

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université de Ghardaïa

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

Département de Sociologie et Démographie



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

# نظريات التنظيم

موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر

السداسي الأول

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الدكتور: قمانة محمد

الموسم الجامعي 2023/2022

نظريات التنظيم	عنوان المادة:
السنة الأولى ماستر: علم اجتماع التنظيم والعمل	المستوى:
<p>المحور الأول: النظريات الكلاسيكية:</p> <p>✓ نظريات الإدارة العلمية ( تايلور-فايول)</p> <p>✓ نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)</p> <p>✓ النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)</p> <p>المحور الثاني: النظريات الحديثة:</p> <p>1. النظرية النسقية في التنظيم</p> <p>2. ميشال كروزييه والتحليل الاستراتيجي</p> <p>3. روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية</p> <p>4. إيميتاي إتزيوني والإدارة بالأهداف</p> <p>5. سان سوليو والهوية المهنية.</p>	<p>محتوى المادة حسب برنامج</p> <p>عرض التكوين</p>
الوصول بالطالب إلى اكتساب رصيد معرفي حول كل ما يتعلق بنظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة.	<p>أهداف المادة حسب عرض</p> <p>التكوين</p>

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
7	مقدمة
17-10	<p>I. المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي</p> <p>1. مفهوم التنظيم</p> <p>2. أهمية الإدارة في التنظيم</p> <p>3. تطور ممارسة إدارة التنظيمات</p>
34-18	<p>II. المحاضرة الثانية: السياق السوسيو تاريخي لتطور دراسة التنظيم ( تاريخ البحث في علم الاجتماع الصناعي)</p> <p>1. التاريخ الاجتماعي للصناعة</p> <p>2. المصنع كموضوع للتحليل السوسيوولوجي</p> <p>3. مراحل البحث في علم الاجتماع الصناعي (التنظيم حاليا)</p>
35	المحور الأول: النظريات الكلاسيكية
40-36	<p>III. المحاضرة الثالثة: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر</p> <p>1. فلسفة النظرية</p> <p>2. النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر</p> <p>3. مفهوم البيروقراطية:</p>

	4. خصائص النموذج البيروقراطي عند فيبر
44-41	.IV المحاضرة الرابعة: نظرية الإدارة العلمية لتايلور
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. فلسفة هذه النظرية</li> <li>2. إدارة العمل لتايلور</li> <li>3. مبادئ أساسية للإدارة العلمية</li> <li>4. تقييم</li> </ol>
50-45	.V المحاضرة الخامسة: نظرية التكوين الإداري لفايول
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. فلسفة النظرية</li> <li>2. الوظائف الأساسية للمدير</li> <li>3. مبادئ الإدارة عند فايول</li> </ol>
57-51	.VI المحاضرة السادسة: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. فلسفة النظرية</li> <li>2. تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية</li> <li>3. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية</li> </ol>
64-58	.VII المحاضرة السابعة: نظرية اتخاذ القرار لهيرت سيمون
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. فلسفة هذه النظرية</li> <li>2. هيرت سيمون وعقلنة اتخاذ القرار</li> <li>3. مراحل اتخاذ القرار</li> <li>4. تقييم</li> </ol>

65	المحور الثاني: النظريات الحديثة
73-66	VIII. المحاضرة الثامنة: النظرية النسقية في التنظيم لبارسونز
	<p>1. فلسفة هذا الاتجاه</p> <p>2. النسق التنظيمي عند تالكوت بارسونز</p> <p>3. المتطلبات الوظيفية للنسق التنظيمي</p> <p>4. تقييم</p>
79-74	IX. المحاضرة التاسعة: نظرية المعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون
	<p>1. فلسفة النظرية</p> <p>2. ميرتون ونقد النموذج البيروقراطي</p> <p>3. ميرتون والمعوقات الوظيفية للبيروقراطية</p>
88-80	X. المحاضرة العاشرة: نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه
	<p>1. فلسفة هذه النظرية</p> <p>2. أهم مسلمات التحليل الاستراتيجي</p> <p>3. المبادئ الأساسية للتحليل الاستراتيجي</p> <p>4. منطقة اللايقين</p> <p>5. النسق الفعلي للأفعال</p>

96-89	<p>XI. المحاضرة الحادية عشر: نظرية الاتجاه الايكولوجي في دراسة التنظيم لديربارن</p>
	<p>1. فلسفة هذا الاتجاه  2. ديربارن ودراسة دور الثقافة الوطنية  3. المؤسسة الفرنسية وثقافة منطق الشرف  4. المؤسسة الأمريكية وثقافة التبادل العادل  5. المؤسسة الهولندا وثقافة أسلوب التراضي  6. المؤسسة اليابانية وثقافة الولاء</p>
105-97	<p>XII. المحاضرة الثانية عشر: نظرية الهوية المهنية لسان سوليو</p>
	<p>1. فلسفة هذه النظرية  2. الثقافة التنظيمية وثقافة المؤسسة  3. سان سوليو والثقافات التحتية</p>
-106 107	المراجع

## مقدمة:

إن دراسة التنظيم ليست موضوعا جديدا فقد تعرض الباحثين والكتاب لموضوع التنظيم على مر العصور وقد بدأت دراسة التنظيم في بلاد متفرقة وأوقات متفاوتة ونتج عن ذلك مناهج مختلفة تعالج هذا الموضوع.

وأحد هذه المناهج وأقدمها من حيث التسلسل الرتيب لدراسة التنظيم هو المنهج التقليدي الذي تمتد جذوره الحديثة إلى دراسة "ماكس فيبر و تايلور وفايول" وتؤمن وجهة النظر التقليدية في دراسة التنظيم بالأعمال أو الاختصاصات التي يمكن أن تنظم بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة وبكفاءة، وفي هذا الاتجاه التقليدي ينظر إلى التنظيم على أنه هيكل نموذجي من نتائج الفكر الرشيد الذي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الأعمال عن طريق استعمال السلطات المقررة.

وينظر التقليديون إلى التنظيم على أنه "الجانب الرسمي للإدارة أو الأدوات التي من خلالها يمكن تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية"<sup>1</sup>.

ويطلق عليه أيضا الإطار الذي تتحرك بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين وأنه يحوي تخصيصا للواجبات المنوطة بالأفراد كما يحددها البناء التنظيمي، على أن ارتباط الواجبات بالاجراءات هو الذي يبعث ديناميكية التنظيم ويجعله شيئا أكثر من مجرد هيكل معتمدا إلى بناء منظمة كلها بما فيها من علاقات وظيفية.

وعلى المقابل من المنهج التقليدي يوجد اتجاه آخر في دراسة التنظيم وهو الاتجاه السلوك أو التجريبي الذي يرى أن التنظيم ينشأ تلقائيا من حصيلة التعاون بين الأفراد الذين تجمعهم حاجات وأهداف مشتركة وهذه النظرة إلى التنظيم توصلت إلى أن الأفراد لديهم اتجاهات وأنماط سلوك أكثر عمقا واختلافا مما

---

<sup>1</sup> محمد علي محمد، مرجع سابق، ص62.

تتوقعه النظرية التقليدية، وقد أفاد هذا الاتجاه في دراسة التنظيم في توسيع المدارك وزيادة الفهم لحقيقة العصر البشري داخل التنظيم، وأهم ما أسهم به هذا الاتجاه هو محاولة الوقوف على عوامل والمتغيرات الأساسية التي تؤثر في إقبال العاملين على الإنتاج أو إجماعهم عن ذلك، ولذلك تأخذ هذه النظرية في حسابها الاعتبارين التاليين:

1. الاعتراف الصريح بأهمية الذي تلعبه القيم والعادات في حياة التنظيم (أي سلوكيات الأفراد داخل

التنظيم تأثر مباشرة بالقيم والعادات وكل الأشكال المكونة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة).

2. الإدراك الكامل بأن العمال إن هم إلا بشر يشتركون في عضوية جماعة التنظيم والتي تتصف

بكونها تنظيماً اجتماعياً في المقام الأول يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.<sup>2</sup>

ويضع "أليكسندر ليتون" بعض المبادئ المرنة للتنظيم من وجهة النظر السلوكية والتي يمكن أن

تتطبق على أي تنظيم، وهي:

- إن التنظيم يعبر دائماً عن النمط القيادي ونوعية السلطة بالمجتمع الذي يتواجد به.
- أن هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيم القائم به، فالاضطرابات التي تحدث في التنظيم يمكن أن تؤدي إلى ارتباك المجتمع والعكس.
- إن العلاقات غير الرسمية بالتنظيم تفرض نوعاً من السلوك غير الرسمي الذي يساهم في أداء العمل.
- ومثل أي تنظيم اجتماعي فإن التنظيم الصناعي أو الإداري قد يصبح عرضة للتفكك والانحيار الاجتماعي.
- أن الموقف الذي يولد القلق والتوتر الشديد بالتنظيم يتمثل في الخوف والنقل أو فقد الوظيفة.<sup>3</sup>

عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت 1999، ص 25.

نفس المرجع، ص 32.



ومما سبق يتضح لنا أن النظرية السلوكية ترى التنظيم كالكائن الحي له بيئته ومناخه الخاص له قواعد وأصول تحكمه إلى جانب العرف والتقاليد والقيم السائدة فيه، وعلى هذا فإنه لا يمكن استنباطه كنموذج أو هيكل تنظيمي مثالي يتوقع نجاحه في كل التنظيمات، وحسب هذه النظرية نجد أن التنظيم بحاجة أكيدة إلى قدرة كبيرة من الحكمة والفتنة والمهارات والإلمام بالعلوم الاجتماعية والسلوكية، حتى يتم توفيق بين أهداف التنظيم والعاملين به.

## المحاضرة الأولى:

### مدخل مفاهيمي

#### 1/ مفهوم التنظيم:

إن كلمة التنظيم ترجمة لكلمة تعني الشيء ذو البنية العضوية ، فهناك مجموعة من الأعضاء تنتظم معا في تناسق مشكلة بنية متكاملة تسعى لتحقيق هدفا مشتركا رغم أهدافها الجزئية ، ويركز هذا التعريف على أن التنظيم بنية تحتوي على أعضاء فاعلين فيه يسعون لتحقيق هدف مشترك ، ويعرفه " ديموك بأنه "عبرة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة " وهذا التعريف لم يبتعد كثيرا عن التعريف السابق بحيث ركز على التنظيم كبناء يسعى لتحقيق أهدافا من طرف أفراد مكونين له.

ويشير **ماكس فيبر** للتنظيم بأنه "اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة" وبالتالي فحسبه التنظيم يضم مجموعة علاقات اجتماعية ، و تفاعلات بين الأعضاء المشكلين له بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد تحكم سلوكهم ويتم ذلك على أساس نظام التسلسل الإداري، وتقسيم العمل وتحقيق الهدف، كما يعرف التنظيم بأنه بناء يتم على مستواه تقسيم الأعمال في المنظمة من خلال الوحدات أو الأقسام المختلفة والتنسيق بينها عن طريق وسائل اتصال ملائمة كما يحدد الصلاحيات والسلطات بين كل الأعضاء وعلى مستوى جميع الأقسام التنظيمية و ذلك لتسهيل عملية العمل بها.

كما يرى "إتزيوني" بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤه من أجل تحقيق هدف معين، وللتنظيم أهداف

تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Etzioni (A) : **Modern organisation**, N.Y : England cliffs, prentice hale, 1964, p3.

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تالكوت بارسونز" "التنظيم على أنه وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة"<sup>2</sup>.

قد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات، ويعدّ هذا التنظيم نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وذهب إلى اعتبار المؤسسات أو التنظيمات عبارة عن وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها والتي لا تتم إلا بوجود إجراءات تمنح التنظيم طابعا يميّزه إلى حد ما عن المجتمع<sup>3</sup>.

و التعريفان الأخيران يتشابهان مع تعريف "روبرت فورد" للتنظيم على اعتبار أنه جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين.

حيث يشير هذا التعريف إلى ثلاث تساؤلات هامة و هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟، كيف ولماذا اتصل أعضاء هذه الجماعة بعضهم ببعض؟ و ما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟، والإجابة على هذه التساؤلات تكشف لنا أهم الأبعاد التي يتضمنها التنظيم.

إذن أن نستنتج بأن التنظيم هو كيان اجتماعي منسق بوعي يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ومستمر نسبيا في الوجود.

<sup>2</sup> Parsons (T) : **Structure and process in modern societies**, Glencoe 3 : The parrsons free press, 1960, p17.

<sup>3</sup> السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص ص 73-74.

## ❖ التنظيم كنسق اجتماعي:

عندما نتطرق إلى التنظيم كنسق فإن ذلك يعني أنساق التنظيم الإدارية والفنية والإنتظامية في حالة اعتماد متبادل من حيث أدائها لوظيفتها ، وأنها تتكامل مع بعضها لتشكيل البناء التنظيمي، ونظرا لأن التنظيم يتعامل مع البيئة المحيطة به حيث يستورد منها موارده، ويصدر لها خدماته؛ فإن ذلك يشكل نسقا مفتوحا من حيث تفاعله مع أنساقه الفرعية ومع البيئة المحيطة به، وما نعنيه بالإسترداد هي المدخلات المرتبطة بالموارد أما الصادرات فهي المخرجات المرتبطة بالسلع والخدمات. " وبقدر ما تكون عمليات التنظيم الموجودة بين المدخلات والمخرجات متكاملة، بقدر ما يكون التنظيم قادرا على توظيف موارده بفعالية لتحقيق أهدافه المعلنة، وأهدافه الكامنة التي تدعم أهدافه الرسمية، وتساعد التنظيم على تحقيق توقعات المجتمع منة".<sup>1</sup>

أما من حيث المكونات البنائية للتنظيم كنسق اجتماعي فذلك يبشر إلى إشتمال التنظيم على ثلاثة أنساق بنائية فرعية تتمثل في النسق الفني، والنسق الإداري، والنسق الإنتظامي، وما يرتبط بكل منهما من أدوار محددة وما يقوم بينهما من علاقات تنظيم عملية التفاعل بين هذه الأنساق مع بعضها ومع المجتمع، ويلعب النسق الإنتظامي دورا واضحا في إقامة هذه الرابطة بين العناصر البنائية للتنظيم وبينها وبين المجتمع.

وقد يتعرض التنظيم كنسق إلى ضغوط معينة تفرض عليه بعض ضروريات التنمية والتطوير، بما يجعله على مستوى الفاعلية والقيام بأنشطته التي تساعد على بلوغ أهدافه، وتتمثل أولى هذه الضغوط فيما تمارسه متطلبات البيئة الخارجية المتزايدة من خدمات التنظيم لسد حاجاتها، وما تفرضه عليه من ضغوط المواكبة ومسايرة التنظيمات الأخرى قصد النجاح والاستمرارية، أما الضغوط الداخلية فتتمثل في

<sup>1</sup> صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الاسكندرية . 1977 ص 26 .

تزايد تطلعات أعضاء التنظيم وتوقعاتهم منه من ناحية، أو القصور الوظيفي لبعض أنساقه الفرعية والتي تجعل هذه الأنساق غير متوائمة مع باقي الأنساق.

وكل ذلك يفرض على التنظيم الحاجة لعمليات التطوير والتغيير المستمر لدعم فعاليته وتحقيق متطلبات البيئة المحيطة وأعضاءه منه.

## 2/ أهمية الإدارة في التنظيم :

يقول فريدريك تايلور الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، أما هنري فايول فيعرفها على أنها القيام بالوظائف الخمسة التالية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف، أي هي عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية و فعالية.

ويعود تقدم الأمم في الغالب إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

-فالإدارة مثل القلب هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة مثل القلب المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه .

-والإدارة مسؤولة ليس لها أهمية في ذاتها وإنما مسؤولة عن تحقيق نتائج، أي ليست هدف في حد ذاتها بل وسيلة لتسهيل تحقيق الهدف .

-وأهمية الإدارة مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها في التنظيم في جميع المجالات.

-ولا يمكن تصور منظمة أو شركة أو مؤسسة بدون إدارة.

### 3/تطور ممارسة إدارة التنظيمات:

يرجع تاريخ الإدارة إلى بدايات ظهور التنظيم، أي من التجمعات البشرية الأولى التي عرفها التاريخ، فمعظم الأمم والحضارات البشرية المتعاقبة على مر التاريخ كانت قد عرفت شكلا من أشكال التنظيم وفنا من فنون إدارته، وإلا كيف يمكننا أن نفسر سر تطورها وصمودها لحقب زمنية تمتد لمئات السنين، فقبل حوالي 5000 سنة قبل الميلاد ازدهرت الحضارة المصرية بفعل التنظيم الصارم في تسيير شؤون الملك فراعنة مصر طبقوا مبدأ التنظيم الهرمي (المركزي)، حيث تركز السلطة السياسية في الحكومة المركزية مع تعيين ولاية في مناطق قصد تنفيذ القرارات المركزية، وهذا ما ترجم وحدة القيادة ووحدة الأمر مع تجسيد مبدأ الرقابة.

وقد شهدت نفس الفترة وفي نفس المكان أي في مصر القديمة ، نموذجا للإدارة أقامه النبي سيدنا يوسف عليه السلام، حيث استطاع وضع إستراتيجية إدارية تخطيطية، أشرف على إدارتها وتنفيذها شخصيا، وقد ذكر القرآن الكريم تفاصيل هذه الإستراتيجية في إدارة الأزمات.

وفي حضارة بابل عممت أسس التنظيم في ميادين أخرى خاصة التجارة وذلك بفضل قانون حمورابي، والذي أشتهر به حول تنظيم الحياة الاجتماعية، وكان يشمل على حوالي 285 بندا، إذ تميزت فترة حكمه بانتشار صناعة النسيج وتنظيم العمل الزراعي، فنتج عن تطبيق قانونه المشهور الأمن والاستقرار للحكم في تلك الفترة وذلك بإرساء قواعد الرقابة وتحديد المسؤولية والقضاء.

كما ساهمت الحضارة الرومانية في إرساء أسس التنظيم البيروقراطي، وذلك لاهتمامهم المتزايد بالتنظيم العسكري وإدارة الجيوش، وطبقوا هذا التنظيم في مختلف الهيئات الأخرى والتنظيمات بعد ذلك.

وفي الصين تضمنت تعاليم الفيلسوف الصيني كونفوشيوس أسس التنظيم والإدارة، حيث نجد العديد من المقترحات الخاصة بالتنظيم مثل مبدأ التخصص، عند اختيار المسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية في مختلف مواقع الإمبراطورية، إن مثل هذا المبدأ للتخصص يتطلب تخطيطاً، توجيهها ورقابة، وساهم كونفوشيوس في تحديد المبادئ الأساسية للإدارة، وكذلك إرساء أسس تطور المجتمع الصيني بصفة خاصة عامة، فكان لطريقة تنظيم المجتمع الصيني دور مهم في فعالية الإنسان الصيني بصورة خاصة وأسيا الشرقية بشكل عام.

عرفت البشرية تطوراً للإدارة بالقيم، وكان ذلك مع ظهور الدين الإسلامي، الذي رسم القيم الإنسانية الفاضلة في كل مجالات الحياة، وأهمها الإدارة، وشهد هذا التطور في الإسلام عدة مراحل، نذكر منها مرحلة التخطيط، التي بدأت في مكة المكرمة بداية النبوة، وهي عبارة عن إعداد لإدارة الدولة القادمة، وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي، ثم تلتها مرحلة التنظيم في المدينة المنورة، وذلك مع قيام الدولة الإسلامية، فكانت العمليات الإدارية مبنية على القيم الحديثة للإدارة، فترسخ فيه الفكر الإداري القائم على الشورى والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة...

**أما في العصر الحديث:** أصبح التنظيم في القرن الثامن عشر، موروثاً عن نموذج القرون الوسطى إذ تم استخدام تشبيهين بشكل متكرر لوصف المجتمع آنذاك:

**أولهما:** التشبيه بجسم الإنسان الذي هو منظمة معقدة مركبة من أعضاء كثيرة يشغل كل منها وظيفة خاصة ويعرف وظيفته فيها.

**ثانيهما:** التشبيه بالنظام الاجتماعي الذي يتألف من نظم فرعية تشمل واجبات الدين والدفاع والتجارة والإنتاج الحرفي والعمل الزراعي في الأرض.

بعد ذلك مثلت المرحلة الصناعية الميكانيكية تحولاً هائلاً في الحضارة بفعل العلم، واتسمت الروح العلمية في القرن التاسع عشر بفكرة انتصار العلم على الفكر المتخلف والتقليدي من خلال العقلانية التنظيمية التي كان رائدها على صعيد التنظيم الإداري فريدريك تايلور وبدأ بتطبيقها في المؤسسات والعمل.

ويمكننا إيجاز المراحل التي مر بها التنظيم الإداري والعمل في المؤسسات في العصر الحديث بما يلي:

**1. المرحلة الأولى:** بدأت منذ العصر الصناعي، وتتمثل تلك المرحلة في الآلة/ الأداة التي كانت

نماذجها الأولية عمومية الاستخدام يتم تفكيكها وتجميعها للقيام بأعمال مختلفة.

اتسم العامل على تلك الآلات بالشخص الماهر المرن، الذي تدرّب على الآلة في الموقع، واكتسب معارف ومهارات صغيرة من خلال التجربة.

واتسمت العلاقة مع السلطة الرسمية ( رب العمل / الرئيس الإداري ) بشكل علاقة التحسين المهني إذ تعلّم العامل عبر تجربته الشخصية في الممارسة ، وشكّل رأسملاً شخصياً كبيراً خاصاً به، بينما احتوت صفات وكفاءات رجال الإشراف إمكانية قيادة فرق عمال مؤلفة من عدة أفراد، وكانت حالتهم التقنية جيدة وقدرتهم على تنظيم عملهم مناسبة.

**2. المرحلة الثانية:** تتمثل بالإنتاج الكبير المتسلسل التي جرت فيها حركة تفكيك/ تجزئة الأعمال.

في هذه المرحلة ، ظهر العامل الاختصاصي، والعامل غير المؤهل/ غير الاختصاصي.



وكانت العلاقة بين العامل والسلطة الرسمية (رب العمل / الرئيس الإداري ) علاقة خضوع لعمل وظيفة المناهج التي تحدد كل المهام للعمال.

كانت سلطة مديرية / قسم المناهج كبيرة جدا لأنها تحدد كيفية ممارسة العمل وإجراءاته وتعليماته ومواصفاته ومعايير أدائه وغير ذلك .

**3. المرحلة الثالثة:** تمثل حركة إعادة تركيب العمل تحت الضغط الاقتصادي لإنتاج الخط المتسلسل وتحت تأثير الاكتشافات التكنولوجية والأتمتة وسميت تلك المرحلة بمرحلة الأتمتة الصناعية.

