وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس. المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مدخل إلى علم اجتماع التنظيم

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر.

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الدكتورة:

صغير جميلة

السنة الجامعية 2023/2022

فهرس المحتويات	الصفحة
المحور الأول: مدخل تمهيدي لعلم اجتماع التنظيم	
مقدمة	01
المحاضرة 1 : علم اجتماع التنظيم: سياق التبلور وأهم المرتكزات النظرية	04
1-من الثورة الصناعية إلى الثورة التنظيمية.	04
2- السياق الفكري لتبلور علم اجتماع التنظيم.	06
3- المرتكزات النظرية لدراسة التنظيم.	08
المحاضرة 2: مدخل مفاهيمي لعلم اجتماع التنظيم	10
1- مفهوم التنظيم والمفاهيم المرتبطة به.	11
2- مفهوم علم اجتماع التنظيم.	16
3- موضوعات علم اجتماع التنظيم.	17
4- البناء الرسمي وغير الرسمي للتنظيم.	19
المحاضرة 3: علاقة علم اجتماع التنظيم بالعلوم الاجتماعية	22
1-علاقة علم اجتماع التنظيم بميادين علم الاجتماع.	22
2- علاقة علم اجتماع التنظيم بالعلوم الاجتماعية.	23
المحاضرة 4: مفهوم التنظيم من خلال الاتجاهات النظرية	25
1-مفهوم التنظيم من خلال الاتجاهات النظرية الكلاسيكية: **التنظيم نسق مغلق**	25
2- مفهوم التنظيم من خلال الاتجاهات النظرية الحديثة: **التنظيم نسق مفتوح**	26
المحاضرة 5: دراسة التنظيم: مستويات التحليل وأساليب الدراسة	29

1- مستويات التحليل في دراسة التنظيم	29
2- أساليب الدراسة السوسيولوجية للتنظيم	30
المحاضرة 6: مبادئ التنظيم	34
1-التخطيط	34
2-التوجيه	37
3- الرقابة	39
4- القيادة	40
المحاضرة 7: مفاهيم أساسية في دراسة التنظيم	43
1-البنية التنظيمية.	43
2- المناخ التنظيمي.	44
3- السلطة.	46
4-الثقافة التنظيمية.	48
5- الأداء.	52
المحور الثاني: التنظيم في النظرية السوسيولوجية	
المحاضرة 8: التيار الكلاسيكي ودراسة التنظيم: لحظة التأسيس ومطلب العقلنة	56
1- نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور.	56
2- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول.	58
3- العقلانية عند فيبر: النموذج المثالي للبيروقراطية.	62
المحاضرة 9: مدرسة العلاقات الإنسانية ومشكلة البقرطة	68
1- مفهوم العلاقات الإنسانية	68
2-جيل هارفارد (إلتون مايو وزملاؤه) ومساهماته في إرساء مدرسة العلاقات الإنسانية	69

3-جيل المطورين لمدرسة العلاقات الإنسانية	71
المحاضرة 10: منظور الصراع في دراسة التنظيم: من الصراع إلى التوازن	74
1-ماركس و فكرة الصراع التنظيمي.	75
2- رالف داهرندورف: صراع السلطة والنفوذ في التنظيم	78
3- لويس كوزر والوظيفة التكاملية للصراع	79
المحاضرة 11: النظرية الوظيفية ودراسة التنظيم	82
1- التنظيم في الفكر الوظيفي	82
2- تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي	83
3- روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية	84
4- فليب سلزنيك وتفويض السلطة	85
المحاضرة 12: التحليل الاستيراتيجي في دراسة التنظيم	88
1- مدخل إلى التحليل الاستيراتيجي	88
2- ميشال كروزيي والتحليل الاستيراتيجي	88
المحاضرة 13 : البعد العملياتي في التنظيم	94
1- التنظيم كعقلنة	94
2- التنظيم كتفاعل	96
3-التنظيم كتعاون	97
4- التنظيم كقرار	99
5-التنظيم كتعلم ثقافي	101
خاتمة	105
قائمة المراجع	106

1- الهدف من تدريس المقياس:

- اطلاع الطالب على سياق تبلور علم اجتماع التنظيم ومداخله الأساسية.

- استيعاب الطالب لمفهوم التنظيم من خلال مختلف التعاريف المقدمة له، والخصائص التي تميزه والمبادئ التي ينبني عليها.

- التمييز بين البنى المكونة للتنظيم الرسمية منها وغير الرسمية.

- تحديد أكثر المفاهيم ارتباطا بالتنظيم.

- استيعاب الطالب لمختلف التصورات السوسيولوجية التي فسرت التنظيم كنسق اجتماعي وتطور القراءات التي قدمتها للتنظيم.

- التعرف على مختلف العمليات الاجتماعية التي تتم في التنظيم باعتباره امتدادا للحياة الاجتماعية.

2- المعارف المسبقة المطلوبة:

ضرورة اعتماد الطالب على قراءات سوسيولوجية حول التنظيم لاكتساب المفاهيم الأساسية حول الظاهرة التنظيمية، واكتساب خلفية نظرية تؤهله لمقاربة قضايا التنظيم من خلال الفكر التنظيمي.

مقدمة:

ولد علم الاجتماع من رحم التغيرات التي أصابت المجتمع الغربي خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، تحت تأثير عوامل عديدة تضافرت إفرازاتها لتقوض أسس المجتمع التقليدي وانبثاق مجتمع حديث، التي رسمت ملامحه الثورتين الفرنسية والصناعية. فقد تساءل الرواد المؤسسون لهذا العلم عن مسار المجتمع تحت تداعيات التغيرات العميقة في كل المجالات التي أصابته وكيف يمكن إعادة تنظيمه.

من هنا بدأ هذا العلم في التشكل عبر محاولات فكرية مهمة، وكانت ظاهرة العمل وما عرفته أشكاله من تطورات في صلب الاهتمامات الفكرية لهؤلاء الرواد. وقد تواصلت التغيرات التي لحقت بالمجتمع الغربي تحت إفرازات الثورة الصناعية، واتساع نطاق النمو التنظيمي، وتعاظم الأدوار التي يؤديها التنظيم في الحياة الاجتماعية، حيث أصبح التنظيم سمة من سمات العصر الحديث الذي أطلق عليه عصر التنظيمات، ليتجاوز الأمر ذلك وتصبح الظاهرة التنظيمية تحديا كبيرا يواجه الأفراد والمجتمعات على اختلاف أنماطها ومستوياتها. فكان لابد من تخصص يهتم بدراسة التنظيم. هذا التخصص الذي له ارتباط بعدد من الحقول المعرفية والذي يظهر جليا مع ميادين علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى.

ينبني التنظيم على مجموعة من العناصر كالتخطيط والتوجيه والرقابة وتحكمه قواعد معينة وتتم فيه عمليات عديدة مثل الاتصال واتخاذ القرار والقيادة، التي تتخذ أنماطا عديدة تحت تأثير عوامل منها الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة. وهو ما يفرز موضوعات عديدة للتنظيم يمكن دراستها ضمن بنيتين هما البنية الرسمية والبنية غير الرسمية للتنظيم. كما أن التنظيم ينبني على مرتكزات نظرية تعد مداخل أساسية في دراسته، وتتعدد مستويات التحليل السوسيولوجي للظاهرة التنظيمية.

وقد اهتمت مختلف الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع بقضايا التنظيم لمعرفة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والمجتمع، حيث وجد علماء الاجتماع في تطور تنظيمات العمل مجالا

خصبا لدراساتهم، فمنذ نشأة سوسيولوجيا التنظيمات تراكم عدد هام وضخم من الدراسات التي ساهمت في التقدم النظري في حقل علم اجتماع التنظيم، وتطور النظرية السوسيولوجية بشكل عام، وهو ما سمح بإعطاء قراءات جديدة للظاهرة التنظيمية ترتكز على إبراز البعد العملياتي فيها. فالفعل التنظيمي كفعل منظم يندرج في سياق اجتماعي معين، ما يجعل التنظيم فضاء لعمليات اجتماعية عديدة مقصودة وهادفة، تعتبر الخطوة الأولى في أي مقاربة سوسيولوجية.

في هذا الإطار جاءت هذه المطبوعة كمدخل لدراسة حقل علم اجتماع التنظيم والعمل بتناول المواضيع المشكلة لمقياس مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، لتعرف الطلبة على هذا الحقل العلمي وظروف نشأته والمواضيع التي يدرسها وعلاقته بالعلوم الاجتماعية، ومختلف الاتجاهات النظرية التي اهتمت بدراسة الظاهرة التنظيمية. في إطار محورين، يتعلق المحور الأول بالمدخل المفاهيمي لعلم اجتماع التنظيم أما المحور الثاني فيتعلق بالتنظيم في النظرية السوسيولوجية والبعد العملياتي فيه.

قسمت مواضيع المطبوعة في شكل محاضرات تضم العناصر الآتية:

1- سياق تبلور علم اجتماع التنظيم ومرتكزاته النظرية، وإطاره المفاهيمي وكذا علاقته بميادين علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية.
2- التنظيم وتطور التصورات النظرية له من نسق مغلق مع البدايات الأولى في تأسيس علم اجتماع التنظيم إلى كونه نسقا مفتوحا، وكذا مستويات التحليل وأساليب الدراسة السوسيولوجية للتنظيم.
3- مبادئ التنظيم والمفاهيم الأساسية في دراسته.
4- الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم، الكلاسيكية منها والحديثة بمختلف توجهاتها ومشاربها.
5- البعد العملياتي في التنظيم كأهم أبعاد الظاهرة الاجتماعية عامة ومنها التنظيمية.

المحور الأول:

مدخل تمهيدي لعلم اجتماع التنظيم

المحاضرة رقم 1

علم اجتماع التنظيم: سياق التبلور وأهم المرتكزات النظرية

تمهيد:

التنظيمات ليست وليدة الثورة الصناعية بل عرفت مختلف الحضارات أشكالا من التنظيمات وعلى رأسها تنظيم الدولة، والتي اتسمت بدرجة عالية من المركزية. وكان لتلك التنظيمات خصائص معينة تتماشى وطبيعة المجتمع آنذاك. ومع تطور المجتمع الغربي وما أحدثته الثورة الصناعية من تغيرات تطورت التنظيمات واكتسبت خصائص بيروقراطية ومهنية متخصصة ميزتها عن التنظيمات التقليدية التي شهدتها الحضارات القديمة.

ترتبط بدايات التفكير العلمي لتنظيمات العمل بأولى محاولات تفهم ظاهرة العمل وتفسيره. والتي ظهرت كاستجابة لطلب ولحاجة اجتماعية ملحة دعت إلى ضرورة الاهتمام بظواهر العقلانية، كعناصر فرضت نفسها على ظاهرة العمل، في سياق اقتصادي وتاريخي اتسم بتنامي حجم وعدد الوحدات الصناعية الكبرى التي لم يكن من اليسير إدارتها وفقا لما كان معمولا به في السابق في الوحدات ذات الأحجام المحدودة.

بدأ اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم من خلال رؤية شمولية ركزت على دراسة تطور المجتمعات البشرية والأشكال التنظيمية الأكثر ملاءمة لكل مرحلة من مراحل التطور. من هؤلاء الرواد أوجست كونت، إميل دوركايم وهربرت سبنسر، ليتطور هذا الاهتمام مع إسهامات ماكس فيبر التي أحدثت ثورة تنظيمية من خلال تحليله للتنظيم بالاعتماد على ثنائية القوة والسلطة ومن ثم تنميطه للسلطة وصياغته للنموذج المثالي للبيروقراطية.

1- من الثورة الصناعية إلى الثورة التنظيمية

عرف العالم الغربي **مع** بداية النصف الثاني من القرن ال19م بوادر الثورة الصناعية والتي أحد تمظهراتها التطور في الميدان الصناعي نتيجة الحركة العلمية التي سادت أوروبا بفضل حركة النهضة وحركة التنوير والتي كان أحد إفرازاتها الاكتشافات والاختراعات التي حققها العلم والتطور في التقنية، والذي أحدث نقلة نوعية في وسائل الإنتاج وأدى إلى استبدال الأساليب

القديمة في الإنتاج، التي تعتمد على القوة العضلية وقوة الريح بأساليب مستحدثة باستخدام الآلات في الصناعة والزراعة، وتطور وسائل النقل وازدياد سرعتها، والذي ساهم في تطور وانتعاش الحركة التجارية بين المدن ثم بين الدول من خلال التبادل التجاري ونقل المواد الخام ومن ثم المصنعة.

ظهرت الثورة الصناعية في انجلترا في القرن الثامن عشر وانتقلت بعد ذلك إلى دول غرب أوربا ومن ثم إلى جميع أنحاء العالم. وكان تقدم الصناعات – الذي سار بخطوات حثيثة في بريطانيا – بطئ الخطى في قارة أوربا، باستثناء بلجيكا التي عرفت منذ القرن الثالث عشر بازدحام مدنها بالسكان، وحياتها الصناعية الموفورة النشاط.

" فلأول مرة في تاريخ البشرية تتحرر قوي الإنتاج البشري، ويتطور النظام الاقتصادي على نحو يسمح بتعدد وتضاعف البضائع والخدمات، بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ، وبدأ الإنسان يتحول من القرى نحو المدن الكبرى ومن العمل اليدوي إلى استخدام الآلات ومن المصانع المنزلية أو الصناعات العائلية إلى المصانع الكبرى، وتوالت هجرة المزارعين من القرى إلى المراكز الصناعية الكبرى. وبدأ الصانع اليدوي يعاني من صور الإنتاج الصناعي الجديد. وشيئا فشيئا يتلاشى في خضم طبقة العمال، هذه الطبقة التي ظهرت لأول مرة من تأثير التطورات. وبدأت طبقة جديدة– الطبقة الرأسمالية– تحل محل طبقة السادة والأشراف في النظام الإقطاعي"[1]

لقد تعددت العوامل التي ساهمت في تكوين النظام الرأسمالي وقيام الثورة الصناعية، فلا يمكن حصرها في العوامل الاقتصادية التي كانت أهمها، فهذه الأخيرة لم تكن لتكفي وحدها لإحداث التطور ، بل كان تطور الفكر والانفلات من سيطرة الكنيسة أحد عوامل حدوث الثورة، من خلال اتصال الأوروبيين بالحضارة العربية الإسلامية التي غزت أوروبا من خلال الفتح

[1]- أحمد حسن البرعي، **الثورة الصناعية وآثارها الاجتماعية والقانونية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص10

الإسلامي للأندلس، والتحاق الطلاب الأوروبيين بالجامعات الإسلامية، فقد كانت تلك الاتصالات بداية التفكير العلمي الحر في أوروبا.

خلقت الثورة الصناعية حاجات جديدة لدى المجتمع الذي كان عليه تلبيتها، من خلال مؤسساته التي نمت بشكل منقطع النظير، فلم تعد المؤسسات بشكلها التقليدي مسايرة للتطورات الحاصلة، خاصة مع زيادة عدد السكان وارتفاع المستوى المعيشي نتيجة لنمو الدخل القومي، لذا كان يجب إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات القديمة بما يتناسب مع المجتمع الحديث كما ونوعا، وهو ما أدى إلى نمو المؤسسات وتوسعها وتشعب وتعقد هيكلها وبالتالي تعقد الأدوار والمراكز فيها، من خلال ظاهرة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وفاعلية الدور الذي تؤديه في الحياة الاجتماعية وهو ما أطلق عليه مفهوم النمو التنظيمي أو الثورة التنظيمية، التي ستساهم لاحقا في تأسيس تخصص علمي هو علم اجتماع التنظيم.

2- السياق الفكري لتبلور علم اجتماع التنظيم

من إفرازات الثورة الصناعية ما خلفته من تغيرات تتعلق بالصناعة كظاهرة سوسيولوجية وبكل ما أحدثته من تغيرات في مختلف البنى الاقتصادية والاجتماعية، ومن بينها ظهور مجتمع المصنع والذي واكبه تأسيس تخصص يهتم بدراسة ظاهرة التصنيع سمي علم الاجتماع الصناعي. غير أن تطور المجتمع الصناعي الحديث، وتعقد ظاهرة تقسيم العمل، وزيادة التخصص الوظيفي، واتساع نطاق النمو التنظيمي ووضوح فاعلية الدور الذي يؤديه هذا التنظيم في الحياة الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عنها من مشكلات تنظيمية، استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي أكثر شمولية لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع وما يتعلق به من ظواهر، ولكنه يستقطب بالدراسة والاهتمام كل التنظيمات البيروقراطية مهما كانت طبيعتها.

وتجسد ذلك على المستوى الأكاديمي والسوسيولوجي في تحليلات عالم الاجتماع ماكس فيبر للظاهرة البيروقراطية التي عدها نموذجا بارزا للعقلانية، التي تضمن توازن التنظيم من خلال وجود تسلسل رئاسي وتراتبية سلمية، تحقق استقرار التنظيم واستمراريته وفق نظام متكامل من

الحقوق والواجبات، ولكونها قائمة على الكفاءة والقواعد الصارمة في مجال سير العمل وليس على اللاعقلانية القائمة على روابط القرابة والدم والولاءات الشخصية في التنظيمات التقليدية.

" اعتبرت أفكار فيبر حول الظاهرة البيروقراطية منطلقا سوسيولوجيا لتدارس أشكال التنظيم العقلاني للعمل، على الرغم من أن "جولدنر يتخذ من مساهمة سان سيمون حول تطور الأنماط التنظيمية الحديثة، وتحديد ملامحها وإبراز أهميتها بالنسبة للمجتمع نقطة البداية في التحليل السوسيولوجي للتنظيمات، خصوصا بعدما أدرك سان سيمون ضرورة إعادة بناء التنظيم الاجتماعي وفقا لأسلوب الإدارة الحديثة، وبشكل يتوافق مع طبيعة المجتمع الحديث وقيمه الداعية إلى العقلانية والرشد والمعرفة الوضعية، وقد أكد على " أن مجتمع الغد لن يعتمد على الأساليب الإدارية المتبعة فيه على القهر أو القوة، كما أن سلطة الهيئة الإدارية العليا لن تقوم على المولد أو الوراثة، وإنما على المعرفة العلمية والخبرة الفنية"[1]

" ويرى معظم علماء الاجتماع أن ماكس فيبر هو أول من حاول تقديم نظرية شاملة حول التنظيمات البيروقراطية، فاتصفت أطروحاته بالاتساق المنطقي، وميز فيبر مفهوم السلطة من مفهوم القوة والتأثير، معتبرا أن لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوسين، وعليهم الطاعة وامتثال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة التي ميز بين ثلاثة أنواع لها :السلطة الروحية والسلطة القانونية والسلطة التقليدية"[2]

كما تجسد الاهتمام على المستوى الميداني في أفكار المهندس فريدريك تايلور ثم في نتائج الدراسات الميدانية المنجزة من قبل إلتون مايو في مصانع الهاوثورن .

---

[1]– محمد علي محمد :**علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط01، 2016، ص 99

[2]–حسين صديق، **الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد3، 2011، ص 332

وقد اجتهدت كل قراءة من تلك القراءات في مقاربة تنظيمات العمل من خلال تدارسها للآليات المستحكمة في الأطر التي ينجز ضمنها من ناحية، ومن خلال تمثلها للارتباط الوثيق بين العمل كنشاط وبين الأوضاع المتصلة به داخل ممارسته من ناحية أخرى.

"مثلت أفكار" فبير "حول الظاهرة البيروقراطية، إلى جانب " التنظيم العلمي للعمل " الذي صاغه المهندس فريدريك تايلور مرتكزات فعلية أسهمت عبر تفاعلها مع الاجتهادات التي ستليها في التأسيس لفكر سوسيولوجي مختلف حول التنظيمات. وسيكون لتعاقب هذه الأطروحات وتفاعلها مع ما سيليها من الرؤى والتصورات، حول ظاهرة العمل التي شهدتها الساحة الفكرية إلى منتصف القرن العشرين في ظهور تخصص قائم بذاته يحمل فيما بعد إسم علم اجتماع التنظيم. يدعو إلى دراسة تنظيمات العمل بشكل منفصل عما يحيط بها"[1].

2- المرتكزات النظرية لدراسة التنظيم

تثير الدراسة السوسيولوجية للتنظيمات مجموعة من المحاور التي أصبحت بمثابة مداخل لدراسة التنظيمات وعمليات التشخيص السوسيولوجي لها. هذه المداخل التي تنطلق من التسليم بعدم ثبات وجمود التنظيم والتي يمكن عرضها كالآتي[2]:

أ- **دراسة مستويات الاندماج:** يهتم فيها بكيفية تمكن التنظيم من الحفاظ على هياكله وهويته القائمة رغم الضغط الداخلي والخارجي الذين يتعرض لهما نتيجة علاقات الصراع والتناقض الموجودة بداخله.

ب- فهم أوضاع التكيف: يهتم فيه بدراسة سبل إدارة التنظيم لمسائل التجديد التقني والتكنولوجي وكيفية إدماجهما في بنبته الداخلية، بشكل متوافق مع حيثيات الوسط الاجتماعي والتقني للتنظيم.

ج-دراسة البنية الرسمية وغير الرسمية: يتم في هذا المستوى تحليل الروابط بين البنية الرسمية للتنظيم والتي تتجلى في اللوائح وإجراءات العمل المضبوطة بشكل رسمي، وما تنتجه

---

[1]- عائشة الثايب، **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة**، منظمة المرأة العربية، مصر، ط1، 2011. ص ص 55، 56

[2]- نفس المرجع، ص ص 68، 69

العلاقات بين عناصر ذلك التنظيم من أنسجة اجتماعية موازية تفعل فعلها بشكل ضمني وتؤثر على سير التنظيم.

د- دراسة أوضاع الصراع وحالات الاعتلال المرضي: يهتم هذا المدخل بدراسة الاختلالات الحادة التي تعرقل سير التنظيم ومختلف حالات التوتر وتردي الأداء.

ولأن التنظيم بنية غير جامدة ونسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به بإمكان كل عنصر من عناصره تعديل سلوكه، بما يسمح بالتواصل مع المحيطين به ضمن منظومة من العلاقات الاجتماعية. فقد ابتدع "ميشال كروزيي " ما سماه بالتحليل الاستيراتيجي لتفسير وفهم منطق اشتغال التنظيم من منطلق رهانات الفاعلين ومناطق اللعب المستوعبة منهم.

المحاضرة رقم 2

مدخل مفاهيمي لعلم اجتماع التنظيم

تمهيد:

علم اجتماع التنظيم هو الجانب التطبيقي لعلم الاجتماع العام حيث يستخدم نظرياته وأدواته المنهجية، وإذا كان علم الاجتماع العام يدرس الظواهر الاجتماعية في شكلها العام فإن علم اجتماع التنظيم يدرسها عندما تأخذ طابع التنظيم الاجتماعي، حيث يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية في إطار تنظيم معين أو منظمة معينة مثل مجال الصناعة أو التعليم أو الخدمات أو الصحة.

