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الرئاسي، والسلطة و التنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل، وأهملت العنصر الإنساني، فإن المدرسة السلوكية قد ركزت بدورها على سلوك الأفراد والجماعات وأهملت الجوانب

المحاضرة الثالثة عشرة
إلتون مايو
• حركة العلاقات الانسانية و
تجارب هاوثورن

التنظيمية الأخرى مثل تصميم الأعمال،
والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية
الكلية في المنظمة وغيرها، ويرى أحد
الكتاب أن الكلاسيكيين قد درسوا "المنظمات
بدون أناس" بينما السلوكيون درسوا
"أناساً بدون منظمات" ⁴⁷.

أهم روادها :

- حركة العلاقات الانسانية : إلتون مايو و تجارب هاوثورن.
- ماري باركر فولليت و المشاركة في السلطة
- حركة العلاقات الإنسانية الجديدة :
- دوغلاس مكجريجور .
- أبراهام ماسلو.
- فريدريك هيرزبرغ .

⁴⁷ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر، 2003، ص 29 .

إلتون مايو و تجارب هاوثورن⁴⁸ :

تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية. حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة. إن العنوان الرئيس لهذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد ، ولا قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة وإنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وبشر. ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسة وهي : تجارب مصنع هوثرن المرحلة الأولى والمرحلة الثانية.....و امتدادا لها ظهر علماء آخرون في نفس التوجه الإنساني ، لكن متأخرين زمنيا.

تجارب هاوثورن

في المرحلة الأولى:

سميت تجارب هوثرن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هوثرن في شركة وسترن إيكتريك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك في الفترة ما بين 1924-1927 والتي استمرت إلى الثلاثينات . وقد كانت تلك الدراسات امتداداً لتجارب فردريك

⁴⁸ قاسم القريري ، مرجع سابق ، ص ص 81-84.

تيلر (Taylor) ، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد ، والأجور ، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تم تناولها لاحقاً من تلك التجارب :

● تجربة الإضاءة: قام فريق العمل البحثي القائم على تلك التجربة ، وبناءً على الافتراض

بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية ، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين في أحد ورشات مصانع هوثورن ، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية ، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة، من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية ، وإلى إضاءة جيدة . وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية تحت الظروف المختلفة، ولدهشة فريق العمل لم يكن هناك فروقاً ذات معنى في مستويات الإنتاج مما استدعى من فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية تتصل أيضاً بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

● تجربة جدولة العمل : قام الفريق البحثي القائم على التجربة بتوزيع أوقات العمل من

خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات ، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة ، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة . وقد لاحظ الباحثون أيضاً وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود

علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية ، ولذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة بالأجور والحوافز وبين زيادة الإنتاجية.

● **تجربة الأجور:** قام فريق العمل البحثي بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز

للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية ، وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق

الحوافز ، ولم يلاحظ فريق البحث أيضاً فروقاً حقيقية في مستويات الإنتاجية بشكل كاف

. لقد شككت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث جعلها توجه اهتماماتها

إلى وجهة جديدة وهي التوجه نحو العاملين مباشرة للتعرف على سر هذه النتائج

■ **تجارب مصنع هورثورن تدخل مرحلة جديدة :**

في هذه المرحلة من الدراسة انضم إلى فريق البحث أحد الأساتذة من جامعة في هارفارد

وهو إلتون مايو (Elton Mayo) حيث ترأس فريق البحث في شركة وسترن الكترينك بصفته

استشارياً ، واستمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات من 1927-1932 تم خلالها

القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به، ومن هذه

التجارب:

● **تجربة المقابلات:** توجه فريق البحث في هذه التجربة مباشرة للعاملين ممن تم إجراء

التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج

رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة ، والإجهاد الجسمي والأجور التي كانت تبرر

وجود اختلاف في الإنتاجية. وقد بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن

الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات. حيث إعتقد أولئك العمال أن هناك شيئاً ما وراء هذه التجارب مما يوجب عليهم أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً. وقد دل ذلك على أن العوامل النفسية وليس العوامل المادية ذات أثر كبير على الإنتاجية. واستزادة في المعلومات طلب فريق البحث من العاملين أن يحددوا مختلف الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات ، وأسلوب الإشراف المفضل لديهم. وحتى يتيقن فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام ملاحظة السلوك الجماعي

● **تجربة ملاحظة السلوك الجماعي** : قام فريق البحث وللتيقن من المعلومات التي تم

جمعها عن طريق المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل، وديناميكية عمل الجماعات كما رأوها على أرض الواقع . وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها:

1. أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف ، والعلاقات الطيبة على الإنتاجية بشكل

يساوي إن لم يزد على أهمية الحوافز المادية

2. التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية ، إذ أن لهذه الجماعات ما

يحافظ على مصلحتها . إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية

العاملين بما ترى فيه مصلحة للجماعة ككل ، وتمارس الجماعة ضغطاً على العامل

الكسول ليرفع إنتاجيته ، وعلى الموظف المنتج بشكل كبير وشاذ عن المجموعة

للتمشي مع المستوى العام أو معدل الإنتاجية الذي تعتبره مقبولاً ، حتى لا تتأثر الجماعة سلباً بسبب التطرف في أي من الاتجاهين .

باختصار:

شكلت هذه التجارب تأثيراً كبيراً على نظرية التنظيم مؤكدة على أنسنة التنظيم ، ولفنت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوباً من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيداً من الاهتمام. فقد ولى عهد النظر للتنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي ، بل أصبح الاهتمام واضحاً بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم.

المحاضرة الرابعة عشرة
ماري باركر فولليت
● المشاركة في السلطة

ماري باركر فولليت | المشاركة في السلطة :

ركزت ((فولليت)) على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، واهتمت في كتاباتها بالمشاركة، والتعاون، والاتصال، والتنسيق، والمشاركة في السلطة، والمفهوم الأخير - مشاركة الأفراد في السلطة - يعتبر خروجاً واضحاً عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية .

و فيما يتعلق بالجماعة قد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات، وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة. كما أنها ركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة الكفأة... كما اقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق .⁴⁹

⁴⁹ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر، 2003، ص ص: 26-27 .

المحاضرة الخامسة عشرة
حركة العلاقات الإنسانية
الجديدة

1. دو جلاس مكجريجور
2. أبراهام ماسلو.
3. فريدريك هيرزبرغ

1. دو جلاس

مكجريجور⁵⁰ انظريتي X و y:

- اقترح مكجريجور وجود فلسفتين و وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان: الأولى نظرية X وهي سلبية، والثانية النظرية y وهي إيجابية، واستنتج مكجريجور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها. تتضمن نظرية X أربعة افتراضات :
- أ. العامل لا يحب العمل، ويحاول تجنب العمل، كلما أمكن ذلك.
 - ب. بما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة..
 - ت. العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب في التوجيه الرسمي، كلما أمكنه ذلك.

⁵⁰ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر، 2003، ص ص 27-28 .

ث. معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار فالعامل

يرتبط بالعمل، و لكنه لا يظهر إلا طموحاً ضئيلاً .

وقد اقترح مكجريجور أربعة افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية Y بالمقارنة مع الافتراضات

السلبية بشأن الإنسان:

أ. العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.

ب. يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.

ت. الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها.

ث. الناس بصفة عامة لديهم قدرات كاملة . و مقدرة على اتخاذ قرارات

جيدة . وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية

وقد فضل مكجريجور افتراضات نظرية Y واقترح أن توجه المديرين في تصميم المنظمات

وتحفيز مرؤوسيهيم. ويمكن أن يعزى الحماس الكبير (للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد

أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة)، في أوائل

الستينيات من القرن الماضي ، إلى تبني افتراضات نظرية Y .

2. أبراهام ماسلو | هرم الحاجات⁵¹:

⁵¹ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر، 2003، ص ص 28-29 .

وقد أسهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية، من خلال نظرية سلم الحاجات .حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلم تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الإحترام أو المكانة، وأخيرا تأتي حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم. فالإنسان يهتم أولا بإشباع الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان وهكذا... فالحاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك الفرد، وإذا ما تم إشباع حاجة يتوقف تأثيرها على سلوك الفرد.

3. فريدريك هيرزبيرغ | نظرية ذات العاملين الدافعية⁵²:

وهو صاحب نظرية ذات العاملين الدافعية. وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين: **عوامل الصيانة** وهي إن لم تتوافر تسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف، وغيرها)، أما العوامل الثانية فهي **عوامل الدافعية** وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الاعتراف، الترقية، التطور وغيرها).... وقد استنتج بأن إثراء إغناء العمل هو أساس الدافعية.

⁵² حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر، 2003، ص 29 .

الملف الرابع
المرحلة الثالثة : 1960-1980
الإتجاهات الحديثة

1. هيرتسايمن: نظرية صنع القرار
2. لورنس و لورش : المدرسة الموقفية
3. كاتز و كان : نظرية النظم

■ أهم مبادئها :

- ✓ العقلانية محدودة
- ✓ ليس هناك حل واحد و وحيد
- لمشكلات التنظيم
- ✓ المنظمة نظام مفتوح
- ✓ العامل هو أهم الموارد

المحاضرة الثالثة عشرة
هربرت سايمون جيمس مارش
• نظرية صنع القرار
• بعد 1960

يريسايمناً القرار - في ضوء نظرية اتخاذ القرار - يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكي يتمكن من حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم . بل إن سايمون ذهب إلى أبعد من ذلك، فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم⁵³.

حيث أن كتاب ((المنظمات)) للمؤلفين الذي صدر عام 1958 يعد نقطة تحول في

الفكر التنظيمي لأنه استوعب جل نظريات التنظيم الكلاسيكية والمحدثة و وضع حجر

⁵³H, Simon, Administrative Behavior, N. Y. 1961. P. 102.
في طلعت إبراهيم، مرجع سابق ، ص 156

الأساس لفكر التنظيم المعاصر في نظريته الموسومة ب((نظرية صنع القرار)) أو ((النظرية النظامية والإدراكية)).

فمنطلقات النظرية وفقت بين المتغيرات المادية والمتغيرات النفسية، وأضافت لها

العمليات الإدراكية. وسنوجز المفاهيم الأساسية لنظريتهما التنظيمية كما يلي⁵⁴ :

1. إن المنظمة عبارة عن **نظام System للعلاقات الاجتماعية** المترابطة الصادرة من

الأفراد والجماعات الذين يستلمون مقابل ما يعطون.

2. إن استمرارهم قائم مادام نفعهم يزيد على عطائهم وفقاً لمعاييرهم القيمية (**حد الرضا**).

3. إن عطاء الأفراد والجماعات للمنظمة هي المدخلات التي تمكنها من تقديم المستحقات

المجزية لهم . وإن استمرار المنظمة يتوقف على قدرتها في توفير ما تدفعه للعاملين

مقابل ما ينجزونه لها.

4. هذا يعني أن حالة من **التوازن Equilibrium** يجب أن تظل قائمة من وجهة نظر

المنظمة ومن وجهة نظر الأفراد والجماعات بين ما يأخذونه وما يعطونه ، وإن أي

انسحاب أو خلل في طرفي المعادلة يستلزم إعادة توزيع للحفاظ على التوازن والبقاء .

5. والتوازن بين الأخذ والعطاء يرتبط بنوعين من القرارات ، أحدهما حول استمرار البقاء

والمشاركة أو الانسحاب وترك المنظمة . أما الثاني فيتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه

للمنظمة في حالة البقاء، ولكل من القرارات هذه متغيرات و عوامل داخلية و خارجية.