اتسم العمال بتطور مضاعف: الأول، استمر العمال الاختصاصيون بالتناقص بسرعة كبيرة مع تخصيصهم بأعمال يدوية. والثاني، بدأ مع تكوين فئة عمال كثيرة العدد هي عمال الصناعة شبه المؤهلين رغم ضعف مدى تأهيلهم واقتصار نشاطهم على إصلاح التجهيزات الالكترونية والحواسيب.

اتسم مركز العمل في المرحلة الثالثة بالتداخل وبالتعاون بين القوى العاملة في المؤسسة باتجاه حفظ وبقاء الورش والأقسام كلها في بنية واحدة.

**4. المرحلة الرابعة:** تتدرج في إطار عصر المعلومات التي تطلبت إعادة تنظيم وبناء المؤسسات كي تتناسب مع المواقع الجديدة التي تجسدت فيها أشكال القيادة التشاركية التي يسهم فيها جميع العاملين بدءاً من إعداد الاستراتيجيات وتحديد الأهداف إلى تنفيذ الخطط ثم تقويمها وتقديم الخدمات الملحق بها.

لقد تغير في تلك المرحلة نظام الاتصال وشبكاته، وآليات نقل المعلومات وتدققها بحيث أصبحت في متناول الجميع لتسود ثقافة معممة هي ثقافة المؤسسة التي تطبع بصفاتها كل الأشخاص، ويتحسون بالواقع وبالبيئة الداخلية والخارجية، ويعون أهمية ذلك ليتمكنوا من قيادة العملية التنافسية الحامية مع الغير.

## المحاضرة الثانية:

### السياق السوسيو تاريخي لتطور دراسة التنظيم (تاريخ البحث في علم الاجتماع الصناعي):

إن علم الاجتماع الصناعي هو ثمرة من ثمرات المجتمعات الصناعية الحديثة، ومن الطبيعي أن تكون الصناعة هي أبرز موضوعات هذا العلم الجديد وأكثرها انتشارًا وتناقل اهتمام الباحثين فيه، فهناك حقيقة اقتصادية فنية مفادها أن إنتاج السلع الذي يتم داخل المصنع، ومن خلال استخدام الوسائل الفنية بأنواعها المختلفة، يؤثر أبلغ التأثير في الحياة الاجتماعية لأبناء تلك المجتمعات الصناعية، بل نجد هذا التأثير ينفذ إلى أخص مجالات هذه الحياة الاجتماعية وأصقها بالإنسان، فنجد حوالي نصف عدد البالغين في هذه المجتمعات يكسب عيشه من الصناعة كعامل أو مستخدم أو صاحب عمل، ثم نجد جميع أبناء هذه المجتمعات يعتمدون على الصناعة بشكل غير مباشر، سواء من خلال مصانعها أو خدماتها الإنتاجية أو تطورها الفني أو ظروفها الاقتصادية.

وقد عاشت المجتمعات الصناعية ولازالت تعيش حتى اليوم آثار الإنتاج الصناعي أو الظواهر المصاحبة له، مثل ظهور الطابع الآلي للحياة البشرية، ونمو المراكز العمرانية الكبرى، وترتكز أعداد هائلة من البشر في مناطق ومدن معينة، وتفكك الكيان العائلي المتماسك الذي كانت تعرفه هذه المجتمعات في عصر ما قبل التصنيع، وظهور ألوان الصراع والتوتر الاجتماعي بين أصحاب العمل والعمال... إلخ، وهنا ظهرت الحاجة الملحة للبحث في إفرازات الصناعة على الحياة الاجتماعية فظهر ما كان يسمى بعلم الاجتماع الصناعي أو علم الاجتماع التنظيم حاليًا.

## 1. التاريخ الاجتماعي للصناعة:

يرى البعض أن الثورة الصناعية في أساسها لم تكن صناعية ولم تكن ثورة في الحقيقة، فيرى رالف دارندورف أن هذا الرأي ليس مجرد لعب بالمفاهيم وإنما هو ينطوي على قدر كبير من الصدق.

فأما أن الثورة الصناعية لم تكن صناعية فيرجع ذلك إلى أن أسبابها ونتائجها لم تقتصر على إطار الإنتاج الصناعي وحده بحال من الأحوال، وقد شغلت علم الاجتماع بوجه خاص مسألة أسباب تلك الثورة وذلك تحت العنوان الشهير "نشأة الرأسمالية" على اعتبارات تواريخ التطور التكنولوجي أنها ليست وحدها ذات الدلالة الكاشفة والحاسمة في هذا السبيل، وتتفق في ذلك مع نظريات كل من كارل ماركس، وماكس فيبر، وتاوني في الإشارة إلى الثورة "الإيديولوجية" والاجتماعية التي سبقت الثورة الصناعية فقد كان من الضروري أولاً أن تستبدل القيم المستمدة من المجتمعات الزراعية والحرفية التي كانت موجودة في أوروبا في أواخر العصور الوسطى كان لابد من توفر كثير من الشروط والظروف الموضوعية الاجتماعية والقانونية مثل الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وتحرير الأيدي العاملة، وتحلل نظام الطوائف القديم، قبل أن تقوم للنظام الرأسمالي الصناعي قائمة.

أما من حيث أن الثورة الصناعية لم تكن ثورة، فيسوق البعض شواهد على ذلك، فقد عرفت المجتمعات الأوروبية من قبل ومنذ أمد بعيد بعض المجالات الصناعية التي كانت تحشد مئات العمال في مكان عمل واحد مثل صناعة التعدين، كما نجد إضافة إلى ذلك أن هذا النظام الإنتاجي المنزلي ونظام الورشة لا سيما في نظام صناعة المنسوجات قد طور منذ القرنين الثالث عشر والرابع عشر أشكالاً أولية تعتبر بمثابة نماذج لنظام المصنع الحديث ولو أنه كانت توجد اختلافات هامة لها دلالتها بين ذلك النظام القديم ونظام المصنع الحديث مثل الاعتماد على الأيدي العاملة على تشغيل عمال غير أحرار "كالأيتام ونزلاء السجون" داخل تلك المصانع كما نلاحظ علاوة على هذا أن ازدهار التجارة وتراكم رؤوس الأموال في

أيدي أفراد وتطور نظم المحاسبة لم تحدث أواخر القرن الثامن عشر وإنما قبل ذلك التاريخ بكثير وهنا نستطيع القول أن الثورة الصناعية ليست سوى "نتيجةً طبيعيًا لتطور امتد قرونًا طويلة... وبرغم ذلك فهناك ما يبرر استخدام مفهوم الثورة الصناعية عند الكلام عن إنجلترا في أواخر القرن الثامن عشر، فلو لم يكن تطور الأوضاع في تلك الفترة في إنجلترا ثورة خالصة ولا صناعة خاصة إلا أنها تمثل مع ذلك معلمًا هامًا من معالم التاريخ الاجتماعي البشري يفوق في خطورته أي حدث تاريخي آخر، وبذلك يمكننا القول بأن الثورة الصناعية كانت إيدانًا بتحول جذري لا مثيل له حتى الآن بسبب التحولات الخطيرة التي أحدثتها والإمكانات غير المحدودة التي فتحتها التصنيع أمامنا.

ولقد كان للاقتصاديين بوجه خاص فضل السبق عن علماء الاجتماع في تقديم بعض الدراسات التاريخية لأنماط التطور الصناعي، ومن هذه الدراسات نظرية بوتشر Boettcher عن "مراحل التطور الاقتصادي، ومنها كذلك محاولة روستو Rostow الباهرة عن مراحل النمو الاقتصادي الخمسة، أين قسم روستو مراحل النمو الاقتصادي على النحو التالي:

1- المجتمع التقليدي.

2- مرحلة الاستعداد للانطلاق الاقتصادي.

3- مرحلة الانطلاق الاقتصادي.

4- الاتجاه نحو النضج.

5- مرحلة الاستهلاك الجماهيري.

ومن الواضح أن هذا التقسيم المرحلي ليست له علاقة وثيقة ومباشرة بمشكلات البناء الاجتماعي للصناعة، وإن كان يمكن استنتاج نوعية هذا البناء ومشكلاته من واقع هذا التقسيم بشكل مباشر، إذ تعد

معظم المجتمعات قبل الصناعة مجتمعات تقليدية، بمعنى أن الفرد فيها لا يقيم على أساس إنجازاته الواضحة الظاهرة، وإنما يقيم تبعاً لأصله ووضعه الاجتماعي، فالأفراد الذين يشغلون الأوضاع البارزة في المجتمع يرثون هذه الأوضاع، من حيث أن وضعهم وانتماءهم الاجتماعي هو الذي يحدد مصيرهم ومستقبلهم. ويرث أبناء الفلاحين والحرفيين أوضاعهم الاجتماعية عن آبائهم أبا عن جد...، وتساهم العائلة الكبيرة المتماسكة في تحديد إمكانيات ارتقاء الفرد وتفتح إمكانياته، وتتميز تلك المجتمعات قبل الصناعة بقدر كبير نسبياً من الاستقرار وتحدد الطبقات إلى أعلى وإلى أسفل الحدود التي لا يستطيع هذا النمط من المجتمعات أن يتواءم مع نظام الإنتاج الصناعي، ذلك أن التصنيع يؤدي إلى حدوث حراك اجتماعي نشيط على نطاق واسع فالعمال الزراعيون الذين كانوا يعملون لدى الغير قد يتحولون إلى أصحاب عمل وقد يتحول العمال الحرفيون الذين كانوا مستقلين إلى عمال بالأجر لدى الغير كذلك تفقد العائلة مكانتها المركزية السابقة ويحدث انفصال بين مكان العمل ومكان الحياة الأسرية.

وبظهور الثورة الصناعية، وسيطرة الصناعة وأسلوب الإنتاج الصناعي على شكل الإنتاج في كافة المجالات وأخذت المصانع في الظهور في كل مكان وفي كل ميدان من ميادين الإنتاج وتطورت باستمرار، نتيجة إقبال أعداد متزايدة من العمال الزراعيين، والفلاحين والحرفيين إلى الاشتغال بالصناعة، وأصبحوا بالتالي عمالاً صناعيين، وازداد الإنتاج الصناعي بنفس سرعة الزيادة في عدد المؤسسات والمصانع والآلات سواء تم ذلك على مدى عشرات السنين في صورة تطور عضوي أو بتدخل الدولة، وبالتالي فمن الناحية الاجتماعية أدت الزيادة الضخمة في الإنتاج الصناعي في مرحلة التصنيع إلى إحداث تفكك وفوضى في الأشكال التقليدية المعروفة في كل مجالات الحياة الاجتماعية، ويتضح هذا التفكك في خمس صور ذات دلالة هامة من وجهة نظر علم الاجتماع:

1- تحول مجتمعات الطوائف الحرفية أو الطبقات المغلقة إلى مجتمعات طبقية مفتوحة نسبياً.

2- تحطم النظم التقليدية في تدرج المكانة والمساواة بين جميع العمال المأجورين.

3- خلق حالة من عدم التكيف الخطير والاعتراب لدى العمال الصناعيين الذين يستشعرون غربة النظام الصناعي بالنسبة لهم.

4- ظهور أزمات اجتماعية متزايدة، لا سيما بين العمال الصناعيين.

5- تؤدي هذه الظروف جميعًا إلى ازدياد حدة الصراع الطبقي باستمرار بين أصحاب العمل والعمال الصناعيين.

ومع تحلل البناء الاجتماعي القديم داخل الصناعة وخارجها تفقد كل القيم والأساليب السلوكية التقليدية أهميتها ومكانتها، فنتج عنه الوظيفة الجديدة للأسرة، نمو المدن الكبرى، القلق من فقدان الوضع الاجتماعي الموروث...، ويفتقر كل من أصحاب العمل والعمال إلى أشكال الحياة المناسبة لهذا الواقع الجديد المتغير، وتتضح هذه المشكلات عند العمال في مشاعر الاعتراب والنفور التي يحسون بها، فقد أدى التصنيع في كافة البلاد الأوروبية تقريبًا إلى وضع جماهير العمال في حالة من الفقر والبلوس الشديدين ولم تسقط غالبية العمال في أدنى مستويات الفقر بسبب انخفاض الأجور فحسب وإنما كذلك بسبب ظروف السكن السيئة وبسبب حرمانه من أي ضمانات اجتماعية كالتأمين، كذلك شاع في أوروبا تشغيل النساء والأطفال في ظل ظروف لا إنسانية، وكان وقت العمل يتحدد على أساس أقصى ما تستطيع طاقة العامل من التحمل فالفرد يظل يعمل حتى يسقط من الإعياء فيتوقف ليعود في اليوم التالي يعاود الكرّة من جديد، كل هذه الظروف تطلبت اتخاذ مواقف جديدة وتبنى اتجاهات جديدة تمامًا كما يتطلب ذلك العمل تجديدًا للألات داخل المصنع، وهذا ما مهد لظهور ما كان يسمى بعلم الاجتماع الصناعي.

## 2. المصنع كموضوع للتحليل السوسيولوجي:

هناك كثير من فروع العلم التي تهتم اهتمامًا مشروعًا بالمؤسسات والمنشآت الصناعية فتجد العلوم الإدارية تركز اهتمامها بالتنظيم الداخلي للمصنع والقواعد التي تحكم هذا التنظيم ويهتم القانون بالوضع القانوني للمؤسسة الصناعية والعاملين في هذه المؤسسة كما يهتم علم الاقتصاد بالعلاقات المتداخلة التي تربط المؤسسة الصناعية بالإطار الاقتصادي العام وكذلك يدرس علم الاجتماع الأبنية الاجتماعية للمصنع نفسه وعلاقاته بالبيئة الاجتماعية المحيطة به هذه نماذج قليلة من اهتمام بعض فروع العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمصنع، وقد أسقطنا بالطبع الإشارة إلى العلوم الفنية والهندسية وغيرها مما لا يتصل بموضوعنا بشكل مباشر فهذه العلوم تتضافر في دراسة واقع المصنع بجوانبه المختلفة، ولا يمكن أن تبالغ في أهمية أي منها على حساب الآخر.

فالمؤسسة الصناعية شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي تظهر فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية في وحدة واحدة ولا يمكن لأي تحليل جزئي أن يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة، لذلك نؤكد أن محاولات وضع تعريفات سوسيولوجية أو اقتصادية أو قانونية للمؤسسة بصفة عامة ليس لها أي أسس علمية مقبولة وبالتالي فلا قيمة لها إذا كانت تؤكد على اجنب معين من جوانب الحياة في المصنع وتهمل الجوانب الأخرى والوظيفة الكلية التي يؤديها فالانطلاق من مفهوم المصنع الإمبريقية العامة المتكاملة في الواقع من هذا مثلاً تعريف بريفس Briefs للمؤسسة الصناعية بأنها: <>ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.

فمثل هذا التعريف قاصر طبعًا من وجهة النظر الاقتصادية ولا يمكن بالتالي أن يعبر عن الواقع الكلي للمصنع، كذلك تعريف هاكس Hax الذي يعرف فيه المصانع بأنها: <>وحدات اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج<< فهو الآخر قاصر من وجهة النظر السوسيولوجية.

لذلك يجب أن نؤكد أن المصنع ككل عبارة عن ظاهرة اجتماعية، يشترك في دراستها أكثر من فرع من فروع العلوم الاجتماعية، ولكنها ليست ذات طابع "اقتصادي اجتماعي" أو "قانوني اجتماعي" أو تكون "سوسيولوجي خاص" فالمصنع شأنه شأن معظم النظم الاجتماعية له جوانب سوسيولوجية وأخرى غير سوسيولوجية، ولا يفقد مع ذلك خاصيته الأساسية المميزة كنظام.

على أن هذا يعني ضرورة الحذر عند عرض "أهداف المصنع" ومن المؤكد أننا سنميل على الفور إلى تأكيد عنصر الإنتاج كهدف أساسي رئيسي للمصنع أو على الأقل ننتقل من وظيفته الإنتاجية معتبرين أن المصنع كمؤسسة يقوم لتحقيق وظائف اقتصادية..

ومع ذلك أكد قلة من الباحثين "مثل باردت Bahrdr" أننا يمكن أن ننسب له وظائف اجتماعية، وقانونية واقتصادية وتقنية عامة وخاصة وسياسية، وعسكرية... وربما قال البعض أنه لا جدوى في البحث عن وظائف المصنع وربما كان من الأفضل الانطلاق من القول بأن المصنع يفضل أن يفهم عادة في إطاره الاقتصادي إلا أنه تمتزج في واقعه جوانب عديدة متنوعة وأن كل بحث من البحوث يمكن أن ينطلق من جانب من تلك الجوانب، فإذا اخترنا الجانب الايجابي الاجتماعي منطلقاً لتحليلاتنا ففي هذه الحالة تدخل الجوانب الاقتصادية والتقنية والقانونية في التحليل "كمسلمات أو بيانات جاهزة" لعلم الاجتماع سوف يتساءل فيما يتعلق بالعلاقات الاقتصادية والجهاز التقني والوضع القانوني لمصنع معين عن آثارها على البناء الاجتماعي لذلك المصنع ولكنه يتخذ البيانات أو المسلمات نفسها موضوعاً للتحليل ومن هذه البيانات الجاهزة التي يترتب عليها المتخصص الاجتماعي تحليلاته التركيز الرأسي الشديد في مؤسسة معينة، وإخفاء الطابع الأوتوماتيكي الواضح على العملية الإنتاجية وخصائص الشركات المساهمة، فهي مسائل تهم هذا الباحث السوسيولوجي ولكنه لا يعنيه منها إلا آثارها على البناء الاجتماعي للمصنع والصناعة عموماً فموضوعه هو القوانين التي تحكم الفعل الاجتماعي داخل المصنع الأسس والمقومات



الاجتماعية للتعاون والتضامن، وأداء عمليات الاتصال داخل المؤسسات وتكوين الجماعات وأسباب الصراعات المشابهة وما ينتهي إليه المتخصصون الاجتماعيون بشأن هذه الموضوعات يدخل بدوره كمسلمات أي نتائج مؤكدة لا تحتاج إلى مزيد من التحقيق في تحليلات العلوم الأخرى أو هذا هو ما ينبغي أن يكون على أي حال.

ومن الصفات الأخرى للدراسة السوسولوجية للمصنع "أن الأبنية الاجتماعية" هي في المقام الأول أبنية من الأوضاع والأدوار الاجتماعية أي أنها عبارة عن أشكال ثابتة أو مستقرة من العلاقات التي تواجه الفرد بما تقدمه له من توقعات، كذلك يدخل الإنسان الفرد نفسه كمسلمة أو وحدة بديهية في التحليل السوسولوجي للمصنع بمعنى أن هذا التحليل يتناول كائن اجتماعي دون أن يستغرق في الغوص داخل أعماق نفسيته الفردية، وهذا هو الفارق بين تناول المصنع من وجهة نظر علم الاجتماع وتناوله من وجهة نظر علم النفس.

وهنا ذكرنا حتى الآن المصنع بشكل عام كل العمومية ونرى أن من الضروري الإشارة إلى التنوع الإمبريقي لأنماط المصانع وبالتالي تنوع الأبنية الاجتماعية المحتملة للمصانع المختلفة، ويصنف الرجل لإدارة المؤسسات الصناعية تبعاً لمراحل الإنتاج فيتكلم عن الصناعات الأساسية والصناعات التحويلية ويقسمها تبعاً للغرض الذي تستخدم فيه منتجات المصنع فيتكلم عن صناعات استهلاكية وأخرى إنتاجية أو ما يعرف باسم صناعة المصانع، ويصنفها تبعاً لبرنامج الإنتاج فيقول مصنع المنتج ووضع المنتجات المتحدة أو تبعاً لكمية الإنتاج فيقول: إنتاج جماهيري أو إنتاج نوعي متميز أو إنتاج موديلات أو تبعاً لبناء التوزيع فيقول: صناعات حسب الطلب، وأخرى للسوق إلى آخر ذلك من التقسيمات فكل نمط من تلك الأنماط الصناعية يتطلب أنماطاً متباينة من الأبنية الاجتماعية... ومن الوسائل التي تترتب عليها فروق ذات دلالة من وجهة النظر السوسولوجية ما يلي:

1- حجم المؤسسة الصناعية بالغة الضخامة، والمؤسسة الكبيرة والمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة.

2- الشكل القانوني للمشروع الذي يتبعه المصنع، كأن يكون شركة مساهمة، أو مشروعًا خاصًا أو شركة تعاونية.

3- الظروف التكنولوجية والمادية للمصنع كأن يكون مؤسسة تعدينية أو مصنعًا كيميائيًا أو مصنعًا للسيارات أو مصنعًا للزجاج.

فهذه الفروق تفرض تنظيمات اجتماعية قد تكون متباينة كل التباين من ناحية الجوانب الأربعة التي سيتم مناقشتها لاحقًا لذلك ستتخذ تعميماتنا التالية طابعًا صوريًا إلى حد بعيد مما يجعل من المحتم إدخال إضافات أو تعديلات محلها عند التصدي لدراسة مصنع بعينه.

فعلى المتخصص الاجتماعي عندما يقوم بدراسة وتحليل مصنع عين يقوم بهذا التحليل من زاويتين متكاملتين:

أ- كنسق اجتماعي يؤدي وظائفه دون أي خلل أو مشكلات.

ب- وكرابطة إلزامية قهرية تقوم على تنظيم معين للسلطة مليئة بالصراعات.

ففي الجانب الأول سيتناول الباحث عناصر بناء المصنع كافة من حيث تأثيرها على تكامل الكيان الكلي وعلى أداء المؤسسة لوظائفها بكل متوازن وهذا هو الجانب الذي يهتم إدارة المصنع بالدرجة الأولى، لذلك ليس من الأمور العارضة اقتراب التحليلات التي من هذا النوع اقترابا كبيرا من المنظور الإداري فالتنظيم الرسمي ونسق المكانة والجماعات غير الرسمية كلها ظواهر تستأثر هي الأخرى باهتمام رجال الاقتصاد، ولكن يجب من ناحية أخرى ألا نغفل الوجه الآخر لواقع الحياة الصناعية وأعني بها

التوترات والصراعات الموجودة داخل المصنع والتي تتجم عن بناء المؤسسة الصناعية نفسه الموجودة ونحن نولي هذا الجانب من التحليل اهتمامًا خاصًا على اعتبارات تحليل التوترات والصراعات الصناعية والذي يمثل مطلبًا خاصًا على اعتبارات تحليل التوترات والصراعات الصناعية والذي يمثل مطلبًا خاصًا من مطالب الدراسة السوسيولوجية الصناعية ولن نعرض الدلالات النظرية للطبيعة المزوجة للمؤسسات الصناعية ولا عن مفاهيم التكامل Integration والتوازن والنسق الاجتماعي Social System من ناحية ولا مفاهيم القهر والسلطة والإلزام من ناحية أخرى.