1- مفهوم التنظيم والمفاهيم المرتبطة به

يرتبط بالتنظيم عدد من المفاهيم منها المؤسسة والمنظمة والنسق، والتي تتداخل في بنيتها ووظائفها والعمليات التي تتم فيها مع مفهوم التنظيم.

1-1- مفهوم التنظيم:

التنظيم الاجتماعي هو تلك العملية التي يتم في إطارها تصميم الحياة الجماعية في المجتمع، حيث يتخذ من خلالها السلوك الإنساني طابعا نظاميا، بوضع المعايير والقيم التي تعد قواعد للسلوك الذي يرتضيه المجتمع لنفسه، وكذا تحديد الوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة. كما يعرف التنظيم الاجتماعي على أنه وحدة اجتماعية مقامة بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، يرتبط أعضاؤها فيما بينهم بشبكة من العلاقات الاجتماعية التي تحكمها مجموعة من القيم والمعايير، حيث يتخذ طابعا بنائيا يتوافق مع الأهداف المسطرة. والتنظيم الاجتماعي يتكون من مجموعة من الأجهزة والبنى التي تضم كل ما أنتجه المجتمع من عادات وتقاليد وأعراف وأساطير وقوانين وما إلى ذلك.

أما التنظيم الإداري فيعني " حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارة والأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء علاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل في انسجام وبأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك"[1] حيث يقوم التنظيم الإداري على تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط . ويشمل التنظيم الإداري ما يلي[2]:

- **تقسيم العمل:** أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.
- **تحديد السلطات:** أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بالواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها ببعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجماعي.
- **تنمية الهيئة الإدارية:** أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

يتميز التنظيم بمجموعة من الخصائص التي يتم تحديدها بطريقة مقصودة، لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار بنية رسمية وهو ما يطلق عليه التنظيم الرسمي، وبالموازاة معه وفي إطار تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم ومع عناصر التنظيم يظهر التنظيم غير الرسمي، الذي هو ليس مناقضا للأول وإنما يدعمه إذا أحسن التعامل معه، وعليه فأهم ما يميز التنظيمات "هو اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل والقوة وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه وضمان الحركة داخل بناء التنظيم. ونلاحظ أن الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائيا في سياق التفاعل الاجتماعي وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية أي أن خصائص التنظيم قد تحددت بطريقة رسمية ولذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمي للإشارة إلى هذا النوع من التنظيم" [3]

---

[1]Harold Koontz, Cyril Odonnell, **principles of management** ,New York , McGraw Hill 1955, -[1] p294.

[2]– محمود عبد القادر قراقزة، **نحو إدارة تربوية واعية** ، دار الفكر العربي، بيروت، 1993،ص18.

[3]– طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 25

يقوم التنظيم على عناصر تعزز توازنه وتساهم في تحقيق أهدافه، وعلى عناصر تسهم في حدوث مظاهر الصراع والتناقض بسب اختلاف المصالح وتباين الأهداف، لذا حاولت الاتجاهات النظرية المختلفة التي تناولت التنظيم بالدراسة معرفة العلاقة المتبادلة بينه وبين المجتمع.

1-2- مفهوم المؤسسة :

يستخدم علماء الاجتماع مصطلح المؤسسة ليصفوا النظم المعيارية ليحددوا السلوك الاجتماعي ضمن مجموعة من المجالات، وهي نظام القرابة والزواج في إطار مؤسسة الأسرة، النظام الاقتصادي من خلال مؤسسات العمل وإنتاج السلع والخدمات، النظام السياسي وهو مجال السلطة والقوة، النظام التعليمي في إطار المؤسسة التعليمية كمؤسسة ناقلة للعلم والمعرفة، ومجال ما وراء الطبيعة وهو المجال الديني.

وقد تناول علماء الاجتماع المؤسسة وفق مقاربات متعددة حسب الاتجاهات النظرية التي ينتمون إليها، لذلك قدموا لها تعريفات متعددة، وفي ذلك فإن للمؤسسة مفهومات مجاورة لها يصعب أحيانا التمييز وإعطاء حدود فاصلة بينها.

مفهوم المؤسسة عند دوركايم مفهوم واسع وفضفاض، فهي نظام معياري يحدد السلوك الاجتماعي، ويتم في إطاره تلبية الحاجات الاجتماعية. والمؤسسة حسب دوركايم هي مجموع القيم والمعايير والأفكار التي تكون خارجية عن الفرد، سابقة على وجوده ولها صفة الإلزامية وهي من انتاج المجتمع وتأسيسه وتنظيمه، وعليه يمكن أن نطلق عليها لفظ مؤسسة. ويقصد بها جميع الأمور الاجتماعية التي ابتدعها المجتمع من عقائد وأساليب وقوالب تنظم سلوك الفرد.

بينما يأخذ مفهوم المؤسسة معنى أكثر تحديدا عند ماكس فيبر. فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يملكون سلطة قانونية عقلانية مستمدة من الوظيفة التي يشغلها صاحب السلطة، على مجموعة من الأفراد أو على المجتمع ككل. حيث يقوم أعضاء المؤسسة بأعمال

واضحة ومقصودة وفق قواعد معينة. بينما ينظر بارسونز للمؤسسة كمجموعة أدوار الفاعلين الاجتماعيين داخلها للحفاظ على استمراريتها في إشباع حاجات المجتمع

كما يعرفها شستر برنارد بأنها " نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المدروس والواعي" [1]

وعموما المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر أو الفاعلين الاجتماعيين الذين تربطهم علاقات محددة وأهداف مشتركة تحكمهم قواعد معينة، حيث بانتماء هؤلاء الفاعلين للمؤسسة فإنهم ملزمون بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وبالمقابل فإن المؤسسة مجال لتحقيق أهدافهم الخاصة التي تتعدد وتتتباين بتباين انتماءاتهم الاجتماعية وأنماط وعيهم الاجتماعي وتوجهاتهم، محاولين في ذلك التحرر من قيود واكراهات المؤسسة مستخدمين وسائل واستراتيجيات معينة. وفي هذا الصدد يرى ميشال كروزيي أن المؤسسة بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يسعون لتحقيق أهدافهم من خلال وضع استراتيجيات تمكنهم من تحقيق ذلك.

1-3- مفهوم المنظمة

" المنظمة عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية ، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وانجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم"[2]

---

[1]- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص203

[2]- حسن الحكاك، **نظرية المنظمة**، مطبعة دار مازن، بغداد، ط 2 ، 1975، ص ص 12-14

كما أن المنظمة " تكوين اجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"[1]

تتكون المنظمة مهما كان نوعها من خمس عناصر أساسية وهي:

- **الهدف:** تكوين منظمة يستند على غايات يتم السعي لتحقيقها وهي مبررات إنشائها.

- **المهمة:** وهي النشاط المطلوب القيام به لتحقيق الهدف، والمهمة هي تفصيل الأداء حيث يتم من خلالها تحديد قواعد العمل وتقسيماته.

- **الأفراد:** وهم أعضاء المنظمة يتم اختيارهم وفق مواصفات معينة ومؤهلات محددة للقيام بالمهام المطلوبة.

- **الهيكل التنظيمي:** هو البنية التي من خلالها يتم توزيع الأدوار وتحديد المراكز وعلاقات العمل وإجراءاته وترتيب أجزائه، حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن صحة المنظمة فالكثير من مشكلات المنظمة ترتبط به.

- **التكنولوجيا:** والتي تعبر عن الوسائل والأساليب المستخدمة لتنفيذ المهام ةتحقيق الأهداف.

1-4- النسق:

النسق عبارة عن مجموعة أجزاء مترابطة فيما بينها من أجل تحقيق هدف ما أو وظيفة خاصة، أما النسق الاجتماعي فهو يشير إلى المجتمع وكيفية تساند نظمه وتكاملها وترتيب أجزائه واتصال بعضها ببعض لتحقيق أهداف المجتمع.

" يفترض مفهوم النسق البحث عن أكثر من سبب واحد لفهم ظواهر السلوك الإنساني، كما يفترض وجود ترابطات بين هذه الأسباب، فالأشياء في الواقع لا توجد متناثرة كحبات الرمل،

[1]- Stephen. P. Robbins: **Organization theory, Structure Design and applications**, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990), P 200

وسلوكات الأفراد تتشكل في إطار أنساق. لذلك يكون لزاما على الباحث في الشأن التنظيمي، أن يعتبر التنظيمات بمثابة كليات، تتألف من أنساق متعددة مثل تدفقات العمل وبنيات الأداء، وشبكات التواصل، وقنوات توزيع الأدوار الخ. فهذه الأنساق التي تعمل في إطار مشترك تمثل في مجموعها وفي علاقة بعضها ببعض ما نصطلح على تسميته تنظيما"[1]

يتألف النسق من عناصر أساسية تخضع لمجموعة من العمليات، في إطار عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية التي تؤثر على أهدافه وتوجه مجموعة الأفعال والسلوكات بداخله. أول هذه العوامل هي عوامل الإنتاج التي تعتبر كمدخلات للنسق وتتمثل في الموارد سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية. أو معلومات يمتلكها التنظيم، حيث أن تفاعل هذه الموارد ينتج سلعا أو خدمات. أما ثاني العناصر فهو سيرورات التحويل والتي تعني التقنيات التي يتوفر عليها التنظيم. والتي تسمح بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات التي تعتبر العنصر الثالث من عناصر النسق، ونتائج النسق بخصائصها و مدى طلب الزبائن عليها يحدد ويؤثر على عملية اختيار وحشد عوامل الإنتاج التي من المفروض أن تشكل الدورة الإنتاجية المقبلة. وهذه هي النقطة التي تنقل النسق من كونه مغلقا إلى نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية بكل ما تتضمنه من عوامل وعمليات وسيرورات عمل.

يعد تالكوت بارسونز من رواد علم الاجتماع الذي يعتبر النسق الاجتماعي محور دراستهم في إطار نظرية النسق الاجتماعي، حيث أن النسق بالنسبة إلى بارسونز هو "بناء يتكون من فردين فأكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف يشمل على الأقل جوانب طبيعية أو بيئية، وفاعلين مدفوعين باتجاه تحقيق أقصى كمالات إشباعهم، ونسق الرموز المشتركة المبنية ثقافيا والتي تتوسط علاقاتهم بموقفهم" ويرى بارسونز أن النسق يفترض توفر ثلاث شروط وهي البنية والوظيفة وسيرورات النسق.

[1]– جمال فزة، **سوسيولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات**، دار أبي رقراق، المغرب، ط1، 2013، ص 14

يرى الوظيفيون أن المجتمع نسق يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية المترابطة والمتساندة وظيفيا بغرض تحقيق التوازن الاجتماعي. والاتفاق على القيم هو الذي يربط أجزاء المجتمع مع بعضها البعض، ويجعل من الممكن لهذه الأجزاء تكوين النظام الاجتماعي العام، وقد نظر الوظيفيون إلى القيم والمعتقدات المشتركة على أنها أساس النظام الاجتماعي، وعلى ذلك فلابد على النسق أن يجد حلا لمشكلاته أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات أو شروط أو متطلبات لكي يستمر في البقاء وهي التكيف وتحقيق الهدف والتكامل والمحافظة على النمط أو إدارة أو خفض التوتر.

2- مفهوم علم اجتماع التنظيم

علم اجتماع التنظيم "هو دراسة العلاقات الاجتماعية في إطار تنظيمي معين، بما في ذلك البيروقراطية التي هي عبارة عن وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة، حيث أن التنظيم الاجتماعي خاصية أساسية لتلك الوحدة الاجتماعية التي نتفق منذ الآن على تسميتها ووصفها بالتنظيم" [1]

كما يعرف علم اجتماع التنظيم بأنه " الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وسياسته من جهة، وفي ضوء القيم والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الأوسع من جهة ثانية والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنيته العامة وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط"[2] .

" يهتم علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة، والأهداف المتباينة ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه

---

[1]- علي الحوات، **علم اجتماع التنظيم**، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ط1، 1985، ص41

[2]- أحمد الأصفر، أديب عقيل، **علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، منشورات جامعة دمشق، 2012، ص 20

الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استيراتيجية أو مجتمعات صغيرة يمكن اختبار هذه النظرية في نطاقها"[1] .

يستخدم علم اجتماع التنظيم في دراسة موضوعاته مناهج علم الاجتماع العام وأدواته، حيث تظهر خصوصيته في الفرضيات التي ينطلق منها البحث والمفسرة لقضايا التنظيم، والتي يجب أن تكون مستمدة من البيئة التنظيمية ضمن البنية الاجتماعية العامة.

3- موضوعات علم اجتماع التنظيم

يدرس علم اجتماع التنظيم كل أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات واتحادات مختلفة ومختلف أشكال السلوك الإنساني داخل التنظيمات، حيث يمكن أن نحدد موضوعاته بصورة أكثر دقة وأكثر خصوصية على النحو الآتي :

أ- **التحليل الاجتماعي لنظريات التنظيم:** من منطلق أن التنظيم وحدة اجتماعية أقامها المجتمع لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي كانت تنحصر في الأهداف العامة والمشتركة بين أعضاء التنظيم مع النظريات الكلاسيكية للتنظيم والتي نظرت إليه كنسق مغلق يتأثر ببيئته الداخلية إلى اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا لأعضائه حاجات وأهداف يعملون على تحقيقها من خلال الجماعات التي ينتمون إليها أو من خلال استغلال مناطق الظل الموجودة في التنظيم.

ب- **تحليل أنماط القيادة في التنظيم:** على اعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية تشترك في بلورتها مجموعة من العوامل وباختلاف بيئة التنظيم، وسمات القائد والموقف الذي يتخذ فيه الموقف القيادي، حيث تؤثر القيادة على سيرورة التنظيم وما يحدث فيه من عمليات. قد تكون قيادة متشددة كما قد تكون قيادة ديمقراطية أو متساهلة، حيث تسهم

[1]- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 5

أنماط القيادة في تحقيق عملية التوافق بين مكونات التنظيم وتجعله أميل إلى التماسك والترابط أو التشتت والتفكك.

ت- **التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم:** الاتصال عمود التنظيم حيث أن كل العمليات التنظيمية تتم من خلاله، من خلال نقل الرسائل عبر مجموعة من القنوات وفي مختلف الاتجاهات ويتخذ أشكالا متعددة، على أساسها يتم التفاعل بين مختلف بنى التنظيم وعناصره حيث تتبلور أشكال من العلاقات الاجتماعية. وترتبط آليات الاتصال بأنماط القيادة، فالطرق المتاحة للتواصل بين مختلف الفاعلين قد تسهم في تعزيز عملية الترابط بين عناصر التنظيم بما يخدم أهدافه أو تؤدي إلى الفوضى وعدم الاستقرار وخلق أنماط سلوكية غير مرغوبة.

ث- **دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم:** اتخاذ القرار لب العملية التنظيمية فالتنظيم دائما في سيرورة من القرارات، يتم اتخاذها من خلال مجموعة من الخطوات وبطرق متعددة لتتم متابعتها بعد ذلك ومعرفة تأثيراتها. وقد رأت النظريات الكلاسيكية وخاصة الفيبرية إلى أن اتخاذ القرار عملية عقلانية غير محدودة يمكن التحكم في سيرورتها وما تفرزه من نتائج، لتعدل هذه النظرية مع النظريات الحديثة فهربرت سيمون يرى فيها عملية عقلانية ولكنها محدودة لعدة اعتبارات.

ج- **دراسة السلوك التنظيمي:** لم يبدأ الاهتمام بالسلوك التنظيمي إلا في بداية القرن العشرين ليزداد هذا الاهتمام مع مرور الزمن، تحت تأثير حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية. حيث تمكن دراسة السلوك التنظيمي من الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بسلوك الأفراد والجماعات بالتنظيم. فقد تتوافق بعض أنماط السلوك مع مقتضيات التنظيم بما يعزز وحدة التنظيم، وقد تتعارض بعضها مفرزة بعض الانحرافات التنظيمية مثل التسيب وغياب الإحساس بالمسؤولية، وهو ما يؤثر على استقرار التنظيم، لذا فإن دراسة السلوك التنظيمي تمكن من التنبؤ بأنماط السلوك

المختلفة ومعرفة أفضل السبل لتوجيهها، وكذا معرفة متطلبات البيئة التنظيمية بما يخدم مصالح التنظيم.

وتتم دراسة المواضيع السابقة في إطار بنيتين والتي يتمخض عنهما نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4-البناء الرسمي وغير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه بالإضافة إلى البنية الرسمية التي يتألف منها التنظيم، والتي كانت محور اهتمام التيار الكلاسيكي، هناك بنية غير رسمية لا تتقيد بالهيكل التنظيمي وإجراءاته تتكون تحت إلحاحية أهداف أعضاء التنظيم وحاجاتهم.

4-1- التنظيم الرسمي:

كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال إلتون مايو وزملاؤه في مصانع الهاوثورن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين إحداهما رسمية والأخرى غير رسمية، حيث يتحدد التنظيم الرسمي من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يفرضه من تحديد للأدوار والمراكز والعلاقات الوظيفية التي من خلالها تتم العمليات التنظيمية. وعند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكن تمييز ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسة وهي[1]:

أ- التنظيم الوظيفي: هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقا لأهداف المؤسسة وبرامجها، وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة، ويتميز بأنه يجعل من السهل الانتفاع بخبرة المتخصصين.

ب- تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي: هو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة، وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في أعلى السلم الإداري ثم تتدرج رأسيا إلى الوحدات الإدارية

[1]- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص43.

المختلفة في المستويات الأدنى. ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ، ويسهل الرقابة على العاملين.

ج- تنظيم الهيئة التسلسلي: وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم الخطي، مما يؤدي إلى الاستفادة من مزايا النوعين السابقين، وهذا التنظيم المشترك يساعد أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بها المؤسسة وتحتاج إلى مشورة فنية من أي نوع.

3-2- التنظيم غير الرسمي:

يعبر التنظيم غير الرسمي عن تلك الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بعيدا عن تخطيطات الإدارة وما تم تحديده في الهيكل التنظيمي، وعلى الرغم من أن التنظيم يرتكز على أسس رسمية وقواعد نصية، إلا أن ذلك لا يعني أن كافة أنشطة التنظيم وأنماط التفاعل بين أعضائه تطابق بدقة خريطة البناء التنظيمي، حيث تمتلئ التنظيمات بالبناءات غير الرسمية التي تعبر عن الممارسات غير الرسمية والتي تظهر من خلال العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، والتي تعبر عن الحاجات المتعددة لأعضائها وأهدافهم الخاصة، وقيمهم ومعتقداتهم. ومدى التقارب العاطفي بينهم وهو ما يساهم في تشكيل أنماط متعددة من السلوك داخل التنظيم.

ويرى شنيدر E.V.Schneider أن " الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة للفرد لكي يحقق أهدافه ورغباته التي لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء العمل وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، بالإضافة إلى أن تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة"[1].

[1]- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 49.

وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أبحاث إلتون مايو وزملاؤه والتي تم تطويرها لاحقا من قبل عدد من الباحثين في إبراز الجانب غير الرسمي من التنظيم. وأظهرت أن هذا الأخير يحقق وظيفتين إحداهما حماية الجماعة من أي تدخل خارجي من طرف الإدارة، والثانية حماية الجماعة من أي عمل قد يصدر عن أحد أعضاء الجماعة والتي لا تتفق مع معاييرها.

التنظيم غير الرسمي ليس نقيضا للتنظيم الرسمي ومعرقلا له، بل هو ضروري لتوازن التنظيم، يدعمه ويسهل العديد من العمليات مثل الاتصال والتنسيق والرقابة على الأفراد، بشرط أن يحسن التنظيم الرسمي التعامل مع البناءات غبر الرسمية.

لقد قدمت المقاربات السوسيولوجية التنظيم ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الفاعلين المتفاعلين فيما بينهم، حيث أن هذا التفاعل ينتج ويبلور علاقات متعددة تعتبر بحد ذاتها ظواهر اجتماعية تستدعي الدراسة والبحث، والتي تعبر أحيانا عن مشكلات نوعية تتعرض لها المؤسسة، ولذلك قدمت المقاربات النظرية المتطلبات التي يجب على التنظيم أن يراعيها للتعامل مع هذه المشكلات.

المحاضرة 3

علاقة علم اجتماع التنظيم بالعلوم الاجتماعية الأخرى

تمهيد:

يحاول علم اجتماع التنظيم توسيع الأطر التصورية له بالالتقاء بتخصصات أخرى مثل الاقتصاد والإدارة والسياسة وعلم النفس وغيرها من الفروع، حيث يظهر للوهلة الأولى التقارب بينه وبين تخصصات علم الاجتماع، كما يتداخل علم اجتماع التنظيم مع العلوم الاجتماعية الأخرى، فتحليل الظاهرة التنظيمية والتعمق في أبعادها والآليات التي تتم بها لا يتم فقط من خلال علم اجتماع التنظيم وإنما بالاستعانة ببقية العلوم الاجتماعية

1- علاقة علم اجتماع التنظيم بميادين علم الاجتماع

يظهر للوهلة الأولى التقارب بين علم اجتماع التنظيم وبين تخصصات علم الاجتماع وخاصة علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني، وهو ما أدى إلى ظهور اتجاه قوي نحو ضم تخصصات علم الاجتماع الثلاثة (التنظيم، الصناعي، المهني) تحت مسمى واحد هو التنظيم والعمل وأحيانا تحت مسمى علم اجتماع التنظيم. حيث يركز علم الاجتماع المهني على الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنظام الاجتماعي العام، كما يهتم علماء الاجتماع الصناعي بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات.

دراسة الظاهرة الاجتماعية وتحليلها لا يمكن القيام به فقط بالاستناد إلى تخصص معين دون التخصصات الأخرى، فترابطية الظاهرة الاجتماعية هي قاعدة من القواعد المنهجية في علم الاجتماع. فمثلا لدراسة العائلة يلتقي علم اجتماع التنظيم مع علم اجتماع العائلة من خلال دراسة تركيب العائلة وتطورها تحت تأثير العامل التنظيمي وحركة التصنيع التي مست مختلف المجتمعات وما أحدثته من تغيرات في بنيتها ووظائفها.