⁵⁴ عامر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص : 111-113 .

6. وإذا كانت النظريات الكلاسيكية تفترض الرشد والعقلانية لدى الأفراد والجماعات لاختيار

القرارات التي تحقق لهم أعلى العوائد، فإن هذه النظرية ترى تعذر تحقق ذلك لدى

الأفراد، فهم كبشر لا يمكنهم استحضار جميع البدائل الممكنة، وإن استحضروها فلا

يمكنهم التنبؤ بكل احتمالات وقوعها، ولا المفاضلة بين نتائجها وفق معايير وأسس

موضوعية رشيدة بمعزل عن الاعتبارات النفسية والقيمية والحضارية... فبدلاً من البحث

عن أقصاالعوائد (النفعة و المصلحة) فإن القرارات يكفيها أن تكون مرضية.

7. و لأن الرضى من جانب المنظمة أو من الأفراد يرتبط بمدى الطموحو لأن الأخير

يتعرض للتغيير كلما زادت قدرات الأفراد على تحقيق النتائج الأفضل المرتبطة بزيادة

عطائهم ، فإن بحثهمسيخلق أمامهم فرص الإبداع . و الإبداع بدوره يستلزم إعادة

توزيع بين العطاء والأخذ . وهكذا تصبح المنظمات عالماً معقداً في متغيراته وفي قواه

الفاعلة مما يجعله مستعصياً على أية نظرية جامدة أو مثالية أو معيارية.لأن أي

تغيير داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية أو في مواقف أفرادها العاملين فيها

سيجعل من برامجها الحالية غير مرضية ، والتحقق الرضى تبحث المنظمة عن تغيير

برامجها وتجديدها، وعندها تحتاج إلى موازنة جديدته بين الخطاء والأخذ وهكذا تستمر

الحال في حياة المنظمات المعاصرة .

8. الفرد عند سايمون يبحث هو أيضا عن تحقيق أهدافه وإشباع طموحاته من خلال

المنظمة على الرغم من أن هذه الأهداف قد لا تتسجم مع أهداف المنظمة . و لكن حين

يوضع الفرد في مواقف تنظيمية ضاغطة ، فإنه يستجيب لها إما عبر قرارات روتينية إن كانت الضغوط مكررة و معادة ، أو إنه يقف أمامها بتأن إن كانت المشكلة مستجدة . وهذا هو الفارق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة . وإذا كانت القرارات المبرمجة تحقق الإستقرار للمنظمة ، فإن القرارات غير المبرمجة تقود إلى التغيير . والتغيير يستلزم الإبداع الذي يهدف إلى إعادة الاستقرار والعودة مرة أخرى إلى القرارات المبرمجة.

وقد رأى سايمون أن التنظيمات تعتمد على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، فمنها التخصص الرأسي الذي ينقسم فيه العمل على أساس القوة. ومن ذلك نجد أن هناك نوعين من الوظائف تتمثل الأولى في الأداء والثانية في اتخاذ القرار، وبهذا يتحدد دور الفرد حسب مكانته . فكلما ارتفعت مكانته في التنظيم ، كلما زاد اسهامه في عملية اتخاذ القرار، وكلما انخفضت مكانته في التنظيم زاد إسهامه في الأداء الفعلي و نقص إسهامه في صنع القرار داخل التنظيم . وتمثل التنظيمات الرسمية أبنية لاتخاذ القرارات، لأن طبيعة التنظيم تحدد لكل فرد ما ينبغي أن يتخذه من قرارات و يوضح له أنواع التأثيرات التي يمكن أن يتعرض لها . فإذا كانت وظيفة الإدارة العليا هي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، فالإدارة الوسطى وظيفتها تحويل هذه السياسات إلى قرارات، وتبقى وظيفة الإشراف على تنفيذ هذه القرارات من مهام الإدارة الدنيا .⁵⁵

⁵⁵ عبد الهادي الجوهريو براهيم أبو الغار ، دراسات في علم اجتماع الإدارة ، دراسات نهضة الشرق ، القاهرة ، 1980 ، ص:78.

.... أخيرا نلاحظ أن هذا التفسير الذي ذهب إليه «سايمن» - لأسباب قرار انتماء

الفرد للتنظيم ومشاركته فيه - يفترض السلبية في أعضاء التنظيم، وأن هؤلاء الأعضاء أدوات سلبية بصفة مبدئية، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات، ولكنها لا تبادر ... و عليه فإن نظرية سايمن لا تخرج عن توجهات المدرسة الكلاسيكية الميكانيكية (عقلانية الرجل الاقتصادي) و التي كانت محل انتقاد، لكنه (سايمن) أبدع مقولة **محدودية العقلانية** (تحدها العوامل المذكورة أعلاه) و تبنى أهمية الحوافز المعنوية (جعلها تضاهي الحوافز المادية).... و من إضافات سايمن الى تراث النظرية الكلاسيكية نذكر أيضا تأكيده و زميله ((مارش)) على إمكانية حدوث **الصراع** . حيث يشير إلى نوعين أساسيين من الصراعات تتمثل في : صراع داخل الفرد ذاته، وصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل التنظيم. ويتم رد فعل التنظيم في مواجهة هذه الصراعات عن طريق أربع عمليات هي: حل المشكلات، والإقناع، والمساومة ، والمناورات السياسية⁵⁶ .