ومع ذلك فقد كانت تلك المفاهيم بمثابة خلفية اعتمدنا عليها في تقسيمنا للفصول التالية من الكتاب، ونلاحظ أن تحليلاتنا في هذه الفصول تنتقل بشكل مضطرب من المصنع إلى المجتمع الكبير أي من النظرة المحدودة إلى النظرة الشاملة وهي نقلة تبدو لنا منطقية ومفيدة فنبدأ بالكلام عن التنظيم الداخلي للمصنع ثم ننقل إلى العلاقات الصناعية وبعدها نتناول علاقة الإنسان بالعمل ومن ثم نعرض العلاقات المتشابهة بين الصناعة والمجتمع.

### 3. مراحل البحث في علم الاجتماع الصناعي:

وقد مر البحث في علم الاجتماع الصناعي (علم الاجتماع التنظيم حاليا) بعدة مراحل نذكر منها:

#### أولاً: المرحلة التمهيدية:

شهدت المراحل الأولى من القرنين الماضيين ظهور الملاحظات الأولى عن وجود المخاوف في الآثار الاجتماعية وأسلوب الإنتاج الصناعي، وقد مثلت هذه المواضيع مؤلفات علم الاقتصاد السياسي وفي الكتابات السياسية الاجتماعية. وكان التصنيع قد وصل في تلك المرحلة إلى درجة هائلة في إنجلترا وحدها. وكان تقييم هذه الحركة الجديدة يرتكز في بداية الأمر على التفاؤل المطلق والإيمان بالمستقبل كما هو الحال في رأي آدم سميث (1723-1790) وقد كان يرى "الصفات التي أنشأت بها الآلات

والمصانع على زيادة الإنتاج العالي أن يخلق في المجتمع الذي تنظمه حكومة قوية قادرة على أن تمتد لتشمل أدنى طبقات الشعب"، فقد تناول آدم سميث مثلًا الشكل الجديد لتقسيم العمل في المجتمع الصناعي الحديث في الفصل الأول من كتابه "دراسة في طبيعة وعوامل ثروة الأمم" وأوضحه باستخدام مثال عملية إنتاج الدبوس، فكان اتجاه آدم سميث متأثرًا بشكل ظاهر بالمزايا الاقتصادية التي تعود من وراء عملية تقسيم العمل واستخدام الآلات وتنظيم عملية الإنتاج بما يرتبط بذلك من تفتيت العملية الإنتاجية الواحدة، فكان يقول: "بينما كان يستطيع في الماضي عشرة عمال حرفيين يعملون مستقلين عن بعضهم تمام الاستقلال إنتاج ما لا يتجاوز دبوسًا واحدًا في اليوم الواحد، أصبح الآن العشرة ينتجون متعاونين 48000 دبوس في نفس الفترة أي في اليوم الواحد.

بينما تردد لأول مرة موضوع آخر حول علم الاجتماع الصناعي عندما نشر (دافيد ريكاردو) David Ricardo (1772-1823) في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي عام 1821) وفيه يبدي ملاحظة عميقة الدلالة يقول فيها إنه قد بات مقنعًا بأن استبدال العمل البشري بالآلات كثيرًا ما يعود بالضرر على مصالح طبقة العمال.

ثم درس أندرو أور Andrew Ure في كتابه "فلسفة الصناعات" بالتفصيل تفكك النظام الطبقي القديم في المجتمع نتيجة أسلوب الإنتاج الصناعي الجديد، وأوضح كيف أن تفتيت العملية الإنتاجية الواحدة إلى عدة عمليات آلية بنفس الدرجة من البساطة قد قضى على التدرج تدريجيًا إلى أشخاص غير مهرة.

وحاول الاشتراكيون لا سيما هنري دي سان سيمون Sant-Simon وشارل فورييه Charles Fourier وروبرت أوين Robert Owen حاولوا إصلاح الآثار السيئة للتصنيع عن طريق بعض البرامج الإصلاحية المحدودة، كما كتب برودون Proudhon في عام 1846 "ثم بعد البؤس تأتي المهانة، تلك هي الشرور التي تفرضها الآلات على العمل"، وها هو كارل ماركس وهو أبرز هؤلاء الاشتراكيون يقول:

"لقد كان من شأن الإنتاج الصناعي الميكانيكي أن تفوض الأساس الفني الذي يقوم عليه تقسيم العمل في الصناعة وظهر المصنع الآلي محل تدرجية العمال المتخصصين التي كانت تعتمد على ذلك الأساس الاتجاه نحو المساواة بين جميع الأعمال التي يضطلع بها أشخاص هم مجرد مساعدين أو توابع للآلات، مما جعل الإنسان في ظل نظام الإنتاج الرأسمالي الحديث يعيش نوعاً من الاغتراب الوجودي".

وبعني مفهوم الاغتراب عند ماركس أولاً أن يصنع الإنسان شيئاً، ثم يتحول هذا الشيء إلى كيان غريب عن هذا الإنسان الذي صنعه، بل وطاغياً ومسيطرًا عليه، مما ينتج عنه ثلاث ظواهر:

1- أن العامل قد تحول إلى مجرد أداة للآلة، التي ليست سوى إنتاجاً بشرياً.

2- أن العامل قد أصبح عبداً لنتاج عمله، الذي بات يتحكم فيه ويسيطر عليه في صورة رأس مال.

3- أن العامل مع أنه يضطلع بالعبء الحقيقي في عملية الإنتاج الصناعي إلا أنه ظل مع ذلك معدماً لا يملك شيئاً.

وتعتبر هذه التي بدأت شواهداها في المؤلفات التي صدرت في الفترة ما بين عام 1820، 1850 في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا مجرد نقطة انطلاق أولية وبعيدة عن الاهتمام السوسيولوجي بالصناعة وبالمؤسسات الصناعية، إذ بدأ البحث العلمي يتجاوز مشكلة العلاقات بين الطبقات الاجتماعية إلى الاهتمام بكثير من الجوانب غير الاقتصادية للعالم الصناعي الناشئ آنذاك.

وما يميز هذه المرحلة كونها كانت بمثابة منطلق الدراسات للاجتماع الصناعي الحديث، هي افتقارها إلى البحوث الإمبريقية المنهجية ففي الحالات الثالث كان التحليل يسبق دائماً دراسة الحقائق واستقصائها، وهو قصور يبدو واضحاً كل الوضوح فيما انتهت إليه المعالجات التحليلية من نتائج، ولم تبذل محاولات لمعالجة هذا القصور إلا مع أواخر القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين.

## ثانياً: المرحل التكوينية لعلم الاجتماع الصناعي:

مرحلة التكوين في تاريخ هذا العلم الذي تشمل العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين أي من 1900 إلى 1930، وأبرز ما يميز مرحلة الانتقال من التمهيديّة إلى التكوينية في رأي جيك Geek هو اكتشاف المصنّع كوحدة يمكن إخضاعها للدراسة من جانب علماء ، ويشير جيك إلى بعض المؤلفات التي لعبت دوراً هاماً في هذا الموضوع وذكر منها كتاب سمولر بعنوان "مجل علم الاقتصاد العام" الصادر عام 1900 وسلسلة أهرنبرج Ehrenberg بعنوان: "أرشيف البحوث الاقتصادية الدقيقة" والذي صدر عام 1905 ثم يشير إلى ثلاثة عوامل كانت ذات أهمية كبيرة في نشأة علم الاجتماع الصناعي الحديث هي:

- 1- زيادة الاهتمام من جانب علم الاجتماع العام بمشكلات الصناعة والمصنّع.
- 2- الاتجاه إلى البحوث الاجتماعية الإمبريقية، وتحسين طرق البحث الإمبريقي.
- 3- الاكتشاف التدريجي "للعامل الإنساني" في حقل الإنتاج الصناعي، أي إدراك وجود أبنية وظواهر غير اقتصادية في الصناعة.

ففي أمريكا ركز "ثورشتاين فيليبين" Thorstein Veblen على دراسة الخصائص الاجتماعية لطبقة أصحاب الأعمال الجديدة، ووظائفها الاجتماعية، ومصالحها وقيمتها الخاصة، وفي إنجلترا قدم سيدني ويب Sidney Webb وبياتريس ويب B. Webb، وريتشارد هنري تاووني تحليلات شاملة لأوضاع عمال الصناعة ووظيفتهم في المجتمع الجديد. وفي فرنسا ظهر مؤلف إميل دوركايم Emile Durkheim وناقش هذه القضية، وفي ألمانيا نجد كثيرًا من الدراسات التي اهتمت بعلم الاجتماع الصناعي نذكر منها مؤلفات جوستاف شمولر G. Schmoller وفيرنر زومبارت W. Sombart ثم دراسات ماكس فيبر M. Weber ومن بعده ليوبولد فوت فيزه L. Von Wiese.

ومن الدراسات التي ساهمت بنصيب موفور في تحسين مناهج البحث الاجتماعي الإمبريقي في الصناعة تلك التي أجرتها "لجنة بحوث الصحة الصناعية في إنجلترا ابتداء من عام 1917" ومعمل دراسة التعب التابع لجامعة هارفارد في أمريكا ابتداء من عام 1920 وجمعية السياسة الاجتماعية في ألمانيا، أما الحدث العلمي الحقيقي الذي ثبت دعائم علم الاجتماع الصناعي وتم أثناء العقود الأولى من القرن العشرين فكان اكتشاف "العامل الإنساني في الإدارة" أو "الإنسان في الحياة الاقتصادية" كما عبر عنها رونتري وفوت فيزه، ويمكن هنا أن نجد دعائم هذا الاكتشاف متجلية وواضحة في مؤلفات المهندس الأمريكي فريدريك تابلور F.W. Taylor عن "الإدارة العلمية" وقد أنكر تايلور وجود تناقض بين أصحاب العمل والعمال. وكتب في ذلك يقول: تركز الإدارة العلمية في واقع الأمر على الإيمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة، وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل والعكس بالعكس، وأنه من الممكن إعطاء العامل ما يطمع إليه -ألا وهو أجور عالية- وإعطاء صاحب العمل ما يبيعه- وهو خفض تكاليف الإنتاج" ولهذا السبب ابتكر تايلور "الإدارة العلمية الحقيقية" لرفع الأجور والإنتاج في نفس الوقت عن طريق أقصى درجة من ترشيد العمليات الإنتاجية من خلال رفع الأجر، وهنا نوضح أن القضية الأساسية التي يركز إليها (علمه) الجديد كانت تمثل إلى حد ما المنطلق الذي انطلقت منه دراسات علم الاجتماع الصناعي الحديث، وهذه القضية هي: أن المؤسسة الصناعية كيان اقتصادي فني خالص، وأنه لا يحرك العامل سوى الرغبة في الحصول على أجر مرتفع، وأنه من الممكن التخلص من جميع أنواع التوتر داخل ميدان الصناعة عن طريق رفع الإنتاجية إلى أقصى حد.

كما لا ننسى الإسهامات التي قدمها الاجتماعيون الألمان في المرحلة التكوينية من تاريخ الاجتماع الصناعي التي تبدأ بالمشح الذي حفز إليه كل من ماكس فبر والفريد فيبر عام 1907 لتجربة جمعية السياسة الاجتماعية عن "اختيار وتكيف عمال الصناعات الكبرى المستقلة" وتنتهي بظهور مادة "علم

الاجتماع" التي كتبها جوتزبريفسن" GostzBriefs عام 1931 في القاموس الذي أشرف فيديكانت A.Vierkandt على إصداره، فيمكن اعتبار ماكس فيبر Max Weber المؤسس الحقيقي لعلم الاجتماع الصناعي (علم الاجتماع التنظيم حالياً)، فنجده يؤكد في المقدمة المنهجية التي كتبها لدراسة جمعية السياسية الاجتماعية عن اختيار وتكيف عمال الصناعات الكبرى المستقلة في عام 1908 على الاتجاه "الاجتماعي العلمي" لا الاجتماعي السياسي للبحث المزمع إجراؤه، فيقول "أنا لا نرمي من وراء هذا البحث إصدار حكم على الظروف الاجتماعية في الصناعات الكبرى... وإنما نحن نستهدف فقط تصويراً موضوعياً للحقائق كما هي وتعيين أسبابها الكامنة في ظروف الصناعات الكبرى نفسها وطبيعة عمال هذه الصناعات" .. وكانت المشكلة الرئيسية التي يدور حولها برنامج البحث المشار إليه الذي قدم له ماكس فيبر بهذه الكلمات هي "ما هو نوع الناس الذين تخلفهم الصناعة الحديثة نتيجة طبيعتها المميزة الكامنة فيها، وما هو المستقبل المهني"، وبذلك ويشكل غير مباشر المستقبل خارج المهنة أيضاً "الذي تقودهم إليه" وكان هذا التحديد متضمناً برنامج البحث الذي قدم لجمعية السياسة الاجتماعية لأول مرة عام 1907.

### ثالثاً: مرحلة التأسيس النهائي لعلم الاجتماع التنظيم (الصناعي سابقاً):

وقد بدأت هذه المرحلة بسلسلة البحوث التي أجراها أحد مهندسي شركة وسترن إلكترونيك وهو جورج بينوك G.Pennock في عام 1924 تجربة لدراسة تأثير نوع الإضاءة وشدتها على إنتاجية المال، وقد امتدت هذه التجربة على طول ثلاث سنوات... وانتهت إلى العديد من النتائج المفاجئة وغير المفهومة، وفي ذلك الوقت لجأت الشركة بعد إنهاء التجربة إلى عالم النفس والاقتصادي السياسي إلتون مايو Elton Mayo وبعض زملائه في جامعة هارفارد تطلب منهم إجراء دراسات شاملة على تأثير الظروف المادية على الإنتاجية، وهنا بدأت تجربة مصنع هورثون الشهيرة وقد انتهت التجربة نهاية مؤقتة بسبب الأزمة



الاقتصادية العالمية بعد سلسلة من التغيرات التي أدخلت على موضوعها بعد إجراء مجموعة من الدراسات المونوجرافية التمهيدية، وكان ذلك عام 1932 وكانت تجربة الإضاءة التي سبقت تجربة هورثون الحقيقية قد أجريت على مجموعتين من العمال، واحد تجريبية والأخرى ضابطة وقد جعلت المجموعة الضابطة في المرحلة الأخيرة من التجربة تعمل في ظل ظروف الإضاءة العادية بينما أخذت الجماعة التجريبية تعمل في ظل إضاءة ذات شدة متغيرة وعمد الباحثون في البداية إلى زيادة شدة الإضاءة على فترة منتظمة وحدث النجاح المتوقع إذ ارتفعت إنتاجية العمل بعد زيادة شدة الإضاءة، ولكن الذي حدث أن زادت في نفس الوقت إنتاجية الجماعة الضابطة التي كانت تعمل في نفس الظروف القديمة، وأشد ما كانت قد حير القائمين على التجربة عندما خفضوا الإضاءة في ورشة التجربة ومع ذلك ازدادت إنتاجية المجموعة التجريبية، كما ازدادت أيضًا إنتاجية عمال المجموعة الضابطة التي ظلت تعمل في نفس الظروف القديمة، وبدا أن جميع نظريات تفسير العلاقة بين الإضاءة والإنتاجية قد انهارت ولكن كيف يتم تفسير تلك النتيجة الغريبة؟.

كان إلتون مايو الذي أشرف في ذلك الوقت على التجربة مع زملائه من قسم البحوث الصناعية التابعة لجامعة هارفارد قد أجرى تجربة مشابهة لتلك في هدفها ونتائجها، إذ عزل مجموعة من العاملات في ورشة التجربة ذات الظروف المادية من إضاءة ودرجة حرارة ورطوبة، المحكومة إحصائيًا لمختلف ملابس العمل الاجتماعية مثل تغيير النظام والأجور وفترات الراحة المصحوبة بتقديم وجبة أو بدون وجبة، وإنهاء العمل في مواعيد مبكرة، وإدخال نظام عطلة بأجر على فترات تتراوح بين أربعة واثني عشر أسبوعًا... ودرس تأثير كل ذلك على إنتاجية العمل... وكان أن أنهت هذه التجربة أيضًا إلى زيادة في الإنتاجية من واقع الزيادة في عدد القطع التي تركيبها زيادة مطردة طوال فترة التجربة ثم بلغت هذه التجربة ذروتها عندما عمد القائمون على التجربة في مرحلة معينة إلى إلغاء كل الامتيازات السابقة دفعة واحدة ومع ذلك وصل الإنتاج للعاملات إلى أعلى ذروته، وظل محافظًا عليها على مدى اثني عشر

أسبوعاً كاملاً وهنا أدرك إلتون مايو وفريق الباحثين الذين يعملون على قياس تأثير ظروف العمل الخارجية "الأجر وساعات العمل"... كمياً على الإنتاجية وقد انتهت التجربة إلى اكتشاف عامل جديد هو الظواهر النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل الصناعي... ومن هنا ركز الباحثون في المرحلتين التاليتين لتجربة هورثون على ما يلي تنفيذ برنامج استبيان ضخم درست فيه في الفترة من 1928 إلى 1930 أكثر من 21000 عامل ومستخدم من مصانع هورثون ثم دراسة حالة مستفيضة لإحدى جماعات العمل من حيث بنائها والقواعد التي تحكمها في عامي 1931-1932.

ومن هنا تحولت تجربة هورثون إلى مرحلة حاسمة في تاريخ علم الاجتماع الصناعي، وانعكست نتائجها في ميدان علم الاجتماع الصناعي مباشر، وكانت نتائج غير مقصودة من جانب القائمين بالتجربة وقد وصف إلتون مايو نفسه مدى صعوبة الطريق الذي قطعه من فرض الغوغاء الذي لم يكن يعتبر العامل سوى مخلقاً لا تحركه إلا الدوافع المادية الإنسانية، إلى التسليم بالدوافع الاجتماعية وتكون الجماعات في عالم الصناعة، ورغم أن نتائج مايو بصورتها النهائية المتطورة ليست سوسيولوجية خالصة ومع ذلك فإن الانتقاد الذي يوجه إلى الدراسات لهورثون بأنها ليست دراسات اجتماعية صناعية بالمعنى الحق حيث تفتقر أساساً إلى النظرة السوسيولوجية والتناول السوسيولوجي، إلا أن ذلك لا يززع أهمية هذه الدراسات ومكانتها والتي يمكن اعتبارها إسهامات صريحة في بناء الدعائم الحديثة لعلم الاجتماع الصناعي آنذاك وعلم الاجتماع التنظيم في الوقت المعاصر.

## المحور الأول: النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم:

يقصد بالفكر الكلاسيكي كل ما طرحه الرواد الأوائل لعلم الاجتماع التنظيم (الصناعي سابقاً) من مبادئ ومنطلقات توجه السلوك التنظيمي للمسيرين والعمال في التنظيمات، وما بنوه في ضوءها من الأطر والنماذج والنظريات التي ساعدت في تفسير وتحليل الواقع التنظيمي بمختلف عناصره ومتغيراته، ومساهماتهم تعتبر فكرياً تنظيمياً لأنهم استطاعوا توظيف المعرفة المتاحة واستخدام الأدوات والوسائل المنهجية في تشخيص الظواهر وتحليلها وتفسيرها وطرح الفرضيات والتي تحدد العلاقات بين متغيراتها كل من وجهة نظره ولكنهم ظلوا متمسكين بالمنطلقات الكلاسيكية لهم، وتضم هذه الاتجاهات العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات، وهذا التطور في نظريات التنظيم يعكس نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل.

## المحاضرة الثالثة:

### النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

#### 1. فلسفة النظرية:

تعتبر دراسة ماكس فيبر من الدراسات الكلاسيكية الكبرى في مجال التنظيم، فهي صياغة محددة للتنظيم البيروقراطي، التي كان يسعى من ورائها إلى تصوير ظاهرة سوسولوجية مستعينا بالبحث الإمبريقي، لقد اهتم "فيبر" في دراسته للبيروقراطية بتحليل التغيير الاجتماعي الذي طرأ على المجتمع الحديث باعتماده على التنظيمات الرسمية التي كانت أكثر شيوعا في البناء المجتمعي آنذاك.

ويمكننا تتبع الاتجاه النظري للبيروقراطية من خلال الكتابات المبكرة التي تناول فيها بعض المفكرين هذا المصطلح، من منظور معالجة الأسس الأخلاقية للسلطة السياسية والآثار المترتبة على نمو التنظيمات الحكومية والاقتصادية في بناء القوة في المجتمع، حيث نجد مثلا (جون ستوارت مل) يقول "إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طوائف مهنية متخصصة، وذلك هو جوهر البيروقراطية ومعناها"، إذن صاحب نمو التنظيمات البيروقراطية انتشار الروتين والقواعد الجامدة وغير المتجددة التي أصبحت فيما بعد كمعوقات وظيفية، أما عند (ماركس) تمثل أداة للطبقة الرأسمالية لتدعيم مصالحها وممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى وتدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال<sup>1</sup>، أما في تحليلات (ماكس فيبر) فهي تشكل أكثر نماذج التنظيم شيوعا في المجتمع وتصور طبيعة علاقات القوة (السلطة) بين الحاكم والمحكوم والتي تبنى على شرعية السلطة ووجود جهاز إداري ملائم، أما ميشال كروزبي فقد حلل التنظيم البيروقراطي من خلال المدخل الإنساني، حيث ربط بين تطورها وتضاؤل الحرية الفردية، فهي بالنسبة له مكونة من دوائر الدولة، يعمل بها الموظفون وهي منظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة

<sup>1</sup> - مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط 2. 2002،

حاكمة، كما أنه تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية.

## 2/النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر:

تستند نظرية ماكس فيبر في التنظيم استنادا أساسيا إلى مفهوم السلطة، موضحا أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها، إذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة لأن أعضاؤها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي، حينما يضطر الأفراد إلى الامتثال لأوامر شخص آخر والتكيف معها من خلال عملية ترشيديّة بسيطة أساسها حاجة الأفراد إلى توجيهات الآخرين، والواقع أن هذا الامتثال لا يحدث بتأثير من الرؤساء، بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التي يمارسها المرؤوسون أنفسهم وهذا هو السبب في أن امتثال المرؤوسين هو امتثال طوعي في طبيعته، ذلك لأن قيم الجماعة هي وحدها التي تستطيع أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعي طابعا شرعيا، فقد عمد فيبر إلى وضع نموذج للتنظيم البيروقراطي، فانطلق من خلال سؤاله لماذا يخضع الأفراد للأوامر؟ فميز بين السلطة كاستعداد وبين السلطة كخضوع وكره، ويرى بأنها إذا كانت استعدادا يتقبل عبرها الأفراد الأوامر لأنهم يعتبرون السلطة شرعية، وعلى هذا فلا بد من البحث في شرعية السلطة نفسها، واستنادا لهذا الفهم حاول فيبر تصنيف وتحديد أنماط السلطة في ضوء التوجيه القيمي العام الذي يسندها إلى ثلاثة أنماط من السلطة وهي السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية والسلطة القانونية.