ولدراسة المؤسسة التعليمية يلتقي علم اجتماع التنظيم مع علم اجتماع التربية من خلال دراسة البنية التنظيمية للمؤسسة التعليمية والعمليات التنظيمية التي تتم في إطارها، مثل الاتصال والقيادة والوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، كما يتم في إطار علم اجتماع التنظيم دراسة السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية والدور الذي يمكن أن يؤديه نظام التعليم عموما في تعزيز النشاط الصناعي، وتوفير الكفاءات المتخصصة في ميادين العمل.. فالتطبيقات المختلفة للعلم و التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بواقع التعليم و مستوياته

كما يلتقي علم اجتماع التنظيم مع علم اجتماع الجريمة من خلال دراسة المؤسسة العقابية والعوامل التنظيمية التي تؤثر على أدائها لأدوارها وقواعدها التنظيمية، والآليات التي تعمل في إطارها وممارسة السلطة فيها، وبالتالي تحقيق فعاليتها في التعامل مع ظاهرة الجريمة.

2-علاقة علم اجتماع التنظيم بالعلوم الاجتماعية الأخرى

يتداخل علم اجتماع التنظيم مع العلوم الاجتماعية الأخرى، فتحليل الظاهرة التنظيمية والتعمق في أبعادها والآليات التي تتم بها، لا يتم فقط من خلال علم اجتماع التنظيم وإنما بالاستعانة ببقية العلوم الاجتماعية. ولنعطي مثالا عن ذلك دراسة المؤسسة التعليمية كتنظيم بيروقراطي قد نجد أنفسنا بحاجة لعلم النفس وعلوم التربية أو علم الاقتصاد لفهم مختلف العمليات وعلاقات الفاعلين بها.

يرتبط علم اجتماع التنظيم بالعلوم الاقتصادية من خلال مواضيع مشتركة مثل "موضوعات الإنتاجية وتنظيم العمل والتسويق والموارد البشرية وإدارة الأفراد. غير أن ما يميز معالجة علم اجتماع التنظيم عن معالجة العلوم الاقتصادية يكمن في المتغيرات الأساسية لتفسير الظواهر المتعددة، ففي حين تتجه دراسات علم اجتماع التنظيم إلى تفسير ظواهر الإنتاج والتسويق والتخطيط لقوى العمل بالعودة إلى طبيعة البنى الاجتماعية والنظم التي تحدد أشكال التفاعل الاجتماعي ضمن التنظيم، يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى تفسير المشكلات والقضايا

المعنية بالدراسة بالعودة إلى جملة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي والتي تقوم في مجملها على التوازن بين العرض والطلب أو بين الأجر والإنتاج أو بين الكفاءة والأداء"[1]

بينما يأخذ علم اجتماع التنظيم بتحليل أنماط السلوك التنظيمي بصورة عامة وكيفية تشكله، ويسعى للكشف عن تأثير العوامل التنظيمية وبيئة التنظيم، في تلك الأنماط و درجة انتشارها بين التنظيمات المختلفة في المجتمع الواحد, و المجتمعات المتعددة

كما يرتبط علم اجتماع التنظيم بعلم النفس في الكثير من المواضيع مثل الجماعات و القيادة و الرأي العام و الاتجاهات ويختلفان في تحليل الظواهر السالفة، فعلم النفس مثلا يعيد أشكال السلوك التنظيمي إلى اعتبارات نفسية متصلة ببنية الشخصية و مكوناتها و طبيعتها وحياة الأفراد وسير حياتهم. بالمقابل علم اجتماع التنظيم يستند في عملية التحليل على تأثير البنى والنظم الاجتماعية وبيئة التنظيم في تلك الظواهر ودرجة انتشارها بين التنظيمات.

يلتقي علم اجتماع التنظيم مع الخدمة الاجتماعية بالاشتراك في عدة مواضيع من زوايا مختلفة، فإذا كانت الخدمة الاجتماعية تهتم بحاجات الأفراد والجماعات والخدمات المقدمة لهم مثل الحاجة إلى العمل والحصول على دخل معين والحاجة إلى السكن والتعليم والصحة فإن علم اجتماع التنظيم يهتم بالمشكلات التنظيمية في إطار توفير والقيام بالخدمة وتلبية وإشباع الحاجات.

والأمر ينسحب على بقية العلوم الاجتماعية التي ترتبط بعلم اجتماع التنظيم حيث يتم التكامل بين العلوم في دراسة الظواهر المختلفة كل من زاويته وفي إطار منظوراته. فلا يمكن تفكيك المعرفة.

[1]– أحمد الأصفر، أديب عقيل، مرجع سابق، ص 36

المحاضرة رقم4

مفهوم التنظيم من خلال الاتجاهات السوسيولوجية

تمهيد:

يوظف مفهوم التنظيم للدلالة على أكثر من معنى، ففي حين يستخدمه فريق من الباحثين للإشارة إلى جانب المضمون التنظيمي، من خلال التعامل مع التنظيم كآلية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة بفعالية، يستخدمه فريق ثان للدلالة على الجوانب الشكلية الهيكلية، بالتركيز على الوحدات البنائية التي تتكون نتيجة الأنشطة والجهود التي تبذل من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ليأتي فريق ثالث يتعامل مع التنظيم بالجمع بين الجانب الشكلي والمضمون.

1- مفهوم التنظيم من خلال الاتجاهات النظرية الكلاسيكية

اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعا لتأثر كل منهم بالنظريات الكلاسيكية أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم. فالمتأثرون بالاتجاه الكلاسيكي اقتصرت رؤياهم للتنظيم كنسق مغلق باعتباره أداة صممت لتحقيق أهداف واضحة ومحددة هي في الأساس أهداف عامة ومشتركة تتعلق بالتنظيم بحد ذاته. " لذا فمفهوم التنظيم عندهم يدور حول التنظيم الرسمي، وما يتعلق به من تقسيم العمل وتوزع الأدوار والسلطات والمسؤوليات وما إلى ذلك"[1]. بحيث أن الترتيبات التنظيمية ومختلف العمليات التي تتم فيه موجهة بشكل كلي نحو انجاز الأهداف. ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان التنظيم – كأداة – متصفا بالعقلانية والترشيد. ولكي يتحقق الترشيد من الوجهة النظرية البحتة فمن الضروري عدم تعرض التنظيم للمؤثرات الخارجية، وهذا لا يحدث في الواقع.

ومن ممثلي هذا التيار **ماكس فيبر** الذي يعني بالتنظيم النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي حيث يعرف فيبر التنظيم " بالجماعة المتضامنة، التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية. كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من

[1]– طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص02.

خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف رئاسية وقيادية. وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري[1].

وعلى الرغم من أن التنظيم يرتكز على أسس رسمية محددة في إطار بنيته الرسمية وقانونه الداخلي وعلاقات العمل التي تنظم وتحكم نشاط أعضائه، إلا أن ذلك لا يعني أن كافة أنشطة التنظيم وأنماط التفاعل بين أعضائه تطابق بدقة الخريطة التنظيمية وما تحدده من أدوار ومراكز وعلاقات. حيث تمتلئ التنظيمات بالبناءات غير الرسمية التي هي ضرورية لعمل التنظيم وتوازنه، والتي تعبر عن الحاجات المتعددة لأعضائها وأهدافهم الخاصة.

2- مفهوم التنظيم من خلال الاتجاهات النظرية الحديثة

في هذا السياق يأتي الفريق المتأثر بالاتجاهات النظرية الحديثة "والذي اتجه نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك، وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مثل التعاون والتنافس والصراع[2]. فالتنظيم حسبه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها.

ومن خلال الاهتمام بداية من جانب علماء الاجتماع ببيئة التنظيم اكتسب تعريف التنظيم الخاصية الدينامية، حيث تطور الاهتمام في إطار التعريفات المحدثة للتنظيم من مجرد الاهتمام في البداية بالعلاقة بينه وبين البيئة إلى رؤية بنائية وظيفية أكثر شمولا. أي دراسة التنظيم كنسق اجتماعي. حيث تبرز في هذا المجال إسهامات كل من روبرت ميرتون وألفن جولدنر وتالكوت بارسونز.

ومن أمثلة تعريفات التنظيم كنسق مفتوح تعريف **تالكوت بارسونز** في كون " التنظيمات وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا واضحة ". فالتنظيم حسبه نسق فرعي يتواجد في إطار نسق أكبر وأشمل، حيث أن ما يميز التنظيم هو أنه وحدات

---

[1]- اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص31

[2]- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص26

اجتماعية أهدافها محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات.

ويعرفه **شستر برنارد** أنه " نسق من الأنشطة المنظمة بطريقة واعية بين شخصين أو عدة أشخاص، ويطلق شستر برنارد على هذا التنسيق في الأنشطة مفهوم التعاون بين الأفراد لتحقيق غاية معينة" [1]

فالتنظيمات تظهر عندما ينشئ الأفراد بوعي وعن قصد وحدة اجتماعية لتحقيق أهداف معينة، بالقيام بأدوار محددة وفق مجموعة من القواعد، فما يعطي صفة التنظيم هو التركز حول هدف معين. وبذلك قد تتحول الجماعة الاجتماعية إلى تنظيم رسمي إذا تركز أعضاء الجماعة حول هدف معين، ونظموا أنفسهم لتحقيق هذا الهدف، فالتقاء وتفاعل مجموعة من الأفراد في مجال مكاني وزمني معينين لا يجعل من تجمعهم تنظيما، وعليه فكل تنظيم جماعة اجتماعية والعكس ليس صحيحا.

ورغم التباين بين مختلف تعريفات التنظيم يمكن أن نضع هذا التعريف الذي تشير إليه موسوعة علم الاجتماع التي صدرت بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1992 وهو تعريف التنظيم عند **سكوت** حيث يعرف التنظيم ب " النسق الاجتماعي الذي له حدود يحافظ عليها، ويسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة ويتألف التنظيم من بناءات مكانة، وأنماط تفاهم وتعاون بين الأفراد المشتركين في أداء النشاط التنظيمي وتربطهم علاقات اجتماعية، مع وجود نسق فني إداري يتولى انجاز الواجبات والمهام التنظيمية، مع قدرته على احلال واستبدال العمالة التنظيمية وفق متطلبات التنظيم وضمن إطار علاقته بالبيئة الخارجية[2].

وانطلاقا من الاتجاهات النظرية تتحدد الخصائص الأساسية في التنظيم في الآتي:

تتحدد على مستوى سوسيولوجيا التنظيمات الملامح الأساسية للتنظيم من خلال توفر العناصر الآتية:

---

[1]– لحبيب معمري، **التغير الاجتماعي ورهانات العولمة**، منشورات دار ما بعد الحداثة، فاس، ط01، 2010.ص 152

[2]– اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 44.

- **وجود أهداف وبرامج عمل:** محددة ومضبوطة خلق التنظيم لتلبيتها وتحقيقها.

- **تقسيم العمل:** بين مختلف عناصر التنظيم بشكل وظيفي يجعل من الترابط بين مختلف الأعضاء الميزة العامة لاشتغال التنظيم في عمومه. ويبقى تقاسم العمل أساس التنظيم.

- **توزع الأدوار:** يعد توزيع الأدوار رهانا أساسيا في تعريف التنظيم، حيث يضبط لكل عنصر من عناصر التنظيم مجموعة من المهام المحددة. حيث يؤدي كل فرد المهام الموكلة إليه بأسلوبه الخاص رغم توحد مواصفات المهام بالنسبة للجميع، وبهذا يتصرف كل عضو من أعضاء التنظيم كفاعل قادر على إنتاج صيغ مختلفة من التأويلات لدور معلوم يلعبه كل فرد بطريقته.

- **وجود تركيبة هرمية وتراتبية بارزة:** تضمن سير التنظيم وتؤمن عمليات توزيع علاقات السلطة بداخله من خلال تدرج المهام والرتب المهنية وترابطها.

- **وجود نسق من الهيمنة ومركز للسلطة والتأثير.**

- **وجود جملة من القواعد وضوابط السير:** لتقييم أشغال التنظيم ومراقبته.

- **احتكام التنظيم على منظومة اتصالية:** تهتم بتأمين تبادل المعلومة وسريانها داخل التنظيم وعبر تركيبته الهرمية.

المحاضرة رقم 5

دراسة التنظيم: مستويات التحليل وأساليب الدراسة

تمهيد:

هناك عدة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم، وعادة ما يتم التحليل التنظيمي على مستويين. أحدهما مستوى تحليل الوحدات الصغرى، والآخر مستوى تحليل الوحدات الكبرى. والذي يفرض أساليب متعددة للدراسة.

3- مستويات التحليل في دراسة التنظيم

هناك عدة مستويات للتحليل على مستوى التنظيم لكن عموما قد تتم دراسة التنظيم على المستوى الجزئي أو ما يسمى الوحدات الصغرى. وفي هذا المستوى يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل التنظيم ودراسة السلوك التنظيمي من خلال النظريات القريبة أو المتوسطة المدى. والمستوى الثاني للتحليل يكون على المستوى الكلي أو ما يطلق عليه الوحدات الكبرى، وفي هذا المستوى يتم دراسة التنظيم ككل أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع في إطار النظريات الشمولية أو النظريات البعيدة المدى.

ويذكر العالمان "ميلر" و" فورم " أن هناك أربعة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم تندرج من المجرد إلى المحسوس على النحو الآتي[1]:

ا – دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي بوجه عام أي تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به.

ب – دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على أشكال أو صور التنظيم الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينهما.

[1]– طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 32.

ج – دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.

د – دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة.

4-أساليب الدراسة السوسيولوجية للتنظيم

إن تعدد مستويات التحليل في دراسة التنظيمات يفرض معه تعدد أساليب الدراسة السوسيولوجية للتنظيمات. حيث يمكن تصنيف معظم الدراسات الميدانية في تراث علم اجتماع التنظيم إلى الآتي:

أ- دراسات الحالة الكيفية:

دراسة الحالة هي طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التعمق في حالة واحدة، قد تكون جماعة معينة أو حقبة زمنية أو مجتمعا أو تنظيما واحدا. وتقوم دراسة الحالة على افتراض أن الحالة المدروسة يمكن أن تكون نموذجا لحالات مشابهة وتحمل خصائصها، ولذلك يمكن عن طريق التحليل المتعمق للحالة الوصول إلى تعميمات قابلة للانسحاب على حالات أخرى من نفس النموذج.

تمكن دراسة الحالة من اكتشاف العوامل الرئيسة للظاهرة الاجتماعية من خلال وصف وتحليل البيانات المتعلقة بها بعد جمعها للوصول إلى استنتاجات، وبالتالي بناء تصور لكيفية معالجتها.

وفي مجال التنظيمات يجرى هذا النوع من الدراسات الميدانية على تنظيم واحد، حيث يركز على دراسة الكثير من الخصائص التنظيمية دون الحاجة إلى مسوح تتطلب جهدا وتكلفة باهظة. وما يدفع إلى دراسة الحالة ما تتصف به التنظيمات من أعداد هائلة من الأفراد والمستويات التنظيمية وتقسيم العمل، مما يجعل دراسة أكثر من تنظيم في وقت واحد أمرا شاقا.

ومن الدراسات التي اعتمدت بشكل أساسي على دراسة الحالة دراسة العلاقات الإنسانية ودراسة الجماعات الصغيرة داخل التنظيمات.

ب- الدراسات المسحية:

تعتبر المسوح الاجتماعية من أكثر مناهج البحث استخداما في الدراسات الوصفية، ويتمثل الهدف الأساسي منها في الحصول على بيانات تشكل قاعدة للتعميم على مجتمع البحث المستهدف من الدراسة.

انطلقت الدراسات المسحية في تراث علم الاجتماع من بحوث الرأي العام، حيث اتجهت إلى معرفة اتجاهات الأفراد نحو قضية أو موضوع معين لتتطور لاحقا لتشمل مجالات عديدة، لكن رغم تطورها من حيث طرق التحليل والعينات يبقى الهدف منها هو معرفة كيف يفكر الأفراد، وما اتجاهاتهم وسلوكهم إزاء وضع معين.

تكون المسوح إما شاملة تأخذ في الدراسة كل أفراد مجتمع البحث، وقد تكون مسوحا بالعينة حيث يكتفي الباحث بدراسة عدد محدود من المفردات أو الحالات وهي الأكثر استخداما. كما تكون ذات كفاءة عالية في جمع كم هائل من البيانات الكمية، التي يمكن معالجتها إحصائيا حيث تطورت الدراسات المسحية من التركيز على الفرد كوحدة تحليل أساسية إلى الجماعات.

"وفي مجال التنظيمات تستخدم الدراسات المسحية في دراسة التنظيمات الرسمية مع التركيز الأكبر على التنظيمات غير الرسمية، من خلال استخدام الاستبيان والمقابلة. وإزاء المشكلات المنهجية عند دراسة كيفية ارتباط الخصائص التنظيمية مع سمات الأفراد، اقتضت الدراسات المسحية الاستعانة بالبيانات السوسيومترية في مقابلات أفراد العينة، بما يتيح للباحث إمكانية تحديد وضع الفرد المبحوث داخل شبكة كلية من العلاقات التطوعية المحيطة به[1].

[1]- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 50

ج- الدراسات المقارنة:

من أهم أساليب الدراسة في علم الاجتماع الأسلوب المقارن، فقد اعتمده الرعيل الأول في علم الاجتماع ومنهم **هربرت سبنسر** في تأسيسه لنظرية التماثل العضوي ووضع قوانين التطور الاجتماعي، من خلال جمع بيانات وصفية لمؤسسات متماثلة في ثقافات متباينة، في حين استخدم **دوركايم** الأسلوب المقارن في مناقشته وتأسيس العلاقات والارتباطات بين الظواهر الاجتماعية.

تتيح الدراسة المقارنة قياس وتحليل الكثير من الخصائص التنظيمية دون اللجوء إلى التعمق في دراسة كل تنظيم على حدى، ومن أجل إجراء الدراسات المقارنة يجب تحديد أبعاد التنظيم وخصائصه بالإضافة لضرورة تنميط التنظيمات.

"على مستوى علم الاجتماع وفي حالة التنظيمات يتم استخدام أسلوب المقارنة من خلال عقد مقارنات بين أعداد كبيرة من التنظيمات، بهدف التوصل إلى نموذج للخصائص التنظيمية أو نمط من العلاقات التي تربط بينها. حيث من المشكلات التي يواجهها الباحثون في دراسة التنظيمات صعوبة في تحديد مستوى التحليل المناسب لأهداف الدراسة المقارنة. وعلى العموم تتم المقارنة على ثلاث مستويات تحليلية هي تحليل الدور وتحليل المستوى البنائي والمستوى التنظيمي"[1].

- **في إطار تحليل الدور** يتم التركيز على دور الفرد واستجابته إزاء قضايا معينة مما يمكن من فهم الخصائص التنظيمية.

- **أما في تحليل المستوى البنائي** فيتم التركيز على الخصائص البنائية النوعية للتنظيمات.

- **في تحليل المستوى التنظيمي** يتم اعتبار التنظيم ككل وحدة التحليل الأساسية بدلا من العضو أو الجماعة.

[1]- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 52

ومن أهم المشكلات المنهجية التي تواجه دراسة التنظيم رغم تنوع المداخل والنظريات، أن الدراسات تتم من منظور الإدارة بما يحقق أقصى فعالية للتنظيم. أما الاهتمام بدراسة التنظيم كظاهرة اجتماعية يفرزها واقع اجتماعي وتنظيمي فلا يزال قائما بالإضافة إلى مشكلة التحيز الذاتي للباحث عند تحديده مستوى التحليل الأكثر ملاءمة في دراسة تنظيم .

المحاضرة رقم 6

مبادئ التنظيم

تمهيد:

تعتبر مبادئ التنظيم المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، والغرض الأساسي منها هو تحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال، وتحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية تم تحديد مجموعة من المبادئ وهي التخطيط والتوجيه والرقابة والقيادة.

1-التخطيط :

التخطيط هو المبدأ الأول في التنظيم حيث يعبر عن وظيفة وعملية أساسية، وقد انتقلت أدبيات التنظيم من التخطيط القريب المدى إلى التخطيط الاستيراتيجي الذي هو بعيد المدى.

يقصد بالتخطيط " تلك العملية المقصودة المبنية على أساس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير، والتي تهدف للوصول إلى تحقيق أهداف تنموية معينة، سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانية الحاضر"[1] كما يعرف بأنه "سعي متصل مستمر يحكمه العقل والعلم في تحليل مشكلات المجتمع واصطناع الوسائل اللازمة لمعالجتها، بغية الوصول إلى أقصى درجات الكفاية والتنظيم في إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها الجهود المبذولة"[2]. ومنه فالتخطيط هو رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها حيث يتطلب مجموعة من الخطوات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات بمجموعة القواعد التي ترشد الأفراد لقيامهم بالأعمال.

---

[1]- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، **الإدارة التربوية الحديثة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1998، ص 144.

[2]- محمود عبد القادر قراقزة، **نحو إدارة تربوية واعية**، دار الفكر العربي، بيروت، 1993، ص 23.

- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوة المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.
- إقرار الإجراءات(الخطوات) التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها

ولكي يكون التخطيط سليما يؤدي غايته في تنمية المجتمع، ينبغي أن تتوافر فيه شروط هامة في مقدمتها :

- **أ-الشمول** : وتعني أن يشتمل التخطيط مستويات العمل بقطاعاته المختلفة، والوقوف على مقوماته وإمكانياته البشرية والمادية، وما قد يشوبه من مشكلات. ثم مدى ارتباط قطاع بآخر وتأثره به أو تأثيره عليه بالإضافة إلى عدم الاهتمام بجانب على حساب جانب آخر.[1]
- **ب-التكامل** : أي " وجود تكامل بين جوانب التخطيط ونواحيه في المجالات المختلفة، بحيث يؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف"[2]. فمثلا: التعليم قد لا يؤدي الغاية منه تماما إذا لم تعد له متطلبات إحداثه من أبنية وتجهيزات مناسبة ومعلمين وإدارة ناجحة، ومناهج دراسية تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية
- **جـ-المرونة:** أي أن " يتسم التخطيط بالمرونة التي تسمح بمراعاة الظروف، وما قد يطرأ عند التنفيذ و ما يستجد من أمور تحول دون التنفيذ أو تعترض مساره، ومن ثم تقتضي الحاجة إعادة النظر وإجراء تعديل أو تغيير يحقق الغاية المرجوة" [3] فالتغير الدائم في البيئة الخارجية (التطورات المالية والتكنولوجية....) وعدم دقة التوقعات يدعوان إلى ضرورة توفر عامل المرونة في التخطيط.