⁵⁶ James Marsh and H. Simon, Organizations, N. Y:John Wiley and Sons, Inc. 1918, PP. 110-112
في طلعت إبراهيم، مرجع سابق ، ص 159

المحاضرة الرابعة عشرة

نظرية الموقف

- برنز و ستوكر
- لورنس ولورش
- بعد 1960

النظرية الموقفية لورنس ولورش⁵⁷:

تعطي نظرية الموقف للمنظمة مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين فيها، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل وسطها . فبعد أن طرح مكريجور بديلين للتعامل هما نظريتي X و Y ، فإن أصحاب هذه النظرية يطرحون بدائل متعددة ، وكأنهم يريدون القول إنه : لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تصمم لكل المنظمات أو للمنظمة الواحدة على مدى المواقف والظروف ... إذا لكل موقف نظريته ولكل ظرف قراره ولكل حادث حديثه . ولا بد من تطابق الموقف مع التصرف أو موازنة التصرف مع الموقف . فالبيروقراطية الفيبرية قد تصلح للمنظمة (س) والتي تعمل في إنتاج الزجاج و التي تضم خمسة آلاف عامل كل منهم يعرف واجبه المحدد . لكن المنظمة (ص) التي تعمل في إجراء البحوث والدراسات الميدانية

⁵⁷ عامر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص 115-117.

والمختبرية لا يمكنها أن تكون بيروقراطية بأي حال من الأحوال ، فما عليها إلا أن تأخذ نظرية Y التي تفترض في الفرد حب العمل وميله للإبداع لتحقيق الذات. وعليه فإن نظرية الموقف الموقف انطلقت من الفكرة القائلة بأنه لا توجد طريقة واحدة لبناء الهياكل التنظيمية و رسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعد الأفضل دوما . و لكنها ترى أن كل شيء يعتمد على الظروف . و تختلف الآراء المبررة لهذه النظرية باختلاف أنصارها . فأنصار النظام الطبيعي يرون أن التنظيم ينبغي أن لا يكون نمطيا و لا رشيدا أو معقوليا. لأن ذلك يعني أن الأهداف التنظيمية ثابتة و محددة من طرف القيادات أو النخبة. و الصحيح هو أن يترك للبيئة تقرير أولوية الأهداف حسب ظروفها لتبقى المنظمة حية.

ويرى أنصار النظام الطبيعي أن المنظمة نظام للتفاعل الإنساني القابل للتكيف والتغير حسب ما تتطلب أجواؤه المحيطة وظروفه الخاصة وحسب الظروف المفروضة عليه. وقد أظهرت الدراسة الميدانية التي أجراها برنز و ستولكر على 100 شركة ناجحة في بريطانيا أن هياكلها التنظيمية كانت مختلفة بدرجات كبيرة مع أن جميعها كانت فعالة و كفأة . و لاحظ أن الاختلاف في الهياكل التنظيمية كان ملحوظا كلما كانت البيئات التنظيمية مختلفة.

وقد أتملورنس و لورش ما جاءت به النظرية الموقفية على يد أنصار النظام الطبيعي فطرحا كتابهما الموسوم بالمنظمة والبيئة ، متسائلين عن نمط التنظيم الأفضل الذي يمكنه التفاعل مع كل أنواع الظروف الاقتصادية والسوقية في البيئة المحيطة . و قد اختارا صناعات بلاستيكية معروفة بأدائها الجيد ، وأخرى أقل شهرة منها . ودرسا أثر البيئة

ومتطلباتها على هذا الأداء ، و حاولا تطبيق النتائج على منظمات صناعية في ميادين
أخرى للمقارنة بينها واكتشاف العلاقات و صياغة التعميمات عن مطالب البيئة و أثرها
على واقع المنظمات وحالتها . كما انتقلا إلى بيئات مختلفة أخرى ، و اختارا منظمات
صناعية مختلفة أيضاً مركزين جل اهتمامهم على **المتغيرات المعرفة العلمية والتقنيات
التكنولوجية ومتطلبات السوق في هذه البيئات** ، واستخدما أسلوب الاستثمارات والمقابلات
مع القيادات والعاملين لجمع المعلومات ، إضافة إلى ملاحظاتها ومعايشتهما الميدانية .
وانتهيا إلى أن منظمات الصناعات البلاستيكية و منظمات الصناعات الغذائية ومنظمات
صناعات الحاويات تختلف في ظروفها البيئية ، وأنها قد تميزت عن بعضها البعض في
طبيعة الوحدات المتخصصة في مهام التوحيد والتنسيق بسبب حاجة كل قطاع إلى نمط
مختلف في طبيعة الانتشار والامتداد . فالصناعات البلاستيكية تميزت بتغير تكنولوجيتها
العالمية ، والصناعات الغذائية تميزت بتغير معتدل، أما صناعات الحاويات فتميزت بتغير
منخفض و بطيء في تكنولوجيتها سواء من حيث الإنتاج أو العمليات المستخدمة. و في
ضوء دراستهما تم تصنيف البيئات المدروسة وفقاً لدرجة التأكد و وفقاً لمستوى التنوع .

المحاضرة الخامسة عشرة
نظرية النظم

- إيستن
- كاتز و كان
- بعد 1960

نظرية النظم (إيستن) ، (كاتز و كان) ⁵⁸:

في الوقت الذي عدت المنظمة نظاماً مغلقاً في الفكر التقليدي.. و قد شارك في بلورة مذاهبها وعاصرها عدد من علماء الاجتماع والسياسة والإدارة ، نذكر منهم تالكوتبارسونزوديفد إيستن و كاتز و كان و شين و المنظمة وفقاً لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء ، بل هي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة . و إن المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام. وتساعد النظرة النظامية هذه على إعطاء الأجزاء و المكونات أهميتها . كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم و أكبر من مخرجات أي جزء

⁵⁸ عامر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص 118-120 .

منه . كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة ،
وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعتاء له لضمان التقدم .

■ **العناصر الرئيسية (وفقاً لهذه النظرية) التي تدرس المنظمة من خلالها :**

1. **المدخلات :** وهي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في

الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، وما تقدمه النظم السياسية و

الاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف، ومتغيرات تؤثر على المنظمة .

2. **العملية :** ونقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات

إلى مخرجات . فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركيب كلها أنشطة

تكمل العملية.