## 3/مفهوم البيروقراطية:

كلمة البيروقراطية هي ترجمة لكلمة يونانية قديمة Bureaucracy وهي تنقسم إلى قسمين Bureau وتعني المكتب و cracy وتعني الحكم أو السلطة وبالتالي فإن البيروقراطية تعني حكم أو سلطة المكتب<sup>4</sup>،

<sup>4</sup> عبد العزيز الصالح بن جبثور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص77.

هي أحد نماذج التسيير تقوم على مجموعة من المبادئ والتي منها العقلانية، والابتعاد عن التصرف الشخصي والترقية على أساس القدرة الفنية، والأداء، والتخصص النظامي في العمل، وتحديد المسؤوليات والمهام، والتخصص، وإجراءات مرتبة، وقواعد صارمة في تنظيم العمل، وتدرج الوظائف والسلطات، والفصل بين ممتلكات المنظمة<sup>2</sup>.

وتقترن البيروقراطية الحديثة باسم العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920)، حيث يعرف التنظيم البيروقراطي " بأنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي"، ويعتقد فيبر أن البيروقراطية بهذا المعنى هي أعظم اختراع اجتماعي للإنسان، فهي ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي، ويعتمد على العلاقات غير الشخصية والعقلانية، وعلى ذلك فهي تنظيم العمل وتسجيل ومتابعة أعمال الأفراد استنادا على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل، مما يمكن من تحقيق الفعالية التنظيمية، كما يشير فيبر إلى أن البيروقراطية تمثل عنصر الرشد والعقلنة في إدارة المنظمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إذن عند فيبر التنظيم البيروقراطي يتميز عن باقي التنظيمات الأخرى كونه تنظيم عقلاني، ويستند لكل ما هو قانوني، بالإضافة إلى أنه نموذج مثالي خاص بالمنظمات الحكومية الكبرى كمؤسسات الدولة، والمؤسسات العسكرية...

ومما سبق يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي هو ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد وإجراءات محددة، يلتزم بها الموظفون أثناء أدائهم للمهام المخصصة لهم، بحيث أن التطبيق الصارم لهذه القوانين هو الذي يجعل تحقيق الأهداف ممكنا، كما يتميز هذا الأخير بالرسمية كون اللوائح المعتمدة في العمل وطرق الاتصال فيه تكون ذات طابع رسمي، أين يتم التعامل بين المستويات الإدارية المختلفة من جهة، وبين

<sup>2</sup>- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع، التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 124.

الموظفين والجمهور من جهة ثانية وفق هذا النمط من الاتصال، بمعنى آخر فإن العامل أو الموظف لم يعد يسيطر على بيئته وإنما عليه أن يخضع للآلية الاجتماعية المسماة بالبيروقراطية.

إن فهمنا لبيروقراطية "فيبر" لا يتجسد إلا من خلال فهم جوهر نظريته حيث ركز بحثه حول أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي بطرح إشكالية عمادها الأسس العلمية الإمبريقية التي تتركز عليها الإدارة الرشيدة، فكان تصميمه للبيروقراطية معتمدا على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، فهو يعرف القوة بأنها " قدرة شخص معين وإمكانيته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين " وتصبح القوة عنده سلطة عندما تخضع للشرعية، فالسلطة إذن هي علاقة القوة بين الحاكم والأفراد فالحاكم له حق مشروع هو ممارسة السلطة بقوة القانون، والأفراد عليهم واجب الطاعة والامتثال لأوامر القانون.

#### 4/ خصائص النموذج البيروقراطي عند فيبر<sup>1</sup>:

- 1- التخصص وتقسيم العمل.
- 2- التسلسل الرئاسي.
- 3- الرسمية وتقنين الإجراءات.
- 4- اللاشخصية في اتخاذ القرارات.
- 5- التوظيف والترقية على أساس الجدارة.
- 6- الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية.
- 7- اعتبار الإدارة مهنة دائمة.

---

<sup>1</sup> - انظر: عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 42-43.

يرى عالم الاجتماع الفرنسي "ميتشل كروزيي" أن البيروقراطية أو الجهاز البيروقراطي بالمفهوم الفيبري أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.

ثم إن كثرة المطالب الاجتماعية وتنوعها قد دفع بالبيروقراطيين أن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية، وخلال عمليات التفاوض يحرص البيروقراطيون على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث إن القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن البيروقراطية تسيطر على القرار والتحكم في السلوك<sup>1</sup>.

ويعتقد "كروزيي" بأن نفوذ الإدارة واحتكارها للسلطة، هو في الحقيقة امتداد لنفوذ البيروقراطية، ومثيلاتها من الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالخبير البيروقراطي يفرض نفسه في ميدان اختصاصه، والمهندس يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه، ويؤثر في الأمور حسب أهوائه، والنقابي يعتبر نفسه هو الوحيد الذي يعرف مطالب الحركة العمالية، وتتخلص وجهة نظر "كروزيي" أن مصالح البيروقراطية هو الاعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين، وبمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغير الوقت وتغيرت الأوضاع.

كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم ، ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم وبقدر ما تحاول الإدارات فرض قوانينها على الموظفين، وتضييق على حرية تصرفاتهم، بقدر ما تنشط السلوكات السلبية والمزايدات بشأن الحصول على الأشياء المحظورة، ولهذا فإنّ الحلّ الأساسي يكمن في نشر المعرفة وتعميمها، بدل الاحتكام في كل موقف للإجراءات والقواعد القانونية.

#### المحاضرة الرابعة:

<sup>(1)</sup>Crozier (M), **On ne change pas la société par decret**, Paris Grasset. 1979, p20.



## نظرية الإدارة العلمية لتايلور

### 1/ فلسفة هذه النظرية:

ارتبط ظهور الإدارة العلمية بالتطور الكبير والواسع للنشاطات الصناعية، إذ يرجع أصل هذا النموذج إلى أولى المحاولات لتطبيق العلم في مجال إدارة المصانع التي قادها فريدريك تايلور من خلال كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 فقد اكتشف أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن دورها في توجيه العمل، حيث كانت مستغرقة في نزاع دائم مع العمال ونتيجة لهذه المعطيات حاول "تايلور" بمساعدة زملائه معالجة هذه المشاكل بتقديم ما يعرف بنموذج الإدارة العلمية الذي كان بمثابة الثورة الفكرية التي تهدف إلى التأثير على العلاقة بين الإدارة والعمال، تلك العلاقة التي طبعت تصرفاتهم بالشك وعدم الثقة وأدت إلى النزاع بينهما حول توزيع عائدات العملية الإنتاجية، إذ تفترض هذه النظرية أن العمال في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية، ويفتقدون للقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا<sup>1</sup>.

فإذا كان إسهام النظرية البيروقراطية إسهاماً متميزاً في إرساء دعائم الفكر التنظيمي ضمن المعرفة الإنسانية باعتماده على مفاهيم العلوم الاجتماعية، فإن إسهام مدرسة الإدارة العلمية تميز بإرساء القواعد التطبيقية لأصول الفكر التنظيمي من خلال اعتمادها على مفاهيم العلوم الهندسية، حيث يعتر هذا الاتجاه البدايات الأولى لتطبيق المنهج التجريبي في دراسة الظاهرة التنظيمية، وقد جاءت كانعكاس للتوسع الكبير في الاقتصاد الأمريكي بداية القرن العشرين والذي أدى إلى ظهور مشكلات على مستوى

<sup>1</sup> - فاروق عبدو فيلة، السيد عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2005، ص 53.

هيكل العمالة وانخفاض الإنتاجية، وبذلك أصبح البحث عن أساليب الكفاءة الإنتاجية مطلباً ضرورياً حفز المهندسين الصناعيين على غرار "فردريك تايلور" على دراسة هذه المشكلات وإخضاعها للبحث العلمي.

## 2/ إدارة العمل لتايلور:

يمكن اعتبار تايلور أول من أخضع خطوات العمل للدراسة العلمية التجريبية ، وقد بدأ دراسته في شركة الحديد والصلب بأمريكا، حيث لاحظ أن العمال أقل من طاقتهم مع غياب طريقة موحدة للعمل وبالتالي غياب معايير الإنتاجية، لأن العامل كان يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه، وعلى هذا الأساس بدأ بالبحث عن طريقة للأداء الأفضل في عمليات العمل مركزاً على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالجانب البشري على الرغم من إدراكه لأهمية هذا الجانب، وكانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات والمواد الأولية للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه، وهو ما عرف بدراسة الحركة والزمن، وهذا يعني تحديد معايير عملية واضحة لطريقة الإنتاج وكميته المتوقعة وذلك بإلغاء الحركة الزائدة في الأداء مع تحديد الوقت الضروري لكل حركة، والهدف هو تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي عمله في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد ، ثم يتم تدريب بقية العمال عليها، وتكون هذه الطريقة مقياس لتحديد معدلات الأجور، وكانت نتائج هذا البحث زيادة الإنتاجية إلى ثلاثة أضعاف ورفعت الأجور بحوالي 60% وخفضت التكلفة بحوالي 50%، وعلى ضوء هذه النتائج صاغ تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية وهي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلفو آخرون، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، عمان الأردن، 1994، ص ص 29-30.

### 3- مبادئ أساسية للإدارة العلمية

- 1- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل، أي ضرورة تنمية علم حقيقي للإدارة بوضع آليات علمية لكل خطوة من خطوات العمل تحل محل المعارف العشوائية والتقليدية.
  - 2- ضرورة تعاون كل من الإدارة والعمال لانجاز الأعمال طبقا للطريقة العلمية الجديدة للأداء، وذلك بتشجيع العمال على تغيير أساليب العمل التقليدية بالأساليب الحديثة<sup>2</sup>.
  - 3- التوزيع العادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، أي قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ، بدل من تحمل العمال للمسؤولية كاملة في طريقة العمل .
  - 4- الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي، والمكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.<sup>1</sup>
- و قد كانت هذه المبادئ بمثابة ثورة في مجال تسيير و إدارة الأفراد، لأنه ساهم في اكتشاف الطرق المثلى لأداء كل خطوة من خطوات العمل، وهكذا قدم لنا تايلور ثلاثة مداخل أساسية في إدارة الموارد البشرية تمثلت في **أولاً:** التحديد العلمي لأساليب العمل عن طريق التحكم في الحركة الزمن، **ثانياً:** إقرار مدخل التكوين في إدارة الموارد البشرية لأول مرة في تاريخ الإدارة، **ثالثاً:** إقرار الحوافز المادية لمدخل لدفع العمال إلى زيادة الإنتاجية .

#### 4/ويمكن تلخيص سلبيات هذا الأسلوب في الإدارة بما يلي:

- 1- اعتبرها الكثيرون أنها تضر بمصالح العاملين و تلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل، لأن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهله للعلاقات والمشاعر الإنسانية داخل المؤسسة.

<sup>2</sup> - مرسى بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 126.  
<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، نفس المرجع، ص74

- 2- اعتباره أن زيادة الأجر هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء (الرجل الاقتصادي).
- 3- حصر تاييلور اهتمامه بالمستوى الإنتاجي للمصنع وإغفاله النواحي الأخرى في العملية الإدارية .
- 4- اقتصرت دراسة تاييلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
- 5- أدت أفكار تاييلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.
- 6- عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
- 7- لاقى أفكار تاييلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع ، بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد غير قابلة للتغيير .

## المحاضرة الخامسة:

### نظرية التكوين الإداري لفايول

#### 1/فلسفة النظرية:

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، أي كمحاولة لتطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، وبالتركيز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية، ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أنّ نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية والفارق بين النظريتين يكمن في أنّ النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثمّ تدرج إلى أعلى المستويات في حين النظرية التكوين الإداري ركّزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرّج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.

يعتبر الفرنسي هنري فايول (1841/1925) من بين أبرز المساهمين الكلاسيكيين في مجال إدارة الأفراد، بل يعد الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، حيث حاول وضع الأسس التي يجب أن تستند إليها العملية الإدارية للحصول على إنتاجية أفضل، من خلال محاولته تدارك الفجوة التي تركتها مدرسة الإدارة العلمية والتي ركزت على الجوانب الفنية وإهمال الوظائف الإدارية العليا، فانطلاقا من واقع خبرته الشخصية وملاحظاته الميدانية لأكثر من ثلاثين عاما من العمل إلى غاية بلوغه منصب مدير في إحدى مناجم الفحم في فرنسا واحتكاكه بمختلف المشاكل الفنية والإدارية، فجاءت أفكاره ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، ليتوصل إلى تقديم خلاصة فلسفته للإدارة في كتابه المعنون بالإدارة العامة والصناعية الصادر سنة 1916، الذي يعد مرجعا هاما ودليلا قيما لدارسي الإدارة ومدراء المنظمات المعاصرين، حيث حدد مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في المديرين والقادة نذكر من بينها:

-الصفات الجسمية: الصحة، القوة، وكل النشاط التي تساعد على تحمل عبء العمل.

-الصفات العقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل، وحسن التصرف والحكم على الأشياء.

-الصفات الخلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، المبادرة، الولاء، الابتكار، الإخلاص  
اللباقة، الكرامة.

-الثقافة العامة أو الصفات التربوية: الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير  
والمتعلقة بالأنشطة أو الوظائف الخمسة الأخرى، فضلا عن الإطلاع الواسع في مختلف العلوم.

-صفات فنية: الإحاطة المعرفية المتخصصة بالوظيفة التي يؤديها المدير.

وقد أشار فايول في هذا الصدد إلى ارتباط نوعية القدرات والمهارات بموقع الفرد في الهيكل  
التنظيم، فكلما تدرج الفرد تصاعديا في التنظيم وزاد حجم هذا الأخير زادت حاجة المدير إلى القدرات  
الإدارية في حين العكس تتطلب المستويات الدنيا قدرات تقنية وفنية أكبر لتأمين إنجاز المهمات.  
وبناء عليه فإن فايول يعتقد أن الإدارة سواء مهارات أو مبادئ يمكن تعلمها واكتسابها بالتدريب الإداري  
في المعاهد والمدارس أو بيئة العمل، ومن هذا المنطلق قام فايول بتحديد الوظائف الأساسية للمدير التي  
يمكن القول أنها مازالت قائمة إلى الآن وهي:

## 2/الوظائف الأساسية للمدير:

لقد أعطى "فايول" أهمية كبرى للخبرة العملية، وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة  
والأهمية للقدرة الإدارية لدى فئة المديرين أو أصحاب السلطة العليا، كما حرص وأكد على أن كلاً من  
العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن  
طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية، وعلى هذا الأساس حدد الوظائف الخمس  
للمدير وهي:

**1-التنظيم:** ويعني به كل الأنشطة المتعلقة بترتيب وتقسيم الموارد والمهام بين الأفراد والوحدات، والتي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

**2-التخطيط:** ويقصد به رسم سياسات واستراتيجيات عمليات العمل، وتحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، فهي وظيفة إدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

**3-التنسيق:** ويعني به إيجاد درجة من التكامل بين مختلف الأقسام والوحدات، من خلال العملية الاتصالية قصد توجيه الجهود في صالح تحقيق الأهداف .

**4-التوجيه:** ويعني توجيه جهود العمال لخدمة أهداف التنظيم، بإرشادهم وتحفيزهم باتجاه أهداف المنظمة.

**5-الرقابة:** ويقصد بها الحرص على التأكد من أن الجهود المبذولة تتماشى مع الأهداف والسياسات المرسومة، أي تحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

ومن هذا المنطلق يرى فايول أنه على المديرين والإدارة العليا أن تسعى إلى تفعيل النسق الإداري كمدخل أساسي لزيادة الإنتاجية، وفي هذا الإطار يؤكد على ضرورة الاعتماد على مبادئ تساعد على تطبيق الوظائف السابقة وهي<sup>1</sup>:

### 3/مبادئ الإدارة عند فايول:

**1-مبدأ تقسيم العمل:** وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث انه يؤدي إلى زيادة المقدرة و يزيد من ثقة العامل بنفسه.

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، الكتاب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص276.

**2- السلطة والمسئولية:** وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها، والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيم الخلقية.

**3- النظام:** النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية.

**4- وحدة إصدار الأوامر:** وهنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا.

**5- مبدأ وحدة التوجيه:** طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، و يختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

**6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

**7- مبدأ المكافأة و التعويض:** أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، أو باستخدام المكافآت، أو في تقسيم الأرباح، هو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين وأصحاب العمل.

**8- مبدأ المركزية:** و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

**9- مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.



**10- مبدأ الترتيب و النظام:** أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء أو مكان معين لكل شخص كما

يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في ذلك المكان الملائم<sup>1</sup>.

**11- مبدأ المساواة:** أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء

المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

**12- مبدأ الاستقرار في العمل:** ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في

المؤسسة لمدة طويلة ، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

**13- مبدأ المبادرة:** على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيه، أو بعبارة أخرى على

الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

**14- التعاون:** ويعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة.

#### 4/تقييم عام:

يمكن القول أن ما قدمه **فايول** كان بمثابة ثورة في علم إدارة الأفراد إذ أن معظم المبادئ التي صاغها

مازالت المرجع الرئيسي لممارسة مهنة الإدارة، ويمكن تلخيص ذلك في ما يلي:

-تقديم مجموعة من المفاهيم والمبادئ الإدارية الهامة والمجسدة في المنظمات المعاصرة باختلاف

أنشطتها وحجمها.

-التأكيد على إمكانية اكتساب المبادئ الإدارية بواسطة التعلم والتدريب.

-المساهمة في حل العديد من المشكلات ذات الطابع التنفيذي للإدارة أو القيادة.

-الدعوة إلى تطوير مبادئ الإدارة وتحسين الممارسات باستمرار.

➤ لكن في المقابل أغفل **فايول** ما يلي:

<sup>1</sup> - أحمد سرور أحمد، السيد أيوب السيد، **مبدأ إدارة الأعمال**، ب.ط، مكتبة عين شمس، مصر، 1989، ص 16.

-تجاهل العوامل البيئية وانحصار دراسته للتنظيم كنسق مغلق مما يعني عدم ملائمة تصورات وأفكار نموذج مع ديناميكية المحيط.

-النظرة الميكانيكية للسلوك الإنساني في التنظيم وإهمال العوامل السلوكية غير الرشيدة كتجاهله الصراع والتعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

-تفسير السلوك التنظيمي من زاوية واحدة كما لو أنه سلوكا آليا ثابتا.

## المحاضرة السادسة:

### نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

#### 1/فلسفة هذه النظرية:

ظهر هذا المداخل النظري كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظريات الإدارية السابقة، وأوجه القصور فيها من خلال عجزها عن مواجهة المشكلات التنظيمية ومعالجتها، فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لمواجهة المهتمين بالعمل دون الاهتمام بالقائمين على هذا العمل، والتي ركزت في اهتمامها على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية دون اهتمام بالفرد المنتج واعتبرت العنصر البشري مثل الآلة عليه أن يعمل بدون حواس أو عوامل نفسية واجتماعية واقتصادية، فإذا كانت مدرسة الإدارة العلمية قد ربطت بين الإنتاجية وطريقة العمل ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ربطت بين الإنتاجية وظروف العمل، ويمكن النظر إلى جهود حركة العلاقات الإنسانية من خلال مجموعة التجارب العلمية التي أجريت حول أثر العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج وأثر الظروف المادية المحيطة بالعمل على إنتاجية العامل وروحه المعنوية، ويتضمن مفهوم العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنساناً نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، من خلال التركيز على المناخ الملائم لعملية العمل، وتعنى هذه المدرسة بعلاقات الموظفين برؤسائهم والتعامل معهم كأسرة، حتى يرتاح العامل في عمله مما يزيد من إنتاجه، (العامل يعمل للراتب والاحترام)، فهي عملية محاولة إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويًا كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين من خلال الميول المشتركة و الحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم البعض الآخر وتوحيدها، والتركيز على إيجاد سلوك مثالي

بين القائد أو المشرف و مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة بما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين معا.

وتحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى لإشباع الحاجات المختلفة لكل الأعضاء والوصول بهم إلى أعلى مستويات الرضا، ويرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى **إلتون مايو**، فهو يؤكد انه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم، الأول وهو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، فالتنظيم الاجتماعي للمنظمة يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون فيما بينهم، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية وعليه فالمقصود بالعلاقات الإنسانية هو إدماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

## 2/ تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر الأبحاث التي قام بها **إلتون مايو** في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري الحديث والتي عرفت بتجارب **هاوثورن**، فقد توصل مايو وفريقه بعد جهد طويل بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجياتهم الاقتصادية بالرغم من أهميتها، أي أن العوامل المادية ليست الوسيلة الوحيدة لرفع الإنتاجية بل تلعب العوامل الاجتماعية الدور الكبير في ذلك، مؤكداً بأن كمية العمل المنفذ لا تحدد بالقدرة الفيزيائية للعامل وإنما بالقدرة الاجتماعية والتخصص المفرط ليس الشكل الفعال لتقسيم العمل، وأن العمال لا يتفاعلون مع الإدارة والمعايير والمكافآت كأفراد ولكن كأعضاء في جماعات، أي إعطاء أهمية للجماعات وليس للأفراد، وقد ظهر ذلك من خلال مجموعة من التجارب التي

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص497.

قام بها الفريق نذكر منها تجربة استهدف معرفة أثر العلاقات في الإقبال على العمل<sup>1</sup>، وبالتالي زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق اختيار ست فتيات بينهن مودة وعلاقات جيدة وطلب إليهن أن يعملن سوياً في حرية مستقلة عن بقية العاملات، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل، ومنه تبين أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل وهو إخلاص المجموعة، فتوصل إلى أن الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والعلاقات الطيبة بين العمال والمشرفين تساهم بطريقة مباشرة في تحسين الأداء ومن ثمة رفع الإنتاجية، وعموماً تتلخص هذه التجارب في مايلي:

#### 1. التجربة الأولى من تجارب "هورتورن" :

كان الهدف من التجربة، دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال، واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها وشدة الرياح)، وأحداث تغيير في عدد ساعات العمل اليومي وإدخال فترات راحة متباعدة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة.

وقع اختيار فريق البحث على العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة الأولى، وتمّ نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية تمّ التخطيط المسبق لها بعناية، حيث قامت العاملات بأداء عملهنّ تحت إشراف مشرف تمّ اختياره من فريق البحث.

استطاع فريق البحث استخلاص الملاحظات المتعلقة بالتجربة ثم تفسير علاقات الجماعة بالأفراد، وخاصة انعكاس هذه العلاقات على زيادة درجات الثقة والصداقة، الأمر الذي جعل نسق أو نظام الإشراف يعتبر شيئاً هامشياً خلال مرحلة سير العمل والإنتاج، كما ظهرت الروح المعنوية، كعامل أساسي في زيادة الإنتاجية لدى العاملات خاصة بعد شعورهن بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهن، وعدم وجود تدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه، كما جاءت عملية حرص العاملات على زيادة الإنتاج بصورة مستمرة تفسره العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية، وروابط الجماعة وغيرها من العوامل التي تفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل.

<sup>2</sup> - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، 1994، ص77.

## 2. التجربة الثانية ونتائجها ( 1930):

كان الهدف من التجربة هو التأثر بنتائج التجربة الأولى فيما يخص طبيعة الإشراف السائد داخل المصنع وطبيعة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياسا ببيئة حجرة الاختبار.

تمّ نقل العاملات إلى حجرة الاختبار وملاحظة العلاقات بعضهم البعض، وبينهنّ وبين المشرف، مع ملاحظة مدى تأثير نمط الإشراف على تلك العلاقات، كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع الأفراد المشتغلين داخل المصنع بجمع بيانات تعكس انطباعاتهم وآرائهم اتجاه أساليب الإشراف السائدة.

ومن نتائج التجربة هو التحوّل الواضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية تمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العاملات أنفسهن وبين المشرفين.

وكان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل إنجاز العمل أداءً عالياً كما ارتفعت الروح المعنوية بهن<sup>1</sup>.

## 3. التجربة الثالثة ونتائجها:

كان الهدف من هذه التجربة هو التأكّد من نتائج التجريبتين السابقتين خصوصا زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية وتمّ تطبيقها على العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط. أما الاختلاف بين التجربة الأولى والتجربة الثانية تمثل في إعادة العاملات من غرفة تجميع أجزاء الهاتف داخل الغرفة التجريبية بحيث تعمل كل واحدة منهن بشكل انفرادي في ركن من أركان الغرفة حتى يسهل على فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بصورة أكثر دقّة. لم تستخلص هذه التجربة باعتبار قصر فترة التجربة حيث فضّلت إدارة المصنع إلغائها نظرا لمشاعر الغيرة التي دبّت بين العاملات نظرا لاقتصار تطبيق نظام الحوافز على من شملتهم الغرفة التجريبية دون الأخريات العاملات في غرفة التجميع الأساسية.

## 4. التجربة الرابعة ونتائجها (1928-1931):

الهدف من هذه التجربة هو إيجاد العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وارتفاع روحهم المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية. وشملت التجربة 21 ألف عامل، وكشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال. كما أظهرت نتائج هذه

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص89.

الدراسة أنّ الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدّلات متفاوتة وبدرجة أقل نسبيًا عن تأثير الروح المعنوية.

### 5. التجربة الخامسة ونتائجها: جانفي - جويلية - 1930.

الهدف من هذه التجربة هو دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته، والتعرّف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف.

وكان مجال التجربة هو اختبار مجموعة من العمال ثمّ عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث.

ومن نتائج هذه التجربة أنّها أشارت إلى أنّ قدرة العامل على التكيف الاجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعة العمل، ومن ثمّ لا تتوقف قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل على العامل النفسي فقط كما أشارت إلى ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم، بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.

وقد تمّ نشر نتائج تجارب "هورتون" في منتصف عام 1939 لتكون منطلقًا هامًا ومعينًا أساسيًا للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم.

وبناء على هذه النتائج صاغ "مايو" مجموعة من المبادئ والتي يجب على الإدارة الالتزام بها

وأخذها بعين الاعتبار في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

### 3/مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

1-التنظيم هو علاقة بين مجموعة من الأفراد مترابطين وغير منعزلين، لذا فان السلوك التنظيمي للفرد يتأثر بسلوك الجماعة والذي يتأثر بدوره بالمحيط الاجتماعي الكلي.

2-يجب على القيادة إن تعمل على التقريب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين أهداف التنظيم وأهداف الأعضاء.

3-ضرورة إشراك العمال في الإدارة عن طريق جعل التنظيم غير الرسمي وظيفيًا وفعليًا، ويصبح احد العوامل الفعالة لتحقيق أهداف التنظيم ككل .

4- ضرورة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية تماما مثل الاهتمام بالاتصالات الرسمية، وهذا بمراعاة قيم ومعايير وميولات العمال، أثناء القيام بالعملية الاتصالية، وهذا من أجل ربح ولاء العمال في صالح التنظيم.

5- تشجيع الاتصالات الأفقية، وتكوين الجماعات الاجتماعية والتي تساهم في تنشيط روح الجماعة داخل التنظيم.

ومن هذا المنطلق فإن مدرسة العلاقات الإنسانية نظرت إلى العامل على أنه المنتج الأول ويجب الاهتمام به وتنمية قدراته وظروفه وحل مشكلاته، فقد أكد مايو وزملاؤه أن لعامل الروح المعنوية أثر كبير في معدل إنتاج الفرد بل إن تأثيره في بعض الحالات كان أقوى من تأثير ظروف العمل المادية، لذلك اقترح وضع نظام يتم من خلاله اختبار وتدريب رؤساء العمال على كيفية معاملة الأفراد ومعالجة مشاكلهم سواء كانت فردية أو جماعية، اجتماعية أو مادية، واقترح وجوب توافر صفات معينة في هؤلاء الرؤساء أهمها أن تكون لديهم موهبة طبيعية تصقل بالميدان والتدريب .

وفي الأخير يمكن القول أن هذه المبادئ شكلت نقلة نوعية في مجال إدارة الأفراد، والتي لفتت أنظار الباحثين والإداريين، لأنها عملت على أنسنت التنظيم بالتأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية في عمليات العمل، فإلتون مايو وزملاؤه أكدوا أن جوهر الفعالية التنظيمية يكمن في نمط السلوك المتبع من قبل العاملين، وليس ما تحده المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي، وتحدد علاقات العاملين على الورق وجاءت دراسات أخرى تؤكد على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في مجال العمل والذي يؤدي بدوره إلى أن العامل يحس بالاستقرار وبالانتماء للمؤسسة وهذا يعمل بدوره على زيادة الإنتاج، لكن على الرغم من تمتعها ببعض المزايا في تصوراتها وأفكارها بالتركيز على الاحتياجات الاجتماعية، كالمشاركة، الاتصالات، الدافعية، ديناميكية الجماعة وأهمية التدريب الإداري على المهارات السلوكية، وضرورة الإشراف، إلا أنها (مدرسة العلاقات الإنسانية) تعرضت لجملة من الانتقادات، حيث



اتهمه بعض النقاد بأنه أبدى في دراسته العديد من الأحكام القيمية والقبلية<sup>1</sup>، التي تخدم مصلحة أرباب العمل من ثم الرأسمالية، أي لم تخلو أفكاره من النزعة الإيديولوجية البورجوازية.

-التركيز على دور الجماعة في التأثير على السلوك الفردي من خلال التأكيد على حاجة الفرد إلى إقامة العلاقات الاجتماعية، الشعور بالانتماء والتقدير من الآخرين على حساب أساليب الرقابة الإدارية  
-الاعتماد على افتراض سيطرة الأحاسيس والمشاعر على تفكير العامل في مقابل نفي صفة الرشد والعقلانية.

-التحيز لفكرة الثبات والانسجام وإغفال عناصر الصراع والقوة.

-غياب الإجماع حول مدلولات المفاهيم مما يسمح بالتمفرقة بينها حيث تم استخدام مثلا مفهوم الروح المعنوية بمقاصد مختلفة منها الرضا، التماسك، التعاون.

- اعتقاد التنظيم نسق عضوي يتساند أعضاؤه وظيفيا لغاية تحقيق الأهداف الكلية.

-السعي المفرط والمفاجئ للاهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل يعكس أهداف الإدارة ومصالح إيديولوجية أصحاب الأعمال في المجتمع الرأسمالي.

- إغفال بعض المتغيرات أو المشاكل التي تبدو في نظر الإدارة غير ذات أهمية في تحقيق التوازن كتجاهل دور النقابات.

---

<sup>1</sup> - سليم العامودي، علم الاجتماع الصناعي، دار المشرق الثقافي، عمان، الاردن، 2006، ص60.

## المحاضرة السابعة:

### نظرية اتخاذ القرار لهيرت سيمون

#### 1/ فلسفة هذه النظرية :

لقد ظهر هذا الاتجاه النظري على خلفية تزايد الاهتمام بدور الإنسان (العامل) داخل التنظيمات كأهم عنصر من العناصر الأساسية التي تساهم في التأثير المباشر على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه، فإذا كان منظروا مدرسة العلاقات الإنسانية قد اهتموا فقط بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء التنظيمي، وخاصة أنماط السلوك والمعايير التي تنشأ نشأة تلقائية خلال عملية التفاعل الاجتماعي مما جعلهم يركزون على دور ميولات ورغبات الأفراد والروح المعنوية في تفعيل أدائهم، مغفلين في ذلك النشاطات الرشيدة في التنظيم تلك النشاطات التي ترتبط بأبرز جوانب التنظيم وأكثرها أهمية، وإذا كان أيضا في مقابل اهتمام أصحاب الاتجاه الإداري في التنظيم بدراسة طرق عقلنة وترشيد السلوك التنظيمي، متجاهلين بذلك العلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم وما يرتبط بذلك من مشكلات، وهو اهتمام يشاركهم فيه أيضا أصحاب النظرية الاقتصادية في التنظيم (الرجل الاقتصادي)، فإن نظرية اتخاذ القرار قد حاولت الاهتمام بالعامل بالجمع بين جانبه الإنساني وجانبه الاقتصادي باعتباره عقل مفكر قادر على حل المشكلات التنظيمية كصانع للقرار.

وبالتالي تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، ولقد لوحظ تقدم واضح وملحوس في السنوات الأخيرة لنمو نظرية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر والأفعال كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات وتحت أي نوع من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية والعمل على زيادة الإنتاجية وتطوير أساليب الإدارة التي من شأنها تعزيز الفاعلية والكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره ص170.

ففي ظل هذه الظروف قدم " هيربرت سيمون "إسهاما في الدراسة النفسو اجتماعية لصنع القرار، سعيًا منه إلى سد الثغرة الكامنة في نظرية التنظيم عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم، منطلقًا من قضية أساسية هي أن السلوك في التنظيم هو أولاً وقبل كل شيء سلوك هادف فالأفراد ينظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفاً مشتركاً، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقاً واعياً ودقيقاً بين النشاطات التي يؤدونها، وهذا التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعاً دائماً للقرارات.

ولقد عدل هيربرت سيمون افتراض الرشد والرغبة في تعظيم المنفعة والثروة الذي استندت إليه النظريات الكلاسيكية السابقة من خلال تفريقه بين نوعين من الرشد:

أ-**الرشد الموضوعي:** وهو ذلك السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان، وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة.

ب-**الرشد الشخصي:** وهو سلوك تعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان مع الأخذ في الاعتبار القيود المختلفة التي تحد قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

## 2/ هيربرت سيمون وعقلنة اتخاذ القرار :

لقد اهتم سيمون بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته في هذا المجال التي كان بدايتها كتابه الشهير "السلوك الإداري" سنة 1947 والذي هو عبارة عن دراسات لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم، وكذا مقالاته العديدة أهمها صناعة القرار الإداري، وقد أوضح في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة متخذاً منه مدخلاً لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهراً للسلوك الإنساني، لذلك عرف التنظيم بأنه عبارة عن "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن بين هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات" كما ركز على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر

في كيفية اتخاذهم للقرارات، بحيث أن كل متخذ قرار عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم. وعلى هذا الأساس حث على ضرورة التمييز بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة للقرار، بمعنى أن الفرد يتخذ قراره على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقاته وإمكاناته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء، ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه. كما يخضع هذا النشاط إلى المنهج التجريبي مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العناصر المنطقية والعناصر النفسية، وذلك أنه في مجال عملية صنع القرار تلعب القيم دروا بارزا إلى جانب الحقائق والمعطيات الموضوعية.

إن الهدف الرئيسي من اتخاذ القرار حسب سيمون ليس تعظيم النتائج كما ترى المدارس الكلاسيكية ولكن هو تحقيق النتائج المرضية لأن القرار المثالي غير موجود في الواقع لذا الاكتفاء بالحل العقلاني<sup>1</sup> هو اختيار بديل يحقق الرضا المقبول لمتخذي القرار، وأن يحقق الأهداف المعقولة والواقعية التي يسعى إليها التنظيم أو المؤسسة، وعليه تكون عملية اتخاذ القرارات -في نظر سيمون- فعالة ورشيدة ومنطقية وهادفة إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير، ويمكن اختصار موقفه من عملية اتخاذ القرار في ما يلي:

- إن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.
- إن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين هما: فئة متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا ، وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

- إن عملية اختيار بين البدائل وظيفة الإدارة العليا، ولذلك فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة أولا ولها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي للقرار.

- إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختياره بل بأسلوب تنفيذه.

- الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري.

---

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1989، ص 195.

- محاولة الإداري دائما اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغراض المؤسسة.
- إن عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد والعقلانية المطلوبة.
- الإنسان عقلائي ولكن عقلانيته محدودة لأنه تنقصه المعارف والمؤهلات وهي نفسها محدودة لكونه لا يتذكر إلا بعض الاختيارات السابقة جزئيا ويصعب عليه التنبؤ بالأحداث المقبلة، فلمواجهة مشكل ما فالمقرر لا يبحث عن حل مناسب بل يرجع للبحث عن الحل السابق الذي يبدو مرضيا، هذا الحل سيكون جديدا إذا لم تكن الحلول السابقة ملائمة.
- الأفراد يقبلون بأن يصبحوا من عناصر التنظيم، ويشاركونه ويخضعون لتأثيره إذا كان هذا الأخير يشاركهم مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في إشباع رغباتهم وأهدافهم الخاصة. (القانون الاجتماعي)..
- ولتحقيق هذا القرار العقلاني حدد سميون مجموعة من المراحل يمكن اعتبارها كمنهجية لمتخذ القرار وهي<sup>1</sup>:

### 3/ مراحل اتخاذ القرار:

أ/الوعي بوجود مشكلة بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنها: يعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار حيث يتوقف اتخاذ القرار الرشيد على درجة إدراك واستشعار متخذ القرار لمؤشرات توجي بوجود مشكلة ما، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بشأنها.

---

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2004 ، ص90-91.

ب/ **تحديد زوايا المشكلة:** هي المرحلة الثانية من عملية اتخاذ القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على معلومات وبيانات تتعلق بمختلف جوانب المشكلة، ففي هذه المرحلة يتم تشخيص واقعي ودقيق لكل جوانب المشكل وذلك بجمع أكبر قدر من المعلومات حوله قصد تحديد جوهره وتفادي معالجة الأعراض.

ج/ **تحديد معايير اتخاذ القرار:** وفي هذه المرحلة يعمل متخذ القرار على وضع مقاييس ومعايير يعتمد عليها في تقييمه للبدائل، أي ضرورة تحديد الإمكانيات المتاحة المتعلقة بالمشكل المطروح حتى يتسنى له مقارنة الحلول بالإمكانيات.

د/ **تحديد البدائل:** وهنا يرى سيمون أن عملية تحديد البدائل هي المرحلة الحاسمة في اتخاذ القرار حيث تتحكم فيها ثلاثة عوامل أساسية وهي:

**أولاً:** العوامل المتعلقة بالخبرات والمؤهلات والمهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية لكفاءات متخذ القرار وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتبدو هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.

**ثانياً:** وتتعلق بالضغوطات التي تمارسها البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم على متخذ القرار، تنشأ أساساً عن الدوافع والقيم، والولاء الشخصي، ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف لطبيعة القرار، وهي عادة ترتبط ب من الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية والتي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و...، ومن العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات كذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والقيم والعادات المجتمعية والقواعد الحكومية والرأي

العام والسياسة العامة لاقتصاد الدولة، يضاف إليها مجموعة القرارات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

**ثالثاً:** وتتمثل في مدى توفر المعلومات والمعطيات حول المشكل المطروح، حيث تتأثر القرارات التي تتخذ في التنظيم سلبياً أو ايجابياً، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها: (الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات، بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة، مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات، بحيث يسمح الحصول على هذه البيانات، مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات...)

**هـ/تقييم واختيار البديل الأنسب:** وفي هذه المرحلة يتم دراسة وتقييم كل بديل من البدائل المتاحة من خلال توضيح مزايا وعيوب كل بديل لاختيار البديل الأنسب، وهنا أشار دروكر إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليس ما هو مقبول، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

#### **4/تقييم عام:**

نشير مما سبق أنّ نظرية اتخاذ القرارات استطاعت أن تقضي على الفجوة أو النقص في بحوث التنظيمات الاقتصادية والإنتاجية، إذ أصبح من الممكن أن تجمع بين كلا من الاتجاهين العقلي والإنساني في نموذج واحد، خاصة بين الاهتمام بالعوامل المهنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية فقط، وبين التركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية، ويكفي أن مشاركة سيمون في نظرية اتخاذ القرار توجت بجائزة نوبل سنة 1978 وذلك لإثباته لفكرة أنه إذا أردنا تهيئة نظرية واقعية في تدبير مسألة القرار يجب أن نترك نمط العقلانية اللامحدودة (المنظور الفيبري) جانبا وتعويضه بالعقلانية المحدودة والموزعة بين

أفراد التنظيم مادام الأفراد لهم خبرات ومؤهلات هي نفسها محدودة، وأن لهم قيم شخصية تجعلهم يبحثون عن اتجاهات معينة دون غيرها، والعقلانية موزعة لأنها ليست فقط في ملك المسير والمدير أو المتخذ القرار، ولن توجه اختيار أفراد التنظيم كيفما كان المستوى الذي يوجدون فيه، وبما أن العقلانية محدودة وتتغير حسب أفراد التنظيم فيستحيل الوصول إلى حد أقصى من عقلانية في اتخاذ القرار كما تدعي المدرسة الكلاسيكية، إذا تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، ولقد لوحظ تقدم واضح وملموس في السنوات التي تلت ظهور هذه النظرية في مجال تطبيق مبادئها في عملية اتخاذ القرارات لأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر والأفعال كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات وتحت أي نوع من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية والعمل على زيادة الإنتاجية وتطوير أساليب الإدارة التي من شأنها تعزيز الفاعلية والكفاءة.



## المحور الثاني: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم:

لقد أدرك رواد الاتجاهات الحديثة أن العنصر البشري هو الأداة الفعالة والمتغير الرئيس في معادلة تنمية التنظيمات في أي مجتمع من المجتمعات، ولا ترتقي المنظمة ولا تصل إلى غايتها وأهدافها ما لم تكن منظومة الموارد البشرية لديها من الكفاءة والمهارة والتميز بالقدر الذي يسمح لها بالتنافس بين التنظيمات الأخرى، وبذلك يتضح لنا مدى أهمية دراسة المورد البشري فهي تركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاحها مرهون بنجاح تفعيل السلوك التنظيمي لهذا العنصر البشري وتحسين أدائه، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه، لذا فقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة وفهم السلوك التنظيمي لهذا الأخير من أجل توجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، لذلك كان ولا يزال السلوك التنظيمي هو الوحدة الأساسية للتحليل من أجل فهم وتفسير مختلف الظواهر التنظيمية، إذ أن معظم الباحثين والمفكرين المحدثين والذين تعاقب على دراسة الظاهرة التنظيمية جعلوا من السلوك التنظيمي مدخلا أساسيا لفهم هذه التنظيمات، بدءا من بارسونز وميرتون وجولندر ووصولاً إلى ميشال كروزبي وفليب برنو وسان سوليو وغيرهم من الباحثين المحدثين.

وسنحاول في محورنا هذا تناول بعض المقاربات النظرية الحديثة والتي حاولت بدورها إعطاء وجهة نظر أو افتراض نظري يساعدنا على فهم وتحليل السلوك التنظيمي ومن ثم الظاهرة التنظيمية بأساليب منهجية حديثة.

## المحاضرة الثامنة:

### النظرية النسقية في دراسة التنظيمات لبارسونز

#### 1/ فلسفة هذا الاتجاه:

لقد تطورت دراسات وبحوث التنظيم تطورا سائرا مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على التنظيمات في المجتمعات الغربية، فتزايد وانتشار هذه التنظيمات وزيادة درجة تعقدتها أفرز ظواهر تنظيمية جديدة لم تكن موجودة في السابق، مما دفع بالباحثين والمتخصصين في هذا الحقل إلى مضاعفة جهودهم بشكل يعكس درجة أهمية تفعيل هذه التنظيمات في المحافظة على استقرار واستمرار المجتمعات المعاصرة، ويعتبر الاتجاه النسقي من أبرز الاتجاهات الرئيسية في دراسة التنظيم، والتي ظهرت في النصف الثاني من القرن الماضي، وذلك لما يحتوي عليه من تصورات وأطر تفسيرية للواقع الاجتماعي، إذ يتمحور هذا الاتجاه على تصور البناء الاجتماعي بأنه يتكون من أنظمة مترابطة ومتكاملة وتتمارس وظائف متكاملة تعمل على استمرار هذا البناء والحفاظ عليه وهذه النظم هي الأخرى تتكون من أنساق مترابطة ومتكاملة، وقد حاول منظرو هذا الاتجاه دراسة وتحليل التنظيمات انطلاقا من محاولة إسقاط الافتراضات المنهجية لهذه النظرية في دراسة المجتمع ككل على التنظيم باعتباره مجتمع مصغر يحمل نفس خصائص المجتمع الكلي وهي:

1- المجتمع هو نظام كلي يتضمن مجموعة من الأنساق متفاعلة فيما بينها ، ويعتمد كل منها على الآخر.

2- النسق في هذا النظام يقوم بأداء بوظيفته بالاعتماد على الأنساق الأخرى حوله، واختلال هذا الجزء يؤثر على توازن الكل، وهكذا فالعلاقة بين الأجزاء هي علاقة وظيفية تعمل على الحفاظ على توازن الكل.