---

[1]- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص148

[2]- جودت عزت عطوي، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الثقافة عمان، 2005 ، ص209

[3]- محمد حسن رسمي،**أساسيات الإدارة التربوية**،ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004،ص96

- **د-المتابعة والتقويم:** وهذا يعني الوقوف على ما يتحقق من التخطيط ومعرفة نواحي القوة والضعف والتقدم والقصور وأسباب ذلك، الأمر الذي يدفع بالتخطيط إلى الاتجاه السليم

-

2-التخطيط الاستيراتيجي:

التخطيط الاستيراتيجي مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية، استخدم كبديل لمصطلح التخطيط بعيد المدى، حيث يعرف بأنه عملية تحديد أين نحن الآن؟ وأين نريد الذهاب؟ وكيف يمكن الوصول إلى هناك؟

2-1- تعريف التخطيط الاستيراتيجي:

التخطيط الاستيراتيجي هو " ذلك التخطيط الذي يحدث تغييرا نوعيا في المؤسسة، حيث يكون تأثيره بعيد المدى. وهو يشير إلى العمليات المتتابعة من وضع الأهداف الاستيراتيجية المطلوبة وتحديد أساليب تحقيقها، من خلال خطط شاملة تعكس توجهات المنظمة"[1] يتم من خلاله حصر الموارد والجهود في ضوء قراءة عقلانية للمستقبل، وتوظيف هذه الموارد والجهود بما يخدم أهداف المؤسسة، بالارتكاز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالاستعانة بمناهج عقلانية لرسم خريطة الرهانات والتحديات التي على المؤسسة مواجهتها. ومن أمثلته التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

2-2- أهمية التخطيط الاستيراتيجي:

تظهر أهمية التخطيط الاستيراتيجي فيما يحققه للمؤسسة والذي يمكن عرضه في الآتي[2]:

---

[1] - طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 363

[2]- محمد أحمد علي، **التخطيط التربوي الاستيراتيجي**، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص ص72-74

- يمكن من تحقيق القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة الداخلية منها والخارجية ووضع استراتيجيات التعامل معها.
- يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية منها والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
- يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة والتأكد من تحقيق الرابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة".

2-3- الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستيراتيجي:

إن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، , فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي. حيث يضع التخطيط الاستيراتيجي أجوبة للأسئلة الآتية:

* أين نذهب في مسيرتنا؟

* ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كيفيتها وشروطها وظروفها؟

• كيف نصل إلى ما نريد؟.

3-التوجيه:

وهو " إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها. و التوجيه عنصر هام من عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم

لحسن الأداء"[1]. والتوجيه يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه و خاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة، لا تحتمل أكثر من معنى و يشمل التوجيه ما يلي :

– **الاتصال بالمرؤوسين:** وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة[2]، وفي أي عملية تفاعل اجتماعي يتم انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل يكون لها تأثير على مدركات هذه الأطراف وعلى سلوكهم، حيث تتفاوت عمليات الانتقال هذه من حيث قدرتها على تحقيق معايير فاعلية الاتصال، وهذه الفاعلية تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال، كما تتوقف على تركيب علاقات الاتصال بين أفراد الجماعة، وتشير بحوث الاتصال إلى أن تفاوت مراكز أفراد الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يضفي على عملية الاتصال طبيعة خاصة تعوق الانتقال الحر للمعلومات بين أفراد الجماعة

وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفهية، وقد يشتمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب إنجازها، وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على كافة التفاصيل المطلوبة، وحتى يحقق الاتصال أهدافه يجب أن تراعى فيه أبعاده وهي البعد العلاقاتي والبعد العاطفي، ويتضمن **البعد العلاقاتي** العلاقة القائمة والتي ستقوم بين المتفاعلين أي ما هي وضعية كل واحد تجاه الآخر؟ وفي كل وضعيات الاتصال هناك إفرازات لاستجابات نحو هذه العلاقة فقد نقبلها وقد نرفضها أو نطلب تعديلها، وهنا يلعب الفهم والرجع دورا هاما جدا وأحيانا نجد أن مختلف التفاعلات لا تتم حول موضوع الاتصال بقدر ما تنصب على تحديد وفهم العلاقة وأبعادها.

---

[1]- محمد الطاهر وعلي، **الإدارة المدرسية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002، ص 81

[2]– جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص 21

- **رفع الروح المعنوية للمرؤوسين:** والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال، فالروح المعنوية هي استعداد وجداني في جوهره لا يمكن خلقه ببذل المال أو افتعاله أو إقامته بالإقناع والحديث، وإنما الوسيلة إليه هو أن يحتوي جو العمل على الظروف المواتية للعطاء وبذل الجهود، حيث يلعب الرئيس دورا أساسيا في تحقيق ذلك، فكفاءته تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته غي التواصل وإتقانه لفن الاتصال، فإذا أحس العامل بأن رئيسه على دراية ويزكي ما يقوم به من جهود لخدمة المؤسسة فإن ذلك يدفعه للعمل أكثر كما ونوعا.

3- الرقابة:

ينبغي أن يتوفر للنشاط التنظيمي القدر الكافي من الرقابة، لذلك تشكل هذه الأخيرة إحدى المشاكل التي لها الأولويات في النشاط التنظيمي، فمن خلالها يتم التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجه أو تقويمها، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ، ويقضي على أسبابه، على اعتبار أن الرقابة هي «التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه، ولا يمكن أن يقال أن الأعمال قد تمت نهائيا إلا إذا تأكد المديرون أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة للأعمال التي أريد إتمامها»[1]

" والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية نابعة من النظام والقانون العام للدولة، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة"[2]. وترتبط فعالية عملية الرقابة بحتمية إدراك المدير لمجموعة من المتطلبات المعرفية منها: الإدراك التام لماهية الرقابة وطبيعتها، اتساق نظام الرقابة مع طبيعة الأنشطة التنظيمية، سرعة تسجيل الانحراف ومبدأ اقتصاديات الرقابة.

---

[1]- محمد بن حمودة، **علم الإدارة المدرسية**، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 204

[2]- جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص22

وتشمل الرقابة على العناصر الآتية التي تعد مراحل في العملية الرقابية وهي[1]:

– **تحديد المقاييس الرقابية:** التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفا.

– **مقارنة الأداء (النتائج):** بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.

– **دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط:** والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة.

وتنحصر سلطات المراقب ومسؤولياته في فحص السياسات، الإجراءات، الأنشطة، الجوانب المالية، فحص المصروفات، مراجعة الفواتير تفسير البيانات الإحصائية.

4- القيادة

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها التطبيقية، واختلفت تبعا لذلك تعريفات القيادة، ومن أبرزها تعريف **ايفانيسفيش (Ivancevich)** وهي: " القدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني :

- وجود شخص قائد – وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم
- ممارسة مهارات التأثير – استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق الهدف"[2]

وعمليا القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص ما على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لها، والقيادة أساسا تقوم على التأثير على الآخرين، بمعنى أن القائد يغير اتجاه أو سلوك تابعيه باستخدام مجموعة من الأساليب التي تتراوح بين القهر، حيث لا يملك التابع أي خيار بل أداء المطلوب منه، وبين اللا قهر، حيث يملك التابع حق القبول والرفض.

---

[1]– محمد حسين رسمي، مرجع سابق، ص ص 121، 123

[2]– حسن حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار حامد عمان، ط1، 2006، ص 216

وبصفة عامة فإن القيادة تعني عدم الاعتماد على أساليب القهر، وهذا ما يميز بين القائد والمدير، حيث " يعتمد المديرون على استخدام القوة أو التهديد باستخدامها، أما القادة فإنهم لا يفعلون ذلك لأن القيادة تقوم على الشعور الإيجابي بين القادة وتابعيهم، حيث أن تأثيرها مرتبط بالأهداف التي تسعى إليها الجماعة، بمعنى السعي لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة وبتعبير آخر فإن القيادة تقوم على التأثير في أفعال واتجاهات التابعين التي لها صلة بالأهداف المطلوب تحقيقها، ونظرا لأن القيادة تقوم على التأثير فإن تعريفنا للقيادة يؤكد أن تأثير القيادة يسير في اتجاهين، فالقادة يؤثرون على تابعيهم بعدة طرق ولكنهم يتأثرون أيضا بهم[1].

ولكي يؤثر القائد في تابعية ويؤدي وظيفة القيادة على أكمل وجه يجب أن تتوفر فيه مهارات أساسية وهي:

- **المهارة الذاتية:** تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد، ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصفة مستمرة.

- **المهارة الفنية:** تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل، وقدرة على تحمل المسؤولية. وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة، ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة.

- **المهارة الذهنية:** تتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوعات والمشكلات التي تواجهه وهي من أكثر المهارات ضرورة للمدير، إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها. وعليه أن يتصفَ بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات.

---

[1]– جيرالد جريندبرغ، روبرت دارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، تر رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ السعودية، 2004، ص569

– **المهارة الإنسانية:** امتلاك المدير للمهارات الإنسانية يظهر في خلق شعورٍ متنامٍ لدى العاملين في الإدارة بقدرتهم على الاتصال يبعضهم والتفاعل فيما بينهم وخلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي

لقد تناولت العديد من النظريات القيادة، فمنها نظريات السمات التي ترى أن القائد يتصف بسمات معينة تجعل منه قائدا، سواء كانت هذه السمات وراثية تجعل منه قائدا منذ الميلاد، أو تتكون في خلال التنشئة الاجتماعية من خلال التعلم والتعليم والتدريب، بينما ترى النظرية الموقفية أن القيادة تتكون من خلال المواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد، ومثال ذلك قيادة أبي بكر الصديق رضي الله عنه في حروب الردة، بينما يجمع الفريق الثالث بين السمات والمواقف فتفاعلهما مع بعض يجعل الفرد مؤهلا للقيادة

المحاضرة رقم7

مفاهيم أساسية في دراسة التنظيم

تمهيد:

ترتبط دراسة التنظيم بمجموعة من المفاهيم، والتي لا يمكن حصرها في هذا التناول، لذا سنكتفي بمجموعة منها وهي مفاهيم البنية التنظيمية، المناخ التنظيمي، السلطة، الثقافة التنظيمية، الأداء.

1- البنية التنظيمية:

تمثل البنية التنظيمية الإطار الذي يضم مجموعة الفعاليات والممارسات المترابطة معا بعلاقات تبادلية موجهة لتحقيق الأهداف المتنوعة(التنظيمية والمجتمعية)، وهي تشكل بمجموعها أبعاد(متغيرات) البناء التنظيمي لأي منظمة سواء أكانت(عامة أو خاصة) ، يتحدد في ضوء هيكل تنظيمي مقصود ومنسق بشكل مترابط مع البيئة الخارجية، " حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المنظمة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها والوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه" يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيق أنشطة المنظمة"[1].

يتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة من الشبكات الوظيفية التي تقوم بتحديد المسؤوليات والأدوار وتنظيم العلاقات والاتصالات، من خلال توزيع الأفراد على مختلف المهام والوظائف حيث يساعد الهيكل التنظيمي السليم على تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1]– منال خلف الله جبارة الله، حمد، **التخطيط الاستيراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية، لقطاع النفط**، رسالة دكتوراه، تخصص الدراسات الاتستيراتيجية ، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2015 ،ص102

لا يوجد هيكل تنظيمي صالح لأي منظمة كانت كونه يعتمد بالدرجة الأولى على أهداف وطبيعة المنظمة وظروفها البيئية، " بحيث أبرزت الكثير من التجارب والدراسات الميدانية وجود العديد من العوامل التي من شأنها التأثير في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب. ومن أهم هذه العوامل استيراتيجية المنظمة وحجمها ودورة حياتها ودرجة تخصيصها وظروفها البيئية والثقافة السائدة في المنظمة، فالمنظمة التي ينتشر فيها أسلوب الثقافة الأوتوقراطي يصعب فيها تفويض الصلاحيات وهذا يشير إلى تضييق نطاق إلاشراف وزيادة في عدد المستويات الإدارية والصعود نحو المركزية في اتخاذ القرارات" [1]

ويلاحظ وجود اختلاف وتباين بين الباحثين في طبيعة هذه المكونات، إلا أن هذه الأبعاد يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جزأين رئيسين هما:

- " **أبعاد هيكلية:** هي الأبعاد التي تعطي عناوين لوصف الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تنشئ الأساس لقياس ومقارنة المنظمات وتتضمن الأبعاد الآتية: الرسمية – التخصص – هرمية السلطة–المركزية – التعقيد – المهنية– نسب الشخص.

- **أبعاد محيطية:** هي الأبعاد التي تصف المنظمة ككل ويمكن تصورها بوصفها مجموعة من العناصر المتداخلة التي تكمن في هيكل المنظمة وهيكل العمل، ومن خلالها يتم فهم وتقييم المنظمات وتتضمن الأبعاد الآتية: الحجم – التكنولوجيا – الإستراتيجية والأهداف– البيئة– الثقافة التنظيمية.

ويلاحظ أن هناك تأثير متبادل بين أبعاد هذين الجزأين، إذ يؤثر أحدهما على الآخر. فمثلا المنظمة كبيرة الحجم ذات التكنولوجيا الروتينية والبيئة الثابتة تميل إلى الرسمية والتخصص والمركزية [2].

---

[1]– حريم حسين محمزد، **تصميم المنظمة ' الهيكل التنظيمي ، اجراءات العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 315

[2]– منى حيدر عبد الجبار الطائي، **دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، عدد 3، سبتمبر 2021، ص503.

2-المناخ التنظيمي: في إطار تطور الفكر التنظيمي حظي مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام المفكرين خاصة في العلوم الاجتماعية نظرا لأهميته في إطار تفاعل أعضاء التنظيم مع بيئتهم التنظيمية، حيث يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

اختلفت النظريات في وضع محددات المناخ التنظيمي، حيث أن النظريات الكلاسيكية تنظر للتنظيم كنسق مغلق قائم على مبدأ تقسيم العمل، المركزية في اتخاذ القرارات، الاتصال النازل، وحدة التوجيه والقيادة كمحددات للمناخ التنظيمي، بينما النظريات النيو كلاسيكية اهتمت بالجوانب النفسية الاجتماعية، في حين النظريات الحديثة مزجت بين الجانب المادي والإنساني من خلال فتح قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرار والقيادة الديمقراطية.

يشتق المناخ التنظيمي عناصره من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها والتي تسهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيضاحها في الآتي:

أ- الهيكل التنظيمي: يتكون من عدة وحدات تنظيمية وتشتمل على عدد من الأنشطة المتشابهة تسمى وحدات تنظيمية، وهو ناتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بعدة أمور وهي: تقسيم العمل والمهام، الأسس الخاصة بتكوين الوحدات والتنظيم، حجم الوحدات، تفويض السلطة.

ب- القيادة: تعد من العوامل الأساسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فهي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ولتحقيق ذلك على القائد امتلاك مجموعة من المهارات تتنوع بين مهارات إنسانية وتوجيهية وتصورية وذهنية، وقد تكون القيادة متشددة كما قد تكون ديمقراطية وقد تكون متساهلة باختلاف شخصية القائد والموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرارات والبيئة المحيطة بالعمل.

ج- الاتصال: يتم من خلاله التفاعل بين عناصر المنظمة من خلال نقل الرسائل عبر المستويات التنظيمية في مختلف الاتجاهات مهما كان مضمونها، حيث يساهم الاتصال في خلق العلاقات وبالتالي دينامية الجماعة.

د- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية ووسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها، وقد تكون انفرادية تنحصر في مستوى تنظيمي معين أو تشاركية تسهم فيها مختلف المستويات التنظيمية، حيث تسمح للعاملين بإبداء الرأي وتقديم الأفكار والاقتراحات بما يسهم في تحسين طرق العمل ورفع الروح المعنوية التي من شأنها المساهمة في استقرار المنظمة وتطويرها.

هـ- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المهمة في بلورة مناخ تنظيمي يتلاءم مع التغيرات المتسارعة ويحقق كفاءة الأفراد وفعالية المنظمة، لذلك على هذه الأخيرة أن تتجاوب مع التطورات التكنولوجية من خلال متابعتها وتدريب العاملين عليها، والتي تهدف إلى تحسين الأداء و تحديد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

5- السلطة:

السلطة عصب أي تنظيم ومحور علاقاته السوسيوتنظيمية، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ القدم، تعني في صيغتها الأدبية القدرة على التأثير والإخضاع وبالتالي فالسلطة هي الوضعية التي تتيح لفرد أو تنظيم معين أن يمتلك القوة لتسيير وتنظيم حياة الجماعة أو المجتمع.

كانت السلطة محل اهتمام العديد من الفلاسفة والمفكرين بمفهوم سياسي. ومن بينهم **ابن خلدون** الذي يرى أن" السلطة هي حقيقة السلطان فهو المالك للرعية القائم في أمورهم، فالسلطان من له رعية، والرعية من لها سلطان. والصفة من حيث إضافتهم هي التي تسمى الملكة، وهي كونه يملكهم، فإذا كانت هذه الملكة من الجودة بمكان حصول المقصود من

السلطان[1] كما يتحدد مفهوم السلطة عند ابن خلدون في أن أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد جماعة أو مجتمع ما ويقوم هذا على الأصل في العصبية التي يشرحها في المجتمع من خلال هذا المفهوم[2]

وقد بدأ الاهتمام بالسلطة بشكل واضح بعد الثورة الصناعية وما أحدثته من تغيرات في المجتمع الأوروبي وكانت تعرف بالضبط الاجتماعي، حيث يرى **إميل دوركايم** أن " السلطة تعد ضرورية ولابد منها لتحقيق التوازن والاستقرار داخل البناء الاجتماعي، فهي جزء من أي نظام اجتماعي. ويعتبر أن النظام هو السلطة في ممارستها، ذلك أن السلطة تلازم البناء الاجتماعي ولا تنفصل عنه"[3]. ويدرس **بيار بورديو** السلطة من حيث هي" بنية تخضع العالم لبنيات، تؤدي وظيفتها السياسية من حيث هي أدوات لفرض السيادة وإعطائها صفة المشروعية التي تساهم في ضمان هيمنة طبقة على أخرى، إلا أن هذه السلطة لا تقوم بعملها إلا إذا اعترف بها كأمر طبيعي وليس كقوة، فهي لا تحكم ولا تأمر إلا بمساعدة من تأمرهم[4].

لكن مع التطور والنمو التنظيمي المميز للمجتمع المعاصر أخذت السلطة بعدا تنظيميا، حيث دأب عدد من علماء الاجتماع على تحليل و إعطاء تصورات مختلفة لمفهوم السلطة. ومن أهم هؤلاء **ماكس فيبر** الذي أقام تحليله للتنظيم على ثنائية القوة والسلطة حيث تقترن هذه الأخيرة بالشرعية، وعلى ذلك قسم السلطة إلى ثلاث أنواع هي: السلطة التقليدية التي ترتبط وتأخذ شرعيتها من قدسية التقاليد، والسلطة الكارزمية التي ترتبط بالصفات غير الاعتيادية لصاحب السلطة، وأخيرا السلطة القانونية التي تتسم بالعقلانية والتي تستند إلى شرعية القوانين التي ارتضاها المجتمع لنفسه. حيث يشير في تعريفه للسلطة " أن هناك طرفين في هذه العملية

---

[1]– عبد الرحمن بن خلدون، **المقدمة**، دار الجيل، لبنان، 2006، ص 208.

[2]– باري هندس، خطابات **السلطة من هوبز الى فوكو**، تر ميرفت ياقوت، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2005، ص 13

[3]– حنان علي عواضة، **السلطة عند ماكس فيبر**، مجلة الأستاذ، العدد 206، المجلد الأول، 2013، ص 267

[4]- كبير محمد، **مشروع السلطة في المجتمع العربي المعاصر: الجزائر نموذجا**، رسالة ماجستير، 2000–2001، ص 19

أي هناك طرف حاكم وطرف آخر محكوم وهذا لا يتأتى في نظره إلا بطاعة المحكوم للحاكم آو لصاحب السلطة وهذا ما تجلى في قوله: الاحتمالية بأن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة "[1] . لقد كان اهتمام فيبر بالسلطة هو البحث في كيفية تحقيق العقلانية وبالتالي الرشادة في التنظيم البيروقراطي، وكان التركيز حول كيفية تحقيق الفعالية وزيادة الإنتاج وعلى ذلك جاء نموذجه المثالي للبيروقراطية بما يتضمنه من خصائص وعمليات وإجراءات.

ومن الأفكار والمفاهيم التي جاء بها **شيستر برنارد، قبول السلطة** حيث أكد بأن " للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة واقتراح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات، وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن. كما يرى أن السلطة تعد عنصرا أساسيا في التنظيم، وهي تنطوي على جانبين:

- جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذا سلطة.
- جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضله تكون السلطة مقبولة[2].

إن الأخذ بمبدأ العقلانية في التسيير بما يحقق للتنظيم الاستقرار والفعالية، ينطلق في أهم عناصره من سلطة نابعة من قوة القوانين والتشريعات، سلطة عقلانية محدودة تتجاوب مع البيئة التنظيمية كنسق مفتوح يؤثر ويتأثر بما يحيط به من بنيات ووظائف وعلاقات.

6- الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في أداء المؤسسة وفي تحديد توجهها الاستيراتيجي، حيث أن نجاح أو فشل المؤسسة يرتبط بنوع الثقافة السائدة فيها.

من بين الإشكالات التي صاحبت المفهوم هو الجدل القائم حول الثقافة والمؤسسة، أي هل المؤسسة هي امتداد لمحيطها؟ أم أنها عبارة عن كيان خاص؟ بمعنى آخر هل نتحدث عن ثقافة المؤسسة؟ أم ثقافة المجتمع ؟.

---

[1]- محمد كبير ، مرجع سابق، ص14 .

[2]- عمر وصفي عقلي، **الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران، عمان، 2013 ، ص171.

لقد أشار الباحث **محمد بشير** إلى أن" كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيو–ثقافية لمجتمعه. من هنا يظهر التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التصور أو ذاك [1] "

وعلى المستوى اللغوي للمفهوم أشار الباحث إلى ثلاث استعمالات مختلفة[2]:

أ– الثقافة في المؤسسة وتعني ضمنيا أن ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع.

ب– ثقافة المؤسسة مستوحاة ومبلورة من الداخل.

ت– ثقافات المؤسسة بصيغة الجمع والتي توحي بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة.

وعلى ذلك تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية ومن بينها أنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات، التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهمًا عامًا بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتعلم الأعضاء الجدد لتكون أساسًا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير"[3] وهي " نموذج من الافتراضات الأساسية تُخترع وتُكتشف وتُطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. ولها مصداقية معتبرة"[4]

تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى إلى إتمامها وتجسيدها في الواقع، فهي تتجه نحو غرض معين، يكون بصفة عامة وثيق الاتصال بالقيم الثقافية للمجتمع وتتخلص هذه الوظائف فيما يلي:

1–لها دور هام في تعريف وتبيين الحدود التنظيمية لكل تنظيم أو جماعة عمل، فهي بذلك تخلق الاختلاف بين المنظمة والآخرين.