3. **المخرجات :** و هي حصيلة العملية والنتاج الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع

والخدمات والنتاج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي، وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات
على اختلاف أنشطتها .

4. **التغذية العكسية :** وتعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المقدمة

و عليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة

في المدخلات المستقبلية.

■ **خصائص النظام المفتوح حسب كاتز و كان :** يلخصانه في تسع خصائص هي :

(1) استقبال الطاقة (2) إخضاعها للعمليات (3) تحويلها إلى مخرجات (4) تناغم الأحداث وتداولها (5) التعرض للتقادم و الإندثار (6) المدخلات المعلوماتية والتغذية الداخلية (7) الإستقرار والديناميكية (8) الانتشار والامتداد (9) ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن.

▪ **شروط استمرار حياة المنظمة :** وتطرح هذه النظرية مصطلحات ومفاهيم عديدة لتحليل

المنظمات وتقييم أدائها فاستمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن و

مدى فعالية نظام المعلوماتية والاتصالات الراجعة:

1. التوازن الداخلي بين أجزاء النظام و عناصره لتخفيف الصراع و التناقض للحد الذي

يسمح بالتوافق والتفاعل الإيجابي والإبداعي.

2. التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناسق مع الأهداف

الكلية ورفد النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى

مدخلات.

3. كما تطرح مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة

لتصحيح الانحرافات وربط الخطط بالتقويم والتنفيذ بالمتابعة . و البحث عن أدوات

لقياس النتائج وربط الكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب الكمية التي تبلورت فيما بعد

بما يسمى بحوث العمليات.

▪ **وقد أو جز (كاست و روزنويك) خصائص النظام العام و التي تبدو مقبولة وسائدة في**

أوساط المعنيين بهذا الاتجاه فيما يلي :

1. إن النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية التي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة و عناصر متداخلة سواء أكان ذلك النظام آليا أو بيولوجيا أو اجتماعياً، فلا نظام بدون أجزاء أو عناصر تكونه.
2. إن النظام يعد كلا وكلية Holisan ليس مجرد جمع من الأجزاء، فالشمولية أو الكلية هي عكس التجزئة أو العنصرية، والمجموع له خصائصه المختلفة عن خصائص الأجزاء .
3. والنظم قد تكون مغلقة أو مفتوحة ..النظم المفتوحة هي التي تتبادل فيها المعلومات والطاقة والأشياء المادية مع بيئتها المحيطة. وتعد النظم الاجتماعية والبيولوجية مفتوحة بطبيعتها ، أما النظم الآلية فقد تكون مفتوحة أو مغلقة . **و مع ذلك فإن الانفتاح والانغلاق النظم يعد نسبيا و ليس مطلقا ، و قد يكون مناسباً لبعض النظم و في بعض البيئات .**
4. إن بعض النظم المفتوحة تعد تحويلية لكونها تحول المدخلات إلى مخرجات. فهي تستقبل المدخلات من بيئتها لتحولها إلى مخرجات
5. ولكل نظام حدود، تفصله عن بيئته، ومصطلح الحدود يساعدنا في التمييز بين النظم المغلقة والمفتوحة، والحدود قد تكون مادية أو عضوية، لكنها في النظم الاجتماعية و منها المنظمات يتعذر تعريفها فهي إما تكون جامدة أو مرنة .
6. وتعرض النظم المغلقة عادة للانحدار واستنزاف الطاقة و التي قد تتزايد حتى ينهار النظام أو ينحل. والميل نحو تعاضم الانحدار و تسارعه سببه الخلل و الفوضى، أو

نقص الموارد أو العجز في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يسمى بالاندثار أو

الاستنزاف السلبي NegativeEntropy و ينتهي النظام عادة بالوت . و في النظم

المغلقة يعد التغير في الاندثار إيجابيا على الدوام أما في النظم البيولوجية والاجتماعية

فإن الاندثار يمكن الحد منه و ربما تحويله إلى اندثار سلبي، و هو عملية تكامل و

تحويل مواردها إلى النظام الذي يستورد موارده من البيئة .

7. حالة التوازن واستمرار التعادل الستاتيكي، تكاد تكون سمة النظم المغلقة ، وهي تؤدي

عادة إلى الاستنزاف السلبي ثم الوفاة. أما النظم المفتوحة فهي التي تحقق التوازن

الديناميكي و الاعتمادية الذاتية مع تنافذ و تبادل الطاقة والمعلومات والأشياء

8. التغذية العكسية والتي تكون إيجابية أو سلبية وتسمى الذاتية أو الاتصال

التلقائي CYBERNETCS .

9. تعددية الأهداف المنشودة للأفراد والجماعات و البيئة .

- المحاضرة السادسة عشرة
مدخل النسق الاجتماعي – التقني
- علاقة النسق التقني بالنسق الاجتماعي
 - دراسة علاقة التقنية بالتنظيم في بيئات متغيرة
 - من روادها :
 - إيـمري و ترست
 - جوان وودوارد
 - برنـز و ستوكر

مدخل النسق الاجتماعي – التقني⁵⁹ :

في أواخر الخمسينات من القرن العشرين أمكن لفريق من الباحثين في معهد تافيسـتوك للعلاقات الإنسانية أن يستخلصوا عددا من الفرضيات الأساسية ، التي أجريت على مناجم الفحم خلال الفترة ما بين 1950-1958 . و كـونت هذه الفرضيات في مجموعها ما يعرف بالمدخل الاجتماعي التقني في دراسة التنظيم ، و ظهور مصطلح الأنساق الاجتماعية

⁵⁹اعتماد علام ،مرجع سابق ، ص ص 66-67 .

التقنية socio Technical system بداية من إسهامات إيمري Emery و تريست 1960-1969 (Dubin, 1976: 22) .