3- لا يمكن فهم وتفسير الجزء (النسق) بمعزل عن الأجزاء الأخرى.

4- التناغم والانسجام المتبادل بين الأنساق يعمل على صيانة وحفظ توازن الكل .

ومما سبق فإن هذا الاتجاه يرى بأن البناء الاجتماعي يتكون من أبنية وأنساق تؤدي وظائف معينة متكاملة من أجل خدمة الوظيفة العامة للبناء الاجتماعي وتحقيق بقائه واستمراره، وفي حال تعطل وظيفة من وظائف أحد الأبنية الفرعية سيؤثر على وظيفة البناء الكلي وعدم قدرته على تحقيق أهدافه العامة، لكن البناء قد يعيد التوازن إلى ذاته عن طريق ميكانيزمات جديدة يفرزها لهذا الغرض ولهذا فإنه بإمكاننا الوقوف على المسلمة الرئيسية التي يستند إليها هذا الاتجاه وهي أن الأصل في المجتمعات البشرية هو التكامل والتوازن والاستقرار أما الصراع والتدخل فهو شيء خارج عن المألوف وحدث طارئ ومرضي لذا نجده يهتم بالمسائل التي تؤدي إلى الاستقرار والمحافظة عن النظام القائم.

## 2/ النسق التنظيمي عند تالكوت بارسونز :

يعد بارسونز في مقدمة الذين استخدموا مصطلح النسق في مؤلفه "بناء الفعل الاجتماعي" ثم حاول تطبيق إطاره النظري هذا في دراسة وتحليل التنظيمات في مؤلفه "البناء والعملية في المجتمعات الحديثة"<sup>1</sup> حيث تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيمات هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها. وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، لأن التنظيم حسبه أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة رغم أن التنظيمات تتميز

<sup>1</sup> - خليل حسن الشماع، مرجع سابق، ص 222.

بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفترض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها.

هذا وقد قدم تفسيراً لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم، ذاهبا إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها، ويتحقق هذا التكامل بتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، فالتنظيم عند بارسونز هو توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد فهو نسق اجتماعي يقوم على مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي النسق القيمي والثقافي الذي هو أساس الأنساق الفرعية الأخرى بحيث هو الذي يمنح الشرعية للتنظيم بل وحتى وجوده، ويوضح ذلك أكثر بقوله "النظام هو العملية التي تخلق التعامل و الاستقرار" وهذا يتطلب وجود الجماعة التي تتبنى هذا النظام وتحافظ عليه خاصة من خلال القواعد المعيارية التي تغطي العمليات التنظيمية كلها والتي تؤدي من خلال وظائفها إلى التكامل التنظيمي من خلال التزام الأفراد بوظائفهم و تكاملها.

وعلى هذا الأساس قدم تصنيفا داخليا للتنظيم، حل به كثيرا من المشكلات التي وجهتها الدراسات الإمبريقية في مجال التنظيمات ويبرز به صورة واضحة لطبيعة التنظيمات بمعنى الكيفية التي يجب أن يكون عليها التنظيم، وذلك بخلق التكامل و الاستقرار سواء كان ذلك بين الإدارة أو العمال أو في البيئة الاجتماعية، حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم وهي<sup>1</sup>:

**الأول: النسق الفني:** وهو النسق الموجود عادة في قاعدة الهرم التنظيمي، حيث يعني كل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، ويظم أساسا عمال التنفيذ والمشرفين عليهم والذين يعملون على تحويل الموارد إلى منجزات نهائية كالسلع والخدمات.

---

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق، ص18-19.

**الثاني النسق الإداري:** والذي يتكون من الإداريين والمسيرين ومختلف إدارات التنظيم، أي النسق الذي يتولى أمور وشؤون التسيير الداخلية في التنظيم، حيث يقوم بتدبير الموارد الضرورية التي يحتاجها النسق الفني، ويسهر على ضرورة ملائمة أعمال التنفيذ مع أهداف التنظيم ككل.

**الثالث النسق النظامي:** وهو النسق الذي يعمل على ضمان وجود نوع من التماسك والانسجام بين التنظيم كنسق فرعي والمجتمع كنسق كلي، أي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى، فبارسونز يرى أن كل تنظيم يؤثر ويتأثر بما يحيط ومن هنا وجب عليه أن يسهر على إيجاد حد أدنى من التناسق والتناغم والتكامل بين أهدافه وقيمه كتتنظيم والأهداف والقيم الكلية للمجتمع الذي ينتمي إليه، وهو الدور الذي يؤديه النسق الانتظامي.

ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته، كما أكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم والميكانيزمات التي من خلالها يحقق هذا التكامل.

### 3/ المتطلبات الوظيفية للنسق التنظيمي:

وهنا يذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، وهي مطلب الموائمة ومطلب تحقيق الأهداف ومطلب التكامل و مطلب الكمون، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه وهذه المتطلبات هي<sup>1</sup>:

أ-مطلب الموائمة (التكيف مع المحيط): ومطلب التكيف في التنظيم تعبر عنه مشكلة تعبئة وإعداد الوسائل الفنية عن طريق عملية تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم،

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 157-158 (بتصرف).

وبتعبير "بارسونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعملية التمويل، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد .

**ب-تحقيق الأهداف:** ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية التي تم تدبيرها من خلال مطلب الموائمة من أجل تحقيق أهداف واستراتيجيات التنظيم، وحسب بارسونز فإن تحقيق الأهداف يتوقف على درجة ملائمة الوسائل والموارد مع الغايات والسياسات العامة للتنظيم، فلا بد على كل فعل أو نسق أن يسعى ويعمل على تحقيق أهداف وغايات معينة بغض النظر عن طبيعتها وموجهاتها.

**ج-مطلب التكامل:** يشير إلى العلاقات بين الوحدات، فكل نسق أو فعل اجتماعي يسعى إلى تحقيق التكامل وانسجام بين أنساقه وأجزائه الفرعية من جهة، والسعي لإيجاد أدنى حد من الانسجام في العلاقات الاجتماعية بين أعضائه والفاعلين به من أجل ضمان مساهمة فعالة للأفراد وضمان بقائهم واستمرارهم في التنظيم (يمكن القول أن هذا المطلب يكفله النسق الاتصالي داخل التنظيم) من جهة أخرى وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، وهو النسق الاجتماعي بما يتضمنه من أدوار وما يتضمنه كل دور من قيم و معايير تحكم الفعل وتوجهه .

**هـ-مطلب الكمون(حفظ النمط):** يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في التنظيم وفي أنساقه الفرعية(من أهداف وقيم ومعايير وتوجهات و...) مع الظروف السائدة في النسق الأكبر، فهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين استراتيجيات التنظيم والسياسات العامة للمجتمع الذي ينتمي إليه، وهذا يفرض ضرورة وجود آليات تساعد على خلق أكبر قدر من الانسجام والتواءم بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم، لان ذلك من شأنه احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع أداء مهامه التنظيمية دون أن يتعارض ذلك مع الأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا.

وهنا يؤكد **بارسونز** على وجود ترابط بين مختلف هذه المتطلبات ، وأن كل مطلب من هذه المتطلبات يستوجب نمطا من سلوك الفاعلين يختلف بدوره عن سلوكياتهم في غيره المطالب الأخرى، كما يرى أنه إذا كانت المستلزمات الوظيفية الأربعة السابقة تعتبر كمنهج لتحليل وفهم الظواهر التنظيمية باعتبار التنظيم نسقا كليا فانه يمكن لهذه المستلزمات أن تساهم في تحليل سلوك الفاعل في حد ذاته داخل التنظيم، وذلك حسب الأنساق التالية:

**1-النسق العضوي:** ويرتبط بوظيفة التكيف ويتمثل في الكيان العضوي للفاعل، فهو نسق فرعي يعمل

على إشباع الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفاعل ليتسنى له التكيف والاستمرار مع المحيط.

**2-نسق الشخصية:** ويرتبط بالبعد السيكولوجي لهذا الكيان العضوي، ويتعلق الأمر خاصة ماذا يريد بالضبط أن يعمل والأهداف والغايات والمثل التي يسعى الفرد إلى تحقيقها.

**3-النسق الاجتماعي:** ويرتبط بدرجة التفاعل الحاصل بين الفرد وباقي الأعضاء والذي يضمن درجة من التوافق والانسجام والتضامن بين شخصيته والشخصيات التي تدور حوله.

**4-النسق الثقافي:** وهو نسق القيم والمعايير التي تحدد للفرد معالم سلوكه السوي، حتى يتسنى له الاندماج والتكيف مع جماعة العمل مما يضمن عدم تعارض قيمه وإيديولوجياته مع باقي الأعضاء.

وبالتالي فقد قدم **بارسونز** وجهة نظر ثقافية نظامية أسهمت إلى حد بعيد في التحليل والتفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة بغياب التنسيق والانسجام داخل التنظيم، وأوضح أن أهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة إذا استمدت قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر لأنها هي التي تؤكد الإسهام الفعلي للنسق التنظيمي ونشاطاته في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل.

فلا يمكن إذا أن يحقق التنظيم أهدافه إلا بملائمة وسائله لغاياته، وتكافئها وتكاملها من حيث الوسائل المادية المختلفة، من هياكل وأدوات وتكنولوجيا وغيرها، و كذلك من خلال الطاقة البشرية كيف وكما،

بحيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في تحديد المستوى التنظيمي والفعالية التنظيمية لأي مؤسسة، لذلك وجب الاعتناء بها وإيجاد التحفيز الضرورية التي تؤدي بالفرد إلى بذل مجهودات كافية ونوعية وإبداء المساهمة الملائمة لدوره التنظيمي بكل موضوعية وبصفة مقبولة، بالإضافة إلى ضمان سيرورة كل هذا في مواجهة بيئة متطورة ومتحولة باستمرار، بمعنى أن تكون هناك إستراتيجية إدارية فعالة وتكيف تنظيمي يتواءم ومتطلبات البيئة التنظيمية بشقيها الداخلي والخارجي، من خلال تكامل الأفراد وانسجامهم وتعاونهم وتكامل الأدوار والأوضاع الفيزيائية والاجتماعية وهذا لا يتحقق إلا من خلال التحفيز المختلفة التي يجب أن تتوفر، بالإضافة إلى عامل الفعالية التنظيمية للإدارة ونظرتها الإستراتيجية لتطور التنظيم وتطور محيطه وبناء العلاقات الاجتماعية داخل هذا التنظيم، وكذا عملية التكيف مع البيئة والمحيط الاجتماعي للتنظيم من حيث الوسائل المادية والبشرية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد أنفسهم وبينهم و بين أعضاء المجتمع.

#### 4/تقييم عام:

إذن فقد أوضح "بارسونز" في دراسته للتنظيمات ضرورة الربط بين المفاهيم التي تعبر عن أبعاد التنظيم والمفاهيم التي تعبر عن بيئة التنظيم وأنساقها الفرعية، ومن خلال إطاره النظري استطاع أن يميزا تمييزا قاطعا بين أربع مستويات من التحليل ساد الخلط بينهما زما طويلا هي: الفرد، الجماعة، والتنظيم، والمجتمع، فضلا عما أوضحه هذا الإطار من مشكلات تتعلق بتساند هذه المستويات أو استقلالها فلا يكفي أن يصوغ دارس التنظيم مفاهيم يمكن تطبيقها على كل أشكال التنظيمات، بل يجب عليه أن يدرس وجوه الشبه والاختلاف بينها، كما يجب عليه أن يكشف عن العلاقات المتساندة بين التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فرعيا والأنساق الاجتماعية الأخرى، وبرغم النقاط الهامة التي تضمنها الإطار الذي قدمه بارسونز وما اتصف به هذا الإطار من اتساع وشمول، إلا أنه ينطوي على تأكيد مبالغ فيه لدور القيم في التنظيم، حتى ليخيل إلى المرء أنها قوة خفية ترسم حدوده، وتنظم نشاطاته، وتحقق أهدافه، فهو يؤكد



أهمية القيم في منح الأهداف طابعا شرعيا ويؤكد أهميتها مرة ثانية في تحقيق التكامل بين التنظيم والمجتمع ويؤكد أهميتها مرة ثالثة في تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم، وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام بارسونز بما هو كامن وراء هذه القيم، ودليل ذلك أنه لم يستطيع تفسير ظهور القيم التنظيمية، كما أنه لم يستطع تحديد الأشخاص أو الجماعات الذين يستفيدون بشكل مباشر من هذه القيم. وعلى العموم فأصحاب هذا الاتجاه درسوا التنظيم بوصفه نسق متوازن يتألف من أجزاء متساندة وظيفيا لتحقيق وحدته وتكامله وتوازنه ووظيفته.

## المحاضرة التاسعة:

### روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

#### 1. فلسفة هذه النظرية:

يعتبر "روبرت ميرتون" من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج "فيبر"، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين الأولى: هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء، والثانية: هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤدي كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

إذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تؤكدان أنّ الإدارة البيروقراطية فإنّ الأمر لا يعدم كثيرا من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات. ويمكن أن نضرب مثلا لتوضيح أحد مظاهر الخلل الوظيفي:

فحينما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف أو مسؤول فإنّ الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك أكثر شكلية لتبرير موقفه، وحماية مركزه الرسمي، فهو إذن سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية، ويقرر "ميرتون" أنّ الاتجاه الواضح نحو التحول البيروقراطي في المجتمع الغربي الذي لاحظته "فيبر" منذ تاريخ سابق، ليس السبب الوحيد الذي جعل علماء الاجتماع يهتمون بدراسة هذا الميدان. إنّ الدراسات الإمبريقية للعلاقة بين البيروقراطية والشخصية سوف تسهم بصفة خاصة في إثراء فهمنا للبناء الاجتماعي، فهناك العديد من التساؤلات التي تستحق اهتمامنا مثل: إلى أي مدى تختار أنماطا معينة للشخصية للعمل في التنظيمات البيروقراطية؟ وكيف تتشكل هذه الشخصيات بعد ذلك؟ هل تتغير هذه الشخصيات عندما تشارك في التنظيمات البيروقراطية؟ هل الترقية القائمة على الأقدمية تقلل من حدة المنافسة وما يترتب عليها من صراعات وتوترات نفسية، ومن ثمّ تزيد الكفاءة الإدارية؟.

كما أنّ هناك مسائل أخرى خاصة بآثار النظم البيروقراطية تحتاج إلى معالجة سوسولوجية وسيكولوجية... ولاشك أنّ الدراسات التي ستجري على تنظيمات بيروقراطية دينية، وتعليمية، وعسكرية واقتصادية، وتركّز على التساند المتبادل بين التنظيم الاجتماعي وتكوين الشخصية، سوف تشكل قاعدة هامة لبناء نظرية في هذا المجال<sup>1</sup>.

لقد كان مقال "ميركون" نقطة انطلاق لعدد من الدراسات التي قامت بفحص المشكلة على المستوى الواقعي نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه "ألفن جولدنر" (A. Gouldner) من أنّ "الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إنّ هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية"<sup>2</sup>.

## 2. روبرت ميرتون ونقد النموذج البيروقراطي :

قدم " ميرتون " بدوره إسهاما متميزا في نظرية التنظيم، ورغم أن وجهة نظره في التنظيم لم تستند إلى أية شواهد واقعية، إلا أن كان لها تأثيرا فيما بعد على الدراسات التي تناولت التنظيم. لقد عرض وجهة نظره في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان " البناء البيروقراطي والشخصية " ، هذا المقال الذي جعله يشتهر بين الكثير من علماء الاجتماع آنذاك، حيث استطاع من خلاله، الكشف عن الكثير من الجوانب التي أغفلها النموذج المثالي للبيروقراطية وأراد هو من خلاله تغطية هذه الجوانب بإسهامه هذا.

وتضمن هذا المقال مجموعة من القضايا حددت وجهة نظره حول التنظيم فهو يبدأ بقضية أساسية وهي :

1-الرشد و التعقل حينما يرتكز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع

غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

<sup>1</sup> نقلًا عن Merton (R) , **Bureaucratie structure and personality** (Glencoe, free press 1960) p.371. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مرجع سبق ذكره ص 106.

<sup>2</sup> (Goulder (A) : "**Organizational Analysis**" In Merton et. AL, **Sociology today : Problem and prospects.** (N.Y, Basic books, in publication, 1959) p.406.

2- القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي ، و بمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة

بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

و على حسبه فإن هاتان الخاصيتان من شأنهما جعل التنظيم أقل مرونة لأن الوسائل هنا تتحول إلى غايات.

و لقد رتب " ميرتون " على ذلك ثلاث نتائج:

**الأولى :** تشير إلى تناقض أو تضال العلاقات الشخصية أو الخاصة، لأن التنظيم البيروقراطي في حد

ذاته مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار

**الثانية :** فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معاييرها.

**الثالثة :** مرتبطة بالأولى و الثانية و تتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها اتخاذ القرارات

و نستخلص من طرح " ميرتون " نتيجة مفادها.

كيف يمكننا الوصول، أو تصبح لدينا القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي ، و هذا مرتبط بانخفاض

العلاقات الشخصية أو زيادتها ، بحكم أن تلك القواعد و القوانين و اللوائح الرسمية، التي يراها " فيبر "

من جانب أنها تحكم سيرورة العمل وتنظمه، فهو يرى بأنها على عكس ذلك فقد تؤدي إلى الجمود و

التصلب سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء و نخلص في أن " ميرتون " قدم

إسهاما مكملا لإسهامات الكثير من الباحثين و الدراسيين في مجال التنظيم.

### 3. روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية للبيروقراطية:

إذا كان بارسونز قد استعبد أو أغفل أبعاد التغيير والصراع والمعوقات الوظيفية في التنظيم، وأكد فقط على الثبات والتكامل والتساند فإن "ميرتون" قد أكد على وجود التغيير الذي يفرض نفسه وينبثق من داخل التنظيم، كما أكد على وجود الضغوط التي تفرض على التنظيم من الخارج.

ولقد قدم "روبرت ميرتون" إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، إن إسهام ميرتون "في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية" فيبر "في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية التي أكدت مظاهر الرشد في التنظيم، حيث أنه وصف التنظيم البيروقراطي خاصة حين تهبط القاعد الرسمية، التي "بالقصور أو الذمور نظرا لصرامة وظائفه الرسمية تتصف دائما منذ عصر فيبر وما بعده، بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود، مما يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطي.

وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي، بالقصور والضمور، نظرا لسكونه المستمر وانعدام الحركة فيه كما أنه اهتم في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه " بالنظرية المتوسطة المدى " ولكي يقيم هذه النظرية استحدث ثلاث مفاهيم أو أدوات تحليلية هي الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، والمعوقات الوظيفية، في مقابل الوظيفية، وأخيرا البدائل الوظيفية، كما أكد ميرتون منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد ميرتون بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها، أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته. فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم (تحديد المسؤولية والاختصاص) ولقد رتب على ذلك ثلاث نتائج، أما النتيجة

الأولى فتشير إلى تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية، أما النتيجة الثانية تشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره.<sup>1</sup>

وفي هذا المجال استحدث ميرتون مفهومه عن استبدال الأهداف ثم ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما هذا الاستبدال: الأولى تتم حينما يظهر مثير معين يترتب عليه ظهور نشاط معين يعتقد أنه سيؤدي إلى نتيجة مأمولة أو مرغوبة فيها وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث اختيار متكرر لبدل مقبول، فإن ذلك يؤدي إلى تحول تدريجي في الاختيار ليصبح مسألة آلية، أما الحالة الثانية فتشير إلى ظهور نتائج مرغوبة إضافية لم تكن متوقعة في البداية، أما النتيجة الأخيرة التي توصل إليها، وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين، وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يسند إليها في اتخاذ القرارات. ولقد أوضح ميرتون بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، وإذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح السلوك ثابتاً جامداً. وهكذا يبدو واضحاً أن وجهة نظر ميرتون هذه قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا فيبر، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن ميرتون قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة في الإجراءات والقواعد التنظيمية، وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات مما تصبح عائق تنظيمي يحول دون تحقيق الأهداف.

على أن أهم ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد

---

<sup>1</sup> - إسماعيل، قيارى محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 291

تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، في نفس الوقت الذي تنطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي تسعى إليها.

كما أوضح أن الكفاءة الإدارية لا تتحقق بالضرورة وفقا للطريقة التي حددها فيبر فهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال، ولقد جسد ميرتون هذا الموقف عندما درس فكرة استبدال الأهداف، وهي فكرة سبق أن درسها روبرت ميشلز وتعرضنا لها في موضع سابق، ثم ضرب بعد ذلك أمثلة عديدة على هذا الاستبدال تكشف بوضوح عن أن وسائل تحقيق الأهداف قد تصبح في وقت ما أهدافا في حد ذاتها. وفي الواقع أن ميرتون لم يربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات، لأنه استند أساسا إلى الدور الذي تمارسه حاجات النسق.

## المحاضرة العاشرة:

### نظرية التحليل الاستراتيجي لكروزيه

#### 1/ فلسفة هذه النظرية:

يعد التحليل الاستراتيجي تصورا أو اقترابا نظريا حديثا سوء بالنظر إلى فترة ظهوره في حقل سوسولوجيا التنظيمات، أو بالنظر إلى ما يقدمه من أساليب وطرق لتحليل وفهم السلوك التنظيمي باعتباره منهجا تحليليا نوعيا بالمقارنة مع النماذج الكلاسيكية لتحليل الظاهرة التنظيمية، ويرتبط هذا الاقتراب بعالم الاجتماع الفرنسي "ميشال كروزيه Michel Crozier" المولود سنة 1922 والذي حاول الاستفادة من كل ما سبقه من دراسات بحوث في هذا الحقل، بداية من البيروقراطية الفيدرالية إلى الفعل الاجتماعي إلى نظرية الأنساق دون تجاهل العوامل الثقافية في توجيه السلوك التنظيمي... ، وإعطاء كل ذلك طابعا إمبريقيا، من خلال البحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية وأنماط التفاعل بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية و تكوينهم والإستراتيجيات التي يتبناها كل فاعل من خلال هذه العلاقات والرهانات التي يستند إليها، فقد انطلق من متغيرات تجريبية مما جعله يجمع بين متغيرات الوظيفية والنسقية أحيانا والماركسية الجديدة أحيانا أخرى ومفاهيم فيبر ومفاهيم السلوكية، في تحليل لخلفيات السلوك وفهم التفاعل بين الأفراد، ولو انطلق من مفاهيم مجردة لما وصل إلى الجمع بين هذه المفاهيم التي تبدو لدينا متناقضة، فمثلا لا يمكننا فهم الصراع الاستراتيجي على حقيقته بمفاهيم الوظيفية والنسقية فقط فلا بد لنا من مفاهيم أخرى، ولا يمكننا أن نفهم التعاون بالاعتماد فقط على مفاهيم علم الاجتماع الديناميكي، وفي كتابه "عالم موظفي المكاتب" الذي أرفقه بدراسة ميدانية ركزت خاصة على علاقات العمل الداخلية والعلاقات الاجتماعية يشير إلى أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولا ويختلف باختلاف أثر البيئة الخارجية ثانيا.