---

[1] – محمد البشير، **الثقافة والتسيير في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص6.

[2]– نفس المرجع، ص ص 6–7

[3]– خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستيراتيجي للمنظمة**، مجلة العربية للإدارة، مج 39:، عدد 01، مارس،2019. ، ص 156

[4]– نفس المرجع، ص 156.

2- تعزز ثبات النظام الاجتماعي: إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله .[1]

3-تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

4-تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

5-تعزز استقرار النظام وتشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

6-تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. [2]

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

تتألف الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر يمكن إجمالها في:

- **القيم التنظيمية:** التي تمثل الإطار العام الذي يشترك فيه أعضاء التنظيم ويتفقون عليه حيث تعمل على توجيه سلوكاتهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. حيث تتميز بثبات نسبي،

[1] - ناصر جردات، وآخرون، **إدارة التطور والتغير**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ، ص 149.

[2] – نفس المرجع، ص 149.

فهي قناعات راسخة لدى الأفراد ولكن هذا لا يعني أنها لا تتغير، فقد يعاد النظر في القيم التي يحملونها.

– **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. " إن قوة معتقدات المنظمة ووضوحها بشكل مرئي تساعد على تشكيل الشخصية الداخلية والإدراك الخارجي للمنظمة، وإن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاثة فصائل هي: الأفكار الصحيحة، الأفكار الخاطئة، الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطؤها. وكل هذه الأفكار تلعب دورا مهما عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتها" [1]

– **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في التعاقد النفسي بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف والتنظيم من بعضهما البعض، كتوقع الحصول على التقدير والاعتراف بالانجاز أو توفير بيئة تنظيمية تعزز المبادرة والابداع.

– **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن " معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف إثنين من العائلة نفسها، وهي عادة معايير متفق عليها ولكنها غير مكتوبة وواجبة الاتباع ، فالجميع يرون أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل"[2].

ومنه فالثقافة التنظيمية هي نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تؤدي مجموعة من الوظائف التي تؤثر على سلوكات الأفراد بالمنظمة، وهي امتداد لثقافة المجتمع حيث

---

[1]– جمانة بشير أبو رمان، **أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 13، العدد4، 2017 ، ص 502.

[2]– خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، مرجع سابق، ص ص160–161.

يتشربها الأفراد خلال عملية التنشئة الاجتماعية ضمن مؤسسات المجتمع انطلاقا من الأسرة إلى المدرسة وصولا إلى أماكن العمل.

5- الأداء:

تحديد مفهوم الأداء وأبعاده المتعددة، جاءت نتيجة تطورات عدة في الفكر والممارسة الإدارية، فقد كان المفهوم السائد للأداء التنظيمي قبل ظهور نظريات الدافعية حديثا هو مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى دائما إلى تعظيم الأشياء المادية في حياته بالاعتماد على الأجور وملحقاتها، وتوفير الظروف المادية للعمل وبالتالي اكتساب العامل اتجاهات إيجابية تجاه عمله أو العكس حينما لا يحصل عليها.

وفي عام 1927 حصل تحول نوعي كبير بعد إجراء تجارب الهاوثورن التي أبرزت مفهوم الرجل الاجتماعي أو الإداري الذي يرتكز على البعد النفسي الاجتماعي، لتأتي نظرية الدافعية **لرنسيس ليكرت** نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتستند النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على فعاليته وانجازاته.

ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء، حيث يقول **توماس جلبرت** وهو أحد العلماء البارزين في الميدان إنه" لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز ذي القيمة والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز أو الأداء فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عنه إنتاج قطعة ما، أو تقديم اقتراحات[1] وعليه فالأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة،

[1]- عبد الباري إبراهيم الدرة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003 ، ص14 .

كما أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وتنتهي بتحقيق المهام المكونة للوظيفة"[1] .

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناءا على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي:

-**الدافعية:** وتتم من خلال تحفيز وتنشيط قوة العمل، فعلى الرغم من وجود بعض الأفراد في نفس المستوى الوظيفي وبالتساوي في المهارات والقدرات، إلا أن درجة الاهتمام والاندفاع في العمل تختلف من عامل لآخر، حيث يطلق على هذا التفاوت قوة الدافعية لأداء العمل.

-**مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

-**قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي إلى العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

كما أن موضوع الأداء موضوع واسع له أبعاد متعددة تشمل ما يلي:

أ- مستوى أو وحدة التحليل :والتي تتحدد في:

- مستوى المجتمع أي المستوى المجتمعي.
-مستوى التنظيم أي المؤسسة.
- الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة.
-الفرد.

ب- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

-الإنتاجية - الفعالية - النوعية - النمو - تحقيق الربح

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص291

-رضا الموظفين – رضا العملاء – التجديد والابتكار

ج- قياس الأداء: والمقاييس قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

د- الإطار الزمني للأداء: من حيث طوله أو متوسطه أو قصره.

هـ- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: والذي يتمثل في الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه أو تطويره، وهذا الأخير هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير[1].

ومنه فإن تحديد الأداء يكون على مستويين :على مستوى الفرد وهنا يقتصر الأداء على المورد البشري دون غيره من الموارد، وعلى مستوى المؤسسة وهنا يعبر الأداء عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى مدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية. وهناك من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء بتعديه الكفاءة والفعالية، حيث يعرف أداء المؤسسة على أنه قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها أو تمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

[1]- عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 16.

المحور الثاني:

التنظيم في النظرية السوسيولوجية

المحاضرة رقم8

التيار الكلاسيكي ودراسة التنظيم: لحظة التأسيس ومطلب العقلنة

تمهيد:

التعدد في نظريات التنظيم لا يخفي ذلك القاسم المشترك بينها، وهو دراسة التنظيم من خلال العمليات والتفاعلات التي تعكس جوهره.

تنظر **النظريات الكلاسيكية** للتنظيم كآلة نظرا لحرصها على الفعالية في الأداء والإنتاج وخضوع التنظيم للتسيير العقلاني ولضوابط صارمة. والتي تندرج في إطارها ثلاث نظريات هي نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية التكوين الإداري لهنري فايول، حيث ترتبط هاتان النظريتان أكثر بنظريات التدبير والإدارة، ليكون تحليل ماكس فيبر للبيروقراطية أول مساهمة حقيقية يقدمها علم الاجتماع في مجال دراسة التنظيمات الاجتماعية.

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

في عام 1890 قام فريدريك تايلور باستكمال ما بدأه تشارلز باباج منذ مئة عام مضت ليؤسس نظرية في دراسة التنظيم عرفت بنظرية الإدارة العلمية أو نظرية الآلة، والتي ترتكز على تحليل المهام التي يقوم بها العمال للقضاء على مظاهر التكاسل وإضاعة الوقت، حيث قدمت النظرية للمهندسين الصناعيين جملة من الأفكار والممارسات المتعلقة بتصميم العمل وإدارة الوقت ونظام الحوافز المادية، لكنها أهملت الجانب الإنساني في التنظيم وتعاملت مع العامل كآلة، حيث ارتبط بنظرية الإدارة العلمية مصطلح ' الرجل الإقتصادي".

تذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات "عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من

الكفاءة التنظيمية، كما تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما" [1]

ويمكن تلخيص أهم أفكار نظرية الإدارة العلمية في الآتي [2]:

– **تقسيم العمل** بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءا بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا والتخصص في أجزائه.

– **قياس العمل** وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة والزمن للخروج بالزمن المعياري للأداء النموذجي الأمثل، ثم تدريب العمال عليه، لتلافي الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد.

– **الحوافز:** ركز تايلور على الحوافز المادية، ووضع نظام للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع المنتجة خلال نفس الفترة، يتم رفع أجرة القطع المنتجة جميعها، وهو الأمر الذي لم يلقى استحسان ورضا من قبل العمال، واتضح ذلك من خلال تكرار إضراباتهم عن العمل، متهمين تايلور على حد تعبير Marcelle بالوحش الأسود الذي يخيف العمال، جراء ما يقرره من تعليمات تكون قاسية على العمال، ولا تراعي الجانب الإنساني فيهم.

– **وصف العمل:** بصورة مكتوبة ومحددة حتى تتمكن كل الأطراف عمالا كانوا أم إدارة من انجاز المطلوب منهم استنادا إلى المنظومة القياسية المرجعية للوظائف.

– **العمل نشاط فردي:** يُقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، ولذلك يرفض تايلور إمكانية قياس العمل وتحديده داخل نطاق جماعة العمل.

– **الدافعية** : اعتبرها تايلور القوة المحركة لتحسين العمل، وبالنسبة لكل الأطراف، العمال وسعيهم

---

[1]– السيد الحسيني،**النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 73

[2]– ليليا بن صويلخ، **مطبوعة مقياس مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، ، 2016/2015، ص 50.

للحصول على أجور عالية عن جهد العمل المبذول، ثم المالكين وسعيهم لمزيد من الأرباح، وتوسيع نشاط المؤسسة.

– **القدرة الفردية** وتباين المستويات لدى الأفراد في كافة المستويات الإدارية، مما يستوجب التوظيف العقلاني لهذه القدرات في المواقع المناسبة.

– **النقابات العمالية:** حدد تايلور دورها الوظيفي للاهتمام أساسا بكيفية تطور العمل والإنتاج، دون أن تتعداه إلى الدخول في المفاوضات، والصراع، وإثارة المشاكل بين العمال والإدارة، طالما أن مبادئ الإدارة محددة بدقة، وهي تكفل نظام عادل للأجور ومكافئ لقيمة العمل والجهد المبذول.

– **تطور الفكر الإداري:** اهتمت نظرية الإدارة العلمية بضرورة وضع أسس حديثة لظهور علم الإدارة.

وجعله علما متميزا، يخضع للتطوير المستمر عن طريق الدراسات العلمية والنظرية.

– **دور الإدارة:** ركز تايلور على ضرورة التمييز في طبيعة الدور بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال والإدارة العليا، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة دون إهمال الحاجات الشخصية للأفراد.

وقد انطلقت من نظرية الإدارة العلمية دراسات أخرى منها إسهامات فايول و موني والريك وبراون مع إضافة الاهتمام بالبنية الفوقية وتجزئة العمل داخل التنظيم وما تتصف به من تباينات وتكاملات.

2– نظرية التكوين الإداري لهنري فايول

يعد فايول من رواد الفكر الإداري الكلاسيكي عمل على تطوير النظرية الإدارية، وتعتبر أعماله امتدادا للمدرسة التايلورية، إلا أن عمل فايول كمدير تنفيذي لشركة صناعية مختصة في الحديد والصلب الفرنسية سمح له بتجاوز مستوى الورشة عند تايلور إلى مستوى المنظمة والتدرج من القمة إلى أدنى المستويات، وقد نشر فايول نتائج أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة General and Industrial Management "الذي

أصدره عام 1717 ، وقد أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية. وقد ساعدته خبرته المهنية على تكوين فلسفة تسييرية اعتبر من خلالها أن التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها.

اهتم فايول بدراسة البنية الفوقية وما تتصف به تجزئة العمل داخل التنظيم من تكاملات وتباينات، حيث ركز في أفكاره على وظائف الإدارة وأسسها، وصفات الإداريين وكيفية تدريبهم، حيث خرج بمجموعة توصيات عملية تعنى بتصميم وإدارة التنظيم.

تتقاطع النظرية الإدارية عند فايول مع نظرية الإدارية العلمية عند تايلور في مجموعة من العناصر وتزيد عنها في أخرى كامتداد لها. وقد أكد فايول أن التطبيق الصحيح لمبادئ نظريته يجنب المؤسسة الكثير من المشاكل التي تعترضها وتحد من فعاليتها.

ويمكن عرض مبادئ الإدارة عند فايول في الآتي[1]::

– **تقسيم العمل والتخصص فيه:** لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية

– **السلطة والمسؤولية:** السلطة في نظر فايول تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، و هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتيه تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين .أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عائق المدير لقاء حصوله على السلطة.

– **الانضباط والالتزام:** بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.

– **وحدة إصدار الأمر:** يشير إلى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط .

[1]- صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد، عمان، ط01، 1981، ص15

– **وحدة التوجيه:** فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب أن ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ
وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

– **مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الأهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.

– **مبدأ المكافأة والتعويض:** أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعامل– .

– **مركزية السلطة:** ويعني الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الأفعال والأوامر.

– **المساواة في المعاملة بين جميع العاملين:** مما يكسب الإدارة ولاء الطاقم البشري المنتمي إليها.

– **الترتيب المنظم:** ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
والترتيب المادي للأشياء.

– **ثبات الأفراد:** ويقصد بهذا المبدأ استقرار القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون إهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة الإنتاجية، مع التنبيه إلى أن دوران العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.

– **تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة: لدى** أفراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة، ويساعدهم على إبراز قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.

– **تدرج السلطة:** أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.

– **بث روح الفريق:** والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.

كما صنف فايول وظائف الإدارة في ست مجموعات رئيسية هي:

.**الوظائف الفنية:** وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع.

.**الوظائف التجارية:** وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع، الشراء، وكل ما يخص التبادلات التجارية.

.**الوظائف المالية:** تتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة عقلانية.

.**الوظائف الوقائية والأمنية:** ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع والأفراد العاملة به.

.**الوظائف المحاسبية:** تضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية.

.**الوظائف الإدارية:** تشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية.

وقد خصص فايول الجزء الأكبر من كتابه المشار إليه لدراسة الوظيفة الإدارية، واعتبرها عنصرا مشتركا متضمنا في بقية الأنشطة، ثم وقف عند المبادئ الخمس التي يستوجب على كل إدارة أو منظمة اعتمادها للتحكم في السلوك الإنساني، وتسييره بطريقة فعالة.

3- نقد النظريات الكلاسيكية في الإدارة (نظرية الإدارة العلمية و نظرية التكوين الإداري)

قدمت النظريات الكلاسيكية في الإدارة أفكارا ومقترحات لزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية، لكن تجاهلت عناصر أساسية يمكن عرضها في الآتي[1]:

- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية، والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.

- تتأثر التخصصية داخل التنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به. وهذا ما لم تتعرض له نظرية الإدارة العلمية.

[1]- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص73.

– تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية، على افتراض أن العمال يمثلون امتدادا للماكينات التي يعملون عليها وأنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة من قبل المستويات الإشرافية.

– وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية. وفي هذا المجال تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

– تنهض النظرية على رؤية التنظيم كنسق مغلق، ومن ثم الإطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق.

4– العقلانية عند فيبر: النموذج المثالي للبيروقراطية:

البيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من الإجراءات والقواعد والمهام المتوزعة عبر البناء التنظيمي حيث تتطلب وجود مجموعة من الخصائص كالتقسيم الدقيق للعمل وتحديد مراكز السلطة ونظام الاتصالات...الخ.

وعلى الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة في العالم الغربي تحت تأثير عوامل عدة، إلا أنها ارتبطت بأعمال عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر. والبيروقراطية في الاستعمال الفيبيري هي " تلك الظاهرة الاجتماعية التي تختزل كل أشكال التنظيم الاجتماعي، إنها كتطور اجتماعي تعمل على تكريس السلوك العقلاني في التنظيم، وتعبر عن الخصائص الجوهرية للمجتمع الرأسمالي" [1] حيث وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي. وتصنف السوسيولوجيا الفيبرية ضمن المرحلة الانتقالية في تطور علم الاجتماع، فهي همزة وصل بين مرحلة المؤسسين الأوائل في علم الاجتماع والمرحلة التالية لهم أو المرحلة المعاصرة.

[1] – لحبيب معمري، **التغير الاجتماعي ورهانات العولمة**، مرجع سابق، ص146.

وقد ظهرت البيروقراطية كنتاج لعملية الترشيد النى سادت في العالم الغربي. حيث استخدم فيبر مصطلح الترشيد والرشادة للدلالة على إحلال خصائص وطرق عمل للتنظيم محل الخصائص التقليدية وهي: الموضوعية والتخطيط والرسمية مكان الشخصية والتلقائية وغير الرسمية، كل هذا في إطار قواعد يضعها التنظيم.

يتمثل البعد السوسيولوجي الذي أضفاه فيبر على البيروقراطية هو تحليله للتنظيم البيروقراطي وفق ثنائية القوة/ السلطة، والذي جعله منطلقا للدراسة السوسيولوجية للتنظيم حيث يرى فيبر أن " التنظيم الاجتماعي لكي يكون متماسكا ويؤدي وظائفه على أكمل وجه، لابد من أن يكتسب صفة الشرعية، أي لابد من أن يؤمن الأفراد بشرعيته. "ومن خلال الربط بين مفهومي البيروقراطية والسلطة يتجلى الفهم الفيبيري للعملية التنظيمية، فبالنسبة لكل أشكال السيطرة هناك شيء حيوي يقول فيبر يتمثل في وجود تسيير إداري وفعل متواصل لهذا التسيير من أجل الحفاظ على الطاعة التي من خلالها يتم تنفيذ الأوامر تحت الإكراه وهذا ما يسمى بالتنظيم"[1]

السلطة عند فيبر هي احتمال أن تطيع جماعة الأوامر المحددة الصادرة من مصدر سلطة معينة، ولكي يحدث ذلك لابد لهذه السلطة من الحصول على الشرعية مهما كان نوعها. في هذا الإطار ومن خلال الأبحاث التي قام بها فيبر حول المجتمعات توصل إلى تمييز ثلاث أنواع من الشرعية التي تقود إلى ثلاث أنواع من السلطة هي:

– **السلطة المقامة على شرعية مقبولة:** وهي السلطة التي تستوجب الطاعة لأنها نابعة من مصدر شرعي مثل سلطة الأب في الأسرة وسلطة التعاليم الدينية.

– **السلطة المقامة على التسلط:** وهي السلطة التي تستوجب الطاعة لأنها نابعة من استخدام القوة مثل سلطة الحاكم في المناطق المحتلة.

[1]– لحبيب معمري، **التغير الاجتماعي ورهانات العولمة**، مرجع سابق، ص147.

– **السلطة المقامة على التأثير والإقناع:** وهي السلطة التي تستوجب الطاعة لأنها نابعة من الاقتناع لمصدر السلطة.

عمليا لا يمكن الفصل بين الأنواع الثلاثة من السلطة فقد تتداخل فيما بينها، فمثلا قد تحتاج السلطة المقامة على الشرعية إلى استخدام الإقناع والتأثير أو الردع والعقاب للحصول على امتثال الآخرين لها.

وعندما حلل فيبر التاريخ الإنساني وخاصة تاريخ المجتمعات الغربية والمجتمعات الشرقية طور ثلاث أنواع من السلطة، والتي هي بمثابة أنواع من التنظيم الاجتماعي أو البيروقراطية فشكل البناء التنظيمي ينبثق من نموذج الشرعية الذي تأسس عليها. وفيما يلي أنواع السلطة:

– **السلطة التقليدية:** تقوم هذه السلطة على قدسية التقاليد والأعراف. فعلى اعتبار أن لكل جماعة إنسانية ارتباط بالماضي ومجموعة من التقاليد والأعراف التي تخضع إليها، فإنها تشكل نوعا من السلطة.

– **السلطة الكاريزمية:** وتسمى أيضا السلطة الملهمة أو الآسرة وهي تنبني على الصفات غير الاعتيادية للفرد، سواء كانت جسدية أو ذهنية أو الطلاقة اللغوية والتي تجعله يؤثر في الآخرين ويأسر نفوسهم، فهي تخاطب الجانب العاطفي للفرد.

– **السلطة القانونية:** تنطلق من القواعد القانونية والإجراءات الموضوعية والتي تحقق عقلنة التنظيم. وهذه السلطة حسب فيبر هي التي تتوافق مع المجتمع الغربي الحديث، فالسلطة يجب أن تتماشى مع شكل المجتمع وبنياته.

" يرى **روبرت برثيوس R.Presthus** " أن أهم الموضوعات الحيوية التي تركها فيبر هي دراسته عن النموذج المثالي للبيروقراطية، وفتحه المجال لدراسة التنظيمات الكبرى في عديد الدول الرأسمالية، وبحث الجذور التاريخية لتطور البيروقراطية، فقد نظر فيبر لتاريخ أوروبا الغربية كعملية مزدهرة ومتميزة عن كل الحقب التاريخية الماضية وذلك بفضل نشأة

الرأسمالية الصناعية ونظمها البيروقراطية المعقدة"[1] إذ أوضح فيبر أن ثنائية الرأسمالية/ البيروقراطية هي ثنائية متلازمة، فالرأسمالية تتطلب إدارة متخصصة مدربة على أسس عقلانية.

يستند نموذج التنظيم البيروقراطي عند فيبر إلى مجموعة من القواعد والأسس اللازمة لتنظيم سير العمل للوصول إلى الفعالية في الأداء، حيث يتسم بمجموعة من الخصائص منها وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، ووجود بناء هرمي للسلطة ينظم ويوضح حقوق وواجبات العامل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، والفصل بين الملكية والإدارة في التنظيم والاعتماد على القواعد المكتوبة. كما يتم التوظيف بالاستناد إلى الكفاءة التي تضمنها الشهادة في التخصص و/ أو الخبرة المكتسبة وليس إلى العلاقات الشخصية أو القرابية أو غيرها من العلاقات، حيث يتحصل العامل على رواتب محددة وتقاعد بعد انتهاء الخدمة.

يرى فيبر أن خصائص التنظيم البيروقراطي تمكن من تحقيق الرشادة في مختلف العمليات التنظيمية، ومنها على وجه الخصوص عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر أساس الإدارة وبالتالي الوصول إلى الفعالية التنظيمية. وتتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في الآتي [2]:

- نطاق اختصاص محدد يشتمل على:
  - أ- التزامات لأداء وظائف معينة استنادا ألى تقسيم العمل.
  - ب- تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة عمله.
  - ج- التحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية واستخدامها للظروف المحددة لها.
- يستند تنظيم المكاتب على التدرج الهرمي للسلطة

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1999 ، ص 147

[2]- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص ص 150-151 .

– وجود قواع تنظم الاتصال أو العلاقات بين المكاتب/ المناصب، ويكون العاملون الشاغلون لهذه المناصب مدربون على أداء عملهم بشكل مسبق حتى يتم الاتصال بطريقة رشيدة، ومن ثم تعتبر الخبرة الفنية المتخصصة ضرورة لأداء العمل.

– الفصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن العاملين لا يملكون مكاتبهم أوسائل الإنتاج.

– عدم الأحقية في احتكار الوظيفة.

– تدوين وكتابة جميع القرارات والقواعد التنظيمية بما في ذلك ما قد يدور من مناقشات شفهية حول قاعدة من القواعد الرسمية.

– اللاشخصية في العلاقات بين أعضاء التنظيم وبينهم وبين العملاء ومعاملتهم كحالات وتأخذ العلاقات بينهم الشكل الرسمي.

– تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء، كما تتطلب في الوقت ذاته سرعة في انجاز العمليات خلال أقصر فترة زمنية وبأقل التكاليف الممكنة.

– نقد النموذج البيروقراطي عند فيبر

ما يعاب على النموذج البيروقراطي عند فيبر هو اعتباره نسقا مغلقا يرتبط بمتغيرات وعمليات داخلية، مثل تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتدرج الهرمي وتسلسل السلطة في حين أن نجاح المنظمة يرتبط بمتغيرات البيئة الخارجية، فقد انصرف فيبر إلى التركيز على الجوانب الرسمية في التنظيم البيروقراطي واغفل النواحي الإنسانية وهو ما يؤكده **روبرت ميرتون** عندما ذهب إلى أن تأكيد فيبر على العقلانية واللاشخصية في البناء البيروقراطي جعلته يعتقد أن هذا البناء خال من العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتي أثبتتها مدرسة العلاقات الإنسانية انطلاقا من تجارب الهاوثورن، فالأفراد لا يمكنهم في إطار العمل الانتماء فقط إلى الجماعات الرسمية والالتزام الحرفي بما تتطلبه هذه الجماعات من إجراءات في إطار الهيكل التنظيمي، بل أن الأفراد بحاجة أيضا إلى الانتماء إلى الجماعات غير الرسمية التي يعبرون من خلالها عن رغباتهم وأهدافهم وحاجاتهم. وتظهر عيوب النموذج البيروقراطي عندما تتضخم

القواعد والإجراءات الشكلية، ويتمسك العاملون بحرفية القواعد بعيدا عن روحها، دون اعتبار للأهداف التي وضعت من أجلها.

المحاضرة رقم9

مدرسة العلاقات الإنسانية ومشكلة البقرطة

تمهيد:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للتيار الكلاسيكي، الذي أكد على الجوانب المادية والفنية في التنظيم وأهمل الجانب النفسي والاجتماعي في محيط العمل، الذي ألحت عليه المدرسة وكان محور أعمالها من خلال مجموعة من التجارب، حيث استندت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى مجموعة من الأعمال السابقة عليها، والتي تعد المادة الخام التي انطلقت منها. وقد مرت المدرسة بمجموعة من المراحل في تطورها التاريخي لتصل إلى مجموعة من النتائج التي تعتبر تطورا هاما في دراسة التنظيم.

1 - مفهوم العلاقات الإنسانية

تندرج نظرية العلاقات الإنسانية ضمن النظريات التي تنظر للتنظيم ككيان عضوي. وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية " فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة **إلتون مايو وزملائه** من الباحثين، واتجاه **مدرسة شيكاغو** الذي تمثله أعمال " لويد وارنر" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو برئاسة وارنر، وأخيرا **الاتجاه التفاعلي** الذي أسهم فيه عدد من الباحثين أمثال " إليوت شابل " و " كونارد أرنسنبرج " من جامعة هارفارد" [1]

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها " مجال من مجالات الإدارة، تعنى بإدماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"[2]

---

[1]– طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص101

[2]– صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص 497 .

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على أسس مفادها أن" المستخدمين مخلوقات اجتماعية ذات مشاعر ورغبات ومخاوف، وهذا لا يعني أن العمال لا يهتمون بالأجور ولكن هذا يعني بأن هناك حوافز أخرى غير اقتصادية، كما أن الأشخاص يشتقون رضاهم المبدئي من خلال الجماعات التي يتفاعلون معها، والفشل في المشاركة في جماعة مرضية ينتج نسبة عالية من ترك العمل ومستويات منخفضة من الإنتاجية، حيث تعمل معايير الجماعة كمنظم رئيسي لسلوك الأعضاء كما أن مستوى الإنتاج يخضع بشكل غير رسمي لمعايير الجماعة"[1]

لقد كانت أسس مدرسة العلاقات الإنسانية والتي هي مشتقة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مجموعة من الدراسات والأعمال لروادها ومعاونوهم، نقلة نوعية في دراسة التنظيم والانتقال من النظر إليه كنسق مغلق إلى اعتباره نسقا مفتوحا يتأثر ببيئته الخارجية.

2- جيل هارفارد (إلتون مايو ومعاونوه) ومساهماته في إرساء دعائم مدرسة العلاقات الإنسانية.

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في إحدى الجامعات العريقة بالولايات المتحدة الأمريكية وهي جامعة هارفارد، على أيدي مجموعة من العلماء ومنهم إلتون مايو. حيث تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى إلتون مايو وزملائه من جامع هارفارد من خلال تجارب الهاوثورن ابتداء من عام 1927 عندما دعت شركة وسترن إلكتريك مايو وزملاؤه لدراسة المتغيرات التي تؤثر على الإنتاج ومردودية المصنع، فقد لاحظ مسيرو المصنع أن المتغيرات الفيزيقية التي أكد عليها هنري فايول مثل الإضاءة والتهوية والضجيج تأثيراتها متباينة على الإنتاجية. وقد استمرت تجارب الهاوثورن خمس سنوات ومرت بمراحل متعددة.

[1] - علي الحوات، **علم اجتماع التنظيم**، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1985، ص ص 116-117.

يرى العالمان ميللر وفورم أنه يمكن أن نخرج من دراسة مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج أهمها[1]:

- العمل نشاط جمعي.
- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها.
- الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فعاليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد.

الخلاصات الأساسية التي توصل إليها فريق البحث في معامل هاوثورن " لم تبين أهمية التفاعل والعلاقات القائمة بين أعضاء التنظيم فحسب، بل ساعدت كذلك على تفهم تلك الدوافع التي تلعب من خلال العلاقات غير المشكلنة دورا حاسما في حياة التنظيم، وهذه الدوافع لا تنحصر في المكافآت المادية كما كان يعتقد تايلور، إنما تتمثل في المشاعر والأحاسيس والعواطف والمعنويات والأفكار والمعايير التي توجه سلوك المنخرطين في العملية التنظيمية "[2]

لم تتوقف العلاقات الإنسانية في حدود جامعة هارفارد وإنما ساهمت مدارس أخرى في بلورة نظرية العلاقات الإنسانية ومنها مدرسة شيكاغو التي تشكلت من فريق بحث يضم كل من **وارنر** و **جاردنر و دافيس و هاريسون و وايت** وأجريت الدراسة سنة 1954. انصب اهتمام

[1]– طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص102

[2] – لحبيب معمري، **التغير الاجتماعي ورهانات العولمة**، مرجع سابق، ص ص 151–152.

المدرسة إلى دراسة العلاقة ليس فقط داخل المؤسسة الصناعية ولكن خارج المؤسسات نفسها، بالتركيز على دراسة العلاقات الإنسانية بين الأفراد وأيضا بين الجماعات وكذا علاقة المؤسسة ككل بالمجتمع المحلي والتأثيرات الموجودة بينهما.

2- جيل المطورين لنظرية العلاقات الإنسانية.

يعد هذا التيار استمرارا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ينطلق من أعمال الجيل الأول ويتفق معه في أفكار معينة ويختلف معه في أفكار أخرى، والتي تمثل تطورا في أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية. حيث ينطلق الجيل الثاني ويؤكد على الفكرة الرئيسية للجيل الأول من المدرسة، وهي ضرورة إعطاء تنظيم الأشخاص في المؤسسة أهمية لا تقل عن أهمية التنظيم العلمي أو التقني فيه ومن رواده ليكرت، وورش، جورج هومانز وغيرهم.

تتمثل أهداف المنظمة حسب الجيل الثاني من مدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

- " يجب أن يشبع التنظيم أو المنظمة حاجات وميول وعواطف واستعدادات ومقدرات الذين يعملون فيها.

– يؤدي مثل هذا التدبير إلى أداء عمل كبير وإلى تغيب قليل في صفوف العمال.

– يجب أن نصل إلى هاتين النتيجتين بواسطة سيادة التعاون في المنشأة وتجنب الصراعات الهدامة والإبقاء على الصراعات البناءة "[1].

كما تعرض تيار الجيل الثاني إلى السلوكات الفردية للعمال وحسبه أن " دراسة التنظيم ترتبط بدراسة السلوكات وعلى هذا يصنف **ليكرت و أرجرس** " likert "و" arjerss.a " الدوافع والبواعث الخارجية والتي تتحكم في سلوكات العمال إلى أربعة أصناف، تتلخص في الدوافع المادية والدوافع المعنوية والدوافع الاجتماعية والدوافع الشخصية المتعلقة بحب الذات. كما أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى شعورهم بالرضى، والذي ينعكس على أدائهم والتزامهم

[1]– علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في محيط العمل**، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع، الكويت،.2009، ص 52.

الوظيفي ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما عدم إشباع الحاجات يؤدي إلى الاستسلام والنكوص وإلى سلوك طفولي ينعكس سلبا على المؤسسة.

ولان العمال بالمؤسسة لا يعملون فرادى وإنما في شكل جماعات أو ما يطلق عليه الرهط والذي يعبر عن الجماعات غير الرسمية، حيث تؤثر هذه الأخيرة في سلوكاتهم، فلابد من احترام الشخصية الجماعية ومحاولة التعرف على حاجاتها وأهدافها وقيمها ومعتقداتها، وكيف يتحقق الانسجام والتضامن بين أعضائها، وإشراكها في مختلف العمليات التنظيمية وعلى رأسها السلطة من خلال تفويضها، حيث يدل تفويض السلطة على نقل مجموعة من الصلاحيات لمدة زمنية محددة من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأسفل، وتقاسم المسؤولية مع العمال وإشراكهم في صنع القرارات، بتوفير مناخ مناسب لتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية لتطوير المؤسسة، وبالتالي وجود علاقات إنسانية في العمل تبدأ من علاقات الإدارة بالعمال.

تنشأ تناقضات في العمل قد تتحول إلى توترات ونزاعات، لذا اهتمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال الجيل الثاني، ليس فقط بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإنما أيضا الصراعات التي تنشأ بين الجماعات الفرعية والذي يعود حسبها إلى اختلاف وظائفها وأهدافها.

ولعلاج هذه الصراعات اقترح **ليكرت** ادماج رؤساء الجماعات الفرعية في جماعات صغيرة تضم قادة الجماعات الفرعية وعلى رأسهم قائد واحد تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، يعملون في إطارها بشكل تعاوني في مهمات مشتركة، ومنه نتحصل على منظومة الجماعات المرتبطة، أو ما يطلق عليه باللجان.

ومن اهتمامات العلاقات الإنسانية الروح المعنوية، التي لها تأثير كبير في الإنتاجية ومردودية العمل كما ونوعا. ولا ترتبط الروح المعنوية بالحوافز المادية وإنما أيضا بسلوك الإدارة نحو العمال واحترامهم وتقدير مجهوداتهم و إشراكهم في عمليات صنع القرار بإتاحة الفرصة أمامهم لحرية التعبير وإظهار قدراتهم وطاقاتهم ومواهبهم في العمل.

4- الانتقادات المقدمة لمدرسة العلاقات الإنسانية

انتقدت نظرية العلاقات الإنسانية في عدة نقاط سواء كانت منهجية أو معرفية أهمها ما يلي[1]:

- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها مايو في فترة تاريخية، لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد، ولاسيما دراستها لطبقة العمال، نظرا لأنهم كانوا من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم، ورأيهم في قياداتهم الذين شككوا مسبقا في نوعية الولاء والانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم.

- لم تعطى اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بدءا من جمهور مايو حتى نهايتها، أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والأشخاص والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج ولظهور أنماط في الاتصال السلبي والإشراف الإداري غير السليم، أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة.

-ركزت جهود أصحاب العلاقات الإنسانية على أهمية الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية، وذلك عن طريق إيجاد نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات غير الرسمية، دون التركيز على أبعاد اقتصادية أخرى مثل أفاق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.

- اهتم مايو وزملاؤه بدراسة أفاق التكامل والتوازن بصورة مستمرة، وذلك عن طريق التركيز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات و تنظيمات العمل الصناعي، ولم يركز على أفاق اللا تكامل واللا توازن، هذا ما جعلها تندرج تحت التأثير الإيديولوجي المحافظ.

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 132-133

– لقد أهملت دراسات العلاقات الإنسانية، ما يعرف عموما بالعلاقات الصناعية، التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية والدور الذي تلعبه النقابات العمالية، باستثناء بعض الجمهور التي اهتمت بدراسة هذه النقابات تمثلت في اهتمامات وايت و وارنر فقط، أما بحوث هاورثون لم تشر إلى دور النقابات عامة.

– جاءت تصورات أصحاب العلاقات إلى دراسة مشكلات العمل داخل المؤسسات أو المصانع فقط، و لم تعطى اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه، كما أن كثيرا من التحليلات السوسيو–سيكولوجية ركزت على معالجة قضايا داخلية في المصانع، ولم تشر إلى أن مثل هذه القضايا التي لا يمكن تفسيرها إلا في ضوء علاقة المصنع بالمجتمع المحلى ككل.

– كذلك ركزت على دراسة المشكلات في التنظيمات الصناعية، وأغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة وذلك لغياب الأمور التنظيمية التي تواجه هذه الدراسات.

المحاضرة رقم 10

النظرية الصراعية ودراسة التنظيم: من الصراع إلى التوازن

تمهيد:

جاءت أفكار كارل ماركس وما طرحه من مقولات فكرية مهمة مثل مقولات الاغتراب والصراع الطبقي واستغلال فائض القيمة وعلاقات الإنتاج كتحليل للبناء الطبقي، في إطار الفعل التاريخي المادي وتطور المجتمعات، فالتنظيم مجال أوجدته الطبقة الرأسمالية لتستمد منه شرعيتها وتتجذر أكثر في البناء الاجتماعي. حيث تركز جهده على دراسة نظام الإنتاج الرأسمالي وما ينتجه من ظواهر تعمق من التكوين الطبقي للمجتمع وتؤدي لاحقا لصراع طبقي، ينتهي بثورة اجتماعية على الأوضاع القائمة وتأسيس نظام جديد بدون طبقات. ليأخذ الصراع مفهوما آخر لدى الماركسيين المحدثين ومنهم رالف داهرندورف ولويس كوزر فالصراع لا يحركه فقط العامل المادي بل عوامل أخرى. كما أنه لا يؤدي بالضرورة إلى التغيير الجذري بل له وظائف تكاملية مع النسق.

1- الماركسية وفكرة الصراع التنظيمي

1-1- ماركس والفعل الاجتماعي

" لا يمكن فهم الفعل الاجتماعي ضمن التنظيم الاجتماعي مهما كان المستوى الذي ينتمي إليه ولأيا كانت طبيعة الفاعل ص 91 إلا في دراسة علاقة الفاعل مع الإطار الذي يحيط به والتنظيم الاجتماعي والاقتصادي الذي يتفاعل معه. كما لا يمكن فهم الفعل الاجتماعي وتفسيره تفسيرا موضوعيا ما لم يتم تحديد موقعه التاريخي في سلم التطور الاجتماعي، حيث يساهم هذا التحديد بتوضيح طبيعة الإطار الاجتماعي الذي يحيط الفعل، ويتبادل معه التأثير. وعلى هذا المنحى اعتمد كارل ماركس تفسير الكثير من المسائل التي يمكن وصفها بالفعل، حيث حاول في كتابه البيان الشيوعي أن يفسر الفعل الطبقي بالتطور التاريخي والاجتماعي للطبقة

في إطار علاقتها مع المجتمع المعني وفي كتابه رأس المال أراد أن يفسر الفعل التاريخي بتطور التاريخ الإنساني عموما"[1].

ويلاحظ في هذا السياق أن مستويات التحليل التي يعتمدها ماركس لكل تنظيم اجتماعي تختلف نسبيا مع طبيعة الموضوع المدروس ومع اختلاف وحدة الشروط التي ينتمي إليها الفعل.

1-2- التنظيم الاجتماعي والصراع الطبقي

لم يحتل موضوع التنظيم الاجتماعي مكاناً أساسياً في النظرية الماركسية، على الرغم من أنها أسهمت في شرح قضايا التنظيم البيروقراطي الرأسمالي وتفسيره، من خلال معالجتها لمسائل الصراع الطبقي، والاغتراب الاجتماعي وأزمة المجتمع الرأسمالي وحتمية المجتمع الشيوعي وزوال الطبقية، إذ رأى التحليل الماركسي أن التنظيمات البيروقراطية أداة تستخدمها التنظيمات الاجتماعية الرأسمالية والطبقة المالكة الحاكمة من أجل أخذ شرعيتها وضمان استمراريتها، بإحكام السيطرة على العمال واستغلالهم بأشكال متعددة، حيث لا يتوقف الأمر على الاستغلال الاقتصادي بل يسبقه استغلال فكري ثقافي من خلال تكريس شرعية البناء الطبقي في البنية الذهنية للطبقة العاملة بواسطة المؤسسات الاجتماعية في إطار عملية التنشئة الاجتماعية وأهمها المؤسسة التعليمية التي تتخذه الطبقة الرأسمالية مجالا لنشر الثقافة الرأسمالية المستنبطة في المناهج التربوية والذي أشار إليه لاحقا بيار بورديو في مسألة إعادة الإنتاج.

تركز جهد ماركس على نظام الإنتاج الرأسمالي الذي أراد تفسيره وتبيان كيفية اشتغاله، ويقر ماركس أن عملية الإنتاج تشهد بروز تشكل اجتماعي بين من يملكون قوى الإنتاج المتمثلة في المواد الأولية والآلات والعمال من جهة وبين من لا يملكون سوى قوة عملهم. المتمثلة في الجهد الذي يبذلونه في أماكن العمل والذي يبيعونه للفئة المالكة مقابل الأجر الذي يتقاضونه.

[1]- عائشة الثايب، مرجع سابق، ص40 .

" وبذلك تصبح قوة العمل بمثابة البضاعة الإنتاجية الوحيدة ذات القيمة لذلك يعمد أصحاب رؤوس الأموال إلى احتكار استخدامها من أجل الاستحواذ على فائض القيمة الذي يصبح ملكا لهم بعد دفع أجر اليد العاملة. ومن خلال هذه الاستنتاجات توجه ماركس بالنقد للنظريات الاقتصاد السياسي الكلاسيكية (نظرية سميث وريكاردو). ورأى أن اعتبار هؤلاء للسوق المبدأ الأساسي المنظم للاقتصاد يمثل اعتبارا يطمس العلاقات الحقيقية التي توجد ضمن عملية الإنتاج. وقد رفض ماركس النظر إلى البضاعة أنها مجرد سلعة خالية من الاعتبارات الإنسانية باعتبار أن ذلك يغيب طرفا مهما في عملية الإنتاج وهو ذلك الشخص الذي أنتج تلك البضاعة " [1]

وفي كتابات كارل ماركس Karl Marx التي ركز فيها على قضية محورية تتعلق بفكرة الصراع، صراع الطبقات، صراع المصالح بين الرأسماليين، أولئك الذين يملكون وسائل الإنتاج، أو يتحكمون فيها، وبين أولئك الذين لا يملكون شيئا سوى جهدهم، وقوة عملهم، فيلجؤون إلى بيعها في سوق العمل بمقتضى عقود تدعي الحرية في منطلقها الجوهري، غير أن ما تخفيه من استغلال في الوجه المستتر أكبر بكثير، فيحدث تعاظم في رؤوس الأموال نتيجة اختلاس جزء من جهد العامل[2]

انطلاقا من التصور المادي للتاريخ صاغ ماركس نظرية الصراع الطبقي وحاول من خلالها مع انجلز تفسير عوامل التغير الاجتماعي في المجتمعات الطبقية القائمة على الاستغلال. وقد بين أن الطبقية واقع تنتجه علاقات الإنتاج السائدة والقائمة على الملكية الفردية التي تبرز وجود طبقتين أساسيتين طبقة مستغلة وطبقة مستغلة لا تملك سوى قوة العمل. وكنتيجة لتناقض المصالح بين الطبقتين يكون الصراع حتميا. وتؤدي الثورة الاجتماعية إلى تغيير علاقات الإنتاج وشكل الملكية السائدة.

---

[1]– عائشة الثايب، مرجع سابق، ص 40

[2]– ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص10

2- رالف داهرندورف وصراع السلطة والنفوذ في التنظيم

قدم رالف داهرندورف تصورا للصراع كونه قد يؤدي إلى تدمير النظام الاجتماعي، كما قد يؤدي إلى الحفاظ عليه، لأنه غالبا يقع في إطار الاتفاق الأوسع، فالصراع لا يكون دائما من أجل التغيير فقد يؤدي إلى تعزيز التنظيم الاجتماعي وبالتالي إلى التوازن.

ركز داهرندورف في إطار النظرية الصراعية اهتمامه على صراع المصالح والأهداف الجماعية والشخصية ودورها في المجتمع، حيث يتخذ الصراع أشكالا متعددة، وعليه فالمؤسسات هي تجسيد للامساواة نتيجة لبنيتها التراتبية وهيمنة الأفراد والجماعات، هذه الهيمنة التي تخلق حالة من الاستغلال والخضوع، وتؤدي إلى عدم الرضى والتمرد على الواقع واهتزاز في مفهوم الشرعية وتحقيق العدل والمساواة، وبالتالي خلق تنظيم جديد هو مجال لصراع لاحق.

" انطلاقا من مفهوم السلطة الذي يعني "احتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة. يبني داهرندوف نظريته الاجتماعية، فيشر إلى أن المجتمع في الغالب يتألف من جماعتين متضادتين: إحداها مسيطرة، وأخرى خاضعة. يحدث عادة صراع بينهما نتيجة لوجود حالات من عدم الرضى حول كيفية تقسيم الموارد المادية مثل: السلطة والدخل والملكية. وأيضا لوجود "ما يسمى بـ "الرموز الثقافية" وهو نوع من الأسباب التي تؤدي إلى انسجام بين البشر أو إلى خصام. والخصام في هذا السياق قد يتجلى في الاختلاف على مفهوم السلطة المادية. فمن له الحق في السلطة وتملكها؟ ولماذا؟ . هو سؤال يسمح بنشوب صراع. أما من وجهة نظر ماركسية فإن قضية العدالة الاجتماعية تعد متغيرا بنيويا في إثارة الصراعات الاجتماعية طالما أن هناك توزيع غير عادل للثرو[1]".

" ركز داهرندورف أفكاره حول مسألة الصراع في المؤسسات الصناعية، لكن ليس بين العمال وأرباب العمل كما اعتقد ماركس، كما أن طبيعة الصراع ليست على أساس مادي وإنما شكل

[1]- فيصل زيات ، مختار ديدوش محمد، **نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس إلى منطق داهرندورف**، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 2، عدد1، مارس، 2019، ص 389.

الصراع يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية « مديري المشاريع » علة أساس القوة والنفوذ. مما يؤكد أن خلفية الصراع داخل المنظمات حسب داهرندورف تتمثل في مسألة السيطرة والمكانة. وعموما يمكن بناء بعض المسلمات في ضوء هذه الفكرة الجوهرية لداهرندورف:

– الوضع الاجتماعي والتنظيمي للجماعات والفئات المهنية وعامل القوة والنفوذ، يتحكم في العلاقات داخل التنظيم والتي تظهر في شكل صراع.

– يتحدد ولاء وانتماء الأفراد حسب مكانتهم في السلم الوظيفي فأصحاب المراكز القيادية والمديرين والرؤساء يكون انتماؤهم للطبقة التكنوقراطية النخبة، أما التنفيذيين وأصحاب المراكز الدنيا في التنظيم فيتشكلون في جماعات غير رسمية.

– العلاقة الاجتماعية بين النخبة وطبقة العمال الضعيفة من حيث النفوذ والقوة هي علاقة صراع "[1].

4– لويس كوزر والوظيفة التكاملية للصراع:

تناول **لويس كوزر** لمفهوم الصراع جاء متأثرا بالفكر الوظيفي باعتباره تلميذا ل**روبرت ميرتون**، ومن انتقاداته لبارسونز الذي أهمل الصراع في تحليلاته للنسق الاجتماعي و رالف داهرندورف لضعف تأكيده على الوظائف الإيجابية للصراع، وصيانته للأجهزة والتنظيمات الاجتماعية. ركز كوزر على وظائف الصراع التي تؤدي إلى تكيف النسق، وبالتالي فالصراع حسبه هو النتائج المترتبة عن هذا الصراع والموجودة في كل الأبنية الاجتماعية بدلا من الوظائف السلبية للصراع التي تؤدي إلى التفكك والتحلل الاجتماعي الذي أكد عليه ماركس، وبذلك استبعد لاوظيفية الصراع.

يعني الصراع حسب كوزر النضال في سبيل قيم محددة وصراع على مراكز ومكانات معينة لبلوغ السلطة والاستيلاء على الموارد النادرة، التي تستمد منها القوة وتكمن أهداف المتصارعين

[1]– أحمد دناقة، **محاضرات في نظريات التنظيم**، منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع، المركز الجامعي أفلو، الأغواط، ط1، 2022، ص ص 88–89.

في تحقيق التعادل والتوازن بين المتصارعين أو استمرار الصراع حتى يتم القضاء على أحد الأطراف.

يمكن تحديد مفهوم الصراع عند لويس كوزر بالإشارة إلى خصائصه. " الخاصية الأولى للصراع هو أنه يشمل كل الظواهر التي تتسم بالتفاوت في امتلاك المصادر النادرة (السلطة، الثروة، القوة...) مما يولد صدام المصالح بين الذي يملك والذي لا يملك. أما الخاصية الثانية للصراع فهي إمكانية أن يكون الصراع مستترا ومتراكبا، لا يظهر على السطح مثلما يحدث في الجماعات المغلقة، أو أن يكون ظاهريا مثلما يحدث في المجتمعات المفتوحة. بينما الخاصية الثالثة فهي ثنائية الأطراف، أي أن الثنائية يمكن أن تشمل صراع جماعة فرعية مع جماعة فرعية أخرى، أو تعارض أهداف جماعة فرعية مع أهداف جماعة فرعية أخرى، أو تعارض أهداف جماعة فرعية مع أهداف التنظيم العام"[1].

حسب كوزر فإن كل مظاهر الصراع في المجتمع من الاحتجاجات السلمية إلى الاضطرابات والعنف بكل أشكاله، لا تعتبر في نظر كوزر مرضا اجتماعيا يهدد استقرار البناء الاجتماعي. إذا وجدت قنوات وممرات تسمح بتصريف الصراع، وهذا التصريف يساعد على إحداث تغير في البناء الاجتماعي دون تفككه وتحلله.

" بناء على تصور كوزر يبرز العنف والتمرد كمؤشر ضروري لتحقيق التكيف والتجانس داخل المجتمع. وهنا يمكن القول أن كل أشكال التناقض والصراع وفق هذا المفهوم لا تعيد تغير البناء الاجتماعي ولا تسبب دمارا له وإنما تعتبر تحت ظروف معينة عملية تساعد البناء الاجتماعي على التجانس " [2].

ينظر كوزر إلى عدم المساواة في امتلاك المصادر النادرة وتعارض مصالح تلك المجموعتين أو الطرفين باعتباره المولد للصراع، وهنا يبرز التصنيف القسري للمجتمع من خلال اختزاله

1- السويحلي الهادي صالح داعوب، **الوظيفة التكاملية للصراع عند لويس كوزر**، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، العدد 63، 3013، ص ص 1017، 1018.

2- السويحلي الهادي صالح داعوب، مرجع سابق، ص 1021.

للفئات المكونة للمجتمع في إطار طبقتين وحسب. إحداهما مالكة للموارد النادرة والأخرى محرومة منها، وبذلك ينحى نفس منحى ماركس عندما اختزل المجتمع في طبقتين مالكة وغير مالكة، فقط كوزر لم يحصر الملكية في وسائل الإنتاج والتحكم في علاقات الإنتاج، وإنما في كل الموارد النادرة كالمراكز والمكانات.

ينظر كوزر إلى أهمية الصراع في إطار دوره الوظيفي فيما يتعلق بالتغير الاجتماعي والذي يتمحور بالأساس حول شكل المواضيع التي يثار حولها الصراع ونوع البناء الاجتماعي باعتبارها حلقة مركزية في تحديد فائدة الصراع أي بمعنى الصراع الظاهر والمكشوف (المنظم) يسهم في ظروف معينة، ولاسيما في نوع البناء الذي يسمح بتكرار الصراع أو المواضيع التي يثار حولها الصراع، والتي لا تقوم عليها شرعية النسق. وبالتالي توجد إمكانية تحقيق التغير الاجتماعي بأساليب تحقق التوافق والتكامل، من خلال بلورة معايير أو قاعدة أو مستوى سلوكي تعتبر ملائمة من وجهة نظر المجتمع، أو قد يقتصر الصراع على إحياء وتنشيط هذه المعايير.

المحاضرة رقم 11

النظرية الوظيفية ودراسة التنظيم.

تمهيد:

جاءت المدرسة الوظيفية كرد فعل مباشر للنظريات التطورية التي سادت القرن التاسع عشر، والتي كانت ترى أن المجتمع يتطور بشكل خطي، ولهذا ففهم الحاضر يجب أن يتم من استعراض الماضي وتطوراته. وقد اهتمت النظرية الوظيفية بالتنظيم من خلال البحث عن العلاقة بين التنظيم والحاجات الإنسانية في ارتباطها بالأهداف الاجتماعية. ومن أبرز روادها الذين اهتموا بالتنظيم تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون.

1-1- التنظيم في الفكر الوظيفي

ترى الوظيفية أن التنظيم نسق يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المتكاملة بنائيا والمتساندة وظيفيا، لتحقيق أهداف النسق والوصول إلى حالة التوازن، حيث تعرف الوظيفية التنظيم بأنه" كيان يقوم على مبدأ تنظيم معظم نشاط أعضاء مجتمع أو جماعة حسب نموذج تنظيمي محدد، مرتبط بشكل وثيق بمشاكل أساسية أو بحاجات مجتمع أو اجتماعية أو بأحد أهدافه" ويتم تنظيم نشاط الأعضاء أو الجماعة في إطار مجموعة من الأدوار الموكلة لهم والتي تتضمن مجموعة من الوظائف والتي تسمح لهم باحتلال مجموعة من المراكز. حيث أن هناك تكامل بين البناء والوظيفة وهذا الذي يبينه تعريف هربرت سبنسر للمؤسسة والتي تعني العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع.

تنظر الوظيفية للتنظيم على أنه مجموع العمليات التي تنتج القيم والمعايير والأطر الفكرية للعمل التي يتم الامتثال لها والإجماع عليها، حيث أن الوظيفة النهائية للتنظيم هي الحفاظ على النسق الكلي.

" وقد نادت المدرسة الوظيفية بالحفاظ على متانة البناء الاجتماعي وتماسكه من خلال القبول بحيثيات الواقع، والقيام بالأدوار الاجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمية التي تحدد الواجبات والحقوق، وعلى العامل في التنظيم الاجتماعي أن يقوم بمهمته على أحسن

وجه وأتم صورة، وأن يكون مستوى أدائه مرتفعاً، فلم تهتم النظرية الوظيفية بظروف العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وما يعانونه من مشاكل في العمل، فقد دعتهم إلى الخضوع للسلطة القائمة والتزام القوانين الموضوعة التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره"[1]

1-2- بارسونز والتنظيم كنسق اجتماعي

المؤسسة عند بارسونز نسق اجتماعي يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية المتفاعلة فيما بينها من جهة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، من أجل تحقيق أهداف محددة، حيث تضمن الديمومة للبناء الاجتماعي. والمؤسسة كنسق الاجتماعي تتضمن مجموعة من الفاعلين(أفراد أو جماعات) تنظم بينهم علاقات اجتماعية مستقرة تحكمها مجموعة العناصر التالية:

- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين والتي تجعل كلا منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين.
- القيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين.
- الجزاءات التي تظهر في أشكال من الثواب والعقاب فتتحقق بذلك درجة من ضبط التفاعل.

إن هذه المقاربة تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية متفاعلة فيما بينها يؤثر كل منها في الآخر، كما تتفاعل هذه الأنساق مع البيئة الخارجية في علاقات اعتماد متبادل، وبينها وبين النسق الذي ينظمها، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النسق العام (الكلي.) وعلى المؤسسة أن تحافظ على نفسها بتوفير متطلبات وجودها، فهي تواجه مشكلات نوعية على مستواها أو مستوى أنساقها الفرعية، فهي مطالبة بالتعامل معها والسعي إلى معالجتها من خلال مراعاة المتطلبات الوظيفية وهي التكيف والتكامل وتحقيق الهدف وتدعيم النمط.

[1]- حسن صديق، **مرجع سابق**، ص342

3- روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

أضاف روبرت ميرتون أفكارا معدلة للوظيفية، وهو عكس تالكوت بارسونز يؤكد على التطابق بين الأهداف الثقافية للمجتمع والمعايير المستخدمة كوسائل مشروعة لتحقيق تلك الأهداف، حيث أن التزام الأفراد بالقيم والمعايير والقواعد العامة في سلوكهم الاجتماعي هو الذي يحقق ثبات وديمومة النسق. وهنا يتفق مع دوركايم في حدوث خلل في التنظيم نتيجة لانعدام الضمير الجمعي. فمن وجهة نظر ميرتون فإن حالة الأنوميا توجد حينما لا تنظم الأهداف الثقافية السائدة أو الوسائل المشروعة سلوك الفاعلين، فأساس البناء الاجتماعي هو القيم والمعاير الاجتماعية.

يستخدم ميرتون في تحليله الوظيفي مفاهيم تعتبر إضافة جديدة للوظيفية وهي:

1- الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة مقابل الوظائف الظاهرة.

2- المعوقات الوظيفية أو الأضرار الوظيفية مقابل الوظيفية، حيث أن المعوقات الوظيفية تقلل من تكيف النسق وتوافقه.

3- البدائل الوظيفية.

4- التوازن الدينامي مقابل التوازن المطلق.

إذا كانت البيروقراطية تعبر عن النموذج العقلاني للتنظيم من خلال التنظيم الرسمي الذي يتميز بصفات لعمليات تضمن الوصول للفعالية والاستقرار، وعدم منح الفرصة للاعقلانية أو العلاقات غير الرسمية، فإن هذه البيروقراطية في الواقع تحمل معاني سلبية، تتمثل في الروتين في العمل وتحول الوسائل إلى غايات والانضباط الأعمى وعرقلة الإبداع وغيرها من المظاهر والتي أشار إليها عدد من الباحثين، والتي تعبر حسب الوظيفيين عن اختلال وظيفي. " وإن الأسباب التي توجد وراء هذه المظاهر والتي تعتبر كاختلالات هي في نظر **روبرت ميرتون** هي أسباب بنيوية تتمثل فما يلي:

أ- تفترض البيروقراطية أن رد الفعل المناسب يصدر بشكل تلقائي عن الامتثال للقواعد.

ب- الخضوع لهذه القواعد يحولها إلى مطلق، أي أن هذه القواعد تبتعد عن الأهداف التي وضعت من أجلها.

ج- هذا الأمر يعيق القدرة على التكيف التي لم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف واضعي تلك القواعد.

د- وهكذا في بعض الحالات تصبح عناصر الفعالية هي نفسها التي تنتج اللافعالية

وحسب روبرت ميرتون فإن الاختلال الوظيفي يحدث لأن الشكلنة التي يفرضها البناء العقلاني للتنظيم، تصبح في نهاية المطاف عائقا في وجه الفعالية التي تصبح ضرورية بالنسبة لكل التنظيمات"[1]

4- فليب سلزنيك وتفويض السلطة:

يعتبر فليب سلزنيك من أهم ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي الذي اهتم بمفهوم السلطة وتحديدا تفويض السلطة. وقد أجرى دراسته حول وكالة حكومية مكلفة بإدارة برنامج التهيئة الجهوية الخاصة بشبكة توزيع الطاقة الكهربائية و المنجمية في مدينة أألباما. والتي كانت تعاني من مشكلات عدة ناتجة عن التسيير البيروقراطي. ومن أجل عقلنة عملية التسيير والوصول إلى الفعالية التنظيمية، اعتمدت المؤسسة سياسة جديدة من خلال مجموعة من الإجراءات ومن بينها عملية تفويض السلطة، وتعزيز التخصص الوظيفي في مختلف مصالح المؤسسة.

لاحظ فليب سلزنيك أن السياسة الجديدة التي اتبعتها المؤسسة أنتجت وظائف كامنة لم تكن متوقعة من قبل المؤسسة، فتفويض السلطة أدى إلى انقسام بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وبذلك تحولت الأهداف الخاصة بها إلى أهداف عامة نتيجة تباين مصالح مختلف الموظفين. فكل جماعة اتجهت إلى البحث عن أهدافها الخاصة عوضا عن أهداف المؤسسة

[1]- لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، مرجع سابق، ص ص 54-55

من خلال العمل المشترك. وبالتالي ظهرت ظاهرة الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية والجماعات .

من خلال النتائج التي توصل إليها سلزنيك يتضح أن الفرد لا يمكن له الذوبان في المؤسسة كما يرى ماكس فيبر، فهو عندما ينتقل للعمل فيها فإنه ينقل معه شخصيته وثقافته المكتسبة خارجها ومصالحه وأهدافه التي يسعى لتحقيقها كلما سمحت له الفرصة في ذلك. وكلما حدث تباعد بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف العامة الخاصة بالتنظيم فإن الأفراد العاملين قد يقاومون التعليمات الصادرة إليهم بأشكال متعددة، وبذلك يحتاج التنظيم إلى عملية التدعيم. وفي هذا الصدد يؤكد سلزنيك على ظاهرة **تدعيم النسق** كأهم الظواهر التنظيمية.

يقوم إلا طار التصوري لسيلزنيك على الفرضيات الأساسية الآتية[1] :

– مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، ومن منطلق تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية، أشار سيلزنيك إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، لذلك كانت الحاجة لممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة عبر المستويات المتتالية الرسمية. فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة كما يعكسها النموذج الفيبري، تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز والأدوار بشكل تدرجي هابط من أعلى إلى أسفل، مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، قامت رؤية سيلزنيك للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم.

– التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي، وتعكس هذه الفرضية استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وإلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم

[1] - اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 64.

وتعاونهم، وعندما حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات، تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد أو مقاومة من جانب الوحدات ".

ولتدعيم النسق يحتاج هذا الأخير إلى عدد من المتطلبات وهي:

- وضع سياسة تنظيمية وتحديد مصادرها.
- إيلاء العلاقات غير الرسمية الأهمية باعتبارها من آليات استقرار النسق.
- العمل على استقرار قنوات الاتصال وخطوط السلطة.
- التناغم والتكامل بين مختلف الأدوار بالتنظيم.

المحاضرة رقم 12

التحليل الاستيراتيجي

تمهيد:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية في ظل وجود واقعين. يتمثل الأول في حرية الفاعلين، والثاني وجود أنساق منظمة ومتساندة. وهنا كان التساؤل يتمحور في كيف يمكن الارتباط بين هذين الواقعين؟ وتحليل هذا الارتباط والاستراتيجيات النى يتم من خلالها يتم من خلال اتجاه فكري، فأين يقع التحليل الاستيراتيجي؟

1- مدخل إلى التحليل الاستراتيجي

يشير الباحث في علم الاجتماع الدكتور **جمال فزة** أن التحليل الاستراتيجي" يقع بين اتجاهين سوسيولوجيين، اتجاه فينومينولوجي يتمحور حول قيمة الفعل، واتجاه وظيفي ينصرف أساسا إلى كشف إكراهات النسق على أفراده. فلو اقتصر التحليل الاستراتيجي على مقاربة اتجاهات الفاعلين وميولاتهم والمنطق الذي يسخرونه لتحقيق أهدافهم، والوسائل التي يلجؤون إليها لتسهيل هذه العملية، لكان ضربا من التأويل الفينومينولوجي، ولو اقتصر بالمقابل على كشف الاكراهات القبلية للفعل لكان ضربا من التأمل، والنزوع نحو جبرية غير مبررة"[1] .

يقوم التحليل الاستراتيجي على نقد النموذج المثالي للبيروقراطية، الذي يجعل من العلاقة بين الوسيلة والغاية تتسم بصفة الرشادة التامة، كما يقوم على نقد النموذج الخالص للصراع الذي يقتضي تدمير الطرف الأضعف. ويرى التحليل الاستراتيجي أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره لفعل الآخرين، فالأفراد داخل التنظيم يمثلون واقعا اجتماعيا وهذا الواقع قابل للتغيير في ظل تعقيدات الحياة الاجتماعية.

2- التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي

[1]- جمال فزة، مرجع سابق، 2013، ص 151.

استخدم ميشال كروزيي مدخل مدرسة الرشادة الحديثة في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدى الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون. ولتحقيق هذا الغرض قام كروزيي باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهما من حيث درجة البيروقراطية. ووقع الاختيار على وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية من البيروقراطية، ومصنع للتبغ في فرنسا يتصف بدرجة أقل نسبيا من البيروقراطية ببنية الوكالة الحكومية[1]

حاول كروزيي معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية، وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعا من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم، وهل تحاول في الوقت نفسه توسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها على الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلى وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم على استيراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل وتفهم جيد لقواعد اللعب التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة للقواعد الرسمية منى قبل التنظيم؟[2]

ينطلق التحليل الإستراتيجي من مسلمة وهي أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الإستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يلي[3] :

أ- **اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم .

---

[1]- اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 213

[2]- نفس المرجع، ص213

[3]- عبد القادر خريبش،**التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي "Crozier Michel" :النظرية والمفاهيم**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2007 ، ص ص 241-242.

ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم البعض، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فانه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

ب-الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم بدون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقعاً أو أن يتوقع سلوك غيره .

ج-العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، ونادراً ما يكون، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة .واستعمل Crozierهذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع. ولهذا يستند الفاعلون على العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم، بحيث أن من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة جوانب تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيو تنظيمية، التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله وبالتالي تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليه،ا وتُوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هوامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية بمثابة إسقاط واقعي لإستراتيجية كل مدبر الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته وبالتالي عقلانيته قصد تجسيد تلك الإستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي يتميز بها مدبريها، وهذا لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس

من ذلك، باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيون يتوفرون على قدرات، كفاءات، إمكانيات مادية وفائدة من الاختيار. ومن ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب، وتعقد طبائع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن

د- البناء: كان تدبير المؤسسة يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداع حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول إجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جواب وقد يكون بناءاً محتملاً، فيمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها أصاب حتماً الآخرين. فهو نتاج عدد معين من الاختيارات التدبيرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استناداً إلى النظرية العقلانية ولهذا كان التنظيم بناءاً لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاءُ يطورون إستراتيجيات خاصة، ويهيكِلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغير.

" يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة داخل التنظيم، لأن ذلك اعتراف بوجود تعاون بين الفاعلين، ومعناه أن كل فعل جماعي يقوم على حد أدنى من الاندماج، كما أن التنظيم ليس بمعطى طبيعي بل هو بناء لأفعال جماعية لا تحدد كلية سلوك الفاعلين، كما أن وجود قيد معناه أيضا وجود مناطق ارتياب، وضمن هذه الألعاب المهيكلة يختار الفاعلون إستراتيجية رابحة من بين الكثير من الاستراتيجيات الممكنة"[1]

[1] - جان بيار دوران، روبير فايل، **علم الاجتماع المعاصر**، تر ميلود طواهري، دار ابن النديم، الجزائر، 2012، ص 324.

وقد قدم التحليل الاستيراتيجي مجموعة من المفاهيم التي تعتبر أدوات مفاهيمية في تحليل التنظيم وهي[1]:

-"**استراتيجية الفاعل:** وهو مفهوم مركزي في التحليل، لا يسمح بفصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي الذي يعتبر كبناء اجتماعي حادث يمارسون فيه أفعالهم، وتبعا لهذا التحليل فالناس لا يقبلون أبدا أن يعتبروا كوسائل لخدمة الغاية التي ترسم معالمها الإدارة، فكل فاعل له أهدافه الخاصة وإستراتيجيته التي يسعى لبلوغها، وتمنح هذه الحرية النسبية للفاعل بعض الاستقلالية الذاتية حيث يمضي في ممارستها عبر ألعاب السلطة داخل التنظيم.

-**السلطة:** إن السلطة هي علاقة وليست وصفا للفاعل، وتشير إلى قدرة الفاعل على جعل نفسه قادرا على الدفع بفاعل آخر ليتصرف تبعا للتوجه المرغوب فيه، ولا ترتبط تلقائيا بمصادر الاكراه التي يمكن أن يعطيها موقعا تراتبيا عاليا، وعموما إن المصادر الرئيسية للسلطة هي الكفاءة والسيطرة على العلاقات مع المحيط، والسيطرة على وسائل التواصل.

-**نسق الفعل الملموس:** وهو يشير إلى مجموع العلاقات التي تتكون وتعقد بين أعضاء التنظيم والتي تصلح لحل المشكلات اليومية الملموسة، حيث أن العلاقات ليست متوقعة من طرف التنظيم، وكذا من طرف حدود الوظيفة، ومع ذلك فهذه القواعد غير الرسمية ضرورية لاشتغال النسق، وهي معروفة بشكل عام.

-**دائرة اللايقين:** فكل تنظيم يخضع إلى كم من اللا يقينيات أكثر أو أقل ارتفاعا :التقنية التجارية، المالية، البشرية، ويستطيع الفاعل الذي يسيطر عليها جيدا بمؤهلاته وبشبكة اتصالاته وعلاقاته وبمستوى خبرته أن يتوقع لايقينياته، وبالتالي يشكل اللايقين مجالا يمنح للفاعل استقلالا ذاتيا وتأثيرا في النسق التنظيمي قسطا من السلطة في الأخير".

قدم التحليل الاستيراتيجي إضافة جديدة في تحليل وفهم التنظيم، فقد أولى اهتماما للأفراد باعتبارهم أحد مكونات التنظيم الذي يستحيل اختزالهم في وظائف مجردة، فالقيود التي بقرضها

---

[1]- محمد شرايمي ، **سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب: حالتا تنظيمين جمعويين**، طوب بريس، المغرب، 2007.

التنظيم يتحتم هتها وجود مناطق ارتياب التي يستغلها الفاعلون لتحقيق أهدافهم والحصول على مكاسب معينة، من خلال الاعتماد على استيراتيجية رابحة حسبهم من بين عدد من الاستيراتيجيات الممكنة، وبدوره التنظيم يعتمد على استيراتيجيات معينة للحفاظ على بقائه واستمراريته بمحاولة التحكم في مناطق الارتياب. وهو ما يجعل التنظيم فضاء للتعاون وبناء لأفعال جماعية. والاستراتيجيات المعتمدة ليست ثابتة بل تتغير بتغير البيئة.

المحاضرة رقم 13

البعد العملياتي في التنظيم

تمهيد:

ساهم التراكم المعرفي حول التنظيمات وتطور النظرية السوسيولوجية في إحداث نقلة في رؤية التنظيم، الذي لم يعد مكانا للعمل وتحقيق الإنتاجية، بل هو فضاء مصغر للحياة الاجتماعية، وبالتالي قراءة جديدة للظاهرة التنظيمية باستحضار الواقع الاجتماعي، أي دراسة التنظيم كعملية اجتماعية هادفة ومقصودة. هذه العمليات التي لا يمكن حصرها لكننا سنتناول عددا منها، وهي عمليات العقلنة والتفاعل والتعاون والقرار والتعلم الاجتماعي.

1- التنظيم كعملية عقلنة:

" التنظيم هو مثال حي بالنسبة لماكس فيبر للطابع العقلاني المهيمن على النشاط الإنساني في المجتمع الحديث. وعملية العقلنة كعملية اجتماعية تعتبر المدخل الرئيسي لسوسيولوجيا التنظيمات عند أبرز روادها. فهذه العملية كما يلاحظ **ريمون أرون** هي الفكرة المحورية في السوسيولوجيا الفيبرية. إن مفهوم العقلنة يقول هو الأساس الذي يوحد بين المنهج والأبحاث والفلسفة التي نجدها عند فيبر"[1].

وفي كتابه الاقتصاد والمجتمع يرى فيبر " أنه في جميع الميادين (كالدولة والكنيسة والجيش والحزب والمقاولة الاقتصادية والتجمع القائم على المصالح والجمعية والمؤسسة الخ) يمتزج ويتماهى تطور الأشكال الحديث للتجمع بكل بساطة مع تطور والتقدم المتزايد للإدارة البيروقراطية. إن ميلاد هذه الأخيرة أذا جاز هذا التعبير، هو بمثابة البذرة أو الفطر للدولة الغربية الحديثة " فالبيروقراطية في الاستعمال الفيبيري هي تلك الظاهرة الاجتماعية التي تختزل كل أشكال التنظيم الاجتماعي. إنها كتطور اجتماعي تعمل على تكريس السلوك العقلاني

[1]- لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، مرجع سابق، 2009، ص14.

وتعبر عن الخصائص الجوهرية للمجتمع الرأسمالي أو المجتمع الحديث" [1]. إن السعي وراء أكبر قدر من الإنتاجية يصبح عند فيبر السعي وراء العقلنة والفعالية.

" وبينما يجلب الرفع من الإنتاجية الرفاه الاجتماعي لدى تايلور ترتبط العقلانية البيروقراطية بالحداثة عند فيبر، أي بنمط من التفكير والنشاط الذهني يميز الغرب منذ بداية القرن 19م. وأخيرا فإن المدرسة الكلاسيكية عموما وبدرجة أقل أعمال فيبر لا تعترف للفرد بأي قدرة على إيقاف أو عرقلة عمل هذه الآلات الميكانيكية التي يرتبط بها، وذلك لأن العقلانية التي تحكم المبادئ الإدارية والخصائص البيروقراطية المرتبطة بها تصبح تدريجيا وباستمرار ملزمة للجميع[2] .

لقد قام التيار الكلاسيكي على فرضية أساسية مفادها وجود طريقة مثلى لمعالجة المشاكل التنظيمية، على التنظيم الالتزام بها. وتتخذ لدى فيبر شكل النموذج المثالي للبيروقراطية التي تسمح للتنظيم بالعمل بطريقة عقلانية. حيث ينبني النموذج المثالي للبيروقراطية على التراتبية وتقسيم العمل والالتزام بالقواعد وتحديد قنوات الاتصال وغيرها من الخصائص. ووفق هذا فالعقلانية عند فيبر وحيدة ومطلقة، لكن هذه الفرضية تم دحضها. فقد ساهمت نظرية الحلقات البيروقراطية المفرغة في انتشال فرضية العقلانية الوحيدة من حظيرة المسلمات والبديهيات العلمية، حيث كانت تشكل هذه الفرضية الخلفية الفلسفية لمعظم الأبحاث التي كانت سائدة حينئذ. " فإذا كانت عقلانية التنظيم في نظر فيبر ومنظري المدرسة الكلاسيكية تتطابق خطوة بخطوة مع الأهداف التي حددها المسيرون، والوسائل التكنولوجية والإدارية التي تسخر من أجل تحقيق هذه الأهداف، فإن أي نشاط أو فعل يتجه في اتجاه معاكس لهذه العقلانية يعتبر بمثابة فعل غير عقلاني. وهكذا تستحيل العقلانية خاصية تستفرد بها جماعة خاصة من الناس دون غيرهم. أما بالنسبة لنظرية الحلقات البيروقراطية المفرغة ومدرسة العلاقات الإنسانية

---

[1]– لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، مرجع سابق، 2009 ص 16

[2]– جمال فزة، مرجع سابق، ص128.

فمثلما أن سلوك الرؤساء يحظى بميزة العقلانية فإن سلوكات المرؤوسين بدورها لا تعوزها هذه الميزة فهي عقلانية تبعا للأهداف الخاصة التي يتبعها المرؤوسون"[1].

أثبتت النظريات السوسيولوجية بعد الاتجاه الكلاسيكي أن العقلانية هي مطلب أساسي في التنظيم لأنها تتوافق مع الحداثة والنظام الرأسمالي، لكنها عقلانية محدودة لأنه لا يمكن عزل التنظيم عن بيئته الخارجية، كما أنه ليس بنية ميكانيكية بل يضم أفرادا لهم حاجاتهم وانتماءاتهم وأهدافهم الشخصية التي يريدون تحقيقها من خلال تواجدهم بالتنظيم، لذلك فهم يمتلكون أيضا العقلانية التي تحد من العقلانية المطلقة كما يرى ماكس فيبر. لذلك فإلى جانب العقلانية هناك عمليات أساسية تحدث بالتنظيم.

2- التنظيم كعملية تفاعل

الفرد داخل التنظيم لا يتصرف على أساس ما يميز شخصيته بمعزل عن الآخرين، وإنما يتصرف كعضو ينتمي إلى جماعة ويتأثر بشكل ملحوظ بمعايير وممارسات العقاب والجزاء كما يتصورها الفاعلون الذين يتقاسمون معه هذا الانتماء.

تنظر مدرسة العلاقات الإنسانية للعملية التنظيمية كعملية تفاعل، التي تظهر في تلك الروابط غير الرسمية المتجاوزة للتنظيم المشكلن. فأعضاء التنظيم ليسوا كائنات ميكانيكية بل كتلة بشرية تتكون من رغبات وميولات وحاجات وانتماءات تريد تحقيقها من خلال وجودها بالتنظيم، وتتفاعل وفقها مع بعضها وليس فقط من خلال المهام الموكلة لها في إطار الأدوار المحددة في البنية التنظيمية.

عملية التواصل بين أعضاء التنظيم هي محور عملية التفاعل. وعليه " يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل من خلال الاتصالات الشخصية بين الأفراد على حد تعبير **هومانز** والأنشطة أو المهام في مجال العمل، وعواطف الأفراد تجاه العالم حولهم. هي ثلاث متغيرات يؤثر كل منها في الأخر، كما يتأثرون في مجموعهم ببيئة التنظيم التي تتضمن التقانة كأحد عواملها."[2]

---

[1]- جمال فزة، مرجع سابق، ص 142

[2]، اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص95

لقد كانت دراسة الهاوثورن بداية لدراسات أخرى لعلماء العلاقات الإنسانية التي أكدت كلها على ضرورة الانتقال من الإدارة المركزية إلى الإدارة التشاركية.

فتحت مدرسة العلاقات الإنسانية المجال لاتجاه جديد في سوسيولوجيا التنظيمات يقوم على دحض الاتجاه التايلوري. وتمثلت المرتكزات التي انبنى عليها هذا التوجه في الاستنتاجات التي توج بها روثسبرجر reathsberger وديكسون التقرير النهائي للبحث.

3- التنظيم كعملية تعاون

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية على المستوى النظري عموما في توسيع حقل التحليل التنظيمي، وذلك بفضل الأهمية التي منحتها للعامل الإنساني، وفي نفس الإطار قدم شستر برنارد تصورا للتنظيم كان له تأثير في مسار الدراسات التنظيمية، فقد اعتبر التنظيم حقلا للتعاون من خلال العنصر البشري الذي هو مصدر للعلاقات التعاونية حيث تتحول فيه الدوافع الفردية إلى دوافع جماعية.

يعرف شستر برنارد التعاون على أنه نسق من الأنشطة المتسقة بشكل واع بين شخصين أو عدة أشخاص. ومفهوم التعاون في التنظيم ليس هو كما في الحياة اليومية من المساعدة أو الاشتراك في تقديم خدمة أو التطوع، بل المقصود به هو الانسجام بين الأهداف الشخصية الخاصة بأعضاء التنظيم والأهداف الجماعية.

- مبادئ التعاون حسب شستر برنارد:

يمكن عرض مبادئ التعاون حسب شستر برنارد في الآتي[1]:

- **التنظيمات:** يبين التحليل الدقيق للأفعال أن أغلبها محدد أو موجه عن طريق العلاقة بالتنظيمات المشكلنة.

[1]- لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، مرجع سابق، ص ص 31، 32، 33.

– **التعاون:** التنظيم يخرج إلى الوجود عندما يكون هناك مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم، والمصممون على المشاركة في أفعال تسعى إلى تحقيق نفس الهدف.

– **النسق التعاوني:** النسق التعاوني هو ذلك المركب الذي له مكونات فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية موضوعة في علاقة خاصة وممنهجة طبقا للتعاون بين شخصين أو عدد أكبر من الأشخاص من أجل تحقيق نهاية واحدة على الأقل.

– **الفرد والتنظيم:** لا يمكن أن يكون هناك تنظيم بدون أفراد، لكن ليس الأشخاص وإنما السلوكات والأفعال أو التأثير الذي يمارسه الأشخاص هي التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار كعناصر أساسية في التنظيمات.

– **التنظيم مشكلن:** التنظيم سواء كان بسيطا أو معقدا هو دائما عبارة عن نسق غير شخصي ينسق بين المجهودات البشرية، فيوجد دائما في التنظيم هدف يشكل المبدأ الموحد والمنسق، وتوجد دائما قدرة على التواصل، كما توجد دائما الضرورة المتمثلة في الإرادة الشخصية في المشاركة والمحافظة على الفعالية بالنسبة للهدف المحدد واستمرارية المساهمات.

– **التنظيم غير مشكلن:** التنظيمات غير المشكلنة حاضرة في التنظيمات المشكلنة، وهذه الأخيرة تعتبر أساسية للحفاظ على النظام والانسجام.

– **عدم التوازن في التنظيم:** السبب الذي يوجد وراء الصعوبات التي تواجهها أنساق التعاون يكمن في الإيديولوجيات الخاطئة، وبالخصوص تلك التي يحملها زعماء ومسؤولي التنظيمات. فالمفاهيم الخاطئة تفسد ملكة التقييم المكتسبة عن طريق تجربة حل المشاكل كتجربة تحترم مبادئ نظرية التنظيم.

– **السلطة:** هي الوظيفة الأساسية هي التسمية الأخرى التي نستعملها بصدد إرادة وطاقة الأفراد على الخضوع لمتطلبات الأنساق التفاعلية.

- **النظام الاجتماعي:** العنصر الاستيراتيجي في الاندماج الاجتماعي هو ترقية وانتقاء المسؤولين، وهذه العملية تتم عادة بطريقة غير متوازنة نظرا للاهتمام المبالغ فيه بالكفاءة التقنية والمكانة المعنوية

4- التنظيم كعملية قرار

تعتبر مدرسة اتخاذ القرار التي تزعمها هربرت سيمون من المدارس الكبرى في الحقل السوسيولوجي، والمساهمة التي قدمها تندرج في إطار تصور جديد ومحدث حول مفهوم العقلانية. وقد انطلق سيمون في تحليله للتنظيم من أفكار شيستر برنارد التي طورها، من حيث أن كل العمليات التي ترافق التنظيم كنسق تعاوني إنما تتضمن عملية اختيار للسلوك المنسجم مع طبيعة النسق. وبالتالي ضرورة توفر الرغبة في المشاركة ليتم تحقيق الهدف. وحسب سيمون فإن النسق التعاوني يقوم على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي وهي:

- هدف مشترك بين أعضاء التنظيم.
- الاتصال بين الأعضاء.
- الرغبة في العمل والمشاركة من جانب الأعضاء

يرى هربرت سيمون أن "عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد صياغة الهدف العام للتنظيم، فالتنظيم الإداري بكامله ملزم بأن يقرر بنفس القدر الذي يعمل فيه، لأن هاتين اللحظتين مرتبطتين بشكل وثيق، فالنظرية العامة للإدارة ينبغي أن تتضمن مبادئ التنظيم التي تمكن من اتخاذ القرارات الجيدة بنفس القدر الذي ينبغي أن تتبين فيه المبادئ التي تقود إلى فعل يتميز بالفعالية" [1].

فالإشكالية التي يطرحها التعامل مع التنظيم كنسق له أهداف هي تلك الفجوة بين الأهداف المسطرة من قبل التنظيم والنتائج المتوصل إليها فعلا. والتي قد تكون أحيانا بعيدة عن المتوقع

[1]- لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، مرجع سابق، ص 41

أو مناقضة له، وهذا هو صلب المشكلة والتي تحتاج إلى حل من خلال طرح مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب، حيث ترتبط عملية اتخاذ القرار بخصائص البيئة التنظيمية المحيطة بالقرار وكذا بمتخذ القرار، في إحساسه بالمشكلة وفي كيفية جمع المعلومات اللازمة حولها وكيفية استخدامها، والتي تتوقف على مهاراته الذاتية والتصورية والفنية والإنسانية، وخبراته المكتسبة في التعامل مع مختلف المشكلات التي يواجهها التنظيم وعلى شخصيته في جانبها الانفعالي من حيث الحذر أو التسرع أو التهور، والقرارات المتخذة من قبل الأعضاء الآخرين والتي تحدد طبيعة ما يفعله لأن القرار هو عملية جماعية، يرتبط بعملية معرفية خاصة بالفرد وعملية إدارية خاصة بالتنظيم.

" لقد أخذت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات "سايمون" في مجالات المشاركة ، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة و المساهمات التي يقدمها الفرد بدوره لها ، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها"[1]

حسب سيمون القرار الصائب يتميز بطابع نسبي، فعقلانية التنظيم من خلال القرار ليست مطلقة كما يرى الاتجاه الكلاسيكي فلا يوجد حل أمثل لمشاكل التنظيم بل هي عقلانية محدودة. العقلانية في اتخاذ القرار تتطلب حسب هربرت سيمون ثلاث شروط هي [2]:

[1]– سعيد زيوش، **نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هربرت سيمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5 العدد1، 2022، ص 505.

[2]– لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، مرجع سابق، ص 45.

1- المعرفة الكاملة والقدرة على استباق النتائج التي يمكن أن تتمخض عن كل اختيار وهذا غير ممكن لأن الاطلاع على كل المعطيات المحيطة بالقرار، والمعرفة المتعلقة بالنتائج المحتملة شيء نسبي.

2- نتائج وتداعيات القرار هي أشياء محتملة، أي أشياء يمكن أن تتحقق في المستقبل، وبما أن الأمر كذلك فإن الخيال ينبغي أن يعوض النقص في التجربة. غير أن الاستباق فيما يتعلق بقيمة الاحتمالات التي إنبنى عليها القرار يبقى دائما عبارة عن عملية غير مكتملة.

3- وأخيرا يمكن أن نلاحظ أن العقلانية تفترض وتتطلب الاختيار بين كل البدائل الممكنة، لكن في الواقع لا يتم الاختيار إلا في إطار عدد محدود من هذه البدائل.

ما يمكن استنتاجه من تحليل سيمون لعملية القرار في التنظيم أنه استطاع أن يقف موقف توفيقي في تصوره لعملية اتخاذ القرار، من خلال تجاوز العقلانية المطلقة التي أكد عليها الاتجاه الكلاسيكي وأنه يوجد حل أمثل وصائب لمشاكل التنظيم، ولاعقلانية السلوك عند مدرسة العلاقات الإنسانية. فقد قدمت مدرسة القرار مساهمة جليلة لسوسيولوجيا التنظيمات من خلال مفهوم العقلانية المحدودة، فالقرار حسبها نسبي وإنساني يتعلق بالدرجة الأولى بمتخذ القرار وخصائص البيئة التنظيمية المحيطة بالقرار.

5- التنظيم كتعلم ثقافي

يرى عالم الاجتماع **رونو سانسوليو** أن التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي تتم فيه عملية التنشئة الاجتماعية، والذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، هذه الهوية تكون نابعة من ظروف العمل بالدرجة الأولى لتأخذ عملية تعلم ثقافي في العمل. فالتنظيم بالنسبة للأفراد ليس فقط مكان للعمل بل هو أيضا فضاء لاكتساب الهويات، والهويات المشتركة تجعل الأفراد في العمل يقومون بأعمال مشتركة، من خلال بناء تمثلات حول الذات والآخرين والبيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، هذه الهوية التي تتكون انطلاقا من علاقات القوة

والسلطة الموجودة في التنظيم، " فالهوية ليست ممنوحة بالضرورة، إنها ترتبط بوضعية اجتماعية وتاريخية معينة، وبتأثير محموعة من العوامل الاجتماعية"[1]

تتجسد الهويات في العمل من خلال أربعة أنماط من السلوك أو الثقافة المتباينة وهي:

– **نمط أو ثقافة الالتحام (الانصهار):** أو النمط الجماهيري الذي يتمثل في الانصهار داخل الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال لمعايير وقواعد الفئة التي ينتمي إليها الفرد. والتضامن مع أعضاء هذه الفئة، والخضوع لسلطة الرئيس. ويتجسد هذا النمط في فئة العمال المتخصصين.

– **نمط أو ثقافة التفاوض:** الذي يميز فئة المهنيين ذوي التأهيل العالي وعند الأطر العاملة في الإنتاج والذين يسعون باستمرار لتأكيد خصوصيتهم على أرض الواقع. والتفاوض حول تحالفهم والاعتراف الذي يحضون به اجتماعيا، نظرا لكفاءاتهم ومسؤولياتهم المتعددة.

– **نمط أو ثقافة الانسجام:** الذي يعبر عن تلك العلاقات الإنسانية القائمة الانسجام والتواصل العاطفي والدخول في شبكة من العلاقات الخاصة بين الزملاء أو مع بعض الرؤساء أحيانا.

– **نمط أو ثقافة الانكماش (الانسحاب):** التي تجعل الأعضاء يبتعدون عن كل التزام في العلاقات الجماعية أو الولاء لجماعات أو لعلاقات شخصية معينة. وهذا السلوك لا يتواد عن عجز نفسي وإنما هو محصلة عوامل عديدة تجعل منه سلوكا شائعا في التنظيم، يميز النساء والعمال المؤهلين والعمال الشباب والمستخدمين والعمال المهاجرين والعمال المنحدرين من البادية.

تبين الأنماط الأربعة حسب **سانسوليو** الهوية الاجتماعية في العمل، وأن التنظيم مجال غير متجانس يضم فئات متعددة بينها فوارق تعود إلى اختلاف الكفاءات التي تمتلكها كل فئة، بما اكتسبته من معارف ومهارات خلال تنشئتها الاجتماعية، وخصوصياتها التي استمدتها من الأنماط الثقافة التي تفاعلت معها، وكذا التراتبية المهنية والت تجعلها توجه تفاعلها نحو فئة أو فئات مهنية معينة. كما تعكس الأنماط الأربعة التطور الذي وصل إليه المجتمع وتركيبته

[1] - Renaud Sain Saulieu, **L'identité au travail** ,Presses de La foundation national des Sciences politiques" ,Paris,1977,p.68

الاجتماعية التي تتبلور في كل مرحلة تاريخية، بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاقتصادي وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والهجرة. وهو ما يلخصه الجدول الآتي:

المرحلة	الانتماء	الإنجاز	المسار	الصراع
المرحلة الصناعية	الشركة (رب العمل)	الحرفة (الصانع)	التعلم (المتعلم)	الصراع الاجتماعي (المناضل)
النمو التنظيمي	البيروقراطية (الموظف)	الخبرة (الخبير)	الترقية (الإطار)	الفعل الاجتماعي (الشريك الاجتماعي)
الأزمة والتحديث	المقاولة (المقاول)	المهنة (المجدد)	الاستهلاك (التاجر)	الجماعات المقاومة (الجمعيات)
العولمة وتقليص فترة العمل	المجتمع المحلي	الكفاءات والقابلية للتشغيل	المشاريع داخل وخارج أوقات العمل	الصراع على مستوى التصورات والمنطق
تدبير العمل	الانتماء إلى الشركة لم يعد يهيمن على الفرد	مبدأ ثابت في اكتساب الهوية	عرفت توسعا ونموا متزايدا	يتحول إلى صراع داخل المقاولة

المصدر: لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، مرجع سابق، ص 128 (نقلا من:

R. Sainseulieu, La Construