



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في مقياس نظريات التنظيم

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر " ل.م.د " L.M.D " علم الاجتماع
تنظيم وعمل

إعداد :

د. مـ رباح مليكة

السنة الجامعية 2023/2022

مقدمة :

إن المنتبع لتطور النظريات التنظيمية وبنائها المادي والبشري خلال القرن العشرين يجد أن أغلبها ظهر في النصف الثاني من تلك الفترة وكانت وفقا لفلسفة النظام المغلق ، ولا بد من تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية ، غير أنه بعد الخمسينات نددت نظريات التنظيم والإدارة بفلسفة النظام المغلق ، وأكدت على أهمية الأخذ بفلسفة النظام المفتوح في تحديد المتغيرات البنائية والسلوكية للتنظيم ، فدراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدة بحوث نفسية واجتماعية والتي يمكن تلخيصها في ثلاث محاور أساسية : علم اجتماع المنظمات الذي يهتم بالنظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" ونظرية التنظيم التي تهتم أساسا بدراسة المنظمات الرسمية والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير ، ويتجلى ذلك في أعمال المدرسة التaylorية . إضافة إلى أعمال المدرسة النيوكلاسيكية من خلال أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية ، إضافة إلى النظريات الحديثة في التنظيم عند ميشال كروزبي والتحليل الاستراتيجي ونظرية "z" اليابانية والنظرية النسقية ونظرية جولندر والقواعد البيروقراطية ونظرية "سان سوليو" والهوية المهنية ، إضافة إلى العلم علم معوقات الوظيفية عند "روبرت ميرتون" والإدارة بالأهداف عند ايتزيوني .

وان التراكم الكبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي وفعالية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية والتغيرات داخل التنظيمات ، وما يترتب عليها من مشكلات ن فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد لدراسة التنظيمات ن وقد كان لكتاب " ايميتاي ايتزيوني " الذي أطلق عليه " التنظيمات الحديثة " الفضل في ايقاض الفضل في ايقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصص ميدان من ميادين الدراسة في علم اجتماع التنظيم لدراسة التنظيمات ، ويهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة .

ومع مطلع أربعينيات القرن الماضي تطورت نظرية التنظيم الحديثة وأصبحت تركز على دراستها من جميع الجوانب وتعتبرها كيانات اجتماعية ،حيث ارتكزت جهود علماء الاجتماع في نظريات التنظيم الحديثة على دراسة البناءات التنظيمية والفعل الاجتماعي من خلال متغيرات السلطة والتنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراع والتعاون والتكامل ونسق القيم.وقد اهتمت نظرية التحليل الاستراتيجي " لميشال كروزبي" بتحليل ودراسة مختلف جوانب الفعل الاجتماعي داخل التنظيم ، لذلك إن التنظيمات هي كيانات اجتماعية هادفة ترتبط بمختلف العمليات الاجتماعية التي تقع في المجتمع ، كالصراع والتنافس والتفاعل والاتصال وتقسيم العمل ... لذلك إن التنظيم هو كيان اجتماعي معقد لا يمكن فهمه في اتجاه نظري واحد، وإنما بالتحليل المتعدد المقاربات.

وقد عرضت حركة التنظير في حقل التنظيمات عدة مراحل يمكن تلخيصها حسب السياق التاريخي كالآتي:

- 1- من 1900-1930 : تميز التنظيم بالطابع المغلق ، يسعى للعقلانية والنجاحة والانتاجية ، حيث غابت النظرة الإنسانية للعامل ، مع اعتبار المنظمة تنظيماً رسمياً بحثاً (النظرية الكلاسيكية التaylorية ، الفايولية ، البيروقراطية) .
- 2- من 1930-1960: بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية في التنظيم، كما تم إعطاء اهتمام للتنظيم غير الرسمي رغم أن المنظمات بقيت في المجال شبه المغلق.
- 3- 1960-1975: وهي مرحلة انفتاح التنظيمات على البيئة الخارجية مع ضرورة الدمج بين الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب عقلانية والتخطيط التنظيمي وبداية تبني فكرة النظام المفتوح.
- 4- 1975 إلى اليوم: التركيز على علاقة التنظيمات بالبيئة الخارجية ودور النقابات العمالية والمصالح السياسية والقيم والثقافة التنظيمية والإستراتيجية، وقد تميزت بالنظام المفتوح كلياً.

المحور الأول : النظريات الكلاسيكية

الأهداف التعليمية :

- التعرف وفهم مختلف التعاريف الخاصة بعلم إجتماع التنظيمات ونظريات التنظيم وتصنيف المفاهيم حسب الخلفية النظرية والمعرفية لكل باحث ولكل نظرية .
- إلمام الطالب بمختلف المفاهيم أو الأدوات السوسولوجية الأكثر إرتباطا بالتخصص أو الأكثر إرتباطا بمجال التنظيمات .
- إدراك التطور التاريخي للنظريات الكلاسيكية التنظيمية .
- تمكين الطالب من التحكم في أدوات التحليل السوسولوجي لكل نظرية .
- تمكين الطالب من توظيف النظرية الكلاسيكية نظريا وميدانيا من خلال مقاربتها لدراسة المنظمة أو موضوع ما في التخصص .
- إستيعاب وفهم التوجه العام للنظريات الكلاسيكية (التaylorية ، الفايولوية ، الفيبيرية) .
- توظيف الإطار النظري والتصوري لكل نظرية وتقديمها في شكل تحليلي لمختلف الظواهر التنظيمية بالتنظيم الجزائري .
- إكتسابه خلفية نظرية ومنظومة فهمية تتكون من أدوات التحليل التي تشكل مفتاح كل نظرية من نظريات التنظيم ، وبالتالي تكوينه لمقاربة العديد من الظواهر والقضايا التنظيمية .
- القيام بتحليل نقدي من خلال نقاط القوة والضعف أو الإيجابيات والسلبيات الكامنة في المدارس أو النظريات الكلاسيكية .

المحاضرة الأولى : مدخل مفاهيمي لبعض مصطلحات التنظيم .

مفهوم التنظيم:

جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي ، وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح .

أو هو جماعة اجتماعية يرتبط أعضاؤها فيما بينهم بمواثيق رسمية ضمن شبكة علاقات تستند إلى مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والتنظيمية.

أو هو جماعة متضامنة تتميز بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية وإلزامية النظام وتنفيذ الأدوار.

أ - تنظيم رأسي:

هو أحد أشكال التنظيم الرسمي يكون فيه ترتيب المناصب تنازليا من الرئيس إلى نوابه إلى باقي المرؤوسين ، ومن مميزاته وضوح المهام وتحديد المسؤوليات أمام الرؤساء .

ب - تنظيم رسمي:

جماعة منظمة على أساس ممارسة نشاط ما على أساسه تحدد أهدافها وقوانينها الرسمية وأدوار أعضائها وقواعد السلوك والجزاء والعقاب ، وللتنظيم الرسمي أشكال هي التنظيم الرأسي أو التنازلي ، والتنظيم الاستشاري المعتمد على مجموعة من الخبراء الاستشاريين ، والتنظيم الوظيفي الذي يعني تقسيم المهام على الأشخاص والأقسام حسب عدد النشاطات التي يقوم بها التنظيم .

ج - تنظيم غير رسمي:

نظام من العلاقات الشخصية الذي ينشأ بالموازاة مع وجود التنظيم الرسمي بصفة تلقائية لمواجهة ضغوط التنظيم الرسمي وتخفيف التوتر في العمل بما فيه التعاون على تحقيق المصالح الشخصية.

نظرية التنظيم:

إطار نظري ومفهومي ومنهجي متكامل يحاول دراسة وفهم وتشخيص كل جوانب الظاهرة التنظيمية في نسقتها الداخلي والخارجي لإيجاد القوانين التي تتحكم فيها وتوقعات الأفراد والمنظمات بهدف تحسين الأداء والفعالية باستمرار.

النسقية النظامية :

أحد النظريات التي تدرج ضمن علم الاجتماع الدينامي ، ويتوجه التحليل النسقي نحو البحث في الكل أكثر من الجزء ، وما ينجم من تفاعلات دينامية بين هذه الأجزاء دون التركيز الكبير على الأسباب ، والبحث في العلاقات المعقدة أكثر من العلاقات البسيطة والسطحية .

نسق مغلق:

أحد منظورات تحليل النظم التي تنظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من العناصر المتوافقة لها حاجات جزئية معينة هي أساس وجودها واستمرارها واستقرارها من أجل تحقيق الهدف العام ، ومن هذه الأجزاء الفعل التنظيمي الرسمي والعقلاني ، والقوة المادية والتقنية والإدارية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم ، كما يركز على العلاقات الإنسانية والعوامل النفسية وجماعات العمل .

نسق مفتوح:

عملية التفاعل بين التنظيم وبيئته الخارجية من خلال التأثير والتأثر المتبادل بينهما والذي نلاحظه من خلال المدخلات الواردة من البيئة الخارجية والمخرجات الصادرة من التنظيم إلى البيئة الخارجية

وهو أحد المصطلحات المستعملة في التحليل النسقي للتنظيمات الذي يدخل متغيرات البيئة الخارجية في تحليل الظواهر التنظيمية ويربطها بمشاكل النسق ككل ويفسر السلوك في ضوء متغيرات المحيط .

النظرية الإدارية :

من أهم روادها " هنري فايول " و "رايلي " و " موني " وهي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها ، وهذه العمليات هي نفسها مهما اختلف التنظيم ، ومن أجل الزيادة في فعالية الأداء تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ هي تقسيم العمل وتحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر والمركزية وترتيب التجهيزات والأفراد والمبادرة واستقرار العمل والتضامن ووحدة الهدف ونطاق الإشراف وتدرج السلطات .

النظرية البيروقراطية :

أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها " ماكس فيبر " والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي ، والتوظيف 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 الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة .

النظرية التحديثية :

من أهم روادها "مارتس وسيمون " تجاوزت النظرية الكلاسيكية والكلاسيكية المحدثة من خلال التركيز على البحوث التجريبية وعلى الأجزاء الإستراتيجية للنسق وعملياته الرئيسة وعوامل تكيفه وتكامله ، كما تركز على مختلف النماذج الممكنة والمحتملة لفهم الظواهر التنظيمية وتقديم القراءات والتفسيرات الموضوعية والمناسبة لكل وضع من أوضاعه المختلفة ، والتركيز على التنظيم ذاته فتصفه وتحلله إحصائيا لتحقيق أعلى موضوعية ممكنة .

نظرية الحاجات :

وتعرف أيضا بسلم الحاجات " لماسلو " MASLOW الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع ، أهمها الحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى التقدير الشخصي ، وتقدير الذات ، والحاجة إلى الأداء ، وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين .

نظرية الدافعية :

جاء بها عالم النفس " ماكلند " لتلخص في أن هناك ثلاثة دوافع للسلوك هي الحاجة للانجاز والحاجة للانتماء والحاجة إلى السلطة .

نظرية Z :

عرف بها "وليم اوشي " ياباني الأصل ، وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل التنظيم ، واقتрحت الجمع بين نموذجي التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن النموذجان سيزولان مع الوقت ، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي .

نظرية " X " و " Y " :

عرف " ماكريجور " Mc Grégor " وتتضمن وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل فنظرية "x" تنظر إلى العامل على أنه ضعيف الطموح وكسول بطبعه ويكره العمل وتحمل

المسؤولية وتقديم المبادرات ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في الكلاسيكية ويقترح بدلها نظرية " y " التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحه ، لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة والإدارة بالأهداف ، وهو نظام يعتمد على الدمج وتوفير الإمكانيات والمشاركة والنظرة الإنسانية ، كما يقوم على الحوافز المادية والمعنوية ، وأن الإكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف .

النظرية الكلاسيكية الحديثة: وتعرف باسم (مدرسة العلاقات الإنسانية):

من أهم روادها " التون مايو " قامت على فلسفة حركة العلاقات الإنسانية ، وافقت على أسس الكلاسيكية ، وأضافت الجوانب الإنسانية في العمل كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي .

من خلال تأثير التنظيم وجماعات العمل بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل ، وإشراك العاملين والتقليل من الرقابة ، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية ، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين ، ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد .

وهي طريقة للتسيير تهتم بالعامل الإنساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على انجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء ، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية ، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل .

وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب النفسية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية ، ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة ومتناقضة أحيانا ، كما أن نفس الأفراد لا يستجيبون بنفس الاستجابة أمام نفس المواقف ، وبذلك يكون للعوامل النفسية أثرها في عملية الصراع والتوجه نحو التعاون ، خاصة إذا لاحظنا بأن الإنسان إذا كان يمثل جملة من المشاعر فإنه أيضا يتبنى طموحات شخصية ، وحاجات يريد إشباعها ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب منه والحوار معه ، كما لا يمكن الوقوف ضد إشباع حاجاته هذه لأن ذلك يفتح مجالا للصراع التنظيمي وتوجه العاملين نحو سلوكيات تؤثر سلبا في فعالية التنظيم .

النظرية الكلاسيكية :

وتعرف أيضا باسم مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي اشتهر بها "فريدريك تايلر " وهي اتجاه نظري اهتم بدراسة العوامل المادية المؤثرة في مستوى الإنتاج واعتبرت المسير مهندسا مكلفا بتسيير الآلة والعاملين جزء من العوامل المادية للتنظيم وأهملت الجوانب الإنسانية واهتمت فقط بالعوامل المادية المؤثرة في إنتاجية العامل .

وكانت هذه النظرية أول من أدخل الطرق العلمية في التسيير، فتوصلت إلى أربعة مبادئ للإدارة هي تنمية علم حقيقي للإدارة، والاختيار العلمي للأفراد، والتكوين العلمي، والتعاون بين العمال والإدارة.

النظرية مابعد التحديثية : أحد مداخل تحليل النظم الذي يركز أكثر على نظريات التنظيم ومختلف التطبيقات لانجاز النظريات في المجتمع مابعد الصناعي ، وضم مختلف المعارف إلى بعضها البعض ، ومختلف التخصصات إلى بعضها البعض والعمل على الفهم الجماعي للمشاكل التنظيمية في ظل مجتمع المعرفة وعولمة المعرفة ، فيتم بذلك تفسير الظواهر التنظيمية من خلال إشراك مختلف التخصصات والنظريات ، ومن خلال الفهم الجماعي للظواهر التنظيمية المختلفة ، والرجوع إلى الماضي لاستكمال هذا التحليل وتشكيله من خلال دور أساسي يقوم به المسير وهو دور المنظر والفنان (قاسيمي ، 2011 ، 47-131) .

المحاضرة رقم : 02

حركة الإدارة العلمية

أولاً : بدايات الحركة العلمية المدرسة الإدارية الكلاسيكية (التايلورية)

في أوئل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي " فريديريك ويليام تايلور " العرض الأول الذي أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها " تايلور " وتعد نظرية الإدارة العلمية النظير المعاصر للنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها الأساسي " هزي فايول " (إبراهيم ، 2007 ، 96) ، لقد عاش "تايلور " في فترة تميزت بالفساد السياسي والاداري وعدم الكفاية والفعالية ، كما أنه إهتم أثناء عملية الانتاج بانتاج اقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها ، فمفهوم العمل عنده يركز على ثلاثة محاور وهي (الإستمرار – الإنتاج والأجر) (عشوي ، 1992 ، 45) .

تتمثل أهم إسهامات "تايلور " (taylor) في إقتراح كيفية التحكم الجيد في عدد من التقنيات والقواعد المتعلقة بمشاكل إدراة الأفراد (تفكيك المهام – تحديد محتوى المنصب – القدرة القصوى على الرقابة ...) بما يسمح بمعالجة الصعوبات التي تواجهها إدراة مجموعات كبيرة من العمال .

ويقتضي هذا الأمر إجراء دراسة علمية للعمل (التنظيم العلمي للعمل) ، أكد "تايلور" بثقة كبيرة أن هذا التنظيم يضمن توجيه أهداف القادة وأهداف المنفذين بإتجاه تظافر جهود الجميع في سبيل زيادة القيمة المضافة (دربالي ، 2019 ، 12) .

إن التايلورية كانت تستهدف الإستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم فمن المسلم به أن العامل اذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عمله ، لذلك لايجب أن يترك إختيار العمال للصدفة وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يتلائم وقدرته وإستعداداته .

في نظر تايلور أن الخبرة والتدريس على الحركات الصحيحة كفيلان بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركات الصحية وإزالة الحركات الفائتشة المؤثرة في كفاءة العمل ، وقد تناولت دراسة تايلور مراحل العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب .

ويطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي ، وهي ولاشك وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها وهي التي أعقبت الثورة الصناعية وسيادة المذهب الإقتصادي الرأسمالي ، ويمكن القول أنه على الرغم من تعداد المدراس التي تندرج تحت هذا العنوان إلا أنها تشترك في افتراضات رئيسية نذكر منها :

ثانيا : الافتراضات التي تشترك فيها النظريات الكلاسيكية :

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة وإعتبرته كائن إقتصادي ، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط .
- ترى هذه النظريات والمدراس أن هناك طريقة أمثل لتأدية العمل وأنها تناسب كافة الظروف وأن وظيفة الإدارة هي إكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال .
- تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصداره الأوامر لسير العمل .
- لاتعير أهمية للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين والتنظيم إذ ترى ضمنا أو صراحة أن التنظيم نظام مغلق يقتصر فيه التفاعل على أعضاء التنظيم الرسمي .
- تعتبر هذه النظريات أن كل إتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى ضرر بالإنتاجية .
- إعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات . (القريوني ، 1993 ، 30-31) .

ثالثا : اشكالية تايلور : تبحث اشكالية "تايلور" في مجموعة من العوامل وهي :

- تبحث في عوامل زيادة انتاجية العامل ؟ .
- تبحث في هيكل المؤسسة او الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟ .
- تبحث في تحسين أنماط الإتصال والبحث في استقرار العمل ؟ .
- تبحث في نماذج معالجة الرؤساء لمشاكل العمال ؟ .
- تبحث في التجربة وقياس حركات العمال (عددها) والغاء الحركات الزائدة ؟ .
- تبحث في غترات التعب واقتراح تقسيم جديد للعمل يراعي العلاقة بين العمال والادارة وتحديد المسؤوليات واعطاء الاهمية للتخطيط وفي نفس الوقت تم استحداث فئات مهنية متخصصة أي (تقسيم العمل حسب التخصص) . (حصيلة قراءات) .

رابعا : مبادئ وقواعد الإدارة العلمية : تبنى تايلور مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها فيمايلي :

- 1- تقسيم العمل وتحديد المهام وتبسيطها وتوزيع العمال على الأعمال بالكيفية التي تحقق الفعالية في الأداء .
- 2- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية والإنطباعات الذاتية في تحديد عناصر الإنتاج ، وذلك بتحديد الطريقة والزمن اللازمين لإنجاز العمل وإستبعاد الحركات غير الضرورية وتوفير الشروط المثلى ، اللذان من شأنها إنجاز الأعمال في أقصر وقت وأقل مجهود .
- 3- حسن إختيار العمال للوظائف التي تناسبهم وتدريبهم عليها ، بما يتناسب وظروف ومتطلبات الوظيفة .
- 4- ضبط حركة العمال الفيزيولوجية والعضلية بما يتناسب مع حركة الآلات ودورانها لتحقيق الفعالية المطلوبة .
- 5- ربط أجر العمال بالإنتاج (التحفيز المادي) على إعتبار أنه كلما زاد أجر العامل زاد إنتاجه وإنخفضت تكلفته .
- 6- قدرة الفصل بين العمل الإداري والعمل التنفيذي وإعطاء الإشراف أهمية خاصة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس بعدد محدود من الأفراد بغية تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنجاز .
- 7- إعتداد التنظيم الرسمي لتحقيق إمتثال العمال للأوامر والنواهي المتعلقة بالعمل وتنفيذ ما يطلب منهم بعيدا عن تأثير جماعات العمل (حسن ، 1998 ، 53)

خامسا : الإقتراحات التي قدمها تايلور في تسيير العمل :

- العمل بالقطعة -زيادة الأجور وتخفيض تكاليف الإنتاج .
- تسهيل مهمة الرقابة، التعيين في المناصب وفق الطرق العلمية (الشخص المناسب في المكان المناسب)
- تدريب وتكوين العمال .
- ضمان التعاون بين الإدارة والعمال .
- طريقة مثلى للعمل .
- دراسة الإجهاد.
- وحدة الأوامر .

كما ركزت التايلورية على مفاهيم أساسية وهي : التكلفة – الطاقة – السرعة – التحمل

سادسا : ويمكن تقييم نظرية الإدارة العلمية من خلال إدراج النقاط الآتية :

- تجاهلت العامل الإنساني في الإنتاج فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان مناسباً، فقد نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط.
- تميل الإدارة العلمية للتخصص العميق، صحيح أن هناك فائدة للتخصص لا يمكن إنكارها ولكن الإمعان في التخصص العميق يؤدي إلى الملل والسأم وقتل روح الإبداع.
- تجاهلت هذه النظرية وهي تبحث عن الإقتلال من الاجهاد غير الطبيعي، أي الإجهاد النفسي.
- تنادي هذه النظرية بالطريقة المثلى في العمل من دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة.

ولكن مهما قيل عن هذه النظرية فلها محاسنها التي تتمثل فيمايلي :

- تصدت للمشاكل بسلاح العلم والأساليب العلمية فأبدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الحركة والزمن كما أنها استندت إلى العلم في الرقابة.
- لم تكتفي هذه النظرية بأحكام الماضي بل أخضعتها للتجربة والتمحيص.
- ماجاء به "تاييلور" ليس هو نظام لتسيير الوقت وليس هو حساب حركات العمال وليس هو عمل بالقطعة وليس لصرف الأجور العالية وليس الإشراف التخصصي وليس نظام الإتصال وليس نظام للإنتاجية، بل هو نظام الإعتماد على الأبحاث العلمية بإستمرار والمبادئ العلمية بإستمرار لايتوقف عبر الزمن.
- هذه المدرسة غيرت ذهنيات المسيرين والعمال إتجاه النظرية فلها محاسنها لأنها تصدت للمشاكل بسلاح العلم والأساليب العلمية، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث، كما أنها لم تكتف بأحكام الماضي بل أحضتها للترجمة والتمحيص (القريوتي، 1993-35-36).

المحاضرة الثالثة :

نظرية التقسيمات الإدارية :

أولاً : إسهامات هنري فايول (henry fayol) (1841 / 1925)

مهندس ومفكر فرنسي مشهور بدأ حياته العملية كلها في نفس الشركة التي بدأ العمل بها، تدرج في السلم الهرمي إلى أن ترقى كمدير عام في عمر 47 سنة، ولم يتقاعد إلا في عمر 77 سنة، نمت الشركة وازدهرت في ظل قيادته على الرغم من أنها كانت على حافة الإفلاس عندما إستلم إدارتها أكسبته نجاحاته في المقاولات شهرة وشعبية كبيرتين وعندما نشر عام 1916 عمله الرئيسي في الإدارة ضمن نفسه مكانة في حوليات التاريخ الصناعي من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة الذي ضمنه خلاصة تجربة في العمل الإداري.

1-1- مفهوم الإدارة عند فايول : قدم فايول تعريفه المشهور للإدارة من خلال البدء بما اعتبره أنه النشاطات الأساسية في أي مشروع صناعي وقد أكد على ستة نشاطات رئيسية هي كالاتي :

- النشاطات التقنية مثل : الإنتاج
- النشاطات التجارية مثل : الشراء والبيع .
- النشاطات الأمنية مثل : حماية الممتلكات
- نشاطات المحاسبة مثل : تقديم ومعالجة المعلومات المالية .
- النشاطات الإدارية مثل : التخطيط والتنظيم (دناقة ، 2022 ، 7-8) .

1-2-القيم الإدارية عند هنري فايول :

أكد "فايول" على ضرورة توفير مجموعة من القيم العقلانية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وهي كالاتي :

1/ قيم طبيعة أو بدنية : مثل الصحة – القوة الشكل العام .

2/ قيم عقلية : تشكل القدرة على الفهم والتحليل والتحكم على الأشياء .

3/ قيم أخلاقية : تتمثل في روح المسؤولية والإخلاص في العمل وفي نفس السياق يولي "فايول" أهمية كبيرة للخبرة العملية وقدرات العمال الفنية ، مؤكدا على ضرورة تعزيزها باستمرار سواء تعلق الأمر بالقدرات الفنية أو الإدارية وذلك من خلال ما يعرف بالتعلم المستمر (الأزهاري ، 2018 ، 255) .

ثانيا : إنجازات هنري فايول في مجال الإدارة :

أ- تصنيف النشاطات الإدارية لسنة مجموعات (فنية ، تجارية ، مالية ، الأمن ، محاسبة ، وإدراية)

ب- تحديد مهارات وصفات إدراية يستلزم وجودها بالمدير : جسدية ، عقلية ، خلقية ، ثقافية وفنية .

ت- تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق والرقابة.

ث- تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث إقترح أربعة عشر مبدئا للإدارة لايزال إستخدامها مفيدا في الإدارة الحديثة .

لقد تضمنت مؤلفات "هنري فايول" موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها ، حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين وتدريبهم ووظائف الإدارة والأسس العامة . (عثمان ، دس ، 15) .

ثالثا : خصائص وصفات المديرين عند فايول :

- خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
- خصائص جسمية (الصحة والقوة) .
- خصائص خلقية أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والإبتكار .
- خصائص تربوية أي الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير .
- خصائص فنية ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير .
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة وهي نابعة من قيمه بعمله بطريقة سليمة .

وقد لاحظ فايول وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية ، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري إزدادت أهمية الكفاءة الإدارية وقلت أهمية الكفاءة الفنية لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة وإعتبر أن القدرة الإدارية والفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب ، لذا يعتبر "فايول" أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير (عثمان ، دس ، 16) .

رابعا : مبادئ الإدارة العلمية عند هنري فايول :

لقد حدد "هنري فايول" أربعة عشر مبدأ تسترشد بيها الشركات لتنظيم عملياتها الإدارية ، ويرى " فايول " أن إهتمام رائد الأعمال بالسلوك الإنساني للعاملين في شركته يمكنه من الوصول إلى الأهداف المطلوبة لذلك فإن على صاحب الشركة الإهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية إلى خمس وظائف رئيسية وهي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، والرقابة ، وبناء على هذه الوظائف حدد مبادئه الأربعة عشر ونشرها في كتاب باللغة الفرنسية عن الإدارة العامة والصناعية وهذه المبادئ هي :

1- **تقسيم العمل (Division of work)** : تقسيم العمل والتخصص فيه يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات ، وبالتالي الحصول على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول والإستفادة من مميزات التخصص في العمل ويؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية حيث ينطبق على الوظائف الإدارية والفنية .

2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية : (Authority and responsibilite) وضع فايول الإرتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية وأن تكون المسؤولية موازية للسلطة ومنبثقة عنها ويرى " هنري فايول " أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة ، والسلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين ، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر .

3- مبدأ النظام (discipline) : يعني الإلتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام ويرتبط بوجود مديرين على درجة عليا من الكفاءة في جميع المستويات ، وهذا العنصر مهم جدا في أي عمل ، من غيره لايمكن لأي مشروع أن ينجح ، وهذا هو دور القيادة في المؤسسة .

4- مبدأ وحدة القيادة أو " وحدة مصدر الأوامر " (Inity of command) : هذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير بشكل عام ، ويعتبر وجود مشرف واحد يجنب من عملية الإزدواجية في الأوامر .

5- مبدأ وحدة التوجيه أو الهدف (Inity of direction) : يعني هذا المبدأ تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الإتجاه ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ، وهذا المبدأ يهتم بالنشاط والأفراد وهو يدل على وجود خطة عمل واحدة ، وهذا المبدأ يهتم بمجموعة من الأهداف ، ويجب أن يدير المسؤول مجموعة الفعاليات لها نفس الأهداف ، ويجب أن يساهم كل الأفراد والوحدات المختلفة في المنظمة في تحقيق أهدافها ، طبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن يكون تابعة لرئيس واحد ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في أنه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ وحدة إصدار الأوامر على الأفراد العاملين ..

6- مبدأ سيادة المصلحة العامة عن المصلحة الفردية (subordination of individnal interest to general interest) : وهو الذي يعني خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة وإستمراريته والعمل على إخضاع الإهتمامات الفردية للإهتمامات العامة وأن الإهتمام بفرد أو مجموعة في العمل يجب أن لايطغى على إهتمامات المنظمة .

7- مبدأ الأجر العادل لمكافأة العاملين : (Remuneration of personnal) : وهو يعني تعويض العاملين بشكل عادل ويقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب

والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات وأن قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة ، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل : تكاليف الحياة ، توفر الموظفين والظروف العامة للعمل ، ويجب أن يكافأ العاملون على تأدية أعمالهم بالطريقة المطلوبة وأن يكون تعويضا عادلا سواء في أجورهم أو باستخدام المكافآت ، أو في تقسيم الأرباح أو في مزايا عينة أخرى ، بحيث يحقق ذلك رضا كل العاملين وأصحاب العمل .