إزاء الاعتماد المتزايد من جانب التنظيمات الاقتصادية على التقنية بأنماطها المتنوعة والمركبة، ازداد اهتمام علماء الاجتماع بهذه الظاهرة و حاولوا معرفة مدى تأثيرها في تحديد الخصائص البنائية والتنظيمية للمشروعات الاقتصادية و لم يتوقف اهتمام العلماء عند هذا المجال من الرؤية التحليلية، بل حاولوا دراسة علاقة التقنية بالتنظيم في بيئات متغيرة . و حول هذه العلاقة الدينامية بين التقنية والبنية التنظيمية أثرت تساؤلات حول مدى تحقيق التوازن و الاستقرار للتنظيم كما تناقشها نظرية الأنساق . لذلك يمكن القول ان علماء مدخل النسق الاجتماعي التقني انطلقوا من مقولات نظرية النسق الاجتماعي (100 : Silverman1971) .

الفرضيات الأساسية لمدخل النسق الاجتماعي - التقني:

1. تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل و ببساطة شديدة على افتراض أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط ، بل وخارجه . لذلك يجب أن يوجد توازن مناسب بين البيئتين (الداخلية والخارجية) بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط .
2. تمثل مقولة إنجاز المهمة الأساسية للتنظيم الفرضية الأساسية الثانية التي يجب أن تصمم من أجلها المكونات التقنية الاجتماعية للنسق الكلي (التنظيم). و يعتبر النمط

التقني الدقيق والملائم لتحقيق المهمة الأساسية متغيرا كما هو الحال بالنسبة للبنية الاجتماعية التي تتواءم معه في شكل إندماجي ، بحيث يقوم تصميم العمل عليهما دون أفضلية أو أسبقية لأحدهما على الآخر. و أن نجاح التنظيم في تحقيق هدفه يعتمد اعتمادا جوهريا على مدى التوافق المستمر الذي يحققه بين الحاجات الإنسانية وأداء المهمة الأساسية للتنظيم . ويتمثل الهدف الأساسي في المهام الأساسية PrimaryTasks التي يجب على التنظيم القيام بها حتى يضمن بقاءه و استمراريته . (117 : Silvermin 1971)

3. يقوم النسق الاجتماعي التقني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء الكلي للمهمة بأقل قدر من التداخل بين أفراد المجموعة الذين يجمعهم حيز مكاني معين (سواء على مستوى الإدارة أو في موقع الإنتاج بين العمال . (Waston1980, 219)

4. تشبه التنظيمات بالكائنات العضوية الحية (المماثلة العضوية).

تأسيسا على الفرضيات السابقة ، تتبلور المشكلة البحثية الرئيسية لمدخل النسق الاجتماعي التقني في دراسة الأداء الكفاء لأي مهمة أساسية للتنظيم في ارتباطها بمتطلبات التقنية والأفراد كأعضاء في التنظيم فضلا عن البيئة الخارجية . و من المنظور التحليلي، يفترض علماء هذا المدخل ضرورة الارتباط القوي بين متغيرات ثلاثة جوهريّة هي: التقنية و السوق (البيئة الخارجية) وحاجات الأفراد كأعضاء داخل التنظيم، وأن تلك العلاقة تحدد الشكل التنظيمي.

الملف الخامس

النظريات المعاصرة (بعد 1980)

● التحليل الاستراتيجي : ميشال

كروزييه

● المدخل الثقافي : ويليام أوتشي

● بناء الهوية في التنظيم : رينو

سانسوليو

- المحاضرة السابعة عشرة
ميشال كروزييه
- التحليل الاستراتيجي
 - ظاهرة البيروقراطية
 - منطقة الشك مصدر من مصادر السلطة

ميشال كروزييه / التحليل الاستراتيجي

ظاهرة البيروقراطية⁶⁰ 1977 :

حلل كروزييه ظاهرة السلطة داخل التنظيم وبين أن علاقات السلطة داخل التنظيم لا تتوقف عند العلاقات الرسمية التسلسلية حيث بين أن الفاعلين في الموقف البيروقراطي قد تنقصهم الفعالية والمبادرات بسبب القوانين التي لا يمكن أن تتوقع كل المواقف وهو ما يسمح للبعض بأخذ جزء من السلطة خارج أو بالإضافة إلى ما تسمح به القوانين، فكل موظف يحاول

استرجاع بعض "مساحات الظل " Sources d'incertitude ou Zone d'ombre "

لممارسة التأثير وتطوير استراتيجيات ليصبح عاملا فاعلا في التنظيم . بالمقابل يحاول

التنظيم وضع قوانين جديدة للحد من هذه السلطة التي لا تخضع للمراقبة ، تضاف هذه

القوانين الجديدة إلى القوانين السابقة لتصبح معرقة وهو ما يترتب عنه روتين مضر بفعالية

⁶⁰عبدالكريم بوحفص ، تطور الفكر التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2017، ص ص 248-249 .

العامل. يستنتج ميشيل كروزيه من هذا التحليل أن البيروقراطية تنظيم لا يمكن أن يصحح أخطاءه.

رفض كروزيه وفريدبرغ فكرة العامل السلبي، وحاول كروزيه في كتابه *L'acteur et le système* أن يبين الدور الفاعل للعامل برفضه النموذج البيروقراطي القائم حسيه على علاقات السلطة التي تمنع التنظيم من القضاء على الاضطرابات وتتجاهل تأثير العلاقات والاستراتيجيات التي يمكن أن يطورها العامل كونه عاملا فاعلا في التنظيم. يرى كروزيه وفريدبرغ في هذا الصدد أن العامل لا يستجيب سلبيا لمحيطه بل يتصرف كعنصر فعال في التنظيم إذ يحاول الاستفادة من عمله ومركزه ومنه فإن السلطة الحقيقية للفرد داخل التنظيم تتمثل في قدرته على استغلال مناطق الارتباب أو الشك في محيطه. توجد في كل تنظيمات او معارف أو قدرات مفقودة أو لم يحددها التنظيم بدقة فمثلا لا توجد آجال زمنية لإصلاح العطب في الآلات أو أن التنظيم لا يحدد حجم الرقابة التي يمارسها المشرف على العمال . ومن هنا فإن العامل الفاعل أو الفاعل الاستراتيجي (*L'acteur*) هو من يستفيد من هذه الثغرات والنقائص ويتحكم فيها لممارسة نفوذه على الآخرين وتحقيق أهدافه فهو يكتسب هامش حرية أكبر، أي استقلالية أكبر تزيد من قدرته على إخفاء نواياه. يقيم العمال من أجل ذلك علاقات مبنية على التعامل اليومي تُكوّن نسقا معدلا لأنماط الاتصال الرسمي التي يفرضها التنظيم الرسمي وهو نسق مبنى على التفاعل الاجتماعي اليومي.