وبهذا الطرح يكون كل من **ميشال كروزيه وفريد بارق** قد قدما مقارنة سوسولوجية تقوم على تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمؤسسة، فالسلوك التنظيمي حسبهم ليس استجابة آلية وأتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المؤسسة، وإنما هو فعل واعٍ نابع من اختيارات هؤلاء الأفراد، أي هو فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها، لهذا السبب يستعمل كروزيه مصطلح الفاعل عندما يتكلم على الفرد في علاقته بالمنظمة لكونه حسب تصوره أن الفاعل يتمتع داخل المؤسسة بدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:

1- أن الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل داخل المؤسسة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

2- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة تبقى به دائما ثغرات تترك مجالاً للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة.

## 2/ أهم مسلمات التحليل الاستراتيجي:

قبل الحديث عن المسلمات الأساسية التي يقوم عليها هذا التحليل الجديد لتفسير علاقة الفرد بالمنظمة لابد من الإشارة والتأكيد أن نظرية **كروزيه** القائمة على التحليل الاستراتيجي أنها رفضت منذ البداية كل أشكال الحتمية المطلقة التي كانت تميز الفكر بصفة عامة والفكر السوسولوجي بصفة خاصة في تفسير السلوك الاجتماعي، فهو في تصوره الجديد لعلاقة الفرد بالتنظيم أو المنظمة كانت له نظرة توفيقية فالسلوكيات الاجتماعية لا يرجعها إلى السمات الشخصية الفردية كلياً ولا إلى الحتمية التنظيمية كما كان الحال في النظرية الكلاسيكية في التنظيم سواء عند **تايلور** أو **ماكس فيبر** بل أن السلوكيات هي وليدة لعبة بين الطرفين، فالتنظيم بواسطة الضوابط الرسمية التي يحاول أن ينظم بها سلوكيات الأفراد يخلق عوائق أمام الفاعل، وهذا الأخير أمام هذه العوائق يضع أو يختار الإستراتيجية المناسبة التي تختلف من

شخص إلى آخر حسب الكفاءة المعرفية من جهة والظروف التنظيمية التي يعيشها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس ينطلق كروزي في تحليله الاستراتيجي من أربعة مسلمات أساسية وهي:

أ/ اختيار الأهداف: والمقصود أن الأفراد داخل التنظيم لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة، هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة، فرغم ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا على سير مصالح الفاعلين الأساسيين فيها، لأنه لكل فرد أهدافه، وطموحاته الخاصة به، فهم يرفضون أن يعاملوا مثل باقي وسائل التنظيم المادية التي تسخر لخدمة أهداف المسيرين.

ب/ الحرية النسبية للفاعلين: إن الفاعل يتمتع بحرية وسيادة و استقلالية ولو نسبية، وبالتالي فإن النظرة إلى المهام والدور الذي يقوم به ليست نظرة قسرية إجبارية وإنما هي نظرة تعطي للفاعل حرية التفكير والتدخل لإعطاء قراءة وتحليل معين لدوره، و يمكنه أن يصل بذلك حتى إلى إعادة تشكيل مفهوم الدور، كما أن هذه المسلمة حسبه تؤدي بنا للتأكد بأن المنظمة مهما كان نمطها التنظيمي مشكل بطريقة تجعل سلوكيات العمال خاضعة وتابعة كليا له إلا أنه تبقى هذه الضبطية نسبية وغير مطلقة وحتى في المنظمات العقابية كالسجون مثلا يبقى السجناء يتمتعون بدرجة من الحرية مهما كانت ضئيلة .

ج/ العقلانية المحدودة: عكس التصور الفيبري المبني على العقلانية المطلقة للسلوك التنظيمي المتقيد حرفيا بالقواعد القانونية، فإن كروزي يرى أن الفاعل يتحلّى دائما بالعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة بل هي عقلانية محدودة ، فكل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة و من زاوية مهامه واختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقا خاصا وعقلانية خاصة ومحدودة اكتسبها من خلال ممارسته اليومية وتسمح له بتحديد إستراتيجيته الشخصية لتحقيق أهدافه. لتحسين وضعيته وبذلك فسلك

الفاعل إما أن يكون هجوماً من خلال المبادرات التي يقوم بها لتحسين وضعه، أو يكون دفاعياً من خلال تمسكه بهامش حريته و قدرته على التحرك والعمل.

**د/ البناء:** وهذا يعني أن كل تنظيم يجب أن نتصوره مسبقاً كبناء أو مجموعة من البناءات تتفاعل فيما بينها لتشكل نظاماً متكاملًا ، وبالتالي لا يمكن فهم وتفسير هذه البناءات إذا كانت مركبة بشكل فوضوي أو عشوائي.

### 3/ المبادئ الأساسية للتحليل الاستراتيجي:

بعدما تعرفنا على المسلمات الأساسية التي تحكم التحليل الاستراتيجي في تفسير المنظمة حسب **ميشال كروزي** والآن نحاول أن نتعرف على المفاهيم الأساسية التي أصبحت تشكل الإطار النظري والمنهجي لكل دراسة سوسيولوجية حول المنظمة وفق هذه المقاربة، فالتحليل الاستراتيجي للمنظمة يقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي السلطة ونسق الفعل الملموس منطقة اللائقين ، فهذه المفاهيم الثلاثة هي التي تعطي للمنظمة شكلها الواقعي والملموس، كما أن هذه المفاهيم الثلاثة هي التي تشكل محاور فهم وتحليل أي منظمة حديثة بالمنظور الاستراتيجي الجديد.

**أ/ السلطة:** مفهوم السلطة في التنظيم وفق هذا التصور (التحليل الاستراتيجي) تختلف بل تنفي ذلك التصور السائد بأنها ذات اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ومن طرف واحد فقط ومن مصدر واحد هو سلطة القانون، حسب المنظور الكلاسيكي (الفيري)، بل أن **ميشال كروزي** يرى عكس ذلك إذ يركز على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد في الامتثال للسلطة وهذا يعني أن أي علاقة للسلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية بين الأطراف المعنية بالعلاقة الاجتماعية أو العمل الجماعي المشترك وبالتالي فإن السلطة مهما كانت طبيعتها ديمقراطية أو أوتوقراطية إلى آخره.. هي في النهاية علاقة مزدوجة ذات اتجاهين، وبالتالي فالسلطة بهذا المفهوم داخل المنظمة تعني التبادل والتفاوض والصراع، وأنه على خلفية

كل علاقة هرمية رسمية للسلطة تتشكل علاقات للسلطة تكون خفية وغير ظاهرة للملاحظة البسيطة والسادجة التي تعني فقط بالسلطة الرسمية ذات الاتجاه الواحد والقطب الواحد أي سلطة الرئيس على المرؤوس ولا تولي اهتمام لسلطة المرؤوس على الرئيس كفاعل أساسي يملك أوراق تفاوض يمكن أن يستثمرها كرهانات لممارسة السلطة على الطرف الآخر، ويحدد لنا كروزي أربعة مصادر أساسية لتوسيع هامش الحرية وهي:

### 1/ الكفاءة والخبرة المهنية العالية : إن الكفاءة والقدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق

يمنح لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في مجال معين أين يمكن أن يكون الخبير هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية والقدرة التطبيقية والخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل والتعقيدات

العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها، ولا يستطع أحد أن يفهم الخبايا والأسرار المترتبة عن هذه الحالة المتدهورة إلا هو، مما يجعله في مركز قوة (أي سلطة) إزاء مديره المباشر بحيث هذا الأخير (المدير) أصبح في وضعية لا يستطيع معها أن يغضب هذا العامل حتى لا تفقد المؤسسة خبرامه.

### 2/ امتلاك المعلومة والاستحواذ عليها : إن امتلاك المعلومة من طرف أحد الفاعلين في شبكة

الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة و مؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، فهذه الوضعية تمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية ، والمثال الذي قدمه كروزي عن إستراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة التي يرسلها له هذا الإطار من أجل تصويب قراراته وإتمام مهامه التسييرية والتنظيمية جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمرؤوسه، إذن إن امتلاك المعلومة من طرف المرؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة،

وعندما نقول المعلومة فليس بالضرورة معلومة تخص سير العمل فقد تكون أسرار تتعلق بهيبة أو سمعة المدير مثلا أو غيرها.

### 3/ العلاقة النوعية مع المحيط الخارجي : من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة

يترتب عن علاقتها بمحيطها، أي مصدر مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة، لأن المؤسسة مهما كان شكلها وطبيعتها فهي في علاقة دائمة ومستمرة مع بيئتها الخارجية سواء من أجل الحصول على الموارد المادية والمالية والبشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتجاته، ومن هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائما مصدر اضطراب للسير الحسن للمؤسسة وبالتالي تخلق منطقة ارتياب

هامة وحقيقية تجعل الأفراد أو الفاعلين الأساسيين الذين يملكون علاقات خاصة ونوعية مع المحيط سيكون لديهم سلطة تمكنهم من بناء إستراتيجية معينة، من خلال توظيف هذه العلاقة.

### 4/ استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية : يشكل استعمال و تطبيق القواعد القانونية في كثير من

الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها أن تسير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية والتسيرية، وبالتالي يمكن للمسير أن يستعين بالقواعد القانوني أو بما يمنحه القانون من صلاحيات في توسيع هامش حريته من جهة أو للحد من هوامش حرية الفاعلين الأساسيين الذين قد يدخل معهم في حلق صراع استراتيجي أو في علاقة تفاوضية ومساومة مع هؤلاء الفاعلين.

### ب/ منطقة اللابقين: يعتبر مفهوم منطقة اللابقين من المفاهيم الأساسية في نظرية كروزيبي، فهي حسب

المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بالمفهوم الاستراتيجي السلطة على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في نفس الوقت الحيز أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه ويهيكله لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل

التنظيمية للحد من حرية العامل والتقويض من استقلاليته، فإنه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذا يستغله العامل في بناء إستراتيجيته الدفاعية أو الهجومية. إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل تعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في العلاقة التبعية التي تربطهم ببعضهم البعض داخل هذا المجال التنظيمي، وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة، تزيد أهمية هذه المنطقة وتتنقص حسب مستوى تبعية الأفراد الأخرى إليه وحسب درجة سلطته عليهم وكذا من عدم قدرة هؤلاء على الاستغناء عليه أو السيطرة والاحتواء على هامش الحرية الذي يمتلكه، وهذا الهامش له أربع مصادر رئيسية كما رأينا ذلك سابقا وهي:

1- استثمار السلطة القانونية، والتي تعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية حسب حالات الوضعية التنظيمية التي هو فيها.

2- الكفاءة والخبرة والقدرة المهنية المتميزة.

3- امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى.

4- القدرة على استثمار العلاقة مع البيئة الخارجية للمنظمة.

ويستغل الفاعل هذا الهامش في المناورة والتفاوض انطلاقا من رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حينما يستطيع الفاعل أن يحتفظ بهامش للتحرك لا يتحكم فيه الآخرون مما يجعل سلوكه غير متوقعا بالنسبة لهم.

**ج/النسق الفعلي للأفعال:** التحليل الاستراتيجي حسب كروزيي يهدف إلى متابعة التفاعلات بين استراتيجيات الفاعلين والإفرازات السلوكية الناجمة عنها والعوامل التي تحكمها والضوابط التي توجهها لأن ذلك هو الذي يؤدي إلى نجاعة أو فاعلية النسق التنظيمي من عدمه. وهو ما أشار إليه تحت متغير نسق الفعل الملموس، وقبل أن نتعرف على معنى نسق الفعل الملموس، يجب أن نفهم جيدا أن كل منظمة هي

مشكلة من مجموعة معينة من الفاعلين وهؤلاء الفاعلين يهيكلون وينظمون علاقاتهم عن طريق الترابط المتبادل أو التفاعل المتبادل هذا في حالة السير الحسن لهذه المنظمة. إذن فالنسق الفعلي للأفعال هو الطريقة والكيفية التي يهيكل بها هذا الكيان البشري المتواجد في المنظمة بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، أي يعني الكيفية التي ينظم بها هؤلاء الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية من أجل مجابهة ومعالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها، فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهداف المؤسسة. وهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين وهما:

**1/ النسق الفرعي لضبط العلاقات:** هو نسق من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل المنظمة، من أجل معالجة وحل المشاكل اليومية للمنظمة وتضبط وتوجه سلوكياتهم في علاقاتهم ببعضهم البعض، أو في علاقاتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية، فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف بها من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية، هل يتصل بمسئوله المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟... إلخ إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

**2/ نسق التحالفات:** وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل المنظمة، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فإن الفاعل المعين من أجل قضية معينة فإنه يعرف جيدا من هو الحليف أو الحلفاء الذين سيساندونه، فإن التحالفات داخل المؤسسة ميزتها الأساسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمة إليها. فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المؤسسة، لكون أنها معرضة دائما لعدد كبير من حالات الارتياح والحلول المقترحة لهذه الارتياحات ليست بديهية أو مبرمجة مسبقا مما

يجعل الفاعلين يتصارعون و يتنازعون بسببها لفرض الحلول التي يراها كل فاعل(سواء كان فرد أو مجموعة) بأنها هي المناسبة، وذلك كما قلنا مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجياتهم الخاصة سواء للمحافظة على وضعياتهم في التنظيم كما هي أو لتعظيمها. أما الذي يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكله العلاقات المستقرة والمنتظمة. أما عن المحتوى الذي يعطيه ميشال كروزي لمفهوم النسق الفعلي للأفعال بأنه يركز فقط على القواعد والضوابط التي تحكم قواعد اللعبة الإستراتيجية في التنظيم وتتميز بالاستقرار النسبي أي أن النسق الفعلي للأفعال هو مطابق أو يشتمل فقط على النسق الفرعي، ويعني وجود حد أدنى من الانتظام والترابط المتبادل لضبط العلاقات على خلفية الفوضى الظاهرة في العلاقات الإستراتيجية بين الفاعلين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات المتواجدين في حقل تنظيمي معين.



## المحاضرة الحادية عشر:

### الاتجاه الايكولوجي في دراسة التنظيم لديريبارن

#### 1/ فلسفة هذه النظرية:

لقد ظلت التنظيمات والمؤسسات على مدار عقود طويلة من الزمن تدرس باعتبارها نسقا مغلقا، يتفاعل فيه الأفراد مع وسائل العمل، إما الآلات أو المكاتب أو غيرها، ولقد افتقدت هذه الدراسات إلى أدنى ربط بين هؤلاء الأفراد وبين بيئتهم الخارجية خصوصا البيئة الاجتماعية، لتركيزها على الجانب المادي الذي يعنى بمحاولة زيادة الإنتاج، أما العوامل الثقافية فقد ظلت دراستها شبه مغيبة فلم تكن تحض بأهمية كبيرة بدليل أن الاتجاهات النظرية الأولى في دراسة التنظيمات كانت تسعى إلى البحث عن أفضل السبل لتعظيم أرباح التنظيم، وركزت كثيرا على العلاقة الموجودة بين الأفراد ووسائل الإنتاج فقط، إذن كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن البنية التنظيمية من تقسيم للعمل وتوزيع للسلطات والمسؤوليات هي المحددة للسلوكيات والأفعال داخل المنظمة، ثم انتقل هذا التصور في السبعينيات على اعتبار أن الإستراتيجية أو المنهجية الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية، لكن هناك تصور رابع يرى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي أي أن السلوك البشري في المنظمة ليس مرجعيته الاستعدادات النفسية ولا الوضعية التنظيمية والإستراتيجية الفردية بل الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم، هذه الأطر الثقافية تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم المتعددة وحتى المتضاربة في بعض الأحيان وهذا من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو العمل الجماعي المشترك، فمع ظهور المؤسسات الحديثة متعددة الجنسيات تغيرت النظرة اتجاه المنظمة لينصب الاهتمام بدراستها باعتبارها نسقا مفتوحا، يتفاعل بمكوناته البشرية والمادية مع المحيط الخارجي ومع ثقافة المجتمع على وجه التحديد، ولعل دراسة هوفستاد مثال على ذلك حيث انطلقت من

رفض ما كان متداول من فرضيات تقول أن الممارسات الإدارية والتسييرية الموحدة في الشركات الدولية تذيب من الفوارق الثقافية، فبرهن هوفستاد من خلال دراسته لشركة متعددة الجنسيات ومن خلال 50 فرع لها عبر القارات الخامسة من العالم، من أن ثقافة بلد تحدد ضمناً نموذج خاص للإدارة ومن ثم للسلوك التنظيمي، وبرهن بالدليل من أن الثقافات الوطنية، وحتى الثقافات الجهوية تؤثر على هذا السلوك مما يظهر تباينات في الثقافات التنظيمية لهذه الفروع.

ومن هذا المنطلق فإن البناء الاجتماعي القائم داخل المؤسسة ليس منتج ميكانيكي للإستراتيجية أو للعوائق الموضوعية والخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة، بل هو بناء اجتماعي ونتاج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط.

ومنه فاعتبار المؤسسة كمجتمع مصغر يتكون من تشكيلات اجتماعية وثقافية متباينة بمعنى يأتيها أفراد وجماعات مختلفي التكوين في كل شيء، في درجة الوعي، الانحدار الجغرافي، المكانة الاجتماعية، المستوى التعليمي و الثقافي، نوعية الاستهلاك والمعيشة... الخ، هذا اللاتجانس واللاتوازن في هذا المجتمع المصغر (المؤسسة) ناتج عن اللاتجانس الطبيعي الموجود في المجتمع الكلي أو الأصلي الذي انبثقت منه المؤسسة والذي بدوره يؤدي إلى وجود صراع وتباين وتنوع في الثقافات والقيم والأفكار، وهذا يخلق ويساعد على التطور والتقدم في المؤسسات، معنى هذا هناك علاقة تأثير وتأثر ما بين حياة الاجتماعية والثقافية للعامل خارج المؤسسة، وحياته وعمله داخلها أي أثناء ممارسته للعمل بكل ما يحمله هذا الأخير من خصائص ومظاهر تميزه عن بقية الأعمال الأخرى، ومن كل ما سبق نخلص إلى نتيجة مفادها أن ثقافة العمل بالمؤسسة ما هي إلا جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الكبير الذي تتواجد فيه المؤسسة ومن ثم فإن السلوك التنظيمي ما هو إلا انعكاس للخلفية الثقافية لهذا العامل.

## 2/ ديريبارن ودراسة دور الثقافة الوطنية:

نؤكد على حقيقة مهمة في هذا النموذج وهي دور الثقافة المجتمعية (الوطنية) في رسم معالم الثقافة المؤسسية وقيمها التنظيمية، وكذا تدخلها في توجيه سلوكيات العمال داخل هذه المؤسسات، ومن بين هذه الأمثلة نختصر النموذج الفرنسي والأمريكي والهولندي وكذا النموذج الياباني، وللتوضيح أكثر نشير إلى دراسة "ديريبارن" والتي استهدفت تبيان مدى تأثير القيم الوطنية على القيم التنظيمية للمؤسسة، أي أنّ طبيعة الممارسات الإدارية تترسخ في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، حيث كانت تحليلاته معتمدة على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد مثل فرنسا، أمريكا، البلدان المنخفضة ونتعرّض لمخلص دراسته فيما يلي:

1/ المؤسسة الفرنسية وثقافة منطق الشرف: يقصد بالشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، وهذه الصورة لخصّها "ديريبارن" في النمط الإداري الذي طبع المنظمات الفرنسية في عبارة منطق الشرف أين يعمل كل فرد ويتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقة مصالحه مباشرة، لذلك يتوجّب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليته بطريقة تذللّه إلى مرتبة دنيئة.

استمد "ديريبارن" فكرة الشرف من أعمال "مونتيسكيو" ، وهذا لفهم طريقة سير المؤسسات الفرنسية، أين نلتمس وجود منطق الشرف والذي يمتنع فيه الأفراد عن المرافعة عن رتبته، ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر لكن بالمحافظة على روح حرة...، فهو لا يكون خاضعا للإكراه بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنعه منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة، أو استجابة لأوامر المسؤول، ونفس الشيء ينطبق على المسؤول لأنّ هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف.

2/ المؤسسة الأمريكية وثقافة التبادل العادل: في الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة زبون ممون، وهي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية، ولفهم هذا الأسلوب من التسيير الأمريكي (الاقتراب التعاقدية) يرجع "ديربيان" إلى فجر التاريخ الأمريكي إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، حيث تمّ تدوين عقد يصرّح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشغل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، وذلك رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحدّ فيما بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعليه تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة، والعدل الذي يشير إلى كل ما هو منصف ومخلص والذي يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة إذ لا ينبغي أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده أو إمكانية استغلال الآخرين، وهو مفهوم يفضي بضرورة احترام كرامة كلّ شخص.

3/ المؤسسة الهولندا وثقافة أسلوب التراضي: تتحدر الممارسات الإدارية في المؤسسات الهولندية حسب "ديربيان" من تقاليد وعادات هذا المجتمع أي من خصوصياته الاجتماعية والثقافية وحتى السياسية، والتي تعود بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، منها الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي يشير هذا الاقتراب أنّ المجتمع متكون من عدّة ركائز أو كتل منفصلة عن بعضها البعض، لكل منها حقوقه الخاصة، ويكون تجمعها وإجماعها ضروريا لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل، والتي تشمل الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار، والاشتراكيين، وتأخذ كل كتلة مكانتها من خلال تسيير عدد من المؤسسات (مدارس، أحزاب سياسية، مستشفيات، قنوات البث الإذاعية والتلفزيونية)، ومن خلال المشاركة في تسيير الشؤون المتعلقة بالمصلحة العامة، فهذه الكتل الأربعة تخرج دائما بحلول سلمية، وانطلاقا من استبعادها فكرة الحك للأقوى، بل تعمل باستمرار على ضمان التراضي، والالتفاف فيما بينها والحفاظ عليهما.

وعلى هذا الأساس تشجع مؤسسات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها وهذا الأسلوب هو نوع من العقلانية في التسيير مع الإشارة أنّ مفهوم ونوع التراضي الهولندي مختلف عن مفهوم ونوع التراضي المتواجد في المؤسسات اليابانية، بحيث يخلو مفهوم التراضي في المؤسسات الهولندية من الإكراه الصارم، الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر.

من الأساليب المتبعة عند المسؤول الهولندي في العملية التسييرية هو التفسير والإقناع، ويتم كتبرير سوء تصرف فرد ما داخل المؤسسة بسوء فهمه "بالاستماع، التكلّم، التشاور، التفسير، ومع تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها وتقبلها، تعتبر كلها أبعادا جد هامة في الطريقة الهولندية لاحترام الآخرين، علما أنّ العلاقات الشخصية لا تتحدد بالانتماءات الاجتماعية، ولا التسلسلات الهرمية، حتى أنّه يعتبر المسؤولين كأعضاء عاديين، والاتصال لا يرغم الفرد على استعمال قواعد خاصة أو وسائل خاصة بل فمرعوسوهم لا يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة.

4/ المؤسسة اليابانية وثقافة الولاء: اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب لكثير منها، وأخذ الباحثون بالتطلع لتطويع هذه التجربة في مجتمعاتهم بعدما كان يظن أنّ قوّة منافسة اليابان تكمن في انخفاض أجور العمالة وتوفرها.

ولقد فات هؤلاء أنّ السرّ في ذلك التقدم مردّه طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال والمتضمن لواقع المجتمع الياباني ومنها ما يلي:

## أولاً: القيم الروحية للمجتمع الياباني:

1- **العائلة:** تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثة قد تعارف عليها المجتمع منذ زمن بعيد، مثل علاقات التضامن، التكافل، الاحترام، والولاء، فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم البعض واحترامهم لرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ. ولا يعتبر توسع المنظمة مشكلاً لديهم، رغم أنهم يدركون أنّ التوسّع معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية من الأفراد، ولذا فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منميين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام.

2- **العمل المشترك:** ينظر اليابانيون إلى أنفسهم من منظار التعاون المشترك، وقد عودت التقاليد اليابانية المديرين على العمل المشترك مع الآخرين عندما يشعرون بعدم القدرة على التعامل مع متطلبات الموقف، أو ما يواجهونه من مشكلات، فهم يشكلون وحدة بشرية متعاونة.

3- **السلوك اليومي للعامل الياباني:** إنّ العامل الياباني يعطي أولوية للالتزامات الفردية على الحقوق الفردية إذ لا يفكر الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية. والإدارة اليابانية هي الأخرى تنتظر للفرد الياباني من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن المجموعة أكثر ما ينظر إليه مستقلاً بذاته. كما يعتبر التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية، ولا يعتبر من الأبعاد البارزة في الفكر الياباني الإداري. كما أنّ الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية والفرد الياباني يضع المصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

## ثانياً: أثر القيم الروحية اليابانية على الممارسات الإدارية في اليابان:

تعتبر القيم الروحية في المجتمع الياباني ابتداءً بالأسرة، روح التعاون العمل المشترك، الاهتمام بالعنصر البشري أولوية الالتزام الفردي على الحقوق الفردية، ويظهر أثر هذه القيم على الممارسات الإدارية في:

### 1- عملية اتخاذ القرار:

أ- اليابانيون أكثر ميلاً للمشاركة في اتخاذ القرار.

ب- أنّ الإدارة اليابانية تستلهم الأفكار من واقع تجربتها لإدراك الموضوع.

ج- لا يهتمون البدائل بل يعطون كل بديل حقه من البحث والنقاش لمعرفة مدى حدوده وتنفيذه.

د- كما تلاقي الاقتراحات الجديدة والبناءة المكافآت إضافة لوجود برامج مختلفة لتشجيع الاقتراحات.

### 2- المسؤولية الجماعية:

1- تعتبر التقاليد اليابانية نجاح المنظمة مسؤولية جماعية أمام المجتمع.

2- لا يفكر الفرد الياباني في حقوقه اليومية الشخصية قدر مسؤولياته والتزاماته الفردية نحو المنظمة والمجتمع وفي إطار المسؤولية الجماعية.

3- كما تميل المؤسسات في اليابان إلى تقليص أو إلغاء أجهزة الرقابة، معتمدة على نظام المسؤولية الجماعية.

ثالثاً: أثر القيم الروحية على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان.

- التنظيم: يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن.

- تعتبر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بمثابة الدستور في الحياة التنظيمية، وإنّ الطاقة التي يستمدّها الإنسان الياباني من مشاعر الالتزام والعمل المشترك والشعور بالانتماء، توظف كقوة فاعلة لتحقيق التماسك في المنظمات بين المناصب العليا، والمناصب الدنيا في التنظيم.

- المناخ التنظيمي:

1- هناك نظام موحد للقيم منها المرونة والعدالة والمجاملة، والتعاون وهي صفات الفرد الياباني.

2- توفير درجة عالية من الاستقرار والتي مصدره ضمان الوظيفة إذ لا تنتهي خدمة العامل الياباني إلا إذا كان السبب جسيماً، والاستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة.

3- تعتبر المنظمة في المجتمع الياباني كأسرة متعاونة متكافلة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.



## المحاضرة الثانية عشر:

### نظرية الهوية المهنية لسان سوليو

#### 1/ فلسفة هذه المقاربة:

وفقا لهذه المقاربة فإنه عندما نتكلم عن الثقافة التنظيمية كموجه ومحدد لسلوكيات الفاعلين أو الأفراد داخل المؤسسة فإننا ننتقل في واقع الأمر من منطق الفاعل كموضوع للملاحظة ووحدة للتحليل إلى أخذ النسق كموضوع للتحليل والاهتمام، لأن السلوكيات والأفعال تصبح تابعة له، فالنسق الثقافي هو الذي يصبح هنا موضوع للدراسة والفهم، لأننا نتكلم على علاقة ثقافة التنظيمية كنتاج ومنتجة لسلوك الأفراد داخل المنظمة بصفتهم كيانات اجتماعية قائم بذاته، وليس امتداد للبناء الاجتماعي للمجتمع فقط، أي ليست مجرد مرآة عاكسة لمحيطها المحلي الخارجي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي والإستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فبالنسبة لعلماء الاجتماع التنظيمي كمثال كروزيه أو علماء اجتماع المؤسسة لا ينظرون للمؤسسة على أنها مجرد قواعد قانونية وهيئات داخلية ونماذج تسييرية بل أن المؤسسة عند هؤلاء هي مجال من العلاقات الاجتماعية المعقدة والأصلية، أي أنها نتاج لهذا البناء الاجتماعي وليست فقط امتدادًا لبناءات أخرى خارجة عن المؤسسة، على اعتبار أن المؤسسة لها تاريخها الخاص بها ولها ثقافتها الخاصة التي هي وليدة العلاقة بين الفاعلين كرد فعل منهم على ضغوطات المحيط، فمن هنا نستنتج ما يلي:

- أن المؤسسة كون أنها كذلك فإنه لها بناء اجتماعي مستقل.
- أن هذا البناء الاجتماعي وليد العلاقات الاجتماعية للأفراد أو الفاعلين المتواجدين فيها.
- هؤلاء الفاعلين تحكمهم قواعد قانونية، ومعايير، وقيم واستراتيجيات خاصة بهم في علاقتهم بعضهم البعض من جهة وفي علاقتهم بالمحيط من جهة ثانية.

## 2. الثقافة التنظيمية وثقافة المؤسسة:

فكل المفاهيم التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة بالبحث والدراسة متفقة على أنها مجمل المبادئ والاختيارات والافتراضات القاعدية التي اخترعها أو أنتجتها واكتسبتها وطورتها مجموعة معينة الأفراد في محاولتهم لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل.

فثقافة المؤسسة حسب هذا التعريف تتميز بالخصائص التالية:

- أنها ليست حتمية ولا تشكل ضغطا خارجيا على الأفراد تحدد وتطبع سلوكياتهم بل أن الثقافة هي نابعة من القدرة الإبداعية للفاعل في علاقته بالآخرين وبالمحيط التنظيمي الذي هو موجود فيه فهذه القدرة الإبداعية وهذه الاستقلالية هي التي تعطي لنا في النهاية هذا الشكل التنظيمي.

- أن المؤسسة بصفقتها تشكل نموذج بنائي تنظيمي أوجده الفاعلون فهو يعتبر بذلك الوسيلة التي وضعها هؤلاء من أجل ضبط تفاعلاتهم بالقدر الذي يسمح لهم بالحصول على التعاون الضروري لتحقيق أهدافهم المشتركة.

- أن الحلول التي أوجدها الفاعلون ليست إجابات ميكانيكية لعوائق خارجية بل هي إجابات إبداعية نابعة من القدرة الذاتية لهم لأنهم يتميزون بدرجة من الاستقلالية ولا تحكمهم أي حتمية خارجية.

- أن الثقافة هي منتج تاريخي ويتم تناقلها عبر الأجيال وتظهر في أشكال رمزية كما سنرى في تكوينات الثقافة.

وعلى العموم فإن الثقافة بهذا المعنى يكون هدفها إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة وذلك بصورة اتقاقية ومستقرة نسبيا، فهي ذات غرض عملي يجعل من إيجاد الحلول للمشاكل شيئا إجرائيا روتينيا وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني، وليست عملية يضبطها

النظام الرسمي القائم لأنه مهما يكن فإن النظام الرسمي هو دائماً في حالة متأخرة عن الوضعيات المستحدثة في كل لحظة والتي يجب على العمال أن يجدوا لها الحلول عن طريق العلاقة التي تجمعهم واتفاقاتهم المستمرة والدائمة.

إضافة لما سبق ذكره يعرف "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية و القيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها".

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

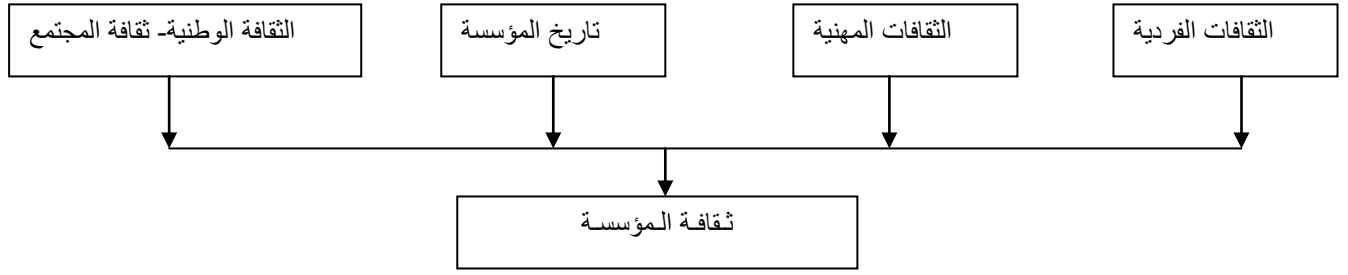
- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.

- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد.

أما H lene Denis يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط" أنها: " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، و أن هذه الطرق تركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة".

هذا التعريف واسع جداً، حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم و ذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس، ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة.

هذه تترجم بواسطة ميكانيزمات الاستقبال (رسمي أو غير رسمي)، و بواسطة الحركات الملموسة، مثال الترقيات التي تعوض التصرفات المجهدة.



و يمكن لكل ثقافة مؤسسة أن تتشكل من الأبعاد التالية:

- الثقافة الوطنية: بما فيها الثقافة الجهوية، لكل بلد ثقافة خاصة به، و التقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.

- تاريخ المؤسسة: لكل مؤسسة تجربة ثقافية خاصة بها، تاريخ المؤسسة يجعل إظهار للواجهة الأحداث الكبيرة من أجل تحفيز العمال في الحاضر.

- الثقافات المهنية: لكل مهنة تركيب على أساس القيم الموجودة حولها.

- الثقافات الفردية: كل فرد هو وحيد.

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم تضم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلّمات، الرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العمال بالمؤسسة".

وبدون تكرار التعاريف يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات اليومية والتي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وبذلك فهي تتضمن العناصر التالية:

1/ السلوكات التي نشاهدها بانتظام لدى أعضاء المؤسسة أثناء العمل، في اتصالاتهم وتعاملاتهم، وكل أشكال التبادل المستعملة عامة.

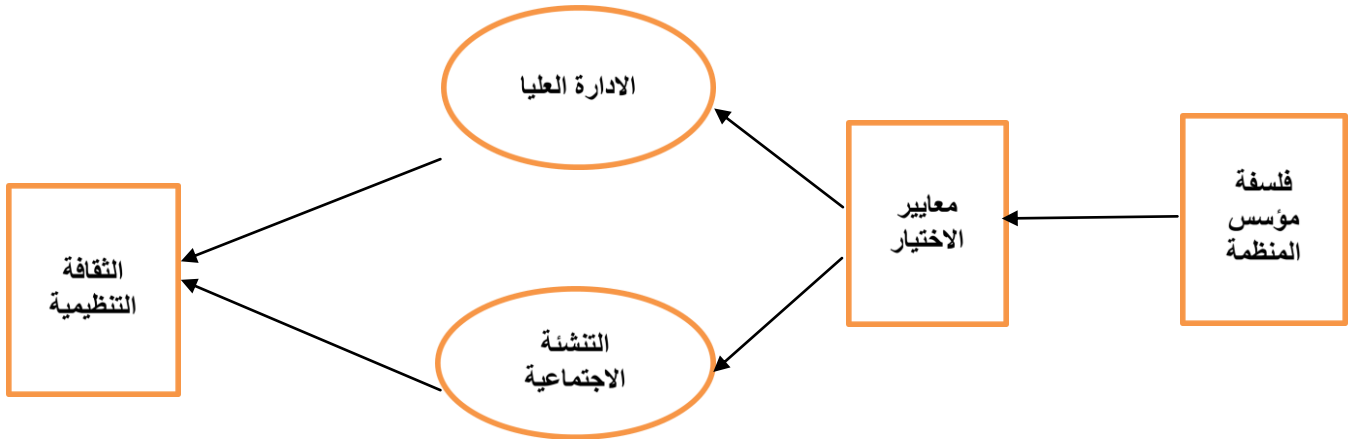
2/ المعايير المشكلة بين جماعات العمل في المؤسسة بصفة عامة.

3/ القيم الشائعة التي تتبناها المؤسسة.

4/ الفلسفة التي توجه من خلالها سياسة المنظمة أو المؤسسة الموظفون والزبائن وكل المتعاملين معها.

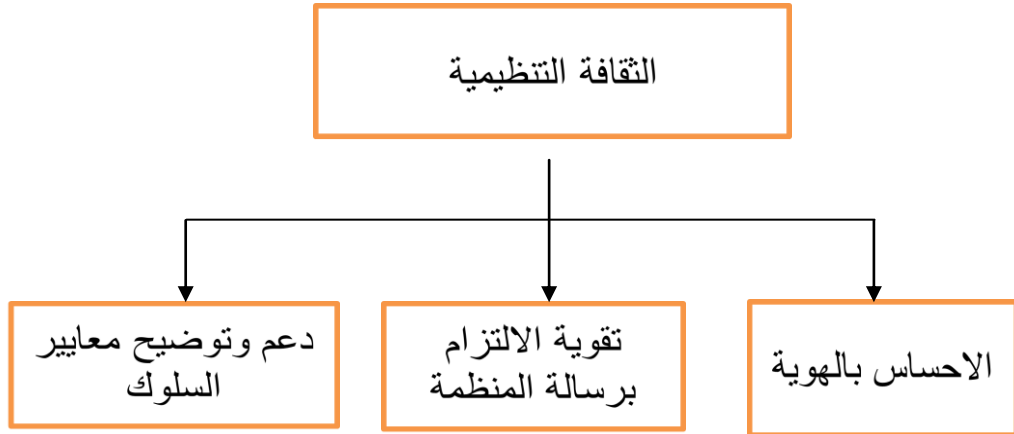
وعلى خلاف البنى التنظيمية الإجرائية لا تتحدد الثقافة التنظيمية انطلاقا من القوانين الإجرائية، بل تستمد كل طاقتها من التفاعلات بين مختلف فئات أعضاء التنظيم "إذ لا يمكننا فهم الثقافة التنظيمية على أنها نسق مغلق لأنها تعكس بصدق ثقافة المحيط وهو ما يعطيها الطابع اللاتجانسي حتى أن البعض يذهب إلى اعتبارها حاصل تقاطع وتفاعل مختلف الثقافات المصغرة التي تتشكل أساسا من تفاعلات أفراد التنظيم باعتبارهم مجتمعا مصغرا".

والشكل التالي يوضح كيف تنشأ الثقافة التنظيمية:



ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية يمكن لها أن تحقق وظائف ومقاصد يتجسد بعضها على المدى القريب فإنها تلعب دور الرمز الذي يسمح لأعضاء المنظمة بفهم البيئة المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية والبشرية، أما بالنسبة للمدى البعيد فالثقافة التنظيمية لها وظيفتين أساسيتين وهما التكيف والاندماج، وذلك بضبط العلاقة بين المؤسسة والمحيط، وتنسيق العلاقات التي تربط المنظمة بمواردها البشرية، ومن خلال هذه الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية تظهر أهميتها داخل التنظيم والدور الذي تلعبه خاصة في مصير ومستقبل كل مؤسسة، فقوة المؤسسة من قوة ثقافتها، إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المؤسسة، ومنه يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمؤسسة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

والشكل التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:



## 2/سان سوليو والثقافات التحتية:

حسب سان سوليو ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية هي:

1 -الثقافة السابقة للعامل، والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو انتمائه ريفي أو

حضري، أو الثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.

2 -الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف

فيها وكذا شكل تنظيم العمل.

3 -علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في

علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المؤسسات فحسب بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل المؤسسة، وهذا ما توصل إليه سان سوليو في الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل في المؤسسات الفرنسية فوجد أن هناك هويات ثقافية أو ثقافات تنظيمية تحتية داخل كل مؤسسة والتي تلعب حسه دورا كبيرا في تحقيق الاندماج والتكيف أو الشعور بالانتماء إليها والذي يساعد بدوره في تشرب ثقافة المؤسسة من طرف العمال، وعلى هذا الأساس صنفها حسب النماذج التالية:

**1/ النموذج الانصهاري أو الاندماجي:** يميز العمال الفرنسيين بالخصوص الذين ليس لهم أي تأهيل

وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع

بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي ويعيشون

في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر .

**2/ النموذج المفاوض:** وهو يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى، ويستثمرون هذا التأهيل لصالح تحقيق أهدافهم واستراتيجياتهم وفق علاقات تفاوضية مع رؤسائهم.

**3/ النموذج العاطفي:** و يضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة والإطارات العمامية، والتي كونت نفسها ولا تسعى إلى تحقيق امتيازات في الوقت الراهن.

**4/ نموذج العمال المنسحبون:** ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون والنساء، والذين لا يهتمهم في المؤسسة سوى الحفاظ على المنصب ومكاسب الحالية.

فلاحظ من هذه النماذج الأربعة لمجموعات الانتماء داخل المؤسسة حسب هذه الدراسة أن الثقافة ومجموعات الانتماء لا تحكمها عوامل خارجية بل ظروف موضوعية مرتبطة بالوضعية المهنية والتنظيم داخل المؤسسة وأخرى ذاتية متعلقة بالخصائص والقدرات الذاتية لكل عامل، فهذه الثقافات التحتية للنسق الثقافي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني أو المهن الخاصة و النوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة، بحيث تلعب دورا كبيرا في تحقيق الدمج أو الشعور بالانتساب إليها كما أشرنا له لأن الشعور بالانتساب للمهنة أو التخصص المهني أو قطاع النشاط للمنظمة يصبح من العوامل المساعدة على تشريب ثقافة المؤسسة التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

فالمؤسسة بذلك تصبح كيان اجتماعي تحكم أفرادها روابط اجتماعية نابغة من منطق الرجل الاجتماعي الكامل وليس من منطق الرجل الاقتصادي الخالص، ومنتجة لقواعد وقيم ثقافية تعمل على ضبط العلاقات وتوجيهها بما يخدم الهدف الجماعي المشترك الذي يحكمهم وبذلك أصبح إطارا للاندماج ومجموعة انتماء.

عندما نتكلم عن ثقافة المؤسسة فإننا نعني الأنماط السلوكية السائدة و المعايير التي تمثل الإطار العام لها، وتتفاوت الثقافات التنظيمية في تأثيرها الايجابي والسلبى على مستوى الأداء، ولمعرفة هذا التأثير



جدير بنا أن نميز بين ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي هو ما ميز بيئة العمل ماديا ومعنويا لفترة زمنية قد تكون قصيرة غالبا ما يكون هذا المناخ هشاً وقابلاً للتغيير، بينما الثقافة فتبنى على أساس:

- من جراء تعاقب الأجيال وتراكم الخبرات.

- القيادة الإدارية تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المؤسسة ومن السهولة بمكان فرضه على باقي منسوبي المؤسسة.

## قائمة المرجع

- 1-مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002.
- 2-عبد العزيز الصالح بن جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2000، 1.
- 3-ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع، التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 4-انظر: عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 5-فاروق عبدو فيلة، السيد عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2005.
- 6-مهدي حسن زويلفو آخرون، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، عمان الأردن، 1994.
- 7-مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8-عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، الكتاب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 9-أحمد سرور أحمد، السيد أيوب السيد، مبدأ إدارة الأعمال، ب.ط، مكتبة عين شمس، مصر، 1989.10-صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
- 11-اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، 1994.
- 12-سليم العامودي، علم الاجتماع الصناعي، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.

13- خليل محمد حسن الشماع، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1989.

14- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

15- المقاربة الإستراتيجية أنظر: الدراسة الشهيرة التي قام بها "كروزيي" بفرنسا، والتي كانت منطلقاً من ملاحظته داخل المؤسسات الصناعية والوصاية التي تمارسها جماعات مهنية على جماعات أخرى ، وكان غرضها المقايضة المصلحية مع السلم الهرمي لأفتتاك قدر من هامش الحرية، والدخول في ممانعة مع القوانين الإدارية السارية التي قد لا تكون في خدمة مصالحهم. واستراتيجياتهم.

16- المقاربة الإستراتيجية أنظر:

- Michel CROZIER & FREIDBERG, **l'Acteur et le système**, édition Le Seuil, Paris, 1977.

17- لدراسة ديريبارن أنظر:

DIRIBARNE, Philippe, **La logique de l'Honneur**, édition Seuil, Paris, 1989

18- دراسة سان سوليو أنظر:

-Renaud SAINSAULIEU & Autres, **La Méthode sociologique d'analyse des conditions de travail**, ANACT, 1981