8- **مبدأ المركزية (Centralization)** : أي تمركز (تركيز) السلطات وحق إتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط دون تفويض لأي منها إلى المرؤوسين ويقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب ما تقتضي الظروف ، ويقصد به مدى تركيز السلطات (العميان ، 2010 - 41-42) أو توزيعها وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري ويجب الموازنة بين تقليل وزيادة السلطة الفردية وهناك إجراءات من شأنها تقليل السلطات الفردية ، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين ومراعاة سلبيات وإيجابيات كل من هذه الأساليب .

9- **مبدأ تدرج السلطة : Scalar claim** : يرى " هنري فايول " تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة وتحديد قنوات الإتصال الرسمية للمديرين من المستوى الأعلى للأدنى " تسمى الخطوة الرسمية للأوامر " والمديرين هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الإتصال من خلال القنوات الموجودة فيها وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزهم وتتم الموافقة بينهم على ذلك .

10- **مبدأ الترتيب Order** : وهو يعين النظام في تطبيق المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة ويقصد به " فايول " وضع كل شيء مادي يهتم بوضع الألات في مكانها المناسب لمصلحة العمل ، ونظام الجهود وتحقيق الإنسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم والهدف من الترتيب هو تفادي الهدر والخسائر .

11- **مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد Equity**: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة عادلة بهدف ولائهم وإنتمائهم (عثمان ، 18) ، وأن يلتزم كل منهم على حقوقه كافة والعدل والإنصاف يجب أن يمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة ، لا بد من توفير المعاملة العادلة لكل العاملين سواء من حيث تطبيق نظام الأجور أو المكافآت أو غيرها من النظم التي تهمهم ، أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين حيث يفصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

12- **مبدأ استقرار العمالة:** يعتبر الإستقرار الوظيفي أو الثبات الوظيفي من أهم العوامل التي تؤدي زيادة إنتاجية العامل ويوضح هذا المبدأ على أهمية إستقرار الموظف في عمله كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة وذلك لأن العامل يحتاج لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله ولا بد للمؤسسة من الإختيار السليم للعمالة وتوفير مصادر الرضا لهم حتى يقل معدل دوران العمل وتركهم له ، حيث يعني المحافظة على إستمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال .

13- **مبدأ حرية المبادرة:** المبادرة عند "فايول" يقصد بها إعداد الخططوكيفية تنفيذها ، ويطالب " فايول " الرؤساء باعطاء الفرصة للمرؤوسين امامرسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الإبتكار ويجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآراءهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل من المدير الغير قادر على ذلك .

14- **مبدأ روح التعاون () :** أو ماتسمى بروح الفريق والتفاهم والإنسجام بين العاملين وإضفاء المرح للمجموعة ودفع الروح المعنوية للعاملين ففي الوحدات التي بها شدة على المديرين تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف ، حيث أن الوحدة تولد قوة ، فعلى المدير تجنب العمل بمقولة فرق تسد ، وتجنب التعسف في الإتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية ويجب تشجيع العمل الجماعي وسيادة روح الفريق إنطلاقاً من شعار " الإتحاد قوة " ويشكل مبدأ التعاون إمتداداً لمبدأ وحدة إصدار الأمر (عثمان ، دس ، 18) .

وإن النظرية الفايولية كغيرها من النظريات التي لاتخلو من أشياء سلبية ومن بين تلك الإنتقادات:

- 1- الكثير من المبادئ تصلح كشعارات لا أكثر .
- 2- تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها "فايول" على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل دولة حيث لايمكن فصل القضايا الإدارية عن الإعتبارات السياسية والإقتصادية والثقافية والإجتماعية.
- 3- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العلمي مايتطلب اللجوء إلى تعديلها بما يتلائم والواقع المعاش.
- 4- تنسم المبادئ الفايولية بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمدربين الأقوياء حيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرؤوسين) والسيطرة عليهم والتحكم فيهم .

5- لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن المتغيرات المحيطة (السياسية ، الإقتصادية ، الثقافية ، الإجتماعية ، والقانونية) مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع .

المحاضرة الرابعة : نظرية العلاقات الانسانية (التون مايو)

تمهيد :

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية ، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال ، إضافة إلى الغيابات والإضرابات ، لذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفقا للمبادئ التaylorية وبالرغم من الطابع الإنساني الذي أكتسبته هذه المدرسة فإنها لا تخرج عن الإطار الرأسمالي العام (رتيمي ، 22، 2015-23) .

تركز هذه النظرية على البيئة الداخلية حيث يمكن تصنيفها ضمن الاتجاه الكلاسيكي ، جاءت كرد فعل لمفاهيم النظريات العلمية والبيروقراطية ونظرتهم للعامل على أنه كائن اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية ، كما ركز رواد النظرية السلوكية على الجانب الاجتماعي للإنسان ، والسلوك الواجب على المدير أن يسلكه حتى يتمكن من تحفيز وتشجيع الأفراد لتحسين أدائهم وإيجاد نوع من الالتزام الذاتي اتجاه أهداف المنظمة

اولا : مفاهيم نظرية العلاقات الانسانية

1-1- مفهوم العلاقات الانسانية : ويقصد بمصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الإتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاته من منظور العقل والرشد بل يؤكد على الجوانب السلوكية والجماعية فينظر إلى الفرد بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب ، بل بإعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائيا ، لها قيمتها ومعاييرها الخاصة فضلا عن إرتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة ، جماعة الجوار والطبقة الإجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد إتجاهاته نحو موقف العمل ، ولهذا فإن الدراسات التي جاء بها " إلتون

مايو" (E.mayo) قدمت أدلة كافية على أن المصنع يؤلف نسقا إجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دور حيويا ، ويجب إذ ينظر إلى العامل بإعتباره كائنا إنسانيا إجتماعيا ، له حاجات ورغبات وإتجاهات ومشاعر وإنتماءات اجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله ، وإستخدام المدرسة مفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصورية التي إستعانت بها دراسة السلوك الإجتماعي الواقعي للتنظيمات .

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسة الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية وبالفهم من الطابع الإنساني الذي إكتسبته هذه المدرسة فإنها لاتخرج عن الإطار الرأسمالي العام (علام ، 1994 ، 91) .

1-2-جماعة العمل : ويقصد بها الجماعة التي تتكون تلقائيا من خلال احتكاك العمال ببعضهم وحاجاتهم للانتماء مثل الصداقة .

1-2- التنظيم غير الرسمي : هو التنظيم الذي ينشئه العمال بناء على العلاقات التفاعلية التلقائية بينهم مع مرور الزمن ، ويكون في الغالب بمقابل التنظيم الرسمي ، ويعبر عن مجموعة علاقات سوميولات ورغبات لدى جماعة العمال .

1-3- السلوك التنظيمي : هي جملة الأفعال الفردية والجماعية الهادفة التي يقوم بها العمال داخل التنظيم ، وينجم عن التفاعلات والعلاقات بينهم .

هذه المفاهيم المحورية في نظرية العلاقات الانسانية توضح أن أعمال التون مايو تقرر أن انتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية ولكن بقدراته الاجتماعية بمعنى مدى اندماجه في مجموعة العمل ، ذلك أن العامل لا يستجيب كفرد وإنما كعضو في مجموعة ، هذا من جهة ، وأنه يوجد بالاضافة إلى التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يخضع لمنطق العواطف والانتماء من جهة أخرى .(بوحفص -2017-80) .

ثانيا : تجارب مصنع هوثورن

لذلك قامت هذه النظرية بمجموعة من التجارب لأن دراسات " مصنع هوثورن " استهدفت تعزيز أفكار النظرية العلمية إلا أن نتائجها جاءت خلافا لذلك .

2 – 1 تجارب مصنع هوثورن المرحلة الأولى :

1-1 – تجربة الإضاءة: ترمي هذه التجربة إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين ، وأظهرت التجربة نتائج غير متوقعة تشير كلها إلى متغير جديد هو " معنوية العاملين " ، وقد أنارت هذه التجربة جانبا مظلما من جوانب المدرسة الكلاسيكية حيث كان رد الفعل الذي حدث في الروح المعنوية للعاملين أثناء إجراء

التجربة هو المؤشر الأساسي على نتائجها وليس مجرد التغيير في أحوال العمل المادية ، لذلك بدأ التساؤل لماذا لا تعد (الروح المعنوية للعمال) من بين المتغيرات التي تؤثر على مستوى الكفاية الإنتاجية ، بل لماذا لا تعدها المتغير الأساسي ؟ .

2-1 – تجربة جدولة العمل (ساعات العمل) : بعد فشل تجربة الإضاءة في إثبات العلاقة الايجابية بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية ، اتجه القائمون على التجارب إلى تصميم تجارب جديدة تعتمد على أثر ساعات العمل وتوزيعها وفترات الراحة وتوقيتها على الكفاية الإنتاجية ، لذلك افترضت الكلاسيكية أن الإجهاد يؤثر في الكفاية الإنتاجية تأثيرا سلبيا أي كلما زاد وقت العمل وقلت فترات الراحة فإن الإجهاد يؤثر تأثيرا سلبيا ، لكن التجربة وضحت خطأ الافتراض ، لأن معدل الإنتاج استمر في التزايد ، وظهر متغير جديد (هو تعاون العاملين مع القائمين على التجربة) بعد أن أدخل هؤلاء على التجربة تغييرات أساسية على العلاقة بين العاملين والإدارة أدت إلى تحسين واضح في علاقات العمل ، حيث حل ملاحظ التجربة محل المشرف الرسمي وبذلك تغيرت علاقات العمل والمحيط الاجتماعي تغييرا شاملا .

3-1 – تجربة الأجر: افترضت المدرسة الكلاسيكية افتراضا مؤداه أن العامل مخلوق اقتصادي، وأن الحافز الوحيد الذي يحفزه إلى العمل هو حافز الأجر، كما افترضت أن الجهد المبذول يتناسب مع الأجر.

وقد ثبت من خلال هذه التجربة أن أثر حافز الأجر على الكفاية الإنتاجية يكون واضحا ومستمرًا إذا اقترنت الزيادة في الأجر بتحسين في الروح المعنوية للعاملين ومن دون ذلك يكون أثر عامل الأجر ضعيفا ويستنفد مفعوله بسرعة.

2-2 تجارب مصنع هوثورن المرحلة الثانية :

بعد المرحلة الأولى لتجارب مصنع هوثورن أخذت الإدارة علاقات العمل أساسا لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية وركيزة لنظام الإشراف السائد في المصنع ، ومنهجًا لتدريب المشرفين على معاملة العاملين ، وقد بدأت الإدارة الصناعية تسأل الأسئلة الصحيحة ، وبدأت ترى المشكلة على حقيقتها ، وهو أمر لا يقل أهمية عن الوصول إلى الإجابة الصحيحة .

1-2 – تجربة نتائج المقابلات:

بعد المرحلة السابقة توجب على الإدارة أن تعرف حقائق الحالة المعنوية للعاملين، فلماذا لا تتصل الإدارة بالعاملين بصورة مباشرة لكي تعرف هذه الحقائق ؟ ولماذا لم تحاول الإدارة

أن تستنبط وسيلة أو أداة جديدة لإجراء هذا الاتصال اتصالا مباشرا قصد التعرف إلى عوامل الرضا والاستياء فيما يتعلق بالعمل وأحواله وعلاقته بالمشرفين ؟ .

ولهذا رتبت الإدارة تجربة أخرى سميت بتجربة المقابلات والتي شملت 1600 عامل ، وذلك لغرض استخدام المقابلة ونتائجها أداة لجمع المعلومات عن رأي العاملين في العمل وأحواله وقد فاقت النتائج كل توقعات الإدارة ، وكان أثرها المباشر تحسنا ملحوظا في معنويات العاملين ، وتوفرت للإدارة سجلات للمقابلات تتضمن بيانات واقعية كافية مستقاة من أفواه العمال ، وقد استخدمت برامج المقابلات وسجلاتها لأغراض تدريب الرؤساء ، كما أظهرت التجربة تعدد المتغيرات التي تؤثر على معنوية العاملين ، من هذه المتغيرات ما يتعلق بنظرة العامل إلى عمله ، ومنها ما يتعلق بأحوال العمل المادية ، ومنها ما يتعلق بعلاقات العمل ، بينما تركزت اهتمامات المدرسة الكلاسيكية على أحوال العمل المادية فقط.

2-2- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي :

بعد تجربة المقابلات قامت الإدارة الصناعية بإجراء تجربة ترمي إلى اختبار السلوك الجماعي للعمال لأن المقابلة لا تكفي أداة لتحليل الشعور الجماعي للعاملين ، لأنها لا تتيح للمقابل ملاحظة السلوك الجماعي في وقت العمل وعلاقاتهم فيما بينهم ومع الرؤساء ، ومن هنا كان لا بد من استخدام طريقة الملاحظة المباشرة إلى جانب المقابلات ، وقد لاحظ القائمون على التجربة وجود ميل بين العاملين لتنظيم أنفسهم في جماعات غير رسمية وتم الاستغناء عن الرقابة وعن رؤساء العمال الرسميين ، وقد ترتب عن التجربة تحسن في معنوية العاملين نتيجة للتغيير الأساسي الذي أدخل على علاقات العمل .

كما أظهرت التجربة وجود تجمعات وتنظيمات غير رسمية تقوم على التحكم بالقدرات الإنتاجية لأفرادها، وقد استطاع القائمون على التجربة الاستدلال على وجود ميل لتقييد الإنتاج بين الجماعات العمالية كما أظهرت التجربة أن التنظيمات غير الرسمية لا تتجاوز الإنتاج على ما هو متفق عليه .

ثالثا : نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية : من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه المدرسة تتضمن النتائج الآتية : - لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد بطاقته الفيزيولوجية فحسب ، وإنما تحدده أيضا خلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة . - تلعب المكافآت والحوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى . - يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في جماعة . - كما أن من أهم نتائج هذه الحركة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعامل . - لقد شخصت هذه النظرية ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم . - لقد وضحت هذه المدرسة أثر التنظيمات غير الرسمية على سلوك أعضائها و على مستويات الإنتاج.

المحاضرة الخامسة :

النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر :

تمهيد:

تنتسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " – 1864-1920 .

اهتم ويبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية ، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه " النموذج المثالي " واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة ، لكونه يعتمد على الرشد "rationality" في اتخاذ القرارات ، واعتبر ويبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية ، واقترح "ويبر" المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من

المحابات والمحسوبة ، واقترح عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف

يعتبر ماكس فيبر 1864-1920 (Max veber) الألماني الجنسية رائدا من رواد علم الاجتماع ، ومن بين الإسهامات التي وضعها مجموعة القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية ويتجلى ذلك من خلال مجموعة كبيرة من الكتابات والتحليلات ولاسيما دراسته للبيروقراطية التي تعتبر من أهم إسهاماته والتي تنسب إليه مفهوما ونظرية واضحة المعالم ، فقد عرفت البيروقراطية على أنها " حكم المكاتب " وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية ، إلا أن البيروقراطية لها مفهوم علمي أوسع وأشمل حيث حدد مفهوم المنظمة البيروقراطية (المنظمة المثالية) والذي يعني ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر والذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون بالادارات والذين تم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات وقد أسهم " فيبر " من خلال نظريته التي أطلق عليها " هيكل السلطة " وقد أشار من خلال نظريته بوجود علاقات للسلطة وقد أشار من خلال نظريته بوجود علاقات للسلطة في مختلف المنظمات يمنح من خلالها الأفراد صلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم لإنجاز المهام المناطة بهم وتوصيل أفكار النظرية البيروقراطية الفيبيرية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة :

ماهي النظرية البيروقراطية ؟

ماهي المفاهيم أو ماهي أدوات التحليل السوسولوجي للنظرية ؟

ماذا نقصد بالنموذج المثالي ، مجتمع التنظيم البيروقراطي فيما تتمثل خصائص النموذج المثالي ؟

أولا : تحديد المفاهيم :

مفهوم البيروقراطية : يعتبر ماكس فيبر من السابقين الذي أطلق هذا المفهوم وكان الهدف منه هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية وقد برز إهتمامه بهذه النظرية من خلال قوله : " إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية (عباس ، 2013 ، 56) .

وقد مرت فترة ثم فيه تشويه البيروقراطية بمفاهيم خاطئة ومغلوبة كالبطئ في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها والبيروقراطية الفيدرالية للبيروقراطية عند " فيبر " يقصد بها مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية (دوار ، 1991 ، 37-38)

مفهوم النظرية البيروقراطية : أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها " ماكس فيبر " والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي والتوظيف 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 الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة .

مفهوم البيروقراطية (ديوانية) : هي تلك العملية التي تقوم على تحويل فعل المجتمع غير الرشيد وغير المنظم إلى فعل المجتمع المنظم والرشيد الذي يمارس التحكم عن طريق المعرفة .

أو هي نمط من أنماط التسيير يقوم على دور مركزي تقوم به المكاتب التي تستند إلى تنظيم إداري يبحث باستمرار عن الفعالية من خلال التعاون والتخصص وتقسيم المهام والمركزية .

أو هي مجموعة صارمة وثابتة من القواعد التي تحقق الحقوق والواجبات وتضبط المهام وأنماط الاتصال التي تحكم المنظمة والعلاقات بين أعضائها ضمن احترام مبدأ الرئاسية والسلمية .

هي بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية ، وهي بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار ، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل .

ثانيا : نظرة عامة الناس للنظرية البيروقراطية (النظرة الخاطئة) :

- الجمود والروتين الإداري الممل .
- الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة بشكل واضح .
- التهرب من المسؤولية أو نقلها والتخلص منها .
- الأداء البطئ .

- التعارض بين التوجيهات والإجراءات .

- تركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين.

لذلك يمكن القول إن المفهوم المغلوط أو الخاطئ لدى عامة الناس عن البيروقراطية ربما يعود إلى أمراضها التي علفت بها بسبب سوء فهم وجمود المطبقين .

ثالثا : خصائص النظرية البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي :

1- تقسيم العمل والتخصص ، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح ، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.

2- يتم تنظيم الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر " التدرج الهرمي للسلطة " .

3- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب.

4- الموظفون يعينون ولا ينتخبون

5- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية .

6- اعتماد الكفاءة أساسا للتعيين والترقية في الوظائف . 7- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها . 8- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة ، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية ، وتتصف هذه الضوابط والقوانين والقيود بأنها لاشخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات .

رابعا : مراحل السلطة عند ماكس فيبر .

1/ **مرحلة السلطة التقليدية :** هو النمط الذي يقدر العادات والتقاليد والنظام الاجتماعي السائد هذه المرحلة هي مرحلة المجتمعات البدائية التي تكون السلطة فيها للفئات التقليدية التي تستند شرعيتها إلى معايير الحسب والنسب والوراثة ، دون المعايير الموضوعية (حصيلة قراءات) .

لقد قسمت السلطة التقليدية إلى أربعة تقسيمات وهي : سلطة الشيوخ ، السلطة الأبوية ، السلطة الملكية ، السلطة الإقطاعية ، ويرتبط المفهوم الشامل للسلطة التقليدية بالجوانب الاجتماعية والسياسية والتنظيمية وعلى سبيل المثال يلعب كبار السن دورا رئيسيا في الأسر الممتدة في المجتمعات التقليدية بينما يؤثر القادة السياسيون تأثيرا كبيرا في صناعة القرارات اليومية في المجتمعات التقليدية المحلية .

كما يقوم قادة المنظمات التقليدية في المدارس وغيرها من الأدوار بأدوار لا تقل أهمية عن أدوار كبار السن أو القادة السياسيين وفي أحيان كثيرة يتم إختيار رئيس المنظمة التقليدية بسبب كبر السن أو ليس تقليدي آخر ويعني ذلك هو إرتباط السلطة التقليدية بالسلطة في مجال المنظمات أي السلطة البيروقراطية التقليدية وإن إنعدام وجود المبادئ الرسمية ميزة أساسية للسلطة التقليدية (الوقداني، 2010، 164) .

2/ مرحلة السلطة الكارزمية : وهي تشتق من قائد ثوري هو الذي يضع مبادئ هذا النظام وفي هذه المرحلة تكون السلطة للفئات التقليدية التي تستند إلى معايير الحسب والنسب والوراثة دون مراعاة المعايير الموضوعية . (حصيلة قراءات) .

ويرى فيبر أن هذا النوع من السلطة عادة مايكون طابع تسلطي وشاذ وقد يكون لديه أتباع يخضعون له ويعملون بمقتضى تعاليمه وعادة مايكونون وسطاء بين القائد والجمهير (رحمانى ، مولاي، 2018، 341) .

وهذه السلطة تعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة إستثنائية مثل : البطولة ،أو نموذج من نماذج الشخصيات لديه مثل وقيم ومن أمثلة هذا النمط من السلطة بعض الزعماء والقادة الروحيين من أمثال : **غاندي وهتلر** (نيكولا تيماشيف ، 1974 ، 270) ، وحسب التحليل الفيبري فإن الكاريزما في جوهرها خاصية معنوية مميزة فرد بذاته يتعدى بفضلها حدود الكينونة الإنسانية حيث يبدو وكأنه يتمتع بقدرات خارقة ومواهب فائقة تتجاوز طاقة البشر خارجة عن المألوف (الزيات ، 2003 ، 321) ، والسلطة الكارزمية هي التي تحدث تغييرا حاسما تكون معارضة للعادات والأنماط الروتينية المألوفة للسلوك والعمل وتقوم على إعتقاد بأن الحاكم لديه صفات غير عادية أو إستثنائية تجعل منه قائدا ملهما (عبد الكافي ، دس، 4) .

3/ مرحلة السلطة العقلانية القانونية : ترتبط السلطة العقلانية القانونية بالبيروقراطية الحديثة إرتباطا وثيقا في هذا السياق حيث أشار فيبر إلى ان السلطة العقلانية القانونية تختلف عن غيرها من السلطات بسبب إعتماها على الإعتقاد بقانونية الأنظمة الموضوعية وبحق الذين ترقوا لشغل منصب السلطة الشرعية في إصدار الأوامر إعتما على تلك الانظمة ، ويستمد الحاكم سلطته من إلتزامه بالقواعد والنظام الرسمي والحقوق والواجبات وهذا ما يمثل لدى فيبر بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي والقانوني والعقلاني وإنها تمثل النموذج المثالي الأنقى فيما يتعلق بتطبيق السلطة الشرعية القانونية الذي يمارسها طاقم إداري بيروقراطي (رحمانى ، مولاي ، 2018 ، 343 – 344) .

خامسا : النموذج البيروقراطي (النموذج المثالي) : لقد وضح " فيبر " مايسمى بالنموذج المثالي والنمط المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي ، وهو عبارة عن بناء

عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ، ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية .

والنموذج المثالي هو عبارة عن أداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببناء التنظيمات وهو أسلوب يستخدم في الوصف والمقارنة واختيار الفروض المتصلة بالواقع الإمبريقي وفكرة النموذج المثالي كأداة منهجية تصورية يمكن تحديدها على النحو التالي :

1/ **النموذج المثالي** : هو بناء أو تشييد عقلي يتشكل من خلال ظهور أو وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع .

2/ **النموذج المثالي** : بناء عقلي إفتراضي نستطيع من خلاله تنظيم الواقع عن طريق عزل أو إبراز عناصر الظواهر الإجتماعية ووضعها داخل نسق متمم ومنظم للعلاقات .

3/ **النموذج المثالي** : بناء فرضي يؤلف بين عدة من العناصر الواقعية في صياغة منطقية مجردة ومنسقة توصف بأنها مثالية .

مما تقدم يبدو أن النموذج يعبر عن بناء فرضيا أو عقليا إفتراضيا (أي مجموعة من المتغيرات التي تربطها علاقات محددة وهذه المتغيرات مصدرها الواقع لكنها تصاغ بطريقة منظمة مجردة وتقدم بصورة مبالغ فيها مثل : النموذج المثالي حسب فيبير بناء عقلي يتحقق كفكرة أي لا يكون مطابقا تماما للظواهر الواقعية (بلقاسم ، 2008 ، 117)

قواعد النموذج المثالي : (خصائص النموذج البيروقراطي ، خصائص البيروقراطية)

الحد من العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في التنظيم وغلبة العلاقات الرسمية البعيدة عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية .

- تحديد كل وظيفة بمجموعة من القوانين والقواعد التي تبين مجالات التخصص وتقسيم العمل
- توزيع الواجبات الرسمية وتوزيع السلطة وتحديد لكل وظيفة .
- توظيف الموظفين والمستخدمين القادرين والمؤهلين لكل وظيفة داخل التنظيم وترقية المؤهلين فقط إلى المستويات الإدارية العليا .
- وجود تسلسل رسمي للمستويات الإدارية مع ربط درجات متفاوتة للسلطة بالمستويات المذكورة .
- وجود نظام يحدد العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين ونظام يوفر إمكانية رفع الشكاوي من مستوى إلى آخر .

- إدارة التنظيم تبنى على قواعد مكتوبة وموثقة يجري حفظها في ملفات للرجوع إليها عن اللزوم .
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة والفردية (سلاطنية ، إسماعيل ، 2018 ، 114)

سادسا : قراءة استقرائية ميدانية للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي :

على الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة في العالم الغربي إلا أن عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" قد وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي : وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع ، وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية .

مفهوم النموذج المثالي :

هو الفكرة أو مقياس يلجأ إليه المسير وهو أحسن مقياس يمكن أن يصل إليه الأشخاص في زمن معين ، وبناءا عليه نقيس وتسيير النماذج الأخرى .

مثال : نريد دراسة المستوى التعليمي للطلبة .

- نختار أحسن نموذج . أي كيف يكون المستوى الدراسي الأحسن أو نموذج الجامعة الجزائرية ؟
- نبني النموذج الواقعي القابل للتطبيق ، فالنموذج المثالي يكونه الباحث أو المسير ويبنيها وفقا لأحسن ما وجدته في الواقع . بإمكانيات واقعية قابلة للتطبيق .

مثال : مدرسة أحسن مستوى .

مثال : أحسن بلد في تنظيم وتسيير الحج خلال سنوات . مثل ماليزيا والجزائر فما هو الفرق؟
وعليه يمكن القول أن كل ميدان فيه نماذج مثالية يقيس عليها الإنسان النماذج الحالية سواء في التسيير أو التربية أو المعاملات الإدارية أو جمهور الملاعب الرياضية أو الحج ، البلديات ، الجامعات ، البحث العلمي .

لذلك يمكن القول أن النموذج المثالي: هو شيء يبنيه الباحث أو المسير ونقيس عليه النموذج الواقعي.

ماهي البيروقراطية عند ماكس فيبر ؟ : هي الانتقال من نموذج التسيير التقليدي إلى نموذج التسيير العقلاني .

من أين استمد ماكس فيبر مبادئه ؟ . استمد فيبر هذه المبادئ من : النظام العسكري – الدين (الإصلاح الديني) .

لذلك يمكن القول أن هذه النظرية حاولت تجديد هذه الفكرة الدينية لدى المجتمع الألماني حتى تصبح دافعة ومحفزة للعمل عكس " كارل ماكس " الذي اعتبر الدين أفيون أو مخدر الشعوب .

فماركس كان محققا نوعا ما لأن الدين (الكنيسة) يبرر الواقع ، أي إرضى بالواقع كما هو أي الفقير يبقى فقير – والغني يبقى غني ، من خلال نداء (الكنيسة بعدم الثورة وبقاء الوضع على ما هو عليه دون أي تغيير لهذا الواقع) . فماركس نسي أن هناك ديانات أخرى .

فيأتي الإصلاح (حركة الإصلاح) حيث غير الفعل الاستسلامي إلى فعل ثوري ووجود مبادئ جديدة مثل : عدم التبذير ، التقشف هذه المبادئ أدت إلى تغيير الحياة وحولت الفعل من فعل تقليدي إلى فعل عقلاني من خلال حركة التجديد والإصلاح الديني البروتستانتي .

ماهي أهداف تطبيق البيروقراطية ؟ : تكون من خلال تطبيق النموذج المثالي والخصائص البيروقراطية ، حتى نصل إلى مايسمى بمجتمع التنظيم البيروقراطي .

مفهوم مجتمع التنظيم البيروقراطي : هو الحالة التي يلغي فيها المجتمع العلاقات الشخصية من تنظيماته وكل أشكال العلاقات الأخرى (القرابية ، المصلحية، الجهوية ، الصداقة والزمالة ... والارتكاز على أنظمة تستند إلى علاقات موضوعية وقواعد عقلانية للوصول إلى مجتمع التنظيم البيروقراطي .