قد لا تتطابق السلطة التي يكتسبها العمال من خلال التفاعل الاجتماعي اليومي مع السلطة التنظيمية .وقد يكون مصدرها المتمتع بكفاءة معينة وهو ما عرفه كروزييهوفريدبرغ (1977)
بسلطة الخبير أو التحكم في المعلومات أو القدرة على الاتصال . من هذا المنطلق ميز
كروزييهوفريدبرغ أربعة مصادر للسلطة هي:

1. سلطة الخبير .
2. السلطة المرتبطة بالتحكم في المعلومات والاتصال .
3. السلطة الرسمية التي يخولها التنظيم لصاحب المركز .
4. السلطة المرتبطة بالقدرة على التحكم واستعمال "مناطق الظل أو الشك" التي تعطى صاحبها النفوذ والاستقلالية .

- المحاضرة الثامنة عشرة
ويليام أوتشي
النظرية « Z »
- تحديد ثقافة المؤسسة
 - فتح الاتصال
 - مشاركة واسعة للعمال في اتخاذ القرار

ويليام أوتشي / النظرية⁶¹ « Z » :

تعرف العالم على نماذج تسيير المؤسسات اليابانية وتسيير المواد البشرية فيها بفضل أعمال الباحث الأمريكي وليام أوتشي بالدرجة الأولى والباحث الأمريكي ويليام إيدوارد ديمينغ والمسير الياباني تايشياوهنو وهو الياباني الوحيد الذي ساهم في ظهور وتطور النموذج الياباني في التسيير. والملاحظ أن النموذج الياباني لا يقوم على نظريات وإنما على إجراءات عملية ساهمت في تفوق المؤسسات اليابانية على نظيراتها الأمريكية. تنبه أوتشي في السنوات 1980 إلى أن الشركات اليابانية تحقق معدلات إنتاجية أكبر مقارنة بالشركات الأمريكية ومن هنا عكف على تحديد أسباب هذا التفوق قصد إعادة بعث الاقتصاد الأمريكي. لاحظ أن تطور إنتاجية الشركات اليابانية يعود لبراعتها في إدارة العنصر البشري

⁶¹عبدالكريم بوحفص ، تطور الفكر التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2017، ص ص 257-263 .

وليس للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها. أقام اوتشي مناظرة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية ووضعا في اطار واحد كما يظهر في الجدول. أطلق اوتشي المختصر (a) على نمط الإدارة الأمريكية والمختصر (j) على نمط الإدارة اليابانية، وتبين له من خلال هذه المناظرة أن بعض الشركات الأمريكية التي حققت معدلات إنتاجية مرتفعة تتميز بالصفات الحسنة لكل من النمطين السابقين في أسلوب إدارتها وقد أطلق اوتشي على هذا الأسلوب الثالث مختصر (Z).

مقارنة بين النمط الياباني في التسيير والنمط الأمريكي :

المؤسسات الأمريكية	المؤسسات اليابانية
التوظيف المؤقت	التوظيف مدى الحياة
سرعة التقييم والترقية	بطء التقييم والترقية
مسيرة مهنية متخصصة	مسيرة مهنية غير متخصصة
إجراءات مراقبة ظاهرة	إجراءات مراقبة ضمنية
اتخاذ القرارات فرديا	اتخاذ القرارات جماعيا
الفائدة المحدودة	الفائدة العامة

قبل الحديث عن النمط (Z) في التسيير يجدر بنا التذكير بأن النموذج الياباني ...حيث تركز الإدارة اليابانية على خمسة محاور رئيسة وهي : العنصر البشري، وديمقراطية الإدارة،

والمناخ التنظيمي وبيئة العمل، وجودة الانتاج... و من أهم المبادئ الناتجة عن هذه المحاور نجد: مشاركة جميع العمال في عملية صنع القرار و تشجيعهم على الابتكار و الابداع .

مبادئ النظرية "Z" :

تضع النظرية "Z" ثقة كبيرة في عمالها حتى يكون هذا النمط من التسيير بالمشاركة فعالا. تقترح هذه النظرية أيضا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم ومن أجل ذلك يجب أن تعطى لهم المعلومات حول مختلف رهانات المؤسسة، ويجب أن يتمتعوا بالكفاءات لاتخاذ القرارات . يشير ويليام أوشي إلى أن الإدارة تقلل في بعض الأحيان من قدرة العمال للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الهامة، ولهذا فإنه يقترح أن يتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة (بمعنى موسعة)، وزيادة معارفهم حول المؤسسة وحول سياقات دوران العمل والتكوين المتواصل. تكون الترقية في المؤسسات التي تطبق نمط التسيير من النوع " Z " بطيئة كون العمال يقضون وقتا أطول لتعلم طرق سير المؤسسة ورهاناتها. يمكن تلخيص النظرية " Z " في المبادئ العشرة التالية:

1. تحديد ثقافة التنظيم مع التزام قوي لإدارة التنظيم.
2. وضع هياكل ومحفزات تتناسب وثقافة المؤسسة.
3. تطوير تقنيات الاتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للتنظيم، والاعتراف بإمكانية حدوث الخطأ

4. وضع أهداف تنظيمية واضحة، ونقلها إلى جميع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار.
 5. التقليل من دوران العمال بمحاولة إدماج العمال في المؤسسة ونقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري .
 6. اعتماد سياق تقييم وترقية بطيء.
 7. توسيع إمكانيات التطور المهني.
 8. تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة بتقليل مستويات الإشراف، والاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحهم باعتبار أن هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية، لهذا فالتنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.
 9. الأخذ بعين الاعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.
 10. التوظيف مدى الحياة.
- اعتبارا لهذه الخصائص فإن نظرية " Z " تمثل امتدادا لنظرية " X " و " Y " للباحث ماجريجر وتقترب من نظرية ويليام ديمينغ. تسعى نظرية " Z " إلى إبراز أهمية الولاء الذي تظهره اليد العاملة التي تبقى في المؤسسة طيلة مسيرتها المهنية .فكلما وصل العامل إلى مستوى تسيير أعلى ،كان أعلم من أي كان بسير المؤسسة وبتاريخها وإجراءات العمل فيها، ويصبح بدوره قادرا على تطبيق مبادئ التسيير حسب النظرية " Z " مع العمال الجدد.

المحاضرة التاسعة عشرة
رينو سانسوليو
● الهوية النابعة من
ظروف الشغل تعني أن
التنظيم هو عبارة عن
عملية تعلم ثقافي

رينو سانسوليو | التنظيم كعملية تعلم

ثقافي⁶² :

يرى رينو سانسوليو SainsaulieuRenaud أن التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي
يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، وهذه الهوية النابعة من ظروف الشغل
identite an travail ، هي عبارة عن عملية تعلم ثقافي في الشغل au travail
travail و تتجسد في أربعة أنماط من السلوك أو الثقافة المتباينة :
1. نمط أو ثقافة الالتحام fusion ، أو النمط الجماهيري الذي يتمثل في الانصهار داخل
الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال لمعايير و قواعد الفئة التي ينتمي إليها الفرد،

⁶²R. Sainsaulieu, L'identité au travail, Presses de la Fondation: Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1977, p.436

في لحبيب معمري ، التنظيم في النظرية السوسولوجية ، دار ما بعد الحداثة ، المغرب ، 2009 ، ص ص 125-127 .

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

2. نمط أو ثقافة التفاوض negociation الذي نجده عند المهنيين ذوي التأهيل العالي، وعند الأطر العاملة في الإنتاج، والذين يسعون باستمرار إلى تأكيد خصوصيتهم على أرض الواقع، والتفاوض حول تحالفهم والاعتراف الذي يحضون به اجتماعيا، نظرا لكفاءاتهم و مسؤولياتهم المتعددة .

3. نمط أو ثقافة الانسجام مع الآخر affinités، الذي يعبر عن تلك العلاقات الإنسانية القائمة ليس على أشكال التضامن والانتماء إلى جماعات معينة، بل على المودة والانسجام والتواصل العاطفي والدخول في شبكة من العلاقات الخاصة بين الزملاء أو مع بعض الرؤساء أحيانا.

4. نمط أو ثقافة الانكماش retrait، الذي يجعل بعض الأعضاء يبتعدون عن كل التزام في العلاقات الجماعية أو الولاء لجماعات أو لعلاقات بيشخصية معينة . كما يحدث عادة داخل التنظيم . وهذا النوع من التصرف لا يعني أن التراجع والانكماش يتولدان عن عجز سيكولوجي أو شيء من القبيل. إن الأمر يتعلق بسلوك شائع في التنظيمات حيث نجده عند النساء، والعمال المؤهلين، والعمال الشباب، والمستخدمين والعمال المهاجرين، والعمال المنحدرين من البادية، لأن هذه الفئات تولي أهمية أكبر للحياة التي تمارسها خارج التنظيم .

إن الهوية الاجتماعية تظهر من خلال هذه الأنماط الأربعة التي قام بتحليلها رينو سانسوليونيءا على الفوارق الموجودة بين مختلف الفئات التي يتشكل منها التنظيم، فهذا الأخير هو عبارة عن وسط غير متجانس نظرا للكفاءات والخصوصيات التي تميز كل فئة من الفئات العاملة داخل التنظيم. كما أنه، من جهة أخرى، عبارة عن وسط يعكس مستوى التطور الذي حققه المجتمع عبر التاريخ. فالهوية الاجتماعية عند رينو سانسوليو تتجلى في طبيعة التنظيم التي تعكس خصوصيات المرحلة التاريخية التي يمر منها، وذلك طبقا لمعايير الانتماء والصراع والإنجاز والمسار في المهنة التي تحدد أنماط بناء الهوية في الشغل.

قائمة المراجع

1. إعتقاد علام و جلال حلمي ، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2013.
2. حسين حريم ،إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار الحامد للنشر،2003
3. خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2005
4. طلعت إبراهيم لطفي،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب ،مصر،2007.
5. كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني، مدخل نظري، القاهرة، مكتبة الشرق، 1980.
6. لحبيب معمري ، التنظيم في النظرية السوسبيولوجية ، دار ما بعد الحداثة ، المغرب ، 2009
7. محمد علي محمد ،مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم ، الاسكندرية : الهيئة المصرية العامة للكتاب ،1979.
8. قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة ،عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 .
9. عامر الكبيسي ، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة : الفكر التنظيمي ،سوريا ، دار الرضا للنشر ، 2004.
10. السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ،القاهرة ، دار المعارف ،1985.
11. رايح كعباش ،علم اجتماع التنظيم ،مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة قسنطينة ،الجزائر ،2006
12. عبد الله عبد الرحمن ،علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة ، مصر،2003.
13. عبد الهادي الجوهري و براهيم أبو الغار ، دراسات في علم اجتماع الإدارة ، دراسات نهضة الشرق ، القاهرة ،1980 .
14. عبدالكريم بوحفص ، تطور الفكر التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2017 .