مزايا التنظيم البيروقراطي: السرعة، الدقة، الإتقان، تخفيض التكاليف، التجديد، الابتكار، الاستمرار، الوضوح، الطاعة والالتزام...

لكن من جهة أخرى يتميز هذا النظام بالصرامة الشديدة كأننا في نظام عسكري ورقابة مشددة تؤدي إلى نشر الخوف في صفوف العمال وتجاهل التنظيم غير الرسمي وتجاهل الخصائص الفردية والقيم الاجتماعية وتجاهل أثر البيئة الخارجية ، ثم أنه كان يرمي إلى العقلانية المطلقة رغم أن هذا مستحيل فهي (العقلانية) محدودة ، وإن المبالغة في الرسميات أدى إلى إلغاء المرونة والمبادرات .

فرضالالتزام + ضغط المركزية الشديدة = ضعف الولاء التنظيمي ضد التنظيم .

هذه الخصائص أدت إلى مقاومة العمال من خلال مقاومة المركزية والرتابة والروتين .

الرتابة + الرسمية + المركزية = الحلقة الجهنمية للإدارة عند ميشال كروزي .
حصيلة قراءات) .

سابعاً : الإنتقادات الموجهة للنموذج المثالي البيروقراطي :

بالرغم من إيجابية هذا النموذج في التسيير إلا أنه من ناحية أخرى وجهت له عدة إنتقادات يمكن أن نوجزها كالآتي :

- 1- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان لأنه إعتبره بمثابة الآلة يمكن الإستغناء عنها (الحسين ، 1985 ، 58)
- 2- النموذج الفيبري جاء مليئاً بالأحكام القيمة لأنه يركز على المبادئ الذاتية التي قد تساعد على الإهمال وإنخفاض الكفاءة مثل الترقية بالأقدمية (الحسيني ، 1985 ، 58) .
- 3- لقد وجه ميرتون إنتقاده لفيبر لأنه لم يهتم بالجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات فكلماً زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل يؤدي إلى إنخفاض الإنتاج كما أن التخصص الطبقي يبعث على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن مهنة واحدة او جزءاً بسيطاً من المعايير الإنتاجية (الحوات ، 1997 ، 131)
- 4- اما " سيزينك " فقد وضح أن فيبر أهمل التنظيم غير الرسمي الذي يعد ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي (شبكة العلاقات الشخصية) تؤدي إلى تدعيم الروح المعنوية مما يؤدي إلى إنخفاض الإنتاج كما أن التخصص الطبقي يؤدي إلى الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة ، أو جزءاً بسيطاً من المعايير و تجاهل قواعد البناء الرسمي .
- 5- هناك خلط بين السلطة التي تنشأ عن القواعد والقوانين والتسلسل الهرمي ، وهي سلطة قهرية ، وتلك التي تنشأ عن الخبرة والكفاءة المهنية ، وهم سلطة مهنية طوعية
- 6- أما " ميشال كروزيه " فقد وجه هو الآخر إنتقاداً للبيروقراطية الفيبرية حيث أنه : أهمل الصراع والقوة والتغيير ، فالضبط الصارم يؤدي دائماً إلى المقارنة التي تؤدي إلى الصراع ، ويرى كروزيه أن التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني بمعنى أنه بوجود الإختلال والصراع .
- 7- المبالغة في التسلسل الهرمي يخلق فجوة كبيرة بين القمة والقاعدة ، والتي قد يكون لها تأثير سلبي مثلاً : التقارير عندما تصل من القاعدة إلى القمة قد تكون مشوهة ، أو منحازة حسب المصالح الشخصية لرؤساء الأقسام .
- 8- لقد إعتبر " ماكس فيبر " التنظيم على أنه نسق مغلق في حين أن نجاح التنظيم وفعالته لايتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية ، بل أيضاً على الظروف والبيئة والمحيط الخارجي (نظام تأثير وتأثر) .
- 9- البيروقراطية تؤدي إلى ظهور طبقة التكنوقراطية ، ويترتب على ذلك ، القضاء على تكافؤ الفرص ، لأنها تعتمد في إختيار أعضاء التنظيم وتعيينهم على الخبرة والمعرفة العلمية .

10- لقد تجاوز النموذج الفيبري الآن نتيجة لقيم المجتمع وثقافته الحالية ، حيث لم يعد التقييم قائما على التقسيم الآلي للعمل ، فمع التطور التكنولوجي الهائل أصبح السوق الذي يفرض التخصص وماذا تنتج وجود تضامن بين مجموعات السوق (السلمي ، 1980، 37)

11- كما نلاحظ أيضا من خلال حصيلة قراءاتنا أن " فيبر " قد أكد على العناصر الوظيفية في البيروقراطية وتجاهل العناصر المعوقة وظيفيا وركز على الجوانب العقلانية والرسمية للبيروقراطية وأهمل البيئة الداخلية والإجتماعية للتنظيمات الرسمية ، ورغم أنه فشل في إدراك أن هناك صراعا فعليا أو محتملا بين النظام والسلطة المبنية على الوضع الرسمي ، والتسلسل الهرمي ، والنظام أو السلطة المستندة إلى الخبرة ، والمهارة الفنية والمعرفة الفنية والعلمية ، كما أن نموذجه هو في الواقع رد فعل للإيديولوجيا الرأسمالية ، إذ أن الشكل البيروقراطي للتنظيم ، كما صوره " فيبر " هو بالفعل الشكل السائد لممارسة العمل في العالم الرأسمالي الذي يعامل الفرد كلاعب دور أو شاغل وظيفة وليس كإنسان له حاجاته وتطلعاته الخاصة (بدر ، 1990، 120) .

ومن خلال ماسبق فقد سعى " ماكس فيبر " لأن يوطد أهمية علم الاجتماع الألماني من خلال الكثير من دراساته النظرية السوسولوجية المميزة مثل تحليلاته عن النظرية السياسية أو نماذج السلطة التقليدية والكارزمية والعقلانية ، وكيف حاول أن يربط بين التطور التاريخي للمجتمعات البشرية ، وأنماط السلطة وعلاقتها بعملية التغيير الإجتماعي الشامل الذي يشمل البناءات والنظم الإجتماعية ككل (هادف ، رويس، 2021، 545- 654) .

لكن مهما قيل عن النظرية البيروقراطية الفيبيرية إلا أن الممارسات البيروقراطية بمعناها السلبي لازالت عالقة بالتنظيم الجزائري أو الجهاز الإداري الجزائري من خلال :

- تقديم الخدمات بمقابل وهذا ما يؤدي إلى فساد الموظف ومن صورته المنتشرة المطالبة بمبلغ مادي لتقديم خدمة تضمنها وتوفرها الدولة للمواطن بدون مقابل هذا مايسبب ويعرقل تنفيذ السياسة العامة للدولة .
- جمود الجهاز الإداري وعرقلة الأعمال .
- المركزية الشديدة ، ما يؤدي إلى عرقلة الإجراءات والتعقيد البيروقراطي إضافة إلى ضياع الوقت والجهد .
- تقبل الهدايا والرشوة في ظل غياب الإشراف الإداري ونسبة التراخي واللامبالاة من طرف المسؤولين ، بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية والجمود في تفسير النصوص ، أصبح من المستحيل إنجاز العمل بشرعية في غياب المتابعة

الشخصية من قبل صديق أو قريب ، وإذا لم تتوفر المتبعة الشخصية تصبح الهدايا والرشوة أمرا لازما لإنجاز العمل (أوبعيش

المحور الثاني :

الأهداف التعليمية :

- إكتساب معرفة نظرية لأهم النظريات الحديثة في مجال التنظيم .
- إدراك الإختلاف النظري والمفاهيمي بين النظرية الكلاسيكية والحديثة .
- فهم الطالب أهمية النظرية الحديثة وتوظيفها في تحليل الظاهرة التنظيمية قيد الدراسة .
- إدراك أهمية التحليل الإستراتيجي كمنظور حديث من خلال أدواته ودور الفاعل ومنطقة اللايقين ومختلف الإستراتيجيات كأدوات يتم توظيفها في مواضيع ذات الصلة بالتخصص .
- إكتساب خليفة نظرية وأدوات سوسيولوجية هي أدوات فهمية تؤهله لمقاربة العديد من الظواهر التنظيمية للفكر التنظيمي الحديث ، أي إكتساب الطالب وتمنكه من توظيف المقاربة التنظيمية الحديثة من خلال القضايا الفهمية لكل نظرية .

النظريات الحديثة X. Y. Z

المحاضرة السادسة:

نظرية X. Y

دوقلاس ماك غريجور (1906 / 1964) والبعد الإنساني للمؤسسة :

لقد صمم ماك غريجور نظرية في قيادة الأفراد حيث قابل بين تصورين للإنسان في العمل أطلق عليها نظرية (x) ونظرية واي (y) :

أولاً: نظرية (x) - (س) :

هي عبارة عن نظرية متشائمة وسلبية (دربالي ، 2019 ، 30) إن من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لعلم إدارة الموارد البشرية هي نظرية (x) و نظرية (y) والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل حيث ركز *دوجلاس ماكرجور* على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية ، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع افتراضات عن العاملين معهم وإختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها ، وبناءاً على هذه الافتراضات فقد قسم "ماك ريجور" العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز (x.y) .

لذلك فقد وضع "ماكرجور" ميزان لقياس العقاب والثواب ، فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية إتجه للجانب الإيجابي .

وقد إنتقد " ماك ريجور " الفكر التقليدي للمنظمة لكونه إستمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية ، والتي تختلف عن واقع المنظمات المعاصرة والتي تتميز بالتخصص ، كما أن النظريات التقليدية قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية .

***إن نظرية (س) أو (x) :** هي نظرية تتسند أسسها الفكرية من فلسفة المدرسة التقليدية التي تغالي في تطبيقات مبدأي الرشد والعقلانية ومن النظرية السلبية للمكيافيلية (الغاية تبرر الوسيلة) ، التي تنسب كل العيوب للسلوك الإنساني ، ورغم أن هذه النظرية مزالت تطبيقاتها في العديد من المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلا أنها بقيت محل إنتقادات العديد من الباحثين والمهتمين ، وهذه النظرية تتبنى مجموعة من المبادئ هي كالآتي :

-أن الأفراد بطبيعتهم سلبيين وكسلاء ولا يحبون العمل ولا يرغبون في أدائه ، أو يؤدونه بأقل من المعدل المطلوب وبالتالي يجب إجبارهم عليه عن طريق توجيههم بالعقاب والرقابة الشديدة المباشرة واللصيقة والحوافز المادية ، ويرى أنه من الخطأ التساهل معهم ومعاملتهم باللين وعدم محاسبتهم لأن ذلك يؤثر سلبا على أداء الأعمال .

-أن الأفراد يكرهون بطبيعتهم تحمل المسؤولية ويفضلون الإنقياد للآخرين ويرغبون في الأمن والإستقرار ،وبالتالي يحتاجون إلى إدارة قوية تنمي قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق طموحاتهم الشخصية .

- طموح الفرد لايتعدى تحقيق الأمان .

ثانيا : نظرية (ع) ، (y) :

تستمد هذه النظرية أسسها الفكرية من فلسفة الإصلاح الإجتماعي وتطبيقاتها المختلفة لمدرسة العلاقات الإنسانية مثلا ، لذلك فهي تنظر للإنسان نظرة إيجابية وتحاول أن تبعد عنه كل الشرور لهذا لقيت قبولا في مختلف الأوساط الفكرية والإجتماعية وأثرت بشكل كبير في التوجهات التنظيمية الحديثة ويمكن إيجاز أهم مبادئها فيمايلي :

1/ أن الرقابة الشديدة والتهديد بالعقاب ليسا العنصر الأهم في توجيه العمال والتأثير في سلوكياتهم في العمل والإنجاز، بل أن الإلتزام بأهداف المنظمة يرتبط أساسا بالفوائد المحققة ودرجة إشباع الإحتياجات المختلفة والمتنامية للعمال .

2/ متوسط عدد العاملين في المنظمات يرغبون في العمل، وكراهيتهم له تعودا أساسا إلى عوامل خارجية تسببها ظروف العمل وعدم وجود التوجيه الكافي في هذا المجال.

3/ أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية ، ولديهم القدرة والكفاءة للممارستها ويتجنبوها أحيانا لما يترتب عليها من مسؤولية الفشل في أدائها وما يترتب على ذلك ، وكذلك عندما لا يتحقق لهم فيها طموحهم الشخصي بالشكل المطلوب ، وعلى هذه الأسس يؤكد ماك ريجور " على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها (طلعت ، الزيات ، 122- 124)

4/ للإنسان قدرة ورغبة في العمل .

5/ الفرد يعتبر العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه ، هذه هي أهم المبادئ والإفتراضات فهي النظرة المعاصرة التي طرحتها نظرية (y) .

1-2 – المتطلبات التنظيمية التي طرحها نظرية (y) :

فهي المشاركة، الرقابة الذاتية ، المناخ التنظيمي ، الإدارة بالأهداف مما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات وتعد منطلقات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته وبين الجماعة المحيطة به وحركتها مع المنظمة وأجوائها ومناخها وبيئتها ، كما قدم "ماكريجور " إنتقادات للمديرين الذين لا يحسنون فهم العاملين فيقول : " اذا بنى المديرون

قنوات متجهة لأعلى فلا يلومون الماء إن لم يصعد إليهم وليلوموا أنفسهم بدلا من ذلك (زويلف ، العظايلة ، 1996،52) .

المحاضرة السابعة :

نظرية ويليام أوشي (نظرية z) :

تمهيد :

لقد حضيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهمة بالسلوك التنظيمي فهي نظرية تحاول أن تكمل الممارسات اليابانية الأمريكية وتكمن أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي في اعتمادها على فرق العمل المتأخية والمتجانسة إلى مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة وعملها (بوحوش ، 2008،45) .

تقدم التجربة التنظيمية في اليابان نموذجا تسييرا فريدا في عالم الأعمال مستندا على عناصر ثقافية مميزة وهامة جعلت من التنظيم الياباني مختلفا عن بقية التنظيمات في العالم ، ويمثل التنظيم الياباني أحد النماذج المتجددة في حقل سوسولوجيا التنظيمات حيث تتصدى نظرية "z" "ويليم أوشي" المشهد في سوسولوجيا التنظيمات في العالم مقدمة بذلك شكلا تنظيميا مختلفا لما بعد البيروقراطية الفيبرية (روابح ، 2021،809) .

كما يعتبر عصر (ميجي 1868 / 1912) حسب المؤرخون أن تاريخ اليابان المعاصر يبدأ بعصر "ميجي" وهو العهد الذي يلي فترة "الشوجن" أو النظام الإقطاعي للساموراي حيث وضعت فيه الأسس الحقيقية لنهضة اليابان المعاصرة في جميع المجالات وفي هذا العصر إنتقلت العاصمة اليابانية من كيوتو إلى طوكيو ، وإنصرفت الدولة كليا إلى دراسة الحضارة الغربية وتبنيها (تقية ، 2011 ، 142) ومما لاشك فيه أن التنظيم الإجتماعي الياباني هو تنظيم إجتماعي مميز من عدة نواحي ، فهذا المجتمع يحافظ على عادات وتقاليد أسالفه التي أنتجت منظومة قيمة وأخلاقية راسخة ، كان لها عظيم الأثر في إعادة إنتاج أنساق إجتماعية وإقتصادية وسياسية تحمل نفس القيم والمعايير ،فهذه الفلسفة الإجتماعية بقيت أصيلة ومتوارثة رغم التطور التقني الذي غزى جميع مجالات الحياة فالمجتمع الياباني يعتقد في أهمية الجماعة والعائلة لأن هذه الأخيرة تعتبر ككل إنساني وإجتماعي أهم من الفرد وإنعكست هذه القيمة إيجابا مع مناخ العمل في التنظيمات اليابانية ما جعلها هي الأخرى تعلي من قيمة العمل وإتقانه وتعزيز الروح الجماعية للعمل (روابح ، 2021، 810) .

أولا : مفهوم الإدارة اليابانية :

تعد الإدارة اليابانية أحد العوامل النجاح والتطور في اليابان وتتميز بتجربتها الرائدة ، ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي وإنما على المستوى العالمي أيضا ، ويأتي هذا التميز

الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدرا مهما للعديد من الشركات المتميزة حول العالم ، ويعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ الشهيرة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر : مبدأ "التحسين للأفضل" أو " التحسين المستمر " الذي يطلق عليه باللغة اليابانية كايزن (kaizen) المطبق في العديد من الشركات العالمية .

ولا يخفى دور الادارة اليابانية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لليابان ودورها الرئيسي في تحقيق النمو فائق السرعة المعروف باسم " المعجزة اليابانية " بعد الحرب العالمية الثانية .

ومن المثير للاهتمام أن عدد من المختصين والباحثين في مجال الادارة أشارو إلى أن الادارة اليابانية من خلال طرحهم لبعض النظريات الشهيرة كنظرية "z" للعالم "ويليام أوشي" التي قدمها في كتابه الشهير " كيف نتعلم من اليابان ونتفوق عليها ؟ " عام 1981 على أنها الجزء الأهم في الادارة اليابانية .

وإن مسمى الادارة اليابانية لم يطرح من قبل العلماء اليابانيين في بداية الأمر بل تم طرحه من عالم الادارة الأمريكي " جيمس كريستين ابيقلين " .

عندما حلل أسباب نمو الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية في كتابه الشهير " المصنع الياباني " () japanese factory عام 1985 حيث قام بطرح مفهوم الادارة اليابانية من خلال تقسيمها إلى ثلاث عناصر أساسية : 1 / التوظيف مدى الحياة ، 2 / الترقية والأجور حسب الاقدمية ، 3 / اتحاد النقابات داخل الشركات . ونظرا لأهمية هذه العناصر الأساسية وتأثيرها المحوري في رسم مفهوم الادارة اليابانية ، يطلق عليها اليابانيين مسمى الكنوز الثلاثة (samshune jingi) .

ويمكن القول أن مفهوم الإدارة اليابانية حسب عالم الإدارة الياباني "كا - قونوتداو" هي : طرق التفكير والنظم الإدارية المكونة استنادا إلى مفاهيم وأسس الثقافة اليابانية " (المزيد ، 2018 ، 4-7) .

ثانيا : أسرار تقدم اليابان (أسرار النجاح) :

لقد كتب الكثير عن أسرار تقدم اليابان ويمكن أن نذكرها في النقاط الآتية :

1 / الإنسان الياباني تمكن من نقل مالمدى الغرب من علوم مختلفة ونجح في تقليدها وتطبيقها ، وأبدع في تطويرها إلى الأحسن .

2 / يعتبر الياباني الراحة والنوم شيء معيب ، لذلك فهو في غاية الجد والنشاط وقت عمله ، وتجد أن إجازته السنوية شبه معدومة بالإضافة إلى عدم وجود سن للتقاعد بالنسبة له .

- 3/ أن الياباني يجيد الإدخار فهو شعب يدخر من عشرين بالمئة إلى أربعين بالمئة من دخله (20% إلى 40 % من دخله) .
- 4/ الياباني يتقن ما يصنع ويقوم به فيده ماهرة إلى أبعد الحدود .
- 5/ الياباني لديه شعور بالرقابة الذاتية فلا يحتاج أو يتخاذل لأجل توفير بعض المادة أو الوقت .
- 6/ العمل الجماعي وعدم الظهور أو التسلق على الآخرين.
- 7/ طبيعة الفرد الياباني هو تقديسه للعمل والعمل .
- 8/ التخطيط : من خلال تخطيط الدولة و توجيهات ومساعدات للإستثمار داخل وخارج البلاد .
- 9/ الإشهار : من خلال إنتاج النوعية الجديدة وترويجها للسيطرة على الأسواق .
- 10/ قوة الإستثمار في الخارج من خلال إقامة مصانع في كل ارجاء العالم و تجنب الحواجز الجمركية (تقية ، 2011 ، 142-143) .

ثالثا : السمات العامة للتنظيم الياباني :

- أهمية الوقت : فالوقت هو أعلى الأصول على الإطلاق ، وهو أصل لايمكن الإستغناء عنه فهو يحتاج إلى إدارة علمية واعية رشيدة مدركة لأهمية التقدم ويقول "بيتر دراكر " (peter drucker) " إن مصلحي اليابان أقاموا منذاً مائة عام مضت عن وعي بالثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد ، على قيم و ثقافة يابانية تقليدية ، فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غربية من حيث شكلها ، ولكنها استخدمت كحاويات إنجاز للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربية (حسان ، 2011 ، 143) .
- التمسك المرن بالتقاليد والعادات القائمة على التواصل والإرتباط القاعدي المتماسك بالأسرة والعشيرة والجيران والحي والزملاء
- تحويل الدين والعقيدة إلى سلوك مقدس قائم على ضمير قوي متطهر من الجشع، الطمع، التسلط، الحسد والشهوانية (تقية، 2011 ، 143) .
- تتميز العلاقات المهنية والإجتماعية بالمودة والإحترام بين مختلف العاملين في جميع المستويات التنظيمية ، والولاء المطلق هو ما يميز العامل الياباني ، حيث تصبح

المؤسسة كملكية للعامل الياباني لذلك يعمل بجد من أجل نجاحها وهذا نابع من إهتمام المؤسسة بالعامل فلا يمكن الاستغناء عن خدماته .

- الثقة : تسود قيمة الثقة في المجتمع الياباني حيث ترتبط التنظيمات اليابانية وعمالها ونقاباتها العمالية والجهات الحكومية بهذه القيمة ، سوء بين التنظيمات نفسها أو بين الفاعلين الاجتماعيين
- أولوية المصلحة العامة على الخاصة : حيث تعتبر المصلحة العامة لتنظيم بالنسبة للعامل الياباني ذات اولوية على مصالحه الشخصية ، فمصلحة المؤسسة التي يعمل بها فوق إي اعتبار .
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين : حيث تحرص التنظيمات اليابانية على معاملة كافة عاملها بالعدل والمساواة كما أن فكرة التميز أو التحيز لاوجود لها ضمن الثقافة التنظيمية في اليابان (الزعبي ، عبيدات ، 54، 1997) .

رابعا : نبذة عن حياة ويليام أوشي :

ولد عام 1943 في "هونولولو بهاوي" ، ياباني الأصل تخرج من كلية ويليام سنة 1965 ، وتحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة "ستنفورد" عام 1967 والدكتوراه من جامعة شيغاغو عام 1972 ، عمل مدرسا وأستاذا مشاركا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال "بستانفورد" في فترة 1971- 1979 وأصبح "ويليام أوشي" منذ عام 1979 بروفيسورا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا – بلوس أنجلوس ، ويعتبر "أوشي" مستشارا لخمسة مائة (500) شركة ناجحة ، ويشتهر بنظريته "Z" الإدارية وقد إعتبر في عالم الإدارة متحدثا باسم الإداريين اليابانيين (<https://www.arado.org> > MNGNews) .

لقد إتمدت الإدارة اليابانية المرجعية العلمية لتأسيس إدارة علمية وفعالة من خلال نظرية زاد حيث ركزت كثيرا على الأسلوب التشاركي الواجب إتباعه واستخدامه في مختلف الإدارات نظرا للأهمية التي يحظى بها في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الإلتزام والولاء للمؤسسة ، والذي يحقق تلقائيا مبدأ الإنضباط الوظيفي ، وإن نظرية زاد في الأساس هي منظور الفكر الإداري الحديث القائم على مبدأ إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالإهداف المشجعة للعمل بالأسلوب التشاركي ، هو ما أكده الباحث "كاورو ايشليكاوا" عند حديثه عن خصائص الإدارة اليابانية التي تستدعي حلقاتها مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة لتحقيق الاهداف المشتركة (خلفوني ، 2021 ، 259) .

خامسا: مبادئ نظرية "Z":

1/ الوظيفة مدى الحياة : إذا كان أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين

مدى الحياة ، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات باليابان .

2/ عدم التخصص في المهنة : تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر ، وذلك للإستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الأمر الذي يجعله معدا للترقية .

3/ التقييم والترقية البطيئة : لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة .

4/ الإنضباط الذاتي : يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه وهو أقل نسبة غياب عن عمله وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر ، أصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني .

5/ الإدارة الأبوية : إحدى وظائف المدراء في اليابان هي تربية وإعداد مدراء المستقبل ، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة ، لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان ، فالفرد يتعلم في الجامعة ولاعجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلا على الشهادة القانونية العامة فقط (تقيه ، 2021 ، 146) .

6/ طريقة اتخاذ القرارات الجماعية : مرد هذا الأسلوب في الأساس هو طبيعة ممارسة النشاط الزراعي قديما في اليابان والذي يتطلب مشاركة الجميع في تأديته (المنيف ، 1998 ، 62) ، حيث تعتبر الإدارة بالمشاركة في المنظمة اليابانية المحور الأساسي لتحقيق الإنضباط الوظيفي وإن نظام الرينجي (Rinji) الذي يعتبر من أهم الأنظمة المشجعة للأسلوب التشاركي في عملية إتخاذ القرارات إنطلاقا من مبدأ الأخذ بالإقتراحات من أدنى إلى أعلى مستوى إداري (أبو قحف ، 1992 ، 56) .

المحاضرة الثامنة

نظرية النظم (النظام المفتوح)

أولا : مدخل إلى نظرية النظم :

تمثل نظرية النظم أحد البدايات الحقيقية للاتجاه الإداري الحديث الذي جاء لمعالجة الثغرات والقصور الذي وقع فيه الاتجاه الكلاسيكي والمتمثل في تجاهل وإهمال البيئة

الخارجية للمنظمة ، وجاءت تسمية هذه النظرية من حقيقة أن كل شيء في هذا الكون صغير أو كبير عبارة عن نظام "system" يعمل في إطار أو ضمن نظام أكبر منه .

مفهوم النظام : يشترك كل نظام من نظام أكبر منه ، وكل نظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء " الأنظمة " يمثل كل جزء نظاما فرعيًا ، وهكذا لا يستطيع أي نظام كبير أو صغير العمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبالتالي يصبح كل نظام مفتوحا على الأنظمة التي يعمل معها والتي تمثل البيئة المحيطة به يتفاعل ويتبادل التأثير معها .

مثال : تمثل الجزائر نظاما فرعيًا من الوطن العربي .

والوطن العربي نظام فرعي من نظام عالمي .

مفهوم النظام المفتوح : هو ذلك النظام الذي تنشأ بينه وبين بيئته المحيطة علاقة تبادلية ، تعمل المنظمات على هذا الأساس بغض النظر عن أهدافها ربحية أو غير ربحية ، وبالتالي فإن القيادات الإدارية التي تتجاهل تأثير البيئة على منظماتها لأن ذلك سوف يؤدي إلى اغتنام الفرصة من طرف المنافسين لصالح منظماتهم .

مفهوم محيط العمل : هو جملة العناصر والعوامل المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة مثل : العلاقات الاجتماعية والعلاقات الرسمية والعوامل التقنية ونمط القيادة والأمن المهني ونمط الاتصال ، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه سلوك العاملين وتحديد حاجاتهم وبالتالي إنتاجية المؤسسة واستقرارها

مفهوم محيط المنظمة : هي مجموع الأنساق المحيطة بالتنظيم والتي تؤثر فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وتتمثل في متغيرات البيئة الخارجية التي يستمد منها التنظيم عناصر تحركه ، مثل المواد الخام والموارد البشرية والزيائن وباقي المتعاملين من نقابيين وقانونيين ومنافسين وجهات حكومية والقطاع الاجتماعي والثقافي والسياسي والتكنولوجي والمنظمات العالمية مثل: منظمات حماية البيئة وحقوق الإنسان والأسواق المشتركة وغيرها .

ثانيا : مكونات النظام المفتوح : يتكون النظام المفتوح من أبعاد أساسية هي : (1- المدخلات . (2 - العمليات وتسمى كذلك بالتحويل . (3- المخرجات. (4 - البيئة . (5- التغذية العكسية . feedback.

إن مكونات النظام المفتوح تمثل أنظمة فرعية عملها معا بفعالية وكفاءة يؤدي إلى زيادة مخرجات النظام ككل .

1- المدخلات : وتتكون من :

- المدخلات المادية : رأس المال – الآلات – المعدات .
- المدخلات البشرية : وهم الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية .
- المدخلات المعنوية : وتشتمل على الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- المدخلات التكنولوجية : ويقصد بها أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم .
- 2- العمليات أو النشاطات: وهي تتمثل بالعمليات التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها من أجل تحويل الموارد وتغيير شكلها وتقديمها في صورة مختلفة، ومن هذه الأعمال اتخاذ القرارات، الاتصال، القيادة.
- 3- المخرجات : وهي ماتقدمه المنظمة للبيئة الخارجية من سلع وخدمات أو إنتاج مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي .
- 4- البيئة : وتقف إلى جانب تلك المكونات تفاعل أجزاء النظام فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع المحيط الخارجي " البيئة " إذ يلعب المجتمع أو مناخ المحيط دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي ، وتأثير هذا المناخ في توفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم .
- 5- التغذية العكسية: ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تتحقق فيه الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء ومدى تناسب أنظمتها الفرعية ومخرجاته مع احتياجاتها، لابد من وجود معلومات مرتدة تعينه على معرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات، وتسمى هذه العمليات بالتغذية العكسية.

ثالثا : خصائص النظام المفتوح : من خصائص النظام المفتوح اختصاصه بتحويل المدخلات لإنتاج شيء يمكن أن تستفيد منه الجماعات الخارجية أو الأنظمة الأخرى ، أي أن المدخلات يمكن تحويلها إلى مخرجات ، مثال ذلك : المصنع الذي يحصل على مدخلات معينة يقوم بتحويلها بعمليات إلى سلع تشبع رغبات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع .

وفي الأخير يمكن القول أن المنظمة هي عبارة عن نسق مفتوح تتأثر بالمحيط الخارجي وتؤثر فيه بسبب العلاقة متعددة الأبعاد معه ، فهي تتعامل مع المستهلكين ومع الموردين ومع البنوك ومع الجهات الحكومية خاصة من حيث القوانين والتشريعات وتتعامل مع المنافسين ومع وسائل الإعلام ، كما تتعامل مع البيئة العالمية أيضا بمثل هذه العلاقات لكن بطريقة أكثر اتساعا ، وبهذا المنطق من العلاقات فهي تأخذ من البيئة الخارجية

المدخلات التي هي من ضمن حاجات أنساقها الداخلية ، ومن ثم تجري عليها عمليات التحويل المناسبة من أجل تقديمها في صورة مخرجات هي أيضا ضمن حاجات النسق الخارجي ، لتستمر هذه الحلقة الدائرية ضمن مسار التصحيح الذاتي الناتج عن متابعة التغيير في حاجات النسق الخارجي ، مثل تغيير الأذواق ، وفي مثل هذه الحالات يصحح نسق المنظمة نفسه بنفسه من خلال تضامن الأجزاء واستجابته لهذه الحاجات ليعيد تعديل أو تصحيح المخرجات ، وفي نفس الوقت تعديل وتصحيح المدخلات ، وهذا ما يؤكد النظرة الكلية للمنظمات المعقدة .

المحاضرة التاسعة

النظرية الموقفية (الطرفية)

تمهيد : لقد لاحظنا من خلال استعراضنا للنظريات السالفة أنها جميعا ترى أن هناك طريقة أمثل لإدارة التنظيمات الإدارية : حيث ترى النظرية الكلاسيكية والافتراضات التي تصنف تحت نظرية X أن في الشدة والتهديد والرسمية واستعمال الحوافز المادية هو الأسلوب الأمثل الذي يتحتم على الإدارة إتباعه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، بينما النظريات الأخرى كالمدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) والمدرسة الكمية ومدرسة النظم أكدت على أسلوب الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة والتي تفترض الافتراضات الايجابية في تعاملها مع العمال والتي تتميز بالمرونة وعدم التقيد بالتنظيم الرسمي وغيرها من المبادئ التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية .

كما أن الاتجاهات السابقة بالرغم من أنها تقع على طرفي نقيض إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار أهمية الظروف والمتغيرات البيئية على التنظيم ولا المتغيرات التكنولوجية كمحددات للسلوك التنظيمي المناسب ووصفها للتنظيم أوقعها في خطأ لابتعادها عن الظروف والمتغيرات المحيطة .

مفهوم النظرية الموقفية : هي إحدى نظريات القيادة التي ترى بأن كل نمط من أنماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف فقط ، وليس إلى كل المواقف ، فبعض القادة يمكن أن

يبرزوا ويكونوا فعالين في مواقف مثل الصراع لكنهم لا ينجحوا في مواقف أخرى تتميز بالاستقرار .

وهناك عدة عوامل لتشخيص المتغيرات الموقفية الخاصة بالقائد منها صفاته الشخصية والدوافع الخاصة بكل موقف استنادا إلى خبرته في المواقف المتشابهة ، وكذا الصفات المميزة لمروءوسيه وكيفية تجاوبهم مع نمط تسييره ، والصفات المميزة لجماعات العمل من حيث التماسك وطبيعة الاتصال واتفاق قيمها مع قيم التنظيم .

لقد برز اتجاه جديد يسمى بالنظرية الموقفية أو النظرية الظرفية تؤكد على تعداد المتغيرات التنظيمية وعلاقتها المتشابكة مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة ، مما يعني أنه لا يمكن أن يكون هناك نمط أفضل للقيادة ، كذلك ليس هنالك هيكل تنظيمي مثالي يناسب كل المنظمات أو المؤسسات ، إذ أن ذلك يعتمد على شخصية المدير وشخصية المرؤوسين وطبيعة الوظيفة ، وكذلك البيئة المحيطة .

فإذا كان المدير يعتقد أن موظفيه كسالى فإنه سيعتمد إلى تصميم هيكل تنظيمي يعكس هذا التصور وسيحجم عن تفويض السلطة لهم .

أما إذا كان مديرا يؤمن بفلسفة نظرية y فإن الهيكل التنظيمي سيكون مرنا وسيسهل اللامركزية وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين .

لذلك يمكن القول أن النظرية الموقفية تؤكد على صعوبة وجود مبادئ إدارية تطبق على جميع المنظمات وفي ظل مختلف الظروف خاصة مع التطور السريع للأسواق والاستخدام الكبير للتطورات التكنولوجية والاستعانة بالخبراء وتعقد المنظمات الإدارية بشكل لم يسبق له مثيل إلى جانب العوامل الأخرى ، إن كل هذه العوامل تؤكد على ضرورة إيجاد نظرية إدارية عامة يمكن للإداري استخدامها وسط هذا التعقيد البيئي .

من كل ما سبق نستنتج أن النظرية الموقفية ترى أنه ليس هناك طريقة تنظيمية مثلى ، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الوظيفة التي يريد التنظيم تحقيقها ، فالمنظمات التي يمكن التحكم بمتغيراتها البيئية وليس فيها عناصر غامضة وغير معروفة يمكن أن تنجح فيها المنظمات الهيراركية التقليدية والرسمية .

بينما المنظمات التي تعمل في بيئة يصعب التكهن بمتغيراتها وتتطلب حلا متواصلا للمشاكل المستجدة عليها ، يمكن لها أن تكون أقل رسمية وتؤكد على الإشراف الذاتي للعاملين وتعتمد المشاركة كأسلوب لاتخاذ القرارات ، فواجب المدير إذن يكمن في قدرته على إيجاد التوازن المناسب بين الخصائص التنظيمية وبين طبيعة الواجبات والمهام المطلوب من التنظيم تحقيقها .

المحاضرة العاشرة

ميشال كروزييه والتحليل الإستراتيجي :

تمهيد : لم ينطلق التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه من فراغ ، بل نهل من العديد من النظريات التي سبقته ، وتعتبر هذه النظرية من بين النظريات الميكروسوسولوجية ، لذلك أحدثت الدراسات الإمبريقية التي قام بها عالم الإجتماع الفرنسي ميشال كروزييه إضافة نوعية لعلم الإجتماع ، حيث إستخدم أسلوبا جديدا في التحليل ألا وهو التحليل الإستراتيجي ، وقد جمعت هذه المقاربة المنهجية في طياتها مختلف الرؤى الجوهرية التي أتت بها نظريات سابقة غير أنها فندت النظرة الكلية للتنظيمات ، فبعدها كانت النظريات الماكروسوسولوجية ترى بأن التنظيم هو الذي يصنع الفرد ويحدد أفعاله وأهدافه من خلال القواعد والقوانين التنظيمية ، وقد أثبتت ضرورة الإعتماد على الفردانية المنهجية لكن التحليل الإستراتيجي أتى بنظرة أن الأفراد هم من يصنعون التنظيم وأعطى للفاعل موقعا إستراتيجيا في الدراسات السوسولوجية من خلال رؤية جديدة في علم إجتماع التنظيم تقوم على الدراسة والتحليل والتفسير بالإننتقال من الجزء ألا وهو الفرد إلى الكل والمتمثل في التنظيم لأن الفاعل له

سلطة داخل التنظيم ، وهامش حرية يستخدمه لبلوغ أهدافه وفقا لإستراتيجية يرسمها تبعا للعقلانية المحدودة التي يتمتع بها محققا أهدافه في ظل الأهداف العامة ، لذلك إن ميشال كروزيه إستلهم أفكاره من العديد من النظريات ألا وهي البيروقراطية عند ماكس فيبر البنائية الوظيفية عند تالكوت بارسوتر ، مابعد البيئوية عند بيربورديو ، التفاعلية الرمزية عند هربرت ميد (عواج ، 210،2019) .

أولا : النظريات التي نهل منها ميشال كروزيه للتأسيس لدراساته :

فقد نهل التحليل الإستراتيجي من النظريات السابقة ،من خلال إستخدام نظرة فيبر للفعل الإجتماعي والتي لم تكن بارزة نظرا لإهتمام فيبر بالنظرة الكلية للتنظيم ، كما أنه إستخدم السلبيات التي نتجت عن إستخدام البيروقراطية الروتين والجمود – لتطوير تحليله كما إستخدم الإنحراف عن المعايير التي أتت به البنائية الوظيفية ووظف مفهوم اللعبة الذي أتى به عالم الإجتماع بيربورديو ،ومن التفاعلية الرمزية إعتد على الفعل المتبادل والذي يعني به التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين والذي يكون موجها بالعديد من الدوافع ، إن إستخدام كروزيه لهذه التوليفة من الدراسات لبلورة دراسة جديدة قائمة على الجمع بين النظريات الماكروسوسولوجية والميكروسوسولوجية ، يدفعنا إلى القول بضرورة الإستفادة من تراكمية العلم دون التزمّت إلى تصنيفات محددة وكذا إستخدام مناهج وأدوات جمع البيانات لدراسة وتحليل الواقع الإجتماعي وفقا لما يقتضيه هذا الأخير ، كون علم الإجتماع هو علم لدراسة الحياة الواقعية الإجتماعية ، لذلك بات من الضرورة المرونة في الإنتقال من النظرية إلى الواقع ومن الواقع إلى النظرية (طهيرة ، 2019 ، 222- 223) .

ثانيا: نظرية التحليل الإستراتيجي " مقارنة ميشال كروزيه " :

1-2 التعريف بالمقاربة : تنتمي مقارنة التحليل الإستراتيجي التي قدمها ميشال كروزيه ومدرسته في بداية الستينات إلى التيار السوسولوجي وذلك بغية دراسة وتحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي في تناوله للعوامل التكنولوجية والنفسية ... إلى تناول السلوكيات اللاعقلانية ،فقد نوه إلى أن النسق التنظيمي هو واقع إجتماعي يجمع الأفراد في إطاره وأشار كذلك إلى الحرية النسبية للفاعلين فيه والعقلانية المحدودة ، وان كروزيه يذكر بأن الفرد إجتماعي وإستراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية في إطار متاح من السلطة للوصول إلى أهدافه الخاصة (بلعباس ، 2016 ، 114) .

ومما سبق تبرز جليا ملامح نظرية التحليل الإستراتيجي الذي يدرس علاقات السلطة في التنظيم ، ويريد التعرف على وجود تعاون بين الفاعلين ، أي أن كل فعل جماعي يرتكز على حد أدنى من الإندماج معنى ذلك أن كل خلل جماعي يرتكز على حد أدنى من الإندماج ، معنى ذلك أن كل فعل جماعي يطرح قليلا من الإنصاف والعدل .

وقد إنطلق التحليل الإستراتيجي من الإنتقادات التي وجهت للنظريات السابقة كالتاليورية والتي نفذت بسبب مسلماتها المساة Best werry One التي تقول بأن لكل مشكل حل جيد ، وأن الإنسان لا تحفزه سوى المنفعة ، أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجانب الإنساني والإجتماعي للتنظيم بإعتبار هذه التوجهات قد إنطلقت في دراستها للسلوك الإنساني من النسق أي نسق التنظيم غير أن التحليل الإستراتيجي ينطلق من الإنسان أو الفاعل كما يصفه كروزيه .

إن الحديث عن التحليل الإستراتيجي يحيلنا إلى مفهوم الإستراتيجية كمفهوم محوري ، ذلك أن الفاعل نادرا مايملك أهدافا واضحة ومشاريع متكاملة كما أن سلوكه يتسم بالنشاط والعقلانية ، لكن عقلانيته تحددها أكثر الفرص التي يمنحها التنظيم أو سلوك باقي الفاعلين (روايح ، 2013 ، 365) .

ثالثا : مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي :

1-السلوك الإستراتيجي : يندرج هذا المفهوم ضمن نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه الذي قام بدراسات ميدانية خلصت إلى إعداده لكتاب الظاهرة البيروقراطية سنة 1963 وكتاب الفاعل والنسق سنة 1977 ، إذ أن هذه الدراسات مكنته من توجيه إنتقادات موضوعية وواقعية للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي صاغه ماكس فيبر حيث قام كروزيه بدراسة البيروقراطية على إعتبار أنها ظاهرة للروتين والتعقيد والجمود في المنظمات محاولة منه فهم البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وسلوكات وأفعال عقلانية للأفراد والجماعات أثناء قيامهم بالعمل .

ولفهم العلاقات الشبكية المتداخلة فيما بينهم ،يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه ، ولايتحقق ذلك للفاعل إلا من خلال إستخدام الموارد المتاحة واستغلال الثغرات القانونية وتجاوز حدودها بطريقة غامضة تمكنه من إختيار وتحقيق أهدافه وصولا إلى غايات وجوده في العمل ، والتي تتعارض في الكثير من الأحيان مع أهداف التنظيم (صالي ، زواتيني ، 2021 ، 337) .

ولقد وضح بن عيسى محمد المهدي في كتابه علم إجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، أنه " لوصول الفاعل إلى أهدافه الخاصة يقكر في تدبير وتصميم إستراتيجية فعل يجعل سلوكه غير متوقع ولايمكن لبقية أعضاء التنظيم فهمه سواء كانوا يمارسون سلطة تنظيمية أو مرؤوسين منفذين للمهام المستندة إليهم ، وتنحصر هذه السلوكات في إستراتيجيتين هما :

الإستراتيجية الهجومية : والتي تهدف إلى الزيادة في الإمتيازات الممنوحة وهي نوعان :

أ/ الإستراتيجية المساوماتية : التي يسعى من خلالها الفاعل للحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات ومثال ذلك : كان يطلب مدير المنظمة من أحد أعضاء التنظيم القيام بعمل خارج مجال إختصاصه وبهذا يتمكن الفاعل بإنشاء علاقة تفاوضية بينه وبين المدير وتتمثل في تلبية مطالب المدير مقابل منحة يومين من الغياب دون أن يخصم له من راتبه الشهري وعليه يكون الفاعل قد تبنى سلوك إستراتيجي مساوماتي ، حيث أصبحنا نرى هذا النوع من السلوك في الكثير من المنظمات العمومية .

ب/ الإستراتيجية الإستثمارية : هي إستراتيجية بعيدة على المدى المتوسط أو الطويل ، فهذه الإستراتيجية هي سلوك إختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية ، ولتوضيح هذا النوع من السلوك الإستراتيجي نجد أن الكثير من أعضاء التنظيم يقومون بجهود إضافية خارجة عن نطاق عملهم المكلفين به طموحا للحصول على ترقية أو مكاسب مالية إضافية يتلقونها بعد فترة معينة (المهدي ، 2010 ، 30) .

2- مفهوم الفعل : ويقصد به سلوك الإنسان داخل المجتمع مهما كان ذلك السلوك ظاهرا أو مضمرا ، صادرا عن إرادة حرة أو كان نتاجا لأمر خارجي ومن ثم يتخذ هذا الفعل أثناء التواصل والتفاعل معنى لدى الآخر أو الآخرين مادام هذا الفعل الإجتماعي مرتبط بالذات والمقصدية ، أي الإجابة عن سؤال جوهرى هو: كيف يرى الناس سلوكهم ويفسرونه ؟ ويتضح من خلال هذا التعريف أنه لا يمكن فهم سلوك الفرد إلا من خلال تواصله وتفاعله مع الآخرين ، هذا التفاعل هو الذي يعطي معنى للفعل بمعنى أن الآخر هو الذي يحدد معنى الفعل لدى الأفراد ولقد اختلفت مفاهيم الفعل نظرا للمقاربات التي تبنته في تحليلاتها سواء المقاربة البنائية ، الوظيفية و الماركسية أو التفاعلية الرمزية أو غيرها من المقاربات السوسولوجية (حمامة ، 2021 ، 224)

3- مفهوم الفاعل : إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل فلا يمكن أن تكون أفعال دون فاعلين (دناقة ، 2022 ، 39) ، كما أن إحتلال فرد مكانة في التنظيم لايعني بالضرورة أنه فاعل (قرة ، 2013 ، 172) .

وبعيدا عن نموذج تايلور الإنسان عبارة عن يد ، ونموذج العلاقات الإنسانية ، الإنسان عبارة عن يد وقلب فالإنسان قبل كل شيء عبارة عن رأس مبتكر أصبح يمتلك هامش من الحرية ، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما إي أنه مرتبط أو معنى بها إنطلاقا من رهانات يكتشفها ويتبناها وذلك لأن أي فاعل عنده مشكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو إستعمال موارد ضائعة في التنظيم وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة (دناقة ، 2022 ، 40) .

ويعتبر ميشال كروزيه أن الفرد داخل التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني المجتمع يتطور بواسطة إستراتيجية عقلانية محددة الهدف وتترك للفرد هامش من الحرية مهما كانت الضغوطات الخارجية فإن الفرد الفاعل داخل النسق يحتفظ دوما بهامش من الحرية إن سلوكه هو عبارة عن نتيجة لإستراتيجية عقلانية ولكن هذه العقلانية ليست خالصة فهي محددة (حمامة، 2022، 224) .

لذلك يمكن القول أن الفاعل هو شخص له القدرة على التأثير في مسار المنظمة وفي العلاقات الرسمية وغير رسمية وهذا يؤثر في القرار لإكتسابه لوسائل التأثير ليس كل الأشخاص فاعلين بالضرورة داخل التنظيم (قد يكون الفاعل رئيس لكن غير فاعل أي لا يتخذ القرار لكن الفاعلين الحقيقيين وراء خشبة المسرح الذين يحركون قواعد اللعبة في إتخاذ القرار والتأثير في مسار المنظمة .

4- مفهوم السلطة : ويعرفها ميشال كروزيه على أنها علاقة تبادلية فهي عنده (السلطة هي علاقة تبادلية وليس ممنوحة) أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) فالشخص (ب) له هامش من التحرك وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل ، فإذا السلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول في علاقته مع (ب) تفاوضية وبالتالي يمكن أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه إعتد على مفاهيم " نظرية التبادل الإجتماعي " من خلال مفاهيم النظرية مثل : التكلفة ، الربح ، الخسارة ، التفاوض والتبادل ... ، وتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه إستراتيجية الفعل .

لذلك يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية إستراتيجية الفعل ضمن ما يعرف بمنطقة الإرتياب أو الشك .

5- مفهوم منطقة الشك (الإرتياب) :

إن كل لاعب يستخدم مفهوم الشك والريبة في تعامله مع باقي الفاعلين أو الشركاء أو المنافسين لكي لا يستطيعوا التنبؤ بلعبته أو كشف قواعدها ، إن ميشال كروزيه وغيره من أنصار التحليل الإستراتيجي أوفياء لنقدمهم للبنائية الوظيفية ، إذا يقفون ضد أطروحة توقع الأدوار وتحديدها "فبارسوتر وسالزينك " يصران على ضبط الأدوار وتحديدها بدقة ومطابقة التوقعان لما يجري في الواقع ، أما في التحليل الإستراتيجي العكس من ذلك فالتركيز منصب حول عدم التوقع الذي يمكن كل فاعل من أن يترك لكي يخطط على الطريقة التي يراها مناسبة لإتمام دوره .

إن هدف عدم التوقع هو توسيع هامش الحرية الخاص بكل فاعل وحسب كروزيه كل تنظيم يخضع بصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة في كل الميادين التقنية او الادارية ، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته واتصالاته يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع للسلطة ، ويرى كروزيه أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها ويوضح أن مناطق الشك هي تلك المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق (رواج ، 2013 ، 366-367) .

6- مفهوم الرهان:

هي تلك القضايا أو الأهداف التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية إتجاه الآخرين وهي تتميز بالتغيير والتحول لأن الفاعل يكون إما في حالة ربح أو خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في إختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة ورهانات الفاعلين متغيرة وغير ثابتة وأهداف الفاعل الخاصة به ليست هي نفسها عندما ينتمي إلى جماعة معينة (حمامة ، 2022 ، 225) .

7- مفهوم نسق الفعل المادي الملموس :

هي محصلة مختلف الإستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون وهو ليس بالضرورة خاضع لل رسمية والتنظيم الرسمي إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتببة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية حيث تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع (دناقة ، 2022 ، 44) .

ويعرفه كروزيه فيقول " بأن نسق الفعل المادي مجموع إنساني محدد وفقا لبناء معين والذي ينسق أفعال المشاركين بواسطة ميكانيزمات لعب مستقرة نسبيًا والتي تثبت وترسي أسس هذا البناء أي إستقرار هذه الألعاب والعلاقات فيما بينها، بفضل ميكانيزمات تنظيم والتي تكون ألعاب أخرى

فمعرفة نسق الفعل المادي كما يدل على ذلك إسمه ، تبحث عن الإشارة إلى الظاهرة مادية مملوسة في الواقع وقابلة للتحقق إمبريقيا (رواج ، 2013 ، 367) .

8- مفهوم الإستراتيجية :

هو مفهوم إرتبط بالحروب والقتال وقد إستخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب "كر و فر" التي تكون بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل (دناقة ، 2022 ، 43) .

9- مفهوم قواعد اللعبة :

هي مجموعة القواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي يتفق عليها الفاعلون أو يفرضونها لتحقيق إستراتيجياتهم مثل : رياضة كرة القدم . (حصيلة قراءات) .

رابعاً : مسلمات التحليل الإستراتيجي :

- الأفراد لا يقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف التنظيمات فكل فرد أهدافه وتطلعاته الخاصة والتي من الممكن أن تكون معارضة أو مؤيدة لأهداف التنظيم .
- التركيز على الحرية النسبية للفاعل وإستقلالية في أي نوع من التنظيمات فالفاعل يملكون مجالاً من الحرية يمارسون فيها نوعاً من الإختيار (رواج ، 2013، 368) .
- أي كل فاعل يحتفظ بهامش من الحرية يستعملها بصفة متباينة ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل لهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع ، وأن يتوقع سلوك غيره (خريش ، 2011، 578) .
- الفاعلون يكونون دائماً عقلانيين لكن عقلانيتهم تكون محدودة ، لأن كل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة (مايكسبه ومايخسره) أي الأهداف والمصالح الشخصية هي جانب غير عقلائي يتم العمل به (المنافسة ، الصراع ، الطموح ...) كلها عوامل ومؤشرات تؤثر في العقلانية لأن العامل أو الإنسان لا يكون عقلانياً مائة بالمئة مثلاً : الحالة النفسية تؤثر في الأداء لهذا تتأثر العقلانية .
- ويمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقلانيات المحدودة والتي يتميز بها مديروها وهذا يظهر من خلال وجود صراعات بين مختلف العقلانيات (خريش ، 2011، 578) .

خامساً : تطبيقات التحليل الاستراتيجي كمنهج بحثي :

لقد أدت الحاجة إلى إستعمال عدة مداخل أو مناهج تحليلية في التنظيمات أو المؤسسات الإقتصادية أو السياسية على الخصوص ، ومن أهمها منهج التحليل الإستراتيجي لفهم

سلوكيات والأفعال الرمزية التي ينتجها الفاعلون في إطار ألعاب الفعل النسقي ويمكن إستخلاص بعض خطوات هذا المنهج وهي خمسة خطوات وهي كالآتي :

- 1- تحديد الإشكاليات والرهانات المطروحة في التنظيم .
- 2- إستنتاج من هم الفاعلون المرتبطون بها .
- 3- دراسة كل فاعل لوحده بالتفصيل من حيث (موارد ،نقائصه ، هامش حركته ، مدى تحكمه بمنطقة الشك ...)
- 4- إستخلاص وإستنتاج الإستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها الفاعلون .
- 5- دراسة التفاعل بين مختلف الإستراتيجيات المسببة من نسق الفعل .

وبعد هذه المرحلة وبعد أن نكشف في نسق الفعل العام ومختلف الإستراتيجيات الموجودة نقوم برسم تخطيطي لتوضيح العملية التي تساعدنا على إنجاز المشروع من خلال تحديد المشروعات في كل قطاع ومحاولة الكشف على الأخطاء الضرورية لبلوغ ذلك .

يمكن أن نستخلص أن التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، أو التحليل الاجتماعي للمنظمة ، هو محاولة علمية أضافت الكثير للعلوم السياسية والاقتصاد ، وكذا التنظيمات الإدارية من خلال ماقدكته من تطوير في تسيير عمليات التنظيم ، ويمكن ان نجمل بعض مميزات هذا المنهج في النقاط الآتية :

- استطاع التحليل الاستراتيجي للمنظمات أن يعرف النظام المعرفي لنسق الفعل والعمل على الفهم والتوقع للتغيرات ، أفضل من النظريات الأخرى .
- فهم ديناميكيات الانساق .
- فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل ، من خلال دراسة قناعات الفاعلين ورهاناتهم وأهدافهم .
- أمدا التحليل الاستراتيجي أن النزاع او الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم ، وهو ليس سيءا لوظائفه ، وهو يعكس أو يختصر عدة علاقات تبادلية ومتناقضة تختص بكل تنظيم ، فالفاعلون ليسوا مخطئين في أفعالهم بل هي دوما نابعة من التنظيم وكرهاته .(دناقة ، 2022 ، 44-45).

سادسا : نموذج تطبيقي ، تحليل إستراتيجية الفاعلين أثناء الإمتحان :

مدرج الإمتحان مكان رسمي خاص بالمؤسسات التعليمية يتفاعل فيه مجموعة من الفاعلين هدفهم واحد هو إجراء الإمتحان في ظروف عادية ، اما الفاعلون فهم الإدارة بما تحرص عليه من تنفيذ إجراءات الإمتحان والحرص على إحترام القوانين وتوفير كل الظروف لإجرائه في ظروف عادية ، ويعتبر الأستاذ صاحب المادة فاعلا أساسيا يؤثر بأسئلته و أفعاله ، وبسلوكه أثناء الإمتحان في سلوك وأفعال الطلبة الممتحنين وربما في

سلوك مسيري الإمتحان الاخرين ، ويندرج ضمن الفاعلين أيضا الأساتذة الحراس مهما كانت طبيعة سلوكهم وأفعالهم .

ويتأثر سلوك هؤلاء الفاعليين بظروف الإمتحان مثل الضجيج او الهدوء خارج المدرج وإكتظاظ القاعة أو إتساعها والإضاءة وعدد الحراس والوان الأوراق وغيرها .

في البداية يأتي الفاعلون وكل واحد منهم له هدفه الخاص ، فاما الإدارة فهدفها إجراء الإمتحان في الظروف العادية ، ولأجل ذلك توفر كل الظروف ، وتحتفظ لنفسها بحق إستعمال صلاحيتها القانونية بما فيها إستعمال وسائل العقاب في حق الأساتذة والطلبة والموظفين ، أما أستاذ المادة فهدفه إجراء الإمتحان دون إحتياجات او مشاكل يثيرها الطلبة أو غيرهم ، كما يحرص على ضمان عدم الغش مهما كانت الظروف ، لذلك يحذر الطلبة قبل إنطلاق الإمتحان ويذكرهم بالإجراءات العقابية ، أما الأساتذة الحراس فهدفهم إجراء الحراسة كمهام ضمن مهامهم الرسمية ، وتسهيل العملية على الطلبة ، أما الطلبة فهدفهم إجراء الإمتحان وعدم التأخر والحرص على عدم الإعتداء على القوانين الرسمية للإمتحان او على الأقل عدم إثارة إنتباه الحراس إلى تجاوزاتهم وطبعا النجاح في الإمتحان .

ولأجل تحقيق هذه الأهداف يلجأ كل فاعل من هؤلاء إلى إتباع إستراتيجية أو إستراتيجيات معينة وتحضير إستراتيجيات بديلة في حالة عدم نجاح الأولى ، ويعتبر جو الإمتحان بالنسبة للكثير من الطلبة جو من الضغط يصعب تحمله ، وآخرون لا يرون ضرورة تلك الضغوط والإجراءات الصعبة بينما ترى الإدارة والأساتذة بأنها أكثر من ضرورة لفرض النظام ، وهم يعتبرون أن كل الطلبة متهمون بالغش مسبقا دون إستثناء ، بينما يرفض الطلبة هذه التهمة المسبقة غير المعلنة عليهم حتى ولو كانت لهم نية الغش ، ومهما كانت الحال فإن هناك فئة معينة تحترف الغش ، وبسببها تفرض الإجراءات المشددة على الجميع ، لأن هذه الفئة غير معروفة مسبقا ، وتكتشف مع مهام الحراسة .

ولضمان عدم الغش يستعمل أستاذ المادة إستراتيجية صياغة الأسئلة بطريقة لا تسمح بالغش ، وإستراتيجية التهديد بالإقصاء وحث الحراس على التأشير على أي تحرك مهما كان ، كما تحرص الإدارة على عدم الإكتظاظ وتوفير العدد الكافي من الحراس وتوفير الأوراق الرسمية بختم الإدارة .

ويحرص الأساتذة والإدارة على إجراء العملية ضمن أقصى ما يمكن من الإنضباط والعقلانية ، لكن هذه العقلانية تبقى دائما محدودة ، نظرا لوجود الكثير من العوامل التي تؤثر في سير الإمتحان ، مثل التأخر ، ونقص الأوراق ، ونقص الحراس ، وتغيير القاعة ، أو برمجة إمتحانيين في نفس القاعة وفي نفس الوقت ، ويستعمل بعض الفاعلين هذه

الظروف لخدمة إستراتيجياتهم ويصبح كل فاعل ينظر إلى حالة الإمتحان من زاوية مصلحته الخاصة ، هذه النظرة مستمدة من شعور كل واحد بأنه يتمتع بقدر من الحرية ، وبقدر من الإستقلالية في أفعاله وفي كرامته التي لا يتسامح معها في حالة تجاوزها ، هذا ما يعطيه الحق في التدخل بل وحرية التدخل في حالة أي تجاوز أو إعتداء على حرية .

ويحضر الطلبة إستراتيجياتهم بناء على أهدافهم لكن الأساتذة يحضرون عدة إستراتيجيات أيضا لمواجهة هذه الإستراتيجيات ، فالبعض يحضر أشياء مكتوبة على أوراق بألوان مختلفة لأنه لا يدري أي لون من الأوراق يقدم له وهناك من يحضر في الوسائل التقنية الحالية مثل الهواتف المحمولة المتطورة، وهناك من يكتب على الطاولة وغيرها ، وفي أول دخول إلى المدرج هناك من يبحث عن الأماكن الإستراتيجية التي تكون صعبة على الحراس والتي تجعله قريبا من احد الزملاء النجباء ، وهناك من يجلس في المقدمة لإبعاد أي شبهة عنه باعتبار أصابع الشك موجهة للجالسين في المؤخرة ومنذ البداية يعمل الأساتذة على تكسير هذه الإستراتيجية بتفريق الطلبة عن بعضهم وتكسير تموقعهم في قاعة الإمتحان .

وبسبب هذا الضغط يبدأ بعض الممتحنين في ممارسة الإستراتيجية المضادة وهي إبداء التأثير والإحتجاج على هذه التغييرات والإتهامات الباطلة إلى شخصهم وإلى الشك في نزاهتهم مسبقا دون أي دليل وقبل أن ينطلق الإمتحان ، وهنا تتدخل الإدارة لإزالة هذا التوتر بين الممتحنين والحراس ، ويصر بعضهم على عدم تغيير المكان ويحصر الأساتذة على فرض النظام والحقيقية أن هناك فئة من الممتحنين تبحث عن هامش التحرك الذي يمكنها من تحقيق إستراتيجيتها وتكسير بعض العقلانية التي يحرص عليها الأساتذة فالعقلانية المطلقة يعني عدم توفير أي فرصة للغش .

وفي حالة توزيع الأسئلة يظهر بعض الإحتجاج ويتعالى صوت الممتحنين ويتدخل الأساتذة للتهدة والحقيقة ان الممتحنين يتفاوضون على ضمان نجاحهم ، وبغض النظر عن أن الأسئلة صعبة ام سهلة فهم يبحثون عن هامش التحرك ، عن زيادة مستوى الشك لدى الطرف الآخر لتخفيف من الضغط الرسمي يحاول الإيقاع بالآخر وعدم تضييع أي فرصة لتحقيق هدفه وذلك بتوسيع منطقة الشك لدى الطرف الآخر وزيادة هامش التحرك بالنسبة له (قاسيمي ، 2017 ، 189 – 191)

سابعا : بعض التصورات النقدية لنظرية التحليل الاستراتيجي :

إن اسهامات م . كروزي في حقل سوسولوجيا التنظيمات تبقى ذات عمق سوسولوجي هام ، لقد أسهم التحليل الاستراتيجي النسقي بلا شك في تجديد سوسولوجيا التنظيم انطلاقا من مفهوم علاقات السلطة ، غير أنه بصفة عامة يتغاضى عن مصادر

التفاوت في علاقات السلطة ومعنى ذلك أنه لا يتطرق إلى المحددات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيكولوجية والديموغرافية وغيرها ، لهذا التفاوت في علاقات السلطة ، وبتعبير آخر يتجه تحليل التنظيم الاجتماعي للنزاعات ولعلاقات السلطة إلى الالتفات حول نفسه دون مرجعية للعوامل الخارجية ، ويقول كروزي وفريديبارغ إن " القوة والثراء والسمعة والسلطة ، وباختصار كل موارد يكتسبها أولئك أو هؤلاء لا تتدخل إلا حين تمنح حرية فعل أكبر " ، ولكن من أين تأتي هذه الموارد التي يكتسبها هؤلاء وهؤلاء ؟ . هل تظهر في علاقة السلطة أم سابقة لها ؟ ، يعترف الكاتبان بأنهما يدركان "التفاوت الهيكلي الذي يميز إمكانيات الفعل المتعددة لمختلف اللاعبين داخل التنظيم" ، لكنهما لا يوليان له الاعتبار في نموذجيهما ، وذلك ما يلاحظه "بيار رول" حين يقول أن : " الورشة ماهي إلا بلورة نشاطات ضمن نسق يتجاوزها إلى حد بعيد جدا ، والذي يرسم الشروط الأساسية للتفاعلات التي نلاحظها فيه ، نسق لا يمكن للمنظمة تجاهله حتى وإن لم يستطع تحويله " . وعلى هذا الأساس تقوم الفكرة القائلة بإمكانية وجود تسلسل هرمي لعلاقات سلطة تحدها عوامل خارجية عنها ، وذلك ما لا يأخذه تحليل كروزييه بالحسبان .

ومن الانتقادات الموجهة لكروزي أنه ركز على اللعب في التنظيم ومناطق الظل كمصادر للسلطة مع إغفال موارد خارجية مثل رأس المال والقوى البوليسية والانتماء الطبقي والطائفي أو كذلك التأثير الشخصي من طابع مادي وسيكولوجي ، وهذا ما ذهب إليه سان سوليو .

وعموما ، يلقي التحليل الاستراتيجي بذلك بعض الصعوبات في إحداث نقلة من السوسيولوجيا الجزئية إلى تحليل المجتمع بصفة عامة ، ذلك أن المجموعات الاتصالية التي أسسها ، من الفرد إلى الاجتماعي غير موجودة بهذه الصفة ، وبتعبير آخر يمكن اختزال الاجتماعي في التنظيمي وحده الذي يخفي الإرتياب مصدر السلطة ، إذ من المؤكد وجود قوى من طبيعة أخرى تعبر الاجتماعي ، وعلى هذا الأساس نتساءل عن ما إذا لم تمثل الرغبة في وصف كل الحالات الاجتماعية بشبكة تحليل واحدة خطرا ؟ (دناقة، 55، 2022).

المحاضرة الحادية عشر

النظرية النسقية في التنظيم :

تمهيد : إن النسق والتحليل النسقي والقراءة النسقية والمقاربة النسقية مصطلحات حديثة ولكنها في نفس الوقت غامضة ، مما يترك لنا الإنطباع بوجود بعض اللبس بها ومع ذلك فإنها تشترك في مفهوم النسق والسؤال الذي يطرح نفسه ماهو الأصل الذي إرتكزت عليه النسقية ؟ .

يعود أصل تسمية المقاربة النسقية إلى اللغة اليونانية "systema" والتي تعني الكل المنظم ظهرت في أربعينيات القرن الماضي نتيجة لإجتماع علم الأحياء (البيولوجيا) والإلكترونيك ، والتي ساهمت بدورها في ولادة علم (السيبرنتيقا) والتي تعني فن القيادة والتوجيه والتحكم :دراسة طريقة تنظيم الكائنات الحية والألات .(سعدي، ولهي ، 2018، (439).

كما يمكن تقسيم مراحل تطور النسقية إلى ثلاث أجيال يأتي الجيل الأول من التفكير النسقي من عصر التنوير مع فكرة التوجيه وأدت البيولوجيا في القرن العشرين إلى النموذج الثاني المختص بعلم الأحياء ، أما الجيل الثالث متعدد الأقطاب إنتقت حوال 1970 إلى الأنساق الإجتماعية (سعدي ، ولهي ، 2018، 439).

ومن ناحية أخرى يوضح "جمال بن زروق" في المقال المعنون بنظريات التنظيمات دراسة تحليلية ، أن نظرية التحليل النسقي هي المدرسة النسقية (نظرية الأنظمة) من أهم وأحدث النظريات التي تعرضت إلى دراسة المنظمة ،ونستفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدراس الأخرى حسب الحاجة إليها وكان أول ظهور لها في ميدان البيولوجيا ثم إنتقلت إلى العلوم الإجتماعية ويعتبر (Lee bertalanffy) من الأوائل الذين حاولوا وضع تصور للإنسان في المنظمات سنة 1937 ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين لتشمل بعد ذلك الدراسات التي تتعلق بالمنشآت الإقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية والوظيفية والتقنية ، وقد عرفت هذه النظرية

تطورا وانتشارا واسعين وذلك لغزارة إنتاجها وطرحها العميق وإستعمالها الواسع وإنتشار مفاهيمها بسرعة لأن البيئة المتميزة للمنشأة عرفت تطورا سريعا جدا في ذلك الوقت وذلك الذي جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة (العلاقات مع البيئة الخارجية ، غايات وأهداف وإستراتيجيات ، تنظيم وتسيير الموارد وعملية الإنتاج) (بن زروق ، 2010 ، 544- 545)

كما يوضح (دناقة أحمد) في كتابه : " محاضرات في نظريات التنظيم في العلوم الإجتماعية خاصة دراسة التنظيمات التي بدأت في الظهور مع منتصف خمسينيات القرن العشرين ، والحقيقة أن إدخال مفهوم تحليل التنظيم إلى نطاق دراسة التنظيم جاء متأخرا ، والذي جاء من خلال علماء الاجتماع أمثال :بارسونز " parsons " و هومانز " Hommans " الذين قاموا بتطوير مفهوم النظام الإجتماعي ومن خلالهم تمكن عدد لا بأس به من علماء السياسة من أمثال دافيد إيستون " david easton " وجاريل ألموند " Gabriel Almond " في تطوير وإستخدام إقتراب النظم في المنظمات .

أولا : إسهامات النظرية النسقية في دراسة المنظمات :

ساهمت نظرية الأنساق في إظهار العلاقة المشتركة بين هياكل وحركة المنظمة إذ لا يمكن تعريف عنصر إلا بالنسبة للآخرين وبالنسبة لحركة المجموع (النسق) ، وهذا ما جعلها تأخذ بعين الإعتبار المنشأة الإقتصادية ومجموعات العوامل البشرية ، المادية ، المعنوية ومختلف الروابط الإدارية والتسييرية والغير رسمية والعلاقات الكمية بين العناصر إذن فهي تسمح بالتحليل الجيد للمنظمات مستعملة الأفكار والعناصر الخاصة بالمدراس الأخرى حسب الحاجة لها لإعطاء الأعمال المعنية فعالية أكثر ،وقد تم الإعتماد على العديد من الدراسات المعروفة كالتحليل النفسي (فرويد ، 1997) ، التحليل التصالحي (بيرف ، 1964) نظريتا X/Y (قر يقور 1960) والحوافز حسب ماسلو 1954 ،

هرزبرغ 1959 ، لهذا فإن المدرسة النسقية هي الإتجاه الأكثر تقدما في المنظمات فمن خلال دراسة مفهوم النسق يمكن تحديد نموذج شامل للمنشأة (بن زروق ، 2010 ، 546) .

ثانيا : تطور النظرية النسقية :

يرتكز أصحاب تحليل النظم / التحليل النسقي إلى مفهوم النسق (system) والإتزان (Equilibrium) ، وهما مفهومان منقولان عن علم الفيزياء ونقلا إلى مجال العلوم الإجتماعية ليتم إستخدامهما في القرن التاسع عشر في التحليل الإجتماعي والإقتصادي ، ثم متأخرا في التحليل السياسي منذ أوائل القرن العشرين فصاعدا .

والفيزيائيون حين يستخدمون مفهوم " النسق " يستخدمون كأداة ذهنية لفهم وتفسير العلاقات التي تجري عليها الأجسام الطبيعية ، وعلى أساس أن أية مجموعة من مجموعات الأجسام في الطبيعة (كالمجموعات الشمسية مثلا) هي مجموعات من قوى – حيث يعد كل جسم في عالم الطبيعة قوة في ذاته فتتفاعل هذه القوى فيما بينها بعامل قانون الفعل ورد الفعل تفاعلا ميكانيكا ، وتتبادل التأثير فيما بينهما على وضع يهيئها لحالة من الكلية لهذه المجموعة .

جاء تطوير إيستون لإقتراب تحليل النظم في علم السياسية تدريجا وعلى مراحل . ففي عام 1953، نشر اللبنات الأولى لمفهوم النظام السياسي في كتابه the political system والتي تطورت بصورة واضحة في مقالته العلمية المنشورة بمجلة world politics عام 1965 وبصورة أكثر وضوحا في كتابه A System Analysis of political Life الصادر عام 1965 ، والذي بين فيه إيستون تبسيط الحياة السياسية المعقدة والمركبة ، والنظر إليها تحليليا على أساس آلي منطقي على أنها مجموعة من التفاعلات التي تتم في إطار النظام السياسي من ناحية ، وبينه وبين بيئته من ناحية أخرى . ووفقا لإقتراب تحليل النظم ، تميل المجتمعات والجماعات إلى أن تكون كيانات مستمرة نسبيا تعمل في إطار بيئة أشمل . هذه الكيانات يمكن نعتها بصفة النظام نظرا لأنها تمثل مجموعة من العناصر أو المتغيرات المتداخلة وذات الإعتدال المتبادل فيما بينها ، والتي يمكن تحديدها وقياسها . كما أن لهذه الكيانات أيضا حدود مميزة تفصلها عن بيئتها فضلا عن أن كل منها يميل إلى الحفاظ على ذاته من خلال مجموعة من العمليات المختلفة ، خاصة عندما يتعرض للاضرار سواء من داخل أو خارج حدوده مع بيئته الأوسع .

يؤكد إيستون أن فكرة النظام كإطار تحليلي ، بما تتضمنه من علاقات ومفاهيم نظرية لها دلالات تطبيقية ، تمثل نقطة بداية حقيقية في تطوير الدراسات السياسية هذا الإطار التحليلي للنظام السياسي في أبسط صورته كما يراه إيستون لا يعدو أن يكون دائرة متكاملة ذات طابع ديناميكي من التفاعلات السياسية الموجهة بصفة أساسية نحو التخصيص السلطوي للقيم في المجتمع . تبدأ هذه الدائرة الديناميكية بالمدخلات وتنتهي بالمخرجات ، وتقوم عملية التغذية الاسترجاعية بالربط بين نقطتي البداية والنهاية ، أي بين المدخلات والمخرجات (دناقة ، 2022 ، 106-107) .

ثالثا : خصائص النسق :

إن للنسق مجموعة من الخصائص والمميزات حسب "Bertr and Guillement" نذكرها كالآتي :

1- الانفتاح : النسق بيئة مفتوحة تتبادل الطاقة المعلوماتية مع محيطها ومع مختلف العناصر المكونة له

2- **الهدف** : تشمل جميع الانساق أجزاء تتفاعل وفقا للوضع النهائي الذي يميز النسق برمته ، أي أننا نتحدث عن الهدف الأساسي للنسق العام .

3- **التعقيد** : النسق هو مجموعة من العقد المترابطة فيما بينها ، من النسق الفرعي الى النسق الكلي

4 - **المعالجة** : وتمثل مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج التبادلات المرتبطة بطريقة حيوية مع البيئة .

5-**النسق الكلي (الشمولية)** : أي أن كل نسق كلي له مجموعة أجزاء تختلف في خصائصها عن النسق الكلي.

6-**التدفق** : يضمن سلامة عمل النسق عن طريق تدفق المعلومات التي تجتاز الهيكل التنظيمي وتضمن تنظيمة الذاتي وتكيفه مع البيئة المحيطة به .

7 - **التوازن** : يشير إلى فكرة إستقرار النظام .

8-**الأنتروبيا** : يقصد بها تدهور النظام والتنظيم (سعدي ، ولهي ، 2018 ، 445) .

رابعا : مفاهيم النظرية النسقية :

1/ **النسقية** : علم معرفة ومفاهيم كما أن لها فرضيات ومبادئ تعتبر المنطلقات الأساسية وهي منهج فهي عبارة عن منطق وطريقة تفكير تحكم الباحث الذي يرغب في تطبيقها وتحتاج إلى ممارسة وتدريب مستمر حتى ينضج فكر الباحث ودرجة تحكمه في أدواته البحثية .

أما الجمعية الفرنسية لعلوم النظم السبرنيقية تعرف النسقية بأنها : علم جديد يجمع بين الطرق النظرية ، تطبيقية ، المنهجية المرتبطة بدراسة كل ماهو معروف ،شدة التعقيد الدرجة لايمكن تناولها بصفة إختزالية Réductionnise والتي تفرض إشكالات متعلقة بالحدود والعلاقات الداخلية والخارجية قواعد الملكية المميزة لنظام معين أو الإشكالات الجديرة بالملاحظة العرض أو الإستشارة لكل معقد .

2/ **النسق** : هذا المصطلح يمثل العلاقة التي تدور حولها النسقية (عبيدي ، دس ، 5-11)

3/ **النسق** : هو كل العناصر المتفاعلة فيما بينها وعندما نريد تقديم تعريف المنظمة حسب المردسة النسقية فالمنظمة هي نسق يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية) مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل والذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل منظمة ،تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة ثم يتطور هذا التعريف لتصبح المنظمة : هي نسق يستثني بعض عناصره من بيئة في شكل مدخلات ثم تتم عملية

تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة في شكل مخرجات ولهذا فكل منظمة يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح أو مغلق (بن زروق ، 2010 ، 545-546) .

3/ الشمولية : عادة ينعكس هذا المصطلح بالمقولة : " إن الكل أكثر من مجموع أجزائه حيث لا يمكن إدراكه إلا بمنظوره الشمولي ، هذه الشمولية تعني الإعتيادية المتبادلة لعناصر النسق وتناغم الكل .

أولا يجب الوقوف عند المعنى الكلي للكلمة الذي تعسكه المقولة الرائجة (الكل موجود في الكل) ، فالشمولية لاتعني العمومية ولكن تعني معالجة مشكل بشكل تطوري إنطلاقا من نظرة شاملة وصولا إلى أدق التفاصيل والتعمق فيها والعودة للخلف مرة أخرى لتصحيح وإتمام الرؤية .

4/ التفاعل: يكمل هذا المصطلح سابقة (أي الشمولية) لأنه يشرح التعقيد إنها لعبة قوة حيث إن العلاقة بين المكونات في الأنساق المعقدة بعكس تأثير التبادل عبر مسارات المادة ، الطاقة. المعلومة.

5/ المعلومة : المعلومة تتدخل بشكل مستمر داخل الأنساق بالموازاة تماما مع مساري نقل المادة والطاقة ومن المعلومة البنائية ، أو البناءة والتي تدخل ضمن ذاكرة النسق مثال : المورثات الموجودة في حمض DNA في الخلية الحية .

6/ الغاية : إن كل نسق يتبع هدف أو غاية خاصة به .

7/ التغذية الرجعية : في نسق أو نسق فرعي محاط بالمتغيرات ، هناك متغيرين (مدخلات ومخرجات) متأثرة بالمحيط والمخرجات هي نتيجة نشاط داخلي تسمى حلقة ردة الفعل كل ميكانيزم يسمح بإعادة الإرسال إلى داخل النسق على شكل معطيات معلومات مرتبطة مباشرة بالمخرجات .

8/ المدخلات : inputs فهي كل العناصر التي تدخل للتنظيم من بيئته الخارجية أو المحيط وتتمثل في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات والأفراد الذين توظفهم المنظمة في الوظائف المختلفة التي تلزمها لإداء مهمتها ،بالإضافة إلى جملة القوانين ، القرارات السياسية ، القيم الثقافية ... وغيرها من تأثيرات البيئة المحيطة .

9/ العمليات : proesses أو " المعالجة " هي جميع النشاطات التي تعالج بها المدخلات وتختلف العمليات باختلاف أهداف النسق أو التنظيم وطبيعة عمله سواء أكانت المنظمة تجارية خدمية ، حكومية أو خاصة ... الخ) .

10/ المخرجات : " inputs " هي المنتج النهائي الذي يحقق أهداف التنظيم ويتمثل في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) التي تقدمها المنظمة إلى جمهورها وأيضاً جملة الأفكار والقيم والمعاني التي تتركها المؤسسة في محيطها بالإضافة إلى التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (عبيدي ، دس ، 11-12) .

خامسا : قراءة في واقع التنظيم كنسق :

وطبقا لمفهوم النسق فإن الأنساق الفرعية التي يتكون منها النسق الكلي تتفاعل مع بعضها البعض وكل منها يعتمد على الآخر ويؤثر كل منها ويتأثر به .

وتأتي عملية التفاعل والاعتماد والتأثير ثمارها بتحقيق الأهداف المرجوة من النسق .

ويعتمد الترابط والتفاعل داخل أي نسق على مبدأ التكامل، وهو يعني تجميع الأجزاء أو الأنظمة الفرعية على شكل متكامل لتحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة.

ولتحقيق التكامل في أي تنظيم لابد من مراعاة النقاط الآتية:

- الكل يأتي في المرتبة الأولى أما الأجزاء فتأتي في المرتبة الثانية .
- التكامل هو حال الترابط المشترك بين عدة أجزاء ، بين كل واحد .
- الأجزاء تلعب دورها على ضوء الغرض الذي وجد الكل من أجله .
- طبيعة الأجزاء ووظيفتها تتحدان من وضعها في الكل وسلوك الجزء تنظمه العلاقة بين الكل وهذا الجزء .
- كل شيء يجب أن يبدأ بالكل ثم بعد ذلك يجب أن تظهر الأجزاء والعلاقات بينهما .
- الأجزاء تكون كلا غير مفصلا حتى أن أحد الأجزاء لا يمكن التأثير فيه دون أن تتأثر معها بقية الأجزاء الأخرى.

وإذا أخذنا أي جزء مؤسسة كمثال على ذلك سنجد إسقاط كل هذه النقاط ممكنا إلى حد كبير حيث أن التنظيم يجب بداية تحديده ككل من خلال تحديد اسمه طبيعة الملكية، رأس المال ، طبيعة النشاط ...الخ ثم يأتي الإهتمام بكل فروع المؤسسة مثل الإنتاج ، الموارد البشرية ، المحاسبة التسويق ...إلخ ، وحتى يحدث التكامل المنشود بين هذه الأجزاء لابد من احداث الترابط اللازم بينهما لأجل تحقيق الغاية العامة للتنظيم ، فمثلا تبدأ المؤسسة في توظيف الموارد البشرية حسب الكفاءات المطلوبة ، تنظيم الجوانب المالية ضمن مصلحة المالية مثلا

ثم جلب كل وسائل الإنتاج المطلوبة ، و لضمان بيع المنتجات أو الخدمات وتحقيق الأرباح لا بد أن تكون العملية التسويقية فعالة وهكذا دواليك فأى تغيير يحدث في أي جزء يؤثر بالضرورة على بقية الأجزاء فمثلا البحث عن إرضاء الجمهور في ظل المنافسة والدراسة التسويقية لزبائن المؤسسة ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم تستدعي إدخال تغييرات في جودة المنتج أو طريقة تغليفه مثلا تستدعي تغيير سلسلة الإنتاج أو جلب تقنيات حديثة وهذا يستلزم مثلا توظيف عمال جدد أو تكوين العمال الحاليين ، وهذا يتطلب من مصلحة الموارد البشرية أن تضع مخططات للتكوين أو التوظيف ، مما يتطلب إمكانات مالية جديدة وميزانيات خاصة فتتكفل بتحديد ما مصلحة المالية ... وهكذا فأى تغيير يظهر في إستراتيجية المؤسسة العامة، تظهر تبعاً له في كل الأجزاء وفي علاقتها ببعضها.

وتأخذ علاقات التداخل والترابط بين أجزاء ومكونات النظام مظهرين أو شكلين :

- أولهما وجود علاقات التداخل والترابط بين أجزاء النظام ببعضها البعض الآخر وبينها وبين النظام الكلي .
- وثانيهما اعتماد النظام ببعضها على البعض الآخر وذلك لتحقيق أهداف النظام ككل (عبيدي ، 15-16) .

سادسا : إفتراضات التحليل النسقي:

يرتكز اقتراب تحليل النظم كما قدمه ايستون على مجموعة من الإفتراضات لعل أهمها :

- **العملية السياسية عملية آلية ديناميكية :** يفترض إقتراب التحليل النظمي أن التفاعلات السياسية بين مكونات النظام المختلفة وبعضها البعض ، من خلال التأكيد على التفاعل بين النظام بأنظمتها الفرعية والبيئة بأنظمتها المختلفة .
- **النظام السياسي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الأخرى :** نقطة البداية في التحليل لدى ايستون تفترض أن التفاعلات السياسية في إطار النظام السياسي تتم استجابة للتأثيرات البيئية .النظام السياسي بطبيعته كنظام إجتماعي قد فصل تحليليا عن الأنظمة الإجتماعية الأخرى المشكلة للبيئة ، أن ما يجعل تحديد هذه البيئة بمختلف مكوناتها أمر هام وحيوي هو الإفتراض الذي ينظر إلى الحياة السياسية على أنها تشكل نظام مفتوح عرضة للتأثير بالبيئة المحيطة ، وإن كان هو الآخر يؤثر فيها بدوره وطالما أن الحياة السياسية تفهم على أنها نظام مفتوح ، فإن المطالب – كما يرى ايستون – تقدم لنا أحد المفاتيح الرئيسية لفهم الطرق التي من خلالها تحدث البيئة الكلية انطباعها على عمليات النظام وعلى مخرجاته .
- **النظام يقوم بمجموعة من الوظائف لا بد منها لإستمراره :** إن ما يعطي قيمة للدراسة التحليلية للحياة السياسية كنظام سلوكي كما ينظر إليه إقتراب تحليل هو التساؤل الذي

يثور حول كيف أن الأنظمة السياسية تستمر في عالم يتضمن عناصر التغيير كما يتضمن عناصر الاستقرار ،يقول ايستون أن محاولة الإجابة على هذا التساؤل كشفت ما أسماه " دور حياة الأنظمة السياسية " والتي تتبلور حول مجموعة من الوظائف الهامة والحيوية التي بدونها لا يستطيع أي نظام سياسي أن يستمر وأن يحافظ على بقاؤه .

- **البيئة تفرض على النظام ضغوطا :** على الرغم من أن البيئة بمختلف جوانبها تمثل مشكلة تحليلية خطيرة ، إلا أن ايستون أكد على أنه يمكن إلى حد كبير تبسيط الأمور فيما يتعلق بتحليل أثر البيئة إذا ما تم تركيز الإهتمام حول مجموعة من المدخلات ، التي يمكن استخدامها كمؤشرات تلخص المؤثرات الأكثر أهمية من حيث مدى إسهامها في خلق التوتر والضغوط التي تعبر الحدود من البيئة إلى نظام داخل النظام السياسي بالتركيز على مدخلين رئيسيين وهما : المطالب والتأييد .
- **النظام تكيفي :** يعتقد استون أن القدرة الحقيقية لبعض الأنظمة على الإستقرار والبقاء رغم الضغوط والتوترات غير العادية التي تتعرض لها من بيئاتها يحمل على الإعتقاد بحقيقة أن هذه الأنظمة تمتلك بالضرورة مقدرات للإستجابة في مواجهة هذه الضغوطات والتوترات وعليه ، فهو يفترض أن النظام السياسي هو نظام تكيفي ويقوم في الواقع بأكثر من مجرد رد الفعل بصورة سلبية للتأثيرات البيئية (دناقة ، 2022 ، 113-112) .

سابعا : خطوات التحليل النسقي :

نميز ثلاث مراحل أساسية أثناء تحليل ودراسة التنظيم من خلال المنهج النسقي تتجسد في :

- **تحليل النسق:** يبدأ بتحديد حدود النسق إلى النماذج، وتحديد العناصر المهمة في التحليل وتفاعلاتها، ثم الروابط التي تشكل نسقا منظما . الخطوة التالية هي تصنيف وتحديد الأولويات وتعيين العمليات الرئيسية والتدفقات والتقارير وما إلى ذلك .
- **نمذجة النسق :** بناء نموذج انطلاقنا من البيانات المجمعة في مرحلة التحليل وهو مخطط كامل للعلاقات السببية بين عناصر الأنساق الفرعية المختلفة والتي تصف طبيعة الروابط والتفاعلات داخلها .
- **محاكاة النسق:** دراسة سلوك النسق في الزمن من خلال مجموعات أسنة من المتغيرات في نفس الوقت (محاكاة الواقع) (سعدي ، ولهي ، 2018 ، 445)

ثامنا : الانتقادات الموجهة للنظرية النسقية :

بعد تتمين الجوانب الإيجابية التي أضافها اقتراب التحليل النسقي إلى الدراسات السياسية أو التنظيم ، تجدر الإشارة في النهاية إلى أهم الإنتقادات التي تعرض لها الإقتراب ولعل أول الإنتقادات التي وجهت إلى إقتراب التحليل النسقي هو المحافظة والتحيز للوضع القائم ، فالإقتراب يعطي إهتمام مبالغ فيه للإستقرار كقيمة عليا تسيطر على سلوك النظام حتى وإن كان الإستقرار المقصود لايفترض الجمود بل يفترض التغيير المنظم الذي يطرأ على البيئة أو النظام أو كليهما استجابة إلى المطالب إلا أنه يتضمن التغيير الثوري بما يعنيه ذلك من تحول جذري شامل للنظام والتنظيم ، وهو الأمر الذي لا موضع له في إقتراب النظم .

كما أن الإقتراب جعل من استمرار النظام والأمر الواقع في حد ذاته هدف له ، وأعطى جل اهتمامه وتركيزه بالبحث عن مقومات استمرار النظام وتدعيمه وليس عن عوامل تغييره وتطويره بعبارة أخرى يكشف عن عناصر الاستمرارية والاستقرار في النظام ، دون أن يستطيع تفسير كيف ولماذا يتطور النظام من وضع إلى آخر بصورة دقيقة وهنا يوجه البعض إنتقادا إلى الإقتراب باعتبار أن أغلب الدراسات التي اتبعتة انتهت إلى نتائج محافظة أو مؤيدة للأمر الواقع ، هناك أيضا إنتقادا آخر يوجه إلى اقتراب تحليل النظم كما صاغه إستون يتمثل في التناول السريع والمبهم للعملية التحويلية ، هذه العملية تتمثل في مجموعة الأنشطة والتفاعلات الداخلية التي يقوم بها النظام والتي بمقتضاها تتحول مدخلات النظام إلى مخرجات .اكتفى استون بالإشارة إلى أن هذه العملية التحويلية تحدث داخل النظام دون أن يذكر لنا بوضوح الأبنية التي تقوم بها وكيفية القيام بها ، ومع ذلك يمكن القول أن وظائف النظام على مستوى المخرجات كما صاغها الموند وبول تدارك ذلك بعض الشيء ، وحتى بعد التعديلات التي أدخلت على نموذج استون لتحليل النظم ، فإن الإقتراب لايزال يواجه بعض الإنتقادات لا سيما فيما يتعلق بصعوبة التحويل الإجرائي لكثير من المفاهيم كونها مبالغ في التجريد ، مما جعل صعوبة قابليتها للقياس ، ومن ثم اختبار العروض وإجراء الدراسات ، ولعل الصعوبات التطبيقية التي اعترضت محاولات استخدام الاقتراب ، لاسيما في مجال دراسات العلاقات الدولية والنظام الدولي أصدق دليل على ذلك (دناقة ،2022، 115-116) .

المحاضرة الثانية عشر

روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية في التنظيم :

تمهيد : لقد حاول ميرتون إنزال النظرية السوسولوجية ممتثلة في الوظيفة من مستوياتها العليا المجردة التي استمت بها خصوصا عن " بارسونز " إلى المستويات الدنيا حيث نادى

في هذا الصدد بما يعرف بإسم النظريات المتوسطة المدى ، وذلك على غرار النظريات
السيوسولوجية الشاملة (بارسونز) .

وعلى هذا الأساس فقد كان إهتمامه (ميرتون) موجهاً نحو الدراسات الواقعية منطلقاً من
إختيار مجموعة محدودة من القضايا الإجرائية القابلة للإختيار والمتعلقة بمواقف محددة
، التدرج بعدها في تطوير بناء نظري أكثر عمومية وبهذه الطريقة التسلسلية في البحث يمكن
الوصول إلى صياغة نظريات عامة وهو بذلك يعارض تلك الأطر النظرية " البارسونية "
والتي تعتبر في رأيه شديدة العموم وبالغة التجريد ، لا يمكن من تحقيق مهمة علم الإجتماع
الرئيسية والمتمثلة في إجراء البحوث الواقعية ، إذن إن " ميرتون " يعارض النظريات
الشاملة لكونها موهلة في التجريد لاتعكس الواقع وينادي بدلا من ذلك بتبني مطلب النظريات
المتوسطة المدى والتي تعتبر أقرب إلى الواقع فقد وضح " ميرتون " أنه يعيب على
الوظيفية النقص في الدقة المنهجية والغموض وعدم التحديد في المفاهيم والإفتراضات التي
تنطلق منها ، ولقد إنطلق " ميرتون " من محاولة تقديم قائمة من المفاهيم تحدد للباحث
ماينبغي وما لاينبغي أن يهتم به في دراسة الظواهر من المنظور البنائي الوظيفي ، وهذه
القائمة المنظمة من المفاهيم تعرف بإسم الدليل المنهجي " par adigm " (غربي ، 2007 ،
109-110) .

ولقد إهتم ميرتون بالمنظمة من خلال دراساته البيروقراطية في إطار النظرية البنائية –
الوظيفية ، ويتجلى ذلك بتبنيه لبعض المفاهيم لفهم المنظمة وبتحليله لبعض مشاكل
البيروقراطية التي تعاني منها المنظمة ، ومن بين هذه المفاهيم يمكن الإشارة إلى الوظيفة
الظاهرة ، الوظيفة الكامنة والمعوق أو الخلل الوظيفي ، وإن أعمال ميرتون بمجملها تهتم
بعوامل الإنحراف واللاعقلانية البيروقراطية التي يمتاز بها هذا التنظيم وبكيفية تحول
العقلانية إلى مصدر للجمود وللخلل الوظيفي ، وفي معرض دراساته للمنظمات ركز
ميرتون على أربعة مسائل أساسية ومتداخلة تتعرض وتعاني منها هذه المنظمات وهي :
مسألة البيروقراطية ، مسألة تقديس القواعد والقوانين ، مسألة الشخصية البيروقراطية
ومسألة تغيير الأهداف .

أولا : الظاهرة البيروقراطية :

بدأ ر. ميرتون يهتم بدراسة التنظيمات البيروقراطية ومشاكلها خلال السنوات 1930 ،
فرغم أن ميرتون لم يرفض كلية النموذج البيروقراطي الفيبري ، إلا أنه تبين له بأن النمط
المثالي الفيبري يفرز عدة سلبيات عندما يوضع موضع التنفيذ فميرتون ، إترف بأن القواعد
والمبادئ البيروقراطية التي قدمها " م. فيبر " تحقق نتائج إيجابية في المراحل الأولى ، إلا
أنه سرعان ماتحدثت مشاكل عديدة نتيجة لهذا التنظيم ، فالدراسات الميدانية التي قام بها في
العديد من المنظمات الأمريكية أكدت على وجود جملة من النتائج والمتمثلة خاصة في إتساع

رقعة الخلل الوظيفي وفي بروز التناقضات البيروقراطية داخل المنظمات الأمريكية وفضلا عن ذلك لاحظ أيضا " ميرتون " من خلال الأبحاث ، مشكلة مقاومة الأفراد للأدوار والقواعد الرسمية والتغير داخل المنظمات .

● **تقديس القواعد :** من بين النقاط السلبية التي تمتاز بها البيروقراطية حسب ميرتون ، هناك مسألة تقديس القواعد من شدة الإنصياغ لها في عملية تسيير المنظمات فكثيرا ما يقوم الموظفون بإستيعاب كل قوانين المنظمة وبتطبيقها حرفيا ، علما بأن التنظيم البيروقراطي لا ينقطع عن عملية قوانين جديدة كلما إقتضى الأمر من أجل تقنين كل الأمور في المنظمة ، وهذا الإرتباط بالقواعد ليس راجع إلى كون أنها قواعد يجب احترامها وتنفيذها وإنما راجع فقط إلى كون أنها قواعد وفي بعض الحالات يقوم الموظفون كذلك نتيجة لهذا الإفراط في القواعد بالمزج بين الأهداف والوسائل (شاوش ، 2021 ، 420) ، ومن جهة أخرى يرى ميرتون هذا الإمتثال الصارم والخضوع للقواعد في المنظمة يترتب عنه عدة سلبيات تعيق السير الحسن والفعال للمنظمة و ردود فعل غير منتظرة أو روتينية التي قد تخلق توترات إضافية وشلل في تسيير المنظمة . والإحترام الصارم لهذه القوانين هي إستراتيجية إضافية يعتمد عليها بعض أعضاء المنظمة ، خاصة من طرف الفئات التي تقوم بتطبيقها وذلك من أجل خلق روح الجماعة بين أفرادها على حساب جماعات أخرى في نفس المنظمة ، رغم أن هذه القواعد صممت لأغراض أخرى وهذا ما يشكل عائقا لخلق التغيير في المنظمة والتستر وراء القوانين ، أضف إلى ذلك ، فإن كثرة القواعد والإمتثال لها قد يؤدي بالمعنيين بها إلى تكريس كل أوقاتهم للبحث عن مخرج وسط هذه الشبكة من القواعد عوضا من العمل على إرضاء الزبائن .

● **الشخصية البيروقراطية :** إن التنظيم البيروقراطي القائم في المنظمة ، يفرض على الموظفين خلق تصرفات نموذجية ، والغاية منها هي الحاجة الملحة من طرف الإدارة للمراقبة وللتأكد من استقامة التصرفات ومن تطبيق البرامج المسطرة وهذا الأمر يدفع بالموظفين إلى تبني سلوكيات وتصرفات متباينة فالبعض منها قائمة على الشكليات فقط ، والبعض الآخر مبنية على الخضوع الكامل لهذه القواعد أما باقي التصرفات فتتمثل في التمرد أو في الإنعزال ، فبالنسبة للموظفين الذين يعملون بعناية مفرطة بالشكليات ، تجعل منهم يرى ميرتون ، شخصيات بيروقراطية داخل المنظمة والإهتمام فقط بهذه الشكليات يؤدي إلى تجاهل وإهمال أو رفض الأهداف العامة والتطبيقية للإهتمام فقط بوسائل وبطرق تحقيقها التي تتضمنها مختلف المصالح في المنظمة فمسألة احترام القواعد تصبح غاية في حد ذاتها ، لأن الموظفين لا يهتمون بالمهمة نفسها وإنما بهذه التصرفات وميرتون أثار هذه القضية لأنها تعتبر حقا عائقا

أمام الفعالية وخلال وظيفيا بالنسبة للمنظمة وهذا العائق الوظيفي ينعكس واقعا على مستويات عديدة داخل المنظمة .

● **تغيير الأهداف :** كل هذا الوضع السلبي القائم في المنظمة يدفع بالموظفين للإبتعاد عن الأهداف المنتظرة ولمتابعة أهداف أخرى غير تلك المعلنة ويعتبر ر. ميرتون من المنظرين الأوائل الذين أشاروا إلى هذا الإنسحاق الذي يحدث في المنظمة نتيجة تواجد وتراكم القوانين والقواعد فيها لأن كثيرا ما يؤدي هذا الأمر إلى تخلي الموظفين عن الغايات الأولى التي وضعتها المنظمة بسبب التشبث الشديد بهذه القواعد ، وهذا ما يسميه ميرتون بتغيير الأهداف ، يرى ر. ميرتون في هذا الصدد ، بأنه كلما سعت المنظمة للعمل من أجل التحكم في العاملين فيها ومن أجل كسب التصرفات والسلوكيات النموذجية والضرورية لتحقيق الأهداف الرسمية والمرسومة ، كلما أدى ذلك إلى تغيير هذه الأهداف من طرف الموظفين والسبب في ذلك يقول ميرتون راجع إلى الضغط الذي تمارسه هذه الأوامر والقرارات والتعليمات على هؤلاء الموظفين (شاوش ، 2021 ، 421)

ثانيا : مفاهيم نظرية ميرتون :

الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة:

أ/ **الوظائف الظاهرة :** هي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة والتي تعكس عموما أهداف محددة على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه ، أو هي تلك الوظائف الموضوعية التي تساهم بصورة إرادية في تكييف كيان معين .

ب/ **الوظائف الكامنة :** وهي مجموعة الوظائف التي لايمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستمرة وغير مقصودة وغير متوقعة ولكنها أيضا تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة إيجابية أو سلبية (إنحرافية) في نفس الوقت سواء للأعضاء أو النسق أو التنظيم الإجتماعي ككل .

وقد طرح ميرتون على سبيل المثال طبيعة النسق السياسي وألياته ومؤسساته ككل التي تتضمن نوعية من الوظائف (الكامنة والظاهرة) فالوظائف الظاهرة تكمن في المحافظة على الحقوق والواجبات السياسية للفرد أو الأعضاء والتنظيم الإجتماعي ككل ، كما يوجد عدد من الوظائف الكامنة والتي يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد التنظيمية ، وغير ذلك من المظاهر السلبية ، أو كما أسماه " بالإنحرافات أو الخلل الوظيفي " .

ج/ **المعوقات الوظيفية :** لم يهتم ميرتون بالجوانب الستاتيكية بالبناء الإجتماعي ، وفي هذا طرح فكرة المعوق الوظيفي ليشير به إلى تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها من تكييف النسق

أو توافقه ويوضح أهمية هذا المفهوم بقوله : إن مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الدينامية والتغيير (العيدي ، 2020 ، 46-47) .

د/ البدائل الوظيفية : مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات .

من خلال هذه المفهومات انتقد ميرتون النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه بالطبع ، وقدم إسهاما متميزا في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة ، والبناء التنظيمي خاصة من ارتباط في أدبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلي في تلك العلاقة بين التنظيم والشخصية .

ومما يجدر الإشارة إليه فيما يتصل بنموذج المعوقات الوظيفية أنه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية والمحدثة عندما قدم تصورا هاما للتنظيم البيروقراطي ، بعد منهلا لدراسات إمبريقية كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد (دناقة ، 2022 ، 79-80)

ثالثا : نموذج المعوقات الوظيفية :

من خلال الجمع بين آراء ديوي وفيلين حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة ، وإستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنوذج المعوقات الوظيفية وباختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغيير بين موقف وآخر ، ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة ، وتنشأ نتائج غير رشيدة وعلى مستوى التنظيم أوضح ميرتون الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة يمكن أن تسفر عن إستجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة .

إضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد ، إنتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية ، في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقها وهذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية ، والخبرة ، والدقة والصدق . وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل ينسحب على الأفراد فعندما يمارس التنظيم أنماطا من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد لضمان إلزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولاء للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام . من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به . بناء

على ذلك فإن تحقيق المطلبين يستلزم إستمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظاميا ، التي سوف تفضي إلى النتائج التالية كما رتبها ميرتون :

1- إنحسار العلاقات غير الرسمية لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار وتكون الإستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما .

2- إزياد إستيعاب Internalization " أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته . ويقصد بالإستيعاب هنا أنه في ظل استمرارية التأكيد على الإلتزام بالنظام والشعور القوي به . قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الإهتمام بتفضيلات ما يقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية ومن ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في ذاتها ، ويحدث استبدال الأهداف الذي يترتب عليه .

في ظل التأكيد على الإمتثال والإتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال إستيعابه الجيد للقواعد وتطوعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة من خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي – كما تؤدي إلى إنخفاض الكفاءة التنظيمية . ويبدو هذا الإستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر على النحو التالي :

أ/ تقسيم العمل : قد يؤدي العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادرا على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم الأمر يفضي إلى إحساس الفرد بالإغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل .

ب/ تدرج السلطة (الهيراركية) : تستخدم السلطة المتدرجة داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى . وتؤكد (الهيراركية) على النسق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه وتتمثل مظاهر (الهيراركية) في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولا إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئة مستقرة . أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لاتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة (الهيراركية) في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والإمتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية .

ج/ القواعد المجردة: من فرضيات نموذج فيبر المثالي للبيروقراطية أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد. وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقلل من فرض إتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيدة. إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه ، أو قد يلتزم بها حرفيا إذا إقتضت الضرورة ذلك في هذه الحالة يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف **البديل الأول** ، أن يستخدم الفرد من القواعد ماقد يناسب الموقف و**البديل الثاني** أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر ، أما **البديل الأخير** أن يبادر الفرد بإتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره لمواجهة الموقف ولا يخلو التصرف الأخير – من وجهة نظر ميرتون – من حدوث معوقات وظيفية وإنخفاض الكفاية التنظيمية (دناقة، 80، 2022-84)

المحاضرة الثالثة عشر

جوندر والقواعد البيروقراطية

أولا : اسهامات ألفين جوندر :

يعتبر جوندر من علماء البنائية الوظيفية الذي قام بإجراء مسح دقيق لتراث نظرية التنظيم ، فإستطاع من خلالها التمييز بين مستويين متباينين من التحليل هما النموذج الرشيد ، ونموذج النسق الطبيعي حيث يرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية في التحليل ، بينما يتساءل النموذج الطبيعي عن الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقائها ضمن إطار من المماثلة العضوية بتعبير الوظيفيين وأشار جوندر إلى أن فهم التنظيم يستلزم ألا يتم التحليل بإستخدام أحد النموذجين ، بل أن الإثنين معا ، وهذا من منطلق أن البيروقراطية الرشيدة عن تطبيقها أليا تكون مصحوبة بمشكلات كبيرة قد يتطلب علاج معظمها استخدام أساليب غير رسمية أو غير رشيدة ، لذلك فإن الواقع التنظيمي يتطلب ضرورة الجمع بين النموذجين (الرشيد والطبيعي) (جايمي ، 2022، 46) .

لقد حلل جوندر تطور البيروقراطية في منجم الجبس إثر قيام مدير جديد بأعبائه ، كان يسطير على هذا المنجم مناخ طيبة الخلق والعلاقات الإنسانية بين العمال ورؤساء العمل حافظوا على علاقات المساواة ويرون بعضهم البعض خارج العمل وفي حالة حوادث العمل كانت الضحية تنقل إلى قاعة النماذج التي تقوم بدور المستشفى وكان بإستطاعة العمال أخذ

بعض منتجات المصنع لإستعمالهم الشخصي والقواعد تطبق بمرونة وإستراحة العمال تحدث بمبادرة من العمال .

ووضع المدير الجديد حدا لطريقة الإدارة الصالحة هذه ، وبدأ تبديل الوضع بطرد عامل بعد 12 سنة من الخدمة لأنه أخذ شيئاً من الديناميت لصيد السمك ، وكان قد طلب الإذن من رئيس العمال ، أما رئيس هيئة العمال تفهق من وظيفة رئيس العمال .

وهدف المدير من ذلك إلى تقديم مثال للعمال عما ينتظرهم في حالة مئابرتهم على الإلتزام بالقنوات القديمة وتغيرت سياسة الإستخدم أو التوظيف تبعاً للمعايير اللاشكالية عقبه توظيف تبعاً لمقياس الإنتاج وحده ، وتضاعف تسجيل الإنذرات وتوطدت القواعد وخصوصاً بالنسبة للتغيب ووضع نهاية لإستعمال غرفة النماذج كمستشفى ، والمقصود هنا تطبيق البيروقراطية ، وبالفعل فإن القواعد القطعية المجهولة في السابق أعيد إستعمالها وأكملت قواعدها الجديدة والتشديد على سلسلة الرتب والقانون ، هدم الروابط القديمة اللاشكالية وزادت أهمية التميزات بين ملكية الشركة والملكية الخاصة بين وقت العمل والوقت الشخصي ، وفي الواقع تطورت البيروقراطية بشكل غير متساو ولقد قامت على سطح الأرض أكثر من قيامها في أعماق المنجم ، حيث يشكل العمال مجموعات شكلية ذات تعاضد شديد .

يرى جولدر أن القواعد البيروقراطية هي مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري وتحدد إجراءات العمل في التنظيم البيروقراطي ويميز بين ثلاثة أنواع من القواعد البيروقراطية أو أنواع البيروقراطية عند جولندر وهي : البيروقراطية المزيفة ، البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي ، البيروقراطية ذات الطابع العقابي (رنارموتير ، تر: شعبان ، 1984 ، 78) .

ثانياً : أنماط البيروقراطية عن ألفين جولندر :

1/ البيروقراطية المزيفة :

وفيها تفرض القواعد من جانب هيئة خارجية فلا العمال ولا الإدارة ولا الرؤساء أو المرؤوسين يحددون بأنفسهم حتى يشاركون في وضع هذه القواعد وبالتالي لا يستطيع الرؤساء أو المرؤوسين أن يصفوا سمة الشرعية على هذه القواعد في ضوء قيمتهم الخاصة ويترتب على ذلك أنه من الممكن أن يؤدي تدعيم القاعدة إلى إستهلاك قيم كل من الجماعتين لذلك يعتبر الإنحراف عن القاعدة تدعيماً بمكانة العمال والإدارة والقواعد هنا لاتدعمها الإدارة كما أنها لاتحظى بطاعة وقبول العمال ، وبالتالي لا يحدث صراع بين الجماعتين .

2/ البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي :

هي ذات الطابع النيابي فتوجد داخل البناء التنظيمي ويكون الإتفاق حولها بين القادة والأتباع فهي تختلف عن العقابية وهذا النوع من البيروقراطية تبدأ الإدارة والعمال في وضع القواعد والنظر إليها على أنها ملكا لهم وبالتالي تقوم الإدارة بإضفاء سمة الشرعية على القواعد ، ثم نجد أن تدعيم هذه القواعد لايعني في أغلب الحالات إنتهاء القيم أي من الجماعتين وإن الإنحراف عن القواعد يضر بمكانة الرؤساء والمرؤوسين ، بينما يسمح الإمتثال لكليهما بتحسين مكانته وهكذا تحظى القواعد بتدعيم الإدارة كما تحظى بطاعة العمال وتؤدي هذه القواعد إلى ثورات ولكنها نادرا ما تؤدي إلى صراع صريح ، والتأييد المشترك للقواعد تدعّمه الأفكار غير الرسمية والمتشاركة المتبادلة والمبادرة وتقييم العمال والإدارة وهكذا يعتبر هذا النمط ديمقراطيا .

3/ البيروقراطية ذات الطابع العقابي :

هي ذات الطابع الجزائي وهي الإستجابة لضغط الإدارة والعمال كمحاولة إجبار الطرف الأخر على الإمتثال ، وهذه القواعد العقابية تستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية التي توجد في البناء التنظيمي ، يضعها المتخصصون ، والفنيون وهي قوانين ردعية لكل من لايحترم القانون يعاقب (لغويل ، 95،2012) .

ثالثا : نموذج جولدبر للبيروقراطية :

إهتم " جولدبر " (1954) بكل مطالب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد ، خاصة أن القواعد اللازمة لصياغة توازن المنظمة البيروقراطية ، إلا أن الإعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر ، ويولد نتائج مرتجعه تعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج جولدبر على الوجه الأتي :

- 1- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك على تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة .
- 2- تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الإعتقاد بضرورة عدالة المعايير وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين ، مما يقلل من التوتر وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية .
- 3- تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة في إطار القواعد الرسمية إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب مما يعني إنخفاض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازه من القواعد بتحديد لها للحد الأدنى من الأداء توسع من تعرفه الأعضاء بتلك الحدود الدنيا .

- 4- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا ، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.
- 5- كاستجابة لعدم التوازن المذكور ، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الألي للمنظمة .
- 6- يؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حققه في ظل القواعد السابقة (جاهمي ، 2022 ، 47)

رابعاً : الجوانب الوظيفية واللاوظيفية للقواعد البيروقراطية :

يرى جولندر أن القواعد البيروقراطية لها جوانب وظيفية وأخرى غير وظيفية :

1/ الجوانب الوظيفية:

- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما كانت هناك صعوبة في لمس علاقات القوة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن كل فرد يقوم بدور على أساس التخصص .
- كلما كانت هذه العلاقات مقننة (تأخذ الطابع القانوني) كلما قل الصراع والتوتر .
- وضوح القواعد البيروقراطية يؤدي إلى خلق التعاون بين مكونات المؤسسة .
- وضوح القواعد البيروقراطية يرتبط بعملية الترشيح وعقلانية المؤسسة ومعناها الإحتكام إلى المنطق العام في تفسير ظواهر التنظيم .

ويرى جولندر أنه كلما كانت هذه القواعد واضحة تمكن الفرد من فهمها وإدراكها ومن ثم سهولة تطبيقها في الواقع التنظيمي ، وذلك بالعودة إلى هذه القواعد الأمر الذي يجعل من علاقات السلطة ضئيلة والخلافات والصراعات داخل التنظيم قليلة .

2/ الجوانب اللاوظيفية :

- كلما كانت البيروقراطية واضحة كلما قل الأداء العمالي داخل المؤسسة .
- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة وصارمة قلت الاستفادة من الإمكانيات والمهارات للعامل .
- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت الرسمية (الإلتزام الحرفي بالقانون) .
- القواعد البيروقراطية تخلق مبدأ الألية والروتين ، بعبارة أخرى فإن الجوانب اللاوظيفية يمكن تلخيصها في كون أنه كلما كانت هذه القواعد واضحة وصارمة ودقيقة كلما كانت عملية المبادأة والإبداع ، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى إستبعاد

قدراته الشخصية ويتحول إلى آلة كما أن التنظيم ينغلق على نفسه ولا يتفاعل مع المحيط الخارجي ولا مع المستجدات التي تحدث ، معنى ذلك أن الفرد يتقوقع على نفسه ومستوى أدائه ينخفض ولا يحاول بذل مزيد من الجهد مما يؤدي إلى إنخفاض الإنجازات الفعلية من الأهداف العامة للتنظيم .

وفي الأخير يخلص " جولندر " بعد دراسته لسلوك وأعمال أعضاء التنظيم إلى نتيجة منطقية مفادها ، أنه في التنظيمات البيروقراطية يوضع نظام للرقابة وذلك بغية الدفاع على توازن وإستقرار جزء كبير من التنظيم ، ولكنه يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته (أسابيع ، 2007 ، 40-41) .

المحاضرة الرابعة عشر

سان سويو والهوية المهنية :

تمهيد : سنحاول من خلال هذه النظرية أن نبين كيف شغلت العلاقة بين العمل والهوية حيزا هاما من إهتمام الباحثين في علم الإجتماع فالهوية المهنية في مجال العمل تعد أكثر من كونه مجرد موضوع مكرر في المجال السوسولوجي خاصة في العقود الأخيرة المتميزة بعدم

إستقرار ظروف العمل ، حيث تعتبر الهوية مطالباً أساسياً ونقطة تحول هامة للإندماج المهني والإجتماعي وتحقيق الذات .

وإن عملية بناء الهوية المهنية تتوقف على مدى تفاعل الأفراد العاملين مع الأوضاع والمواقف التي يعيشونها والمنتسبين إليها ومدى وعيهم وتمثلهم لها ، عن مدى مايسود بها من قيم وكذا قدرتها في تمكينهم من تحقيق ذواتهم وإشباع حاجياتهم وضبط سلوكياتهم من خلال أسلوب التسيير أو التكوين والخبرات، الوظيفة ، العلاقات ، الصراعات ، إستراتيجية الفاعلين ، التعاون وأشكال إستثمارها بهدف الإندماج المهني .

لذلك سنحاول التطرق من أجل تعريف الطالب بأهمية موضوع الهوية المهنية والمنظور السيوسولوجي للهوية المهنية ، وكذا بناء هوية العامل .

أولاً : مدخل مفاهيمي :

1/ مفهوم الهوية : من أجل فهم الهوية كمفهوم سيوسولوجي علينا الرجوع إلى ماجاء في كتابات علماء الإجتماع الفرنسيين وذلك مع ظهور المؤلف سان سوليو " sain saulieu " الذي يحمل عنوان " الهوية في العمل " حيث يشير من خلال ذلك أن الهوية هي تعريف الذات بالذات وتعريف بالذات من خلال الغير ، ويرى أن الهوية تتشكل من بعدين أساسيين هما : الأنا والتجربة التي تجسد تفاعل الفرد مع الآخرين حيث تظهر مهمة الأنا حسب سان سوليو هي: تحديدا القيام بعملية الجمع أو التوليف " syntese " والتجمع الذي يحافظ من خلالها الفرد على تواجد كـشخصية متجانسة بالنسبة له وللآخرين وهو مايعني أن عملية بناء الهوية هي عملية مستمرة ويضيف سان سوليو إن هذه الهوية ليست ممنوحة بالضرورة ، إنها ترتبط بوضعية إجتماعية وتاريخية معينة وبتأثير مجموعة من القوى الإجتماعية .

وبتعبير كلود دوبار " أحد المهتمين بقضية الهوية في مجال العمل أن الهوية هي النتيجة لعدد من عمليات التنشئة الإجتماعية بحكم أن الهوية الإنسانية لا تعطي مرة واحدة عند ميلاد الفرد ، بل تبنى أثناء الطفولة ثم يتجدد بناؤها في كل مرة طيلة حياته لا يستطيع أبدا أن بينها لوحده (بدران ، 2017، 117-118) .

2/ مفهوم الهوية المهنية : جاء رونو سان سوليو بهذا المصطلح في كتابه الهوية في العمل على أنها تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والإنتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها ، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل سواء على المستوى الفردي أو الجماعي مهامه ودوره وماهي الصورة التي يقدمها فيها زملائه في العمل .

الهوية المهنية هي تلك الماهية التي يبنها الفرد نتيجة تقاطع لتصوره حول مكانته وموقعه في البناء التنظيمي وتلك المكانة والموقع اللذين يحددها زملائه ، وكذا تنشأته الإجتماعية داخل المؤسسة وهي تحوي كل القيم والمعايير التي يجدها داخل المؤسسة ، وإذا كانت الهوية ترتبط بالطبقة كمرجع لها فإن الهوية المهنية تتربط بالفئة السوسيو مهنية وجماعة العمل .

-من بين كل الأبعاد نجد **البعد المهني** هو الذي يكتسي أهمية خاصة لأنه تحول إلى مادة نادرة ، فالعمل يفرض تكوين هويات إجتماعية نتيجة التغيرات المذهلة والتي تتطلب تحولات هوياته للتوافق أكثر فأكثر مع هذه التغيرات إذ يعد عالم الشغل أو الفضاء المهني من بين المراحل الأساسية والمهنية لأي تكوين أساسي فهو يعبر عن المرحلة الزمنية التي يوجه فيها الشخص إلى الوسط المهني ، وبصفة أخرى إلى جماعة إنتماء مهنية مميزة له هوياتها سواء كان ذلك من خلال التعريف الرسمي أو من خلال تصنيف الجماعات المهنية المميزة أو من ناحية الموقع الإجتماعي والمهني الذي تحتله هاته الجماعة في بنية الحقل المهني الذي تنشط فيه (سناني ، 2012 ، 91) .

ثانيا : الهوية المهنية من المنظور السوسولوجي :

لقد شكل مفهوم الهوية محور إهتمام وتفكير العديد من الفلاسفة فمبدأ الهوية إلى جانب مبدأ عدم التناقض ، لايمكن أن يكون الشيء ذاته ، كانت بداية ظهور هذا المفهوم منذ سنوات الثمانينات بظهور بما يعرف بمشروع المؤسسة (بالفرنسية) حيث يعبر هذا المفهوم عن تصور عام على مستوى التنظيم والهدف منه هو مشروع المؤسسة يحقق الإستجابة إلى متطلبات بعض الأقسام أو المصالح داخل التنظيم ، وحسب منظور نظرية سوسولوجية المؤسسة يعرفها سان سوليو : بأنها التجربة الإجتماعية والعلائقية للسلطة ، بحيث تمثل كل المعايير والقيم والعادات والقواعد والإنتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها .

وقد بين في كتابه " الهوية في العمل " بأنها نسق علاقات السلطة والقيادة تؤثر على سلوك العامل وثقافته في العمل والوضعية المهنية التنظيمية لها دور في تحديد الهوية المهنية والإجتماعية للعامل في العمل .

-إذ تعتبر الهوية المهنية ناتج لسيرورة تاريخية وتفاعلات إجتماعية في مجال العمل والتنظيم وهذه التفاعلات تتولد عنها معاني وقيم وخبرات مشتركة بين الأفراد لتعطي لنا في نهاية الأمر خصوصيات مما يضمن إستمراريتها ، وهذا المجال تحكمه ديناميكية خاصة به تعمل على تغييره وتطويره ، وكما تشكل أيضا وعاء لعمليات الاندماج الإجتماعي والمهني .

وفي تعريف آخر لسان سوليو : بأنها الطريقة التي تحدد مختلف جماعات العمل والرؤساء والجماعات الأخرى وتتركز الهوية المهنية على تمثلات جماعية مميزة ، قد تكون

الهوية سيرورة علائقية من إستثمار الذات ولينجسد هذا الإستثمار في العلاقات الدائمة في فضاءات الهويات وجماعة الإنتماء التي ينتمي إليها (ملتقى دولي ، الهوية والمجالات الإجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري ، 27-29 فيفري 2001 ، ورقة ، الجزائر) .

ثالثا : الهوية المهنية : (البناء ، الأشكال ، المصادر)

3-1 – الهوية التي يمكن بنائها في العمل :

إن أي هوية تساهم في بناء الفرد وهذا منذ القدم ، والتي هي تصف الأفراد وتؤثر عليهم خصوصا في السنوات الأخيرة مع التغيرات الهيكلية والتي لها أهمية كبيرة في تشكيل الهوية في العمل .

في الواقع كل المؤسسات تحوي على مجموعة إجتماعية تتكون من الأفراد يحملون ثقافات وطنية ، محلية ، ومهنية من أجل ضمان تماسك هذه المجموعة فالمؤسسة تقوم ببناء هويتها في العمل في إطار الجماعة التي تصبح نقطة تشارك بين كل أفرادها ، ويصبح مفهوم الهوية لدى العاملين يثير شكلا من أشكال التطابق بين التصور للهوية لذاته (أو لنفسه) ومن المميزات التي لها علاقة بسلوكه في إطار العمل داخل التنظيم والذي يسعى إلى تحقيق ثقافة قوية والتي لها تأثير على بناء الهوية للأفراد وتتجسد من خلال ذلك الهوية في العمل من خلال ثقافة المؤسسة .

غالبا ما نجد في كتابات علماء الإجتماع من خلال تصوراتهم حول مفهوم الهوية المهنية والتي تمثل المكانة الإجتماعية والمهنية للأفراد بالإضافة إلى الجانب المعنوي والشعور بالإنتماء بالنسبة للأجراء .

إن " سان سوليو (1977/ 1988) قد فضل الحديث حول الهوية في العمل وقام بتحليل المؤسسة كمكان أو كمؤسسة للتنشئة الإجتماعية ، والمؤسسة لديها شعار " مؤسسة وسيطة " أين ينبغي تعزيز تعلم الثقافة (تجريب هياكل جديدة ، تكوينات دائمة ، تغييرات تكنولوجية ، وتشارك الخبرات ...)

وتبين الهوية في العمل من خلال علاقات ودية أو غير ودية تتأسس من خلال جملة من الثقافات في صيغة جماعة تمارس نشاط مهني يثبت مصدر هاته الهوية القوية والمعترف بها من طرف الآخرين وقد كان " سان سوليو " أول من قسم السمات الخاصة بالهوية الجماعية التي تتجسد من خلال ثقافة الدمج أو نموذج " المجتمع " :

ثقافة الوحدة : التضامن بين أفراد الجماعة ، دمج العاملين وثقافة التفاوض أو نموذج العمل كثقافة الخبراء في الاختلافات الذاتية ، المزاياوالقيم في المهام من خلال القدرة

والمسؤولية وتأكيد الاختلافات من خلال الاعتراف بها من طرف الآخرين . (معدن ، 2020، 444-445) .

3-2- التصور النظري لأشكال الهوية المهنية :

تأخذ الهوية المهنية أشكالاً عديدة وحسب الدراسات الإمبريقية التي قام بها " موباز " في فرنسا والذي يعتبر من الدراسات للهوية في العمل وتوصل إلى أن أشكال الهوية في العمل متقاربة جدا وهي تترسخ في المجال الاجتماعي المهني ، وحسب " موباز " فإنه يراها أنها ترجع إلى مسارات إجتماعية مختلفة لكنها لا تختزل إلى مظاهر طبقية ، كما أنها تعبر عن إنشغالات فئات رسمية ، مراكز في فضاءات مدرسة إجتماعية ، مهنية ، كما أنها لا تتلخص في فئات إجتماعية بل هي معاشة من طرف أفراد معينين.

إن هذه الهوية كما يسميها " دوباز " بالتسوية الموضوعية والتسوية الذاتية وهذه كنتيجة إتفاق بين الهوية الموروثة والهوية المقودة وأيضا من المفاوضات بين الخارج أي بين الهوية المطلوبة من الآخر والهوية المضافة من أجل الذات .

3-3 مصادر بناء الهوية المهنية داخل المنظمة :

3-3-1 عن طريق المهنة :

أي الخصائص المتعلقة بالمهن والمهام المختلفة التي يمارسها مجموعة الأفراد داخل نفس المؤسسة ولبناء هويتهم يعتمد الأفراد في عملهم على إستخدام معارفهم وأسلوبهم الشخصي ومنطقتهم في العمل وإستراتيجياتهم ومهاراتهم لذلك فإن أنشطتهم تحدد هويتهم المهنية ، لذلك إن الهوية المهنية تبين وتتطور بإستمرار عن طريق التدريب والخبرة المكتسبة من المهنة وكذا المرتبطة بأداء الفرد لتلك المهنة.

3-3-2 – بالإنتماء إلى المجموعة :

الإنتماء إلى مجموعة يسمح للأفراد ببناء أي هوية مهنية ممكن أن تكون هذه المجموعة فريقا أو أشخاصا من نفس المستوى الهرمي حيث ينظر إلى العمل هنا كفضاء إجتماعي يحدد هوية مشتركة لأن الأفعال والقيم والأعراف أو السلوكيات والمعتقدات التي تنتمي إلى مجموعة متجانسة ، تسمح ببناء هوية مهنية .

3-3-3 – بالإنتماء إلى الشركة :

تعتبر العضوية في الشركة أيضا متجها للهوية والعلاقة مع الشركة تسمح بوجود هذه الهوية حيث يندمج الفرد من خلال الإيماءات ، الكلمات ، أو المبادئ أو القيم أو المصطلحات الخاصة بالشركة التي يعمل بها ، وإن تحديد هوية الأفراد في الشركة له نتائج سواء إيجابية

أو سلبية ، فإذا كان الأفراد متماثلين داخل منظماتهم فإن ذلك يقلل من الصراع بين المجموعات ويسمح بالتعاون (بن راس ، 2019 ، 26-27) .

رابعا : الهوية المهنية من منظور النظرية السوسيو ثقافية " كلود دوبار " و " سان سوليو " :

وكما يرى " كلود دوبار " أن عناصر بناء الهوية المهنية يستند إلى وضع إجتماعي ومراكز محددة سواء تعلق الأمر بالحياة العامة أو مجال العمل ، حيث يركز على السمات الأساسية لهذه العملية " التنشئة الإجتماعية " على وجود هياكل أو أشكال تنظيم التكوين المعرفي سواء داخل الهياكل أو خارجها في شكل علائقي ، وحسب " كلود دوبار " تنشأ الهويات المهنية من ممارسات وعلاقات اجتماعية بين مختلف العناصر الفاعلة ، إذ يرى " دوبار " أن الهويات المهنية هي نماذج سلوكية معترف بها إجتماعيا يستخدمها الأفراد للتمييز عن بعضهم البعض في مجال العمل ، وهذا ما أكده في كتابه " التنشئة الإجتماعية وتكوين الهويات المهنية " هي عملية تشريب وبناء لهوية معينة تعني تنمية روح الإنتماء وبناء علاقة مع الآخر في العمل .

من هذا المنطلق يواجه مسارين : أما المسار الأول يتمثل في منح الهوية من طرف المؤسسات والأشخاص المتفاعلين مع الفرد ، في حين أن المسار الثاني يتمثل في تقمص الهوية من طرف الأفراد أنفسهم ، المشكل الذي قد يظهر هو أن هذين المسارين لا يلتقيان وعلى هذا الأساس يقول " بأن مسار الهوية مركب ولا يمكن تحليله خارج نظام الفعل الذي يكون فيه الفرد جزءا لا يتجزأ منه وفي هذا المنظور يكون بناء الهوية متغيرا ديناميكيا نتيجة ثابتة ومؤقتة في الوقت نفسه فردية وجماعية ، ذاتية وموضوعية متعلقة بالسير الذاتية ومنهجية وهذه مسارات التنشئة المختلفة تستترك كلها في بناء الأفراد وتعريف المؤسسات .

وفي نفس السياق تعتبر المؤسسة في تصور " سان سوليو " فضاء لتغيير الهويات الفردية وخلق هوية جماعية يتأسس إنتماؤها على هوية مهنية حيث تكتسب فيها القواعد والقيم والتمثلات التي ستعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقاتهم في العمل على حد سواء " سان سوليو " ركز بدرجة أكثر على تبرير المشروعية على حساب السلطة وقد وضع أربعة مبادئ لتبرير الإلتزام المهني المشروع الفردي ، الإنجاز المهني وهدف المؤسسة الإندماج الجماعي حيث يعتبر المشروع المهني وأشكال تحقيقه رهانا حقيقيا لوضعية الفرد في تنظيم العمل ، كما يميز بين نوعين من استراتيجيات الهوية في المشروع الفردي والبحث عن الإستقرار بين الحياة في العمل والحياة خارجه واستراتيجية المسار المهني ويشار إلى أن شرعية الفعل استنادا إلى غاية المؤسسة يخص أيضا الفعل الصادر عن المختصين في الخدمة العمومية .

حيث أثبتت الدراسات بأن المجموعات المختلفة إذا ما واجهت نفس الموقف تكون ردود أفعالهم مختلفة باختلاف هوياتهم ومرجعياتهم الثقافية من منطلق النظرية السوسولوجية والتي ترى أن عملية التنشئة الإجتماعية هي عملية إرساء قيم وتقاليد وعادات المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة مثل الأسرة والمدرسة ، فإن النظرية السوسولوجية للمؤسسة لها نفس إتجاه المؤسسة والتي ترى بأنها مكان ثان للتنشئة الإجتماعية الأولى فإن المؤسسة تصبح مكان لغرس قيم العمل الجاد وتعزيز قيم إجتماعية التي تلقاها فتصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة .

ولقد ذهب " سان سوليو " من جهة إلى التركيز على الظواهر المرتبطة بالهوية المهنية ، كما ركز على على الهويات في العمل والتأثيرات الثقافية للمنظمات واختلاف سلوكيات أعضاء المنظمة باختلاف ثقافتهم السوسيو مهنية ، وقد استنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش الثقافات وتتداخل بقدر تعددها واختلافها ، إن " سان سوليو " يبرز بكل وضوح أهمية سيرورة القيم الثقافية في إطار الضوابط الإجتماعية داخل المؤسسة ، هذا ما وضحه في فصله الأخير من كتاب " سوسولوجية المؤسسة " الفعل الثقافي للعمل المنظم .

خامسا/ الخلفية السوسيو ثقافية للتنظيم :

بناء على هذه التمثلات أراد سان سوليو أن يوضح أن المؤسسة مثل المدرسة أو العائلة فهي تقوم بالتنشئة الإجتماعية للأفراد ، أي تجعلهم على علاقة مع متطلبات المؤسسة كما يرى أن ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية :

- الثقافة السابقة للعامل والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه أو إنتمائه أو الخبرة المهنية التي يكون قد حصل عليها في مؤسسة أخرى .
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الإجتماعية وكذا شكل تنظيم العمل .
- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من إستراتيجيات سواء في علاقاته بالمؤسسة أو بالآخرين .

كما تعتبر مصدر مهم للمنظمة تستمد منه الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجهها والتي تكون قد نجحت في تطبيقها من قبل لمواجهة أزمات تعرضت لها ، ولهذا تظهر الثقافة كشاهد على خبرة المنظمة ونجاحاتها السابقة ، فإنها تعكس صدارة المنظمة داخليا خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها الخارجية وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائهم مما يجعلها تؤدي دور مؤسسة تربوية كالعائلة أو المدرسة .

إن حلول المشاكل بالنسبة للمؤسسة بطريقة معينة يشكل في الواقع بروز ثقافة المؤسسة وبالتالي فهي من يعطي للمؤسسة خصوصيتها وتميزها عن المؤسسات الأخرى وخصوصا فيما يتعلق بطرق تصرفها في الوضعيات العادية من حياة المؤسسة فهي " تعرف على أنها نتاج معقد لعملية بناء ثقافي لا يكتمل فهو يربط بين مجموعة فاعلين وعوامل جد متباينة دون أن تشكل أيا من الموجه الوحيد للنظام .

وهذا ما إتجه إليه علماء الاجتماع التنظيم " كمثال كروزي " حيث لا ينظرون للمؤسسة على أنها مجرد قواعد وهيئات داخلية ونماذج تسيرية ، بل مجال من العلاقات الإجتماعية التي تعزز الإستقرار الإجتماعي النظامي الذي تشجع ثقافة المنظمة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

ويقصد من ذلك أن الهويات في مجال العمل تشكل نقطة التقاء بين قيم ثقافية في إطار عادات جماعية وتنظيمية وإستراتيجية الفاعلين وبين هياكل المنظمة والعقلانية وحسب رونو سان سوليو إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الإنتماء هو أساس بناء الروابط الإجتماعية في مجال تنظيمي ، يجعل هاته الروابط قائمة ومستمرة عبر الثقافة .

هذه الخلاصة لا تختلف في شيء عن تلك التي شرحها وتوسع فيها كلود دوبار حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الإجتماعية ، والتي ضمها سان سوليو في إطار بيئة تنظيمية والذي حاول فيها الولوج إلى الوضعيات التي تكتنف السلطة والمرتبطة بالمعرفة المهنية ومراقبة المعلومات وتأثير شبكات الإتصال والتي تنتج عنها أربعة أنماط هوية في العمل تشكل نماذج المعايير والقيم وتخص هذه النماذج فئات سوسيو مهنية مختلفة وتكون لها نتائج طبيعية على إمكانيات في عملهم وتحضير إستراتيجيات الفعل . (بدران ، 2017 ، 121-125) .

سادسا : نظرية رونو سان سوليو: Renaud sanslieu

كان لدراسة " الهوية في العمل " الهدف الأساسي لدراسات " سان سوليو " منها ما تعلق بالسياسة التنظيمية وطرق تغييرها في إطار معين من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية وتشخيص العمليات والإجراءات داخل المنظمة التي تسمح بتسيير المنظمة أو التغيير في البيئة والمنطلق الإداري والتسيير وأخيرا تفكيك وفحص مكونات البيئة الأساسية التنظيمية الثقافية للمنظمة والتي ينشط فيها الفاعلون الإجتماعيون وهي كما تتشكل الهوية التنظيمية .

واستخلص من هذه الدراسة أن هوية المؤسسة تتشكل على المستويين أولهما مستوى الإحتكاك والتبادل اليومي بين أعضاء التنظيم أثناء العمل والدوام اليومي وثانيا الإندماج والتحالف بين الأفراد وفرق العمل والجماعات ، هذا الإحتكاك يولد الهوية الثقافية للتنظيم

ومنها العامة ومنها الفرعية ، كما تشكل طبيعة التنظيم وتحدد مدى قوة أو ضعف التنظيم ولتحديد طبيعة السلوك التنظيمي اعتمد على متغيري النفوذ والسلطة ويسمح ذلك بوضع رابط بين صورتى التنظيم الإجتماعي والسلوك التنظيمي وطريقة ضبط السلطة والنفوذ في المنظمة .

ومن خلال هذه الدراسة التي قام على الأطباء يرى " سان سليو " أن الكثير من أبحاث الأطباء العقلين وعلماء النفس ، قد أبانت على أن الأفراد يصابون بالإضراب في هوياتهم المهنية بفعل تجاربهم خلال علاقاتهم العمل ، ويدعم الفكرة القائلة بوجود تداخل بين البنيات الإجتماعية وخاصة العمل والبنيات النفسية للأفراد بحيث تلك التوحدات تعاش باستلاب (alienation) يستند " سانسلو " في تحديد مفهوم الهوية المهنية على المقاربة الثقافية والتي تنظم المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج ، بل انطلقنا من كون المؤسسة مجال للتنشئة الإجتماعية ، وتشكل الهويات الفردية والإجتماعية حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها المؤسسة ، لذلك فإن الهوية المهنية عند " سانسلو " لها سمات وبصماتى البعد الثقافي .

بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع ، أي أن سلوكياته تعكس إمتثاله للقيم والمعايير المنتجة جماعيا عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الإجتماعيين وبالتالي نحن أمام مؤسسة إجتماعية تساهم في تنشئة إجتماعية لأفرادها والخروج عن قيمها يعد سلوك غير مناسب للنسق العام .

ولإن تحقيق الذات مرهون بإعتراف الآخر يقدم سانسلو أربعة شروط لتحقيق الإعتراف بالذات وهي :

1/ الإلتناء للمؤسسة .

2/ تحقيق إنجاز فردي أو جماعي .

3/ المسار الشخصي المهني .

4/ القدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة في مجال العمل .

بحيث أن هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطي أولى يساعد على يساعد تجاوز أو تغلب على إكراهات السلطة البيروقراطية ومعاناة العمل كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين بحيث تصبح عملية التعاون ممكنة وعلاقات العمل أكثر ألفة ومساندة وانسانية ، تساعد على تحقيق الإندماج الإجتماعي والتنظيمي مما يعزز الشعور بالإلتناء للمؤسسة والتعرف على العنصر المشترك بين كل فئة وأخرى وبذلك يتحقق الوجود المهني للفاعل بالمؤسسة ومنه نتحدث عن تشكيل الهويات المهنية لمختلف الفئات المهنية .

فمن خلال مؤلف " رونو سان سوليو " الهوية في العمل بين أهمية العملية الثقافية في تحقيق التوازن الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وضم هذا المؤلف عدة أبحاث ماتم إكتسابه والتوصل إليه في علم إجتماع العمل و علم إجتماع التنظيمات و علم النفس الإجتماعي . (قبلي ، 2021 ، 193-194)

المحاضرة :الخامسة عشر

إيمتاي إتزيوني ونظرية الإدارة بالأهداف :

تمهيد :

إيمتاي هو عالم إجتماع إسرائيلي أمريكي ولد في ألمانيا يحمل إسم " فيرنر فولك " كانت عائلته من أصل يهودي مما تسبب في مشاكل لا حصر لها في طفولته لتأسيس النظام النازي ، حصل على درجة الدكتوراه في علم الإجتماع من جامعة بيركلي (كاليفورنيا بالولايات المتحدة) ، هو مؤسس شبكة المجتمع هذه المنظمة غير هادفة للربح وبدون الإرتباط بالأحزاب السياسية لها وظيفية تعزيز التحسينات الأخلاقية والإجتماعية والسياسية في المجتمع ، بالإضافة إلى ذلك كتب إتزيوني العديد من الكتب التي أكد فيها على أنه يجب على كل مجتمع موازنة مسؤوليات سكانه وحقوقهم ، كما حصل على عشر ترشيحات لجائزة نوبل للآداب ، وسبعة عشر جائزة نوبل للسلام ، تخصص في دراسات الكلاسيكية وعلم الإجتماع في عام 1957 م ، عمل لمدة تقارب عشرين سنة كأستاذ بجامعة كولومبيا ، كان رئيس لرابطة علماء الإجتماع بالولايات المتحدة من 1994 إلى 1995 ، ومؤسس الجمعية للنهوض بالإقتصاد الإجتماعي وشبكة المجتمع .

وفق إتزيوني في معركته ضد الأسلحة النووية حيث كان يعمل ضد أزمة الصواريخ النووية الكوبية و إنتقد حرب الفيتنام (<https://ar.wikipedia.org/wiki>) .

أولا : إيمتاي إتزيوني ونظرية الإدارة بالأهداف :

يرى إيزيوني أن المنظمات هي وحدات إجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ قصدا أو يعاد بناؤها للوصول إلى أهداف معينة ، يدخل إتزيوني في هذا التعريف كل التنظيمات بمختلف أنشطتها ويستبعد منها التنظيمات الطبيعية مثل (الطبقات والأجناس ، والقبائل ومجموعات

الأصدقاء...) وعليه فإن التنظيم حسبه هو وحدة إجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة أنشأت من أجلها في ظروف معينة .

1 - 1 خصائص المنظمة عند إتزيوني :

تتميز المنظمة بمايلي :

● تقسيم مستويات العمل ومستويات الإتصال : إن الصورة التي هي عليها المنظمة من حيث التقسيم الذي يميز العمل والسلطات والمسؤوليات والإتصالات ليس تقسيما عفويا وطبيعيا مثل التنظيمات التي إستثنائها التعريف سابقا كما أنها لا تسير على أنماط تقليدية ولكنها أي عملية التقسيم هي عملية تخطط بدقة لتؤكد تحقيق أهداف معينة .

● وجود مركز أو مراكز للقوة : يرى إتزيوني أن المنظمة تتسم بوجود مركز أو عدة مراكز للقوى تتحكم في جهود المنظمة المتوافقة وتوجهها نحو أهدافها وهذه المراكز تراجع باستمرار دوما ما تؤديه المنظمة وتعيد بناؤها على أنماط جديدة كلما كان ضروريا لزيادة كفاءتها وذلك بدون شك لتحقيق أهدافها على أكمل وجه .

● إستبدال الموظفين : كذلك من بين خصائص المنظمة عند " إتزيوني " أن تقوم كذلك بإستبدال واعي وعقلاني لأعضائها من أولئك غير المرغوب فيهم للأسباب التي تعيق الكفاءة وتحد من تحقيق الأهداف وبهذا العمل تقوم بتكليف غيرهم بالأعمال الواجب القيام بها وذلك لبلوغ أهداف المنظمة ، إن أشكال الإستبدال التي تتبعها المؤسسة أو المنظمة ، تبدأ حسب " إتزيوني " بتغيير الأعضاء مباشرة أو تحريكهم من مواقعهم ونقلهم لمواقع أخرى لعدم تطابق الأهداف مع مستوى الكفاءة في أداء الأعمال أو عن طريق ترقيتهم من أجل زيادة فعاليتهم التي تملئها الأهداف المسطرة .

ومن خلال هذا العرض المختصر لخصائص المنظمة عند " إتزيوني " أن وجودها وديمومتها يرتبط بشكل أساسي بالأهداف التي تضعها المنظمة أمامها وأن الأهداف المسطرة هي أهداف واعية عقلية ومن ثمة فإن المنظمة تتحكم في طبيعتها ومصيرها بشكل كبير على عكس المنظمات الإجتماعية الأخرى التي إستثنائها التعريف والتي تتحكم على نحو أقل في مصيرها وأهدافها على الرغم من أن لها مواصفات وخصائص قد تشبه من ناحية الشكل خصائص التنظيم الحديث الذي تعني به هنا التحديد .

كما سيتند الفكر التنظيمي عند " إتزيوني " إلى تصورات متباينة ومتناقضة أحيانا ، حيث يجمع بين عدة تصورات نظرية تنظيمية يشهد لها بمساهمتها في تطوير الفكر التنظيمي الحديث وتعد القضايا الأساسية للتصورات التنظيمية هذه بمثابة الزوايا الإرتكازية التي

إعتمد عليها لتأسيس وجهة نظره ، حيث قدم نقدا موضوعيا لهذه التصورات دون أن يلغي أهميتها في تطوير الفكر التنظيمي .

حيث إهتم بالمدخل النظري الكلاسيكي (مدرسة الإدارة العلمية) لما لها من أهمية في دور التحفيز المادي الذي يجعل العامل أكثر كفاءة وإنتاجية ، كما إهتم بمدرسة العلاقات الإنسانية انطلاقا من النقد الذي وجهته هذه المدرسة لمدرسة الإدارة العلمية من حيث أن العمال لا يستجيبون للإدارة وأصولها المقررة ومكافآتها كأفراد بل أعضاء في جماعات بالإضافة إلى دور المكافآت غير الإقتصادية التي يعتقد أصحاب هذا الإلتجاه أنها تلعب دورا كبيرا في تحفيز العمال وإسعادهم والتي من شأنها أن تكون محركا للبحث في الأسباب الحقيقية التي ترفع من الكفاءة وتحقيق الأهداف ، كما إهتم كذلك بنظرية البنيوية لكونها إستمدت أفكارها من مصادر كبيرة على رأسها " ماكس فيبر " و"كارل ماركس " والتي جاءت كبديل ومحاولة للتحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة وتطويعها لكي تتلائم مع الواقع للتحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة وتطويعها لكي تتلائم مع الواقع الإمبريقي .

إن كل هذه النظريات السابقة هي التي فتحت المجال لإتزيوني لبلورة نموذج الإدارة بالأهداف .

كما يعتقد أتزيوني أن المنظمات الحديثة بكل ما يشوبها من تشويه وتحول عن تحقيق الأهداف ومشكلات وأزمات إلا أنها أكفأ بوجه عام عن منظمات العصور السالفة للتغيرات التي حدثت في طبيعة المجتمع قد جعلت البيئة الإجتماعية أكثر إنسجاما مع المنظمات بفعل نمو فن التخطيط والتنسيق والرقابة وذلك بدراسة فن الإدارة كما يشير أتزيوني أيضا إلى أن هذا التوسع في إنطلاق المنظمات وترشدها بالعقل لم يحقق دون ثمن إجتماعي بشري ، فالكثير من الأعضاء إنهاروا وإبتعدوا عن نشاطاتهم وبدلا من أن تكون هدف المنظمة هو خدمة المجتمع تحولت إلى سيدة له في بعض الأحيان حيث أصبح المجتمع الحديث في أحيان كثيرة ميدان للحرب تتصارع فيه جبابرة التنظيم غير أن الجهود مستمرة في ذلك تسعى للتقليل من الآثار الجانبية والسلبية للإنحراف عن الأهداف التي هي أهداف إجتماعية .

إن خاصية التنظيمات الحديثة هي تميزها بكونها ذات أهداف واعية بمعنى أنها تقوم على الإسترشاد بالعقل الأمر الذي يقلل من السعادة والرضا غير أنه حسب إتزيوني ليس تحقيق السعادة مقلل من الكفاءة أي من العقل وإستخداماته ، إن الموارد البشرية هي من الوسائل الكبرى التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها ، فالمنظمة كلما قللت من إستياء موظفيها كلما ارتقت كفاءتهم وفي هذا المجال تحل المعضلة التنظيمية فإن تصور أتزيوني هو أن السعادة تزيد من الكفاءة في المنظمات وعلى النقيض من ذلك فإنه بدون منظمات ذات كفاءة عالية فإنه من الصعب تصور الحصول على أي سعادة ولا يمكن المحافظة على مستوى المعيشة

والحياة الديمقراطية دون إدارة المنظمة إدارة حسنة هكذا وحسب رأي أتزيوني فإن الترشيح التنظيمي والسعادة البشرية يسيران جنباً إلى جنب وإلى حد ما غير أنه عند الوصول إلى نقطة معينة تتوقف عندها الكفاءة والسعادة عند تدعيم بعضها البعض

بناءً على هذا الطرح الخاص بأبعاد التنظيم عند أتزيوني فيما يتعلق باستمرار المنظمة والعوامل التي تعمل على تحقيق الأهداف وإنجازها أو تحول دون ذلك ، يطرح أتزيوني كيف تكون الجماعات البشرية رشيدة على قدر الإمكان وتحدث أقل ما يمكن من الآثار الثانوية غير المرغوب فيها كما يشيع فيها أقصى قسط من الرضا؟ .

وينظر أتزيوني بشكل أساسي للإجابة على هذا السؤال إلى هدف المنظمة من حيث أن أهداف المنظمة تخدم وظائف كثيرة هي :

- تعطي المنظمة فكرة محددة المعاني يمكن بها مواجهة كل الاحوال .
- تحدد لها ملامح النشاط التنظيمي .
- تعتبر أحد مكونات شرعية المنظمة التي تحدد نشاطاتها وتبرر وجودها .
- أن الأهداف تعد معايير بواسطتها يمكن قياس مدى نجاح المنظمة

وعلى هذا الأساس يتوجب علينا دراسة المنظمة من زاوية تحليل الأهداف ومتابعتها وتحديد خصائصها فالمنظمة بعد إنشائها وفقاً لخدمة أهداف معينة تصبح مع مرور الوقت لها حاجات خاصة تحاول الحصول عليها وهذه الحاجات تسيطر عليها وتحول دون تحقيقها للأهداف المعلنة في البداية ، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعية هذه الأهداف التي تتأثر بنحو معين بالأعضاء الفاعلين الذين يؤثرون بشكل ما في توجيه تلك الأهداف لتصبح الأهداف الفعلية هي الأهداف الشخصية وليس الأهداف الكلية للمنظمة ومنه يرتكز أتزيوني على ضرورة البحث عن الكيفية التي يتم بها وضع الأهداف حيث يرى أن الأهداف توضع عن طريق صراع معقد لقوى الأفراد والجماعات مختلفة داخل المنظمة وخارجها .

وهذا الصراع تتحكم فيه عدة عوامل من أجل تحديد هدف من خطر المبالغة في قياس فاعلية وكفاءة المنظمة وإهمال الجوانب التي يمكن قياسها ومن ثم الإهتمام فيما يمكن قياسه ليصبح الهدف من المنظمة هو تحسين وتحقيق ما يمكن قياس فقط وبالتالي التحول من هدف الأساسي إلى الأهداف الأخرى ، وهنا يمكن أن يظهر خطر تحول الأهداف وهذا بعد تشويهها للتنظيم ، مثل ما أكده " مثليرز " من قبل عندما رأى أن البيروقراطية هي تحول عن تحقيق الديمقراطية ، وبالتالي الأفراد بالسلطة ، وفي الأخير نجد تحليلات " أتزيوني " تركز بصورة أكثر على الإهتمام بالتحليل المقارن وإقامة نظريات أو نماذج تحليلية أكثر واقعية تؤدي في النهاية إلى إثراء النظرية التنظيمية عموماً (كما نجد تأثير بتحليلات فيبر

(... وخاصة في تميزها للتنظيم الرسمي واتفاقه مع آراء فيبر على سبيل المثال لا الحصر حول ما يعرف بالتنظيمات المعيارية وطبيعية القواعد المتبعة فيها والقواعد الرسمية وإنساق الضبط والجزاءات والمكانة والسلطة والتسلسل الإداري وغيرها) .والإنتقاد الموجه له هو صعوبة تحديد أهداف التنظيم وتغييرها باستمرار واستبدالها فضلا عن مشكلات قياسها وهي مشكلات لانستطيع التغاضي عنها ، لأن قياسها يسلم بوجود إتفاق عليها بين جميع الأفراد .

ثانيا : تحليل البنائية الوظيفية وأنواعها عند اتزيوني :

يصنف اتزيوني من أهم علماء إجتماع التنظيم والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية " فما تجاهله الموظفون تناوله اتزيوني بالبحث والتحليل ، إذ عالج مسألة الصراع القائمة بين العمال والإدارة معالجة جديّة ، وقد أوضح الجوانب السلبية للنظام الرأسمالي في إدارة الإنتاج داعيا جميع البنائين إلى توسيع مجال الإهتمام حتى لا يقتصر على الظواهر الستاتيكية التي تحفظ الإستقرار والتوازن مخفية من ورائها الكثير من التناقضات ، جاء في قوله " على البنائين النظر إلى عمليات الإغتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها ، وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف وهنا يلتقي اتزيوني مع ماركس الذي ركز في تحليلاته على قضايا الصراع العلائقي واعتبرها من الظواهر السلبية التي أفرزها النظام الرأسمالي لذلك ينبغي اسقاطه والقضاء عليه ، أما اتزيوني فقد تعامل مع ظواهر الصراع والتوتر بطريقة أكثر موضوعية تكشف عن الجوانب السلبية دون أن تغفل بعض الأبعاد الإيجابية .

يعتبر اتزيوني التنظيم وحدة اجتماعية معقدة تشترك في بنائها جماعات مختلفة في قيمها ، ثقافتها إيديولوجيتها ، إهتماماتها ، متعارضة في مصالح وأهدافها ومتفاوتة في طبيعة الحوافز التي تؤثر فيها ، وبالتالي فمن الطبيعي أن تؤدي هذه الإختلافات إلى بعض من مظاهر الصراع و التنافس أحيانا والتعاون أحيانا أخرى ، ويوضح اتزيوني أن أكبر مظاهر الصراع تنشأ بسبب عامل القوة فتمنح من يملكها السلطة في إخضاع الآخر الذي يفتقر لهذه القوة إلى التوجيهات والقرارات الصادرة في حقه ، فيبدي نوعا من الإمتثال لها ، حيث أن أكثر الأطراف المتصارعة هي الإدارة التي تستحوذ السلطة والقوة بسبب امتلاكها وسائل الإنتاج ، وجماعات العمل التي تفتقر لهذه السلطة بسبب افتقادها لملكية وسائل الإنتاج مما يشعرها بنوع من الضعف والخضوع والإمتثال لتوجيهات وقرارات الإدارة ، ويكشف اتزيوني عن ثلاثة نماذج من القوة تستخدم في التنظيمات تختلف حسب الوسائل المستخدمة للتأثير على الأفراد ودفعهم للإمتثال تتعلق بـ :

-القوة الإلزامية:

تعتمد على التهديد، أحداث الأذى والضرر أو التلويح به من خلال توظيف مختلف أساليب العقاب وما تفرزه من مشاعر إحباط، خوف، وضعف.

القوة التعريضية :

تعتمد على أساليب المكافآت ، التعويضات ، الترقيات وغيرها من الخدمات التي تقدم باستخدام الموارد المالية والمادية .

القوة المعيارية:

تعتمد على أساليب التعويض المعنوي المتعلقة مثلا بالمكافآت الرمزية ، وشهادات التقدير التي تمنح الشخص مكانة ، مركز وقيمة إجتماعية .

ثالثا : ظاهرة الإغتراب عند إيميتان إيتزيوني :

كما تناول اتزيوني الإغتراب في تنظيمات العمل ، واعتبرها ظاهرة حتمية لا مفر منها في المجتمع الرأسمالي ، يشعر فيها العامل بكونه مغتربا عن الشيء الذي انتجه ، ومغتربا عن رب العمل يشعر بوجود حواجز نفسية واجتماعية تفصله عنه ، كما يشعر بالإغتراب عن السلعة التي صرف جهده عليها طالما أنها لاتعود عليه بل على رب العمل الذي يمتلك وسائل الإنتاج وإغتراب العامل لا يتوقف عند هذه الأبعاد فقط ، بل يمتد إلى إغترابه عن جهد وقت العمل التي تباع في سوق العمل مقابل أجر زهيد لا يوفيه حقه ، فهو يشعر أنه لا يمتلك نفسه ولا جهده ويفتقد التحكم الكافي في وقته.

لقد تمكن اتزيوني من توظيف تحليلات الإتجاه البنائي الوظيفي في تناول بعض القضايا التنظيمية التي تعبر عن أبعاد أكثر ديناميكية ترتبط بظواهر الصراع ، التنافس ، توفر العلاقات التنظيمية الذي يتحكم فيها منطق القوة ، أي المكانة ، النفوذ ، والسلطة ، وأوضح أن الطرف المفتقر للقوة هو الطرف الضعيف الذي يضطر في كل مرة للخضوع والإمتثال ، ثم وقف عند الذات المغتربة واعتبرها نتيجة تتولد عن التناقضات وعن الإفتقار لملكية وسائل الإنتاج .

خاتمة:

العرض السابق لنظريات التنظيم كانت محاولة لعرض السند البيداغوجي وتلقيه للطلبة بشكل من الشرح والتفصيل والتدقيق من خلال الانتقال من النظرية كجانب تصوري إلى واقع تطبيقي لا بد منه حين يستلزم الأمر في البحث العلمي في حقل التنظيمات ، وكانت هاته المحاضرات رغبة وهدفا منا لإستنتاج النظرية من خلال أدواتها ومفاهيمها وكذا أنواعها من نظريات كلاسيكية وحديثة ، لأن نظريات التنظيم في غاية الأهمية لأنه مجال تتشترك فيه الكثير من التخصصات لأنها في تطور مستمر تخضع للتطور والتجديد المستمرين ، يختلف من حقبة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر ، لذلك كان من الضروري من خلال نظريات التنظيم التعرف على مختلف العمليات التنظيمية من سلطة وإستراتيجيات وصراع وتعاون.

النظرية لا تقتصر على ما نعرفه وحسب بل تمتد إلى مانود معرفته من خلال تزويدنا بالفرضيات والتساؤلات التي توجه بحوثنا ، وتساعدنا على بناء صياغات إبستمولوجية معرفية للإشكاليات التي تود دراستها وبالتالي الوصول إلى تشكيل بنى معرفية مرجعية جديدة .

لذلك إن النظرية في حقل سوسيوولوجيا التنظيمات تكتسي أهمية كبيرة وعليه المعالجات النظرية الأحادية للظواهر التنظيمية تبقى قاصرة مالم يؤخذ بعين الإعتبار بمختلف أدوات التحليل لمختلف النظريات المتعددة المداخل وعليه يجب الأخذ بالنظرة التكاملية الشمولية المتعددة أو مايسمى بالمدخل التكاملي في دراسة المنظمات أو التحليل المتعدد المداخل .

لذلك جاء التحليل المتعدد المداخل أو المقاربات المتعددة لتجاوز المشكلة المنهجية في عملية للتحليل السوسيوولوجي تماما كما تتعدد المناهج والتقنيات بإعتبار الواحدة مكملة للأخرى كذلك المقاربات النظرية تكمل الواحدة الأخرى ، وكل واحدة تعطينا آفاقا لإستكمال التحليل وتوسيع فهم الظاهرة موضوع الدراسة ، هذا فضلا عن أن أي ظاهرة مهما كانت تنطوي على مجموعة كبيرة من الأسباب النفسية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية والتنظيمية والبيئية والتاريخية ، الدينية ، والثقافية ، فكيف نحصر كل هذه العوامل في مقارنة واحدة تعطينا وجهة نظر وحيدة وتحليل أحادي الجانب ، فيمكن تناول ظاهرة الصراع داخل المنظمة من خلال مقارنة الماركسية الجديدة من جانب توفيقها في تحليل صراع المصالح في المنظمات مابعد الرأسالية ودراستها من منظور أنثروبولوجيا المنظمات ومن منظور التحليل الإستراتيجي أو نظرية الألعاب هو ما وضحه الأستاذ "ناصر قاسمي" في كتابه (التحليل السوسيوولوجي نماذج تطبيقية) .

المراجع :

1. الأزهاري بن عيسى ،(2018) ، قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم ، مجلة العلوم الإجتماعية ، الاغواط ، المجلد :7 ص.ص 251-265 .
2. أسابيع صباح ،(2007) ، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية ، ماجستير ، منشورة ، جيجيل ، الجزائر .
3. أوبعش هجيرة ، (2019) ، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر " دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق ، المجلة الجزائرية للدراسات ، 6(1) ، ص.ص 25-51 .
4. بدارن دليلة ، (2017) ، الهوية المهنية للعامل بين الاندماج واللامن الوظيفي مقارنة سوسيو ثقافية ، مجلة التراث ، 7(4) ، ص.ص 115-135 .
5. بلعباس عبد الوهاب ،(2016) ، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والابعاد) مجلة العلوم الإنسانية ، 3(2) ، ص.ص 137-151 .
6. بن راس نورة ، (2019) ، الهوية المهنية وعلاقتها بالالتزام في العمل لدى أساتذة جامعة قاصدي مرياح ، ماجستير ، منشورة ، ورقلة ، الجزائر .
7. بن زروق جمال ،(2010) ، نظريات التنظيمات دراسية تحليلية ، مجلة المعيار ، 12(23) ، ص.ص 527-556 .
8. بن عيسى محمد المهدي ، (2010) ، علم إجتماع التنظيم ، من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة ، أمبلاست ، الجزائر .
9. بوتارموتيو ،تر: شعبان بصيح ، (1984) ، سوسولوجيا الصناعة ، عويدات ، لبنان .
10. بوحفص عبد الكريم ،(2017) ، تطور الفكر التنظيمي (الرواد - النظريات) ، د.م.ج ، الجزائر .
11. بوحوش عمار ، (2008) ، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، دار البصائر ، الجزائر .
12. جاهمي عبد العزيز ، (2021) ، نظريات التنظيم ، مطبوعة بيداغوجية ، جامعة 8 ماي 1945 ، الجزائر .

13. حسن عادل ، (1998) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
14. الحسيني السيد ، (1985) ، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، عين الشمس ، مصر .
15. حلومي علي عبد الرزاق ، (1999) ، علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
16. حمادة صحراوي ، بن رمضان سامية ، (2022) ، الفعل الإستراتيجي لدى العامل داخل النسق -مقاربة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزييه ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، 10(1) ، ص.ص 222- 234 .
17. الحوات علي ، (1997) ، النظرية الإجتماعية " إتجاهات أساسية ، منشورات الجامعية ، مصر .
18. خلفوني فازية ، () ، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الإنضباط الوظيفي – قراءة في نموذج الإدارة اليابانية ، مجلة البحوث القانونية والسياسية ، تيزي زو ، 3(16) ، ص.ص 245- 271 .
19. دبالى عبد القادر ، تر: ثابتي الحبيب ، (2019) ، نظرية المنظمات ، مخبر إستشراق ، معسكر ، الجزائر .
20. دربالى عبد القادر ، تر: ثابت الحبيب ، (2019) ، نظرية المنظمات ، منشورات مخبر لآباك ، معسكر .
21. دناقة أحمد ، (2022) ، محاضرات في نظريات التنظيم ، مخبرالبحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع ، أفلو ، الجزائر .
22. دوار نبيلة ، (1991) ، الموسوعة السياسية المعاصرة ، مكتب غريب ، القاهرة .
23. رتيمي الفيضيل ، (2015) ، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم ، مجلة التنمية ، 1(1) ، ص.ص 9- 36 .
24. رحمانى محمد ، مولاي الحاج مراد ، (2018) ، السلطة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي ، مجلة الحقيقية ، 16(2) ، ص.ص 326- 347 .

25. روابح وهيبة ، (2021) ، التنظيم الياباني نموذج مابعد البيروقراطية مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفييري ، مجلة المعيار ، 25(62) ، ص.ص 808- 821 .
26. روابح وهيبة ، (2013) ، نظرية التحليل الإستراتيجي المفاهيم والأطروحات ، مجلة المعيار ، 17(34) ، ص.ص 351- 376 .
27. الزعبي فايز، عبيدات محمد إبراهيم ، (1997) ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل ، الأردن .
28. زويلني مهدي ، العضائلة علي ، (1996) ، إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي ، الأردن .
29. الزييات السيد عبد الحليم ، (2003) ، في سوسيولوجيا بناء السلطة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر .
30. ساكري الصالح ، (2008) ، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية ، ماجستير ، منشورة ، باتنة ، الجزائر .
31. سعدي وحيدة ، ولهي حنان ، (2018) ، التنظيمات تحليل نسقي ، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 10(4) ، ص.ص 436- 451 .
32. سلاطنية بلقاسم ، قبيرة إسماعيل ، (2008) ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، التصور والمفهوم ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، مصر .
33. سناسي عبد الناصر ، (2012) ، الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته ، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر .
34. السيلمي علي ، (1980) ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
35. شاوش حميد ، (2021) ، في النظريات السوسيولوجية في التنظيم – النظرية البنائية الوظيفية اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، 8(2) ، ص.ص 414- 427 .

36. صالحى إسماعيل ، زواتيني عبد العزيز ، (2021) ، ممارسات السلطة بين التنظيم البيروقراطي والسلوك الإستراتيجي في ضوء مقاربتى ماكس فيبر وميشال كروزيه ، مجلة الباحث ، 13(2) ، ص .ص 335- 346 .
37. طلعت إبراهيم لطفي، الزيات كمال عبد الحميد، (د.س) ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .
38. طلعت إبراهيم لطفي، (2007) ، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .
39. عباس علي ، (2013) ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر ، عمان .
40. عبد السلام أبو قحف ، (1992) ، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ، الإسكندرية ، مصر .
41. عبد الكافي إسماعيل عبد الفتاح ، (د.س) ، الموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية .
42. عبيدي فاطمة الزهراء، (د.س) ، محاضرات مقياس التحليل النسقي ، ماستر 2 .
43. عثمان علي مصطفى علي ، (د.س) ، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضيء ، مجلة التنمية ، المسيلة ، العدد 4 ، ص.ص 11-28.
44. عشوي مصطفى ،(1992) ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
45. علام إعتقاد محمد ، (1994) ، دراسات في علم إجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
46. عمار بوحوش، (1984) (الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
47. العميان محمود سليمان ، (2010) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر .

48. عواج طهيرة ، بن ساهل لخضر ، (2019) ، التأصيل النظري للتحليل الإستراتيجي عن ميشال كروزي ، مجلة الباحث للدراسات ، 6(2) ، ص .ص 209- 225 .
49. العيادي صونية (2020) ، مدخل إلى علم إجتماع التنظيم والعمل ، مطبوعة بيداغوجية ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
50. غربي علي ، (2007) ، علم إجتماع والثنائيات النظرية التقليدية ، المحدثه ، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر .
51. قاسمي ناصر ،(2017) ، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية ،دم.ج ،الجزائر .
52. قاسمي ناصر ،(2011)، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
53. قره جمال ، (2013) ، سوسيولوجيا التنظيمات ، دار أبي رقرق ، المغرب
54. القريوني محمد قاسم ، (1993) ، المفاهيم الحديثة في الإدارة " النظريات والوظائف " ، دون دار نشر ، عمان .
55. قبلي مامة ، (2021) ، المعوقات السوسيو مهنية لتجسيد تشكيل الهوية المهنية لدى عمال النظافة ، دكتوراه ، منشورة ، أدارار ، الجزائر .
56. كعباش رابح ،(2006) ، علم إجتماع التنظيم ، مخبر الإتصال ، قسنطينة .
57. لغويل سميرة ،(2012) ، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والأمبريقية ، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية ، تبسة ، دكتوراه ، منشورة ، باتنة ، الجزائر .
58. محمد علي محمد،(1989) ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
59. محمد قاسم القريوتي ،مهدي حسن زويلف ،(1993) المفاهيم الحديثة في الإدارة " النظريات والوظائف " ، دار الشروق ، عمان .
60. المرسي سعيد بدر ، (د.س) ، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية .

61. المزيد عثمان علي ، (2018) ، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية ، مركز الملك فهد فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية ، (تقرير) .
62. مصطفى عشوي ،(1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
63. معدن شريفة ، عروة وفاء ، (2020) ، تمثلات الهوية في ظل الحراك السوسيومهنّي ، مجلة العلوم الإنسانية ، 7(4) ، ص.ص 541 – 551 .
64. المنيف إبراهيم، (1998) ، إستراتيجية الإدارة اليابانية ، مكتبة العنيكان ، الرياض .
65. المهدي تقيّة محمد حسان ، (2011) ، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، مجلة الأكاديمية للدراسات ، 3(1) ، ص.ص 140- 152 .
66. نيكولا تيماشيني ، تر : محمود عودة وآخرون ، (1974) ، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ، دار المعارف ، مصر .
67. هادف نجاة ساسي ، رويس وردة ، (2021) ، النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة ، مجلة الناقد ، 5(2) ، ص.ص 545- 564 .
68. الهوية والمجالات الإجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية ، ملتقى دولي ، (2001) ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
69. الوقداني عبد الله مصفر، (2010) ، إعادة صياغة نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية ، مجلة جامعة الملك ، 18(1) ، ص 164 .

فهرس المحتويات :

مقدمة.....ص01

المحور الأول

النظريات الكلاسيكية

المحاضرة الأولى : مدخل مفاهيمي لبعض مصطلحات التنظيم.....ص05

المحاضرة الثانية : حركة الإدارة العلمية.....	ص 12
أولا : بدايات الحركة العلمية –المدرسة الإدارية الكلاسيكية (التaylorية)	ص 12
ثانيا : الإفتراضات التي تشترك فيها النظريات الكلاسيكية	ص 13
ثالثا: إشكالية تايلور	ص 14
رابعا: مبادئ وقواعد الإدارة العلمية	ص 14
خامسا :الإقتراحات التي قدمها تايلور في تسيير العمل	ص 15
سادسا : تقييم نظرية الإدارة العلمية	ص 16
المحاضرة الثالثة : نظرية التقسيمات الإدارية	ص 17
أولا : إسهامات هنري فايول	ص 17
ثانيا : إنجازات هنري فايول في مجال الإدارة	ص 18
ثالثا: خصائص وصفات المديرين	ص 19
رابعا: مبادئ الإدارة العلمية عند فايول	ص 19
المحاضرة الرابعة : نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	ص 25
تمهيد :	ص 25
أولا : مفاهيم نظرية العلاقات الإنسانية	ص 25
ثانيا : تجارب مصنع هاوثرن	ص 27
ثالثا : نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية	ص 29
المحاضرة الخامسة : النظرية البيروقراطية عند " ماكس فيبر "	ص 31
تمهيد	ص 31
أولا : تحديد المفاهيم	ص 32
ثانيا : نظرة عامة الناس للنظرية البيروقراطية (النظرة الخاطئة)	ص 34
ثالثا: خصائص النظرية البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي	ص 34
رابعا : مراحل السلطة عند فيبر	ص 35
خامسا : النموذج البيروقراطي (النموذج المثالي)	ص 37
سادسا : قراءة إستقرائية ميدانية للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي	ص 38
سابعا: الإنتقادات الموجهة للنموذج المثالي	ص 41

المحور الثاني

النظريات الحديثة

- المحاضرة السادسة : نظرية X- Yص 45
- أولا : نظرية "س - X"ص 46
- ثانيا : نظرية "ع - Y"ص 47
- المحاضرة السابعة : نظرية ويليام أوشي (نظرية Z)ص 48
- أولا : مفهوم الإدارة اليابانيةص 49
- ثانيا : أسرار تقدم اليابان " أسرار النجاح "ص 51
- ثالثا: السمات العامة للتنظيم اليابانيص 52
- رابعا : نبذة عن حياة ويليام أوشيص 53
- خامسا :مبادي نظرية Zص 54
- المحاضرة الثامنة : نظرية النظم " النظام المفتوح "ص 55
- أولا : مدخل إلى نظرية النظمص 55
- ثانيا : مكونات النظام المفتوحص 56
- ثالثا : خصائص النظام المفتوحص 57
- المحاضرة التاسعة : النظرية الموقفية (الظرفية)ص 59
- المحاضرة العاشرة : ميشال كروزيه والتحليل الإستراتيجيص 62
- تمهيد :ص 62
- أولا : النظريات التي نهل منها ميشال كروزيه للتأسيس لدراساتهص 62
- ثانيا : نظرية التحليل الإستراتيجي بمقاربة ميشال كروزيهص 63
- ثالثا : مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجيص 64
- رابعا: مسلمات التحليل الإستراتيجيص 70
- خامسا : تطبيقات التحليل الإستراتيجي كمنهج بحثيص 70
- سادسا : نموذج تطبيقي تحليل إستراتيجي الفاعلين أثناء الإمتحانص 72
- سابعاً: بعض التصورات النقدية لنظرية التحليل الإستراتيجيص 75
- المحاضرة الحادية عشر : النظرية النسقية في التنظيمص 77
- أولا : إسهامات النظرية النسقية في دراسة المنظماتص 78
- ثانيا : تطور النظرية النسقيةص 79

80	ثالثا : خصائص النسق
81	رابعا: مفاهيم النظرية النسقية
84	خامسا : دراسة في واقع التنظيم كنسق
85	سادسا : إفتراضات التحليل النسقي
87	سابعا: خطوات التحليل النسقي
87	ثامنا : الإنتقادات الموجهة للنظرية النسقية
89	المحاضرة الثانية عشر : روبرت سيرتون والمعوقات الوظيفية في التنظيم
89	تمهيد :
90	أولا : الظاهرة البيروقراطية
92	ثانيا : مفاهيم نظرية ميرتون
94	ثالثا : نموذج المعوقات الوظيفية
97	المحاضرة الثالثة عشر : جولندر والقواعد البيروقراطية
97	أولا : إسهامات ألفين جولندر
98	ثانيا : أنماط البيروقراطية عند ألفين جولندر
99	ثالثا: نموذج جولندر للبيروقراطية
100	رابعا: الجوانب الوظيفية واللاوظيفية للقواعد البيروقراطية
103	المحاضرة الرابعة عشر : سان سوليو والهوية المهنية
103	تمهيد :
103	أولا : مدخل مفاهيمي
105	ثانيا : الهوية المهنية من المنظور السوسولوجي
106	ثالثا : الهوية المهنية (البناء ، الأشكال ، المصادر)
109	رابعا: الهوية المهنية من منظور النظرية السوسيوثقافية " لكلودوباز وسان سوليو "
111	خامسا : الخلفية السوسيو ثقافية للتنظيم
112	سادسا : نظرية رونوسان سوليو
115	المحاضرة الخامسة عشر : إيميناى إتزيوني ونظرية الإدارة بالأهداف
115	تمهيد:
115	أولا : إيميناى إتزيوني ونظرية الإدارة بالأهداف

- ثانيا : تحليل البنائية الوظيفية وأنواعها عند أتزيونيص 119
- ثالثا : ظاهرة الإغتراب عند إيميتاي إيتزيونيص 120
- خاتمة :ص 121
- قائمة المراجع :ص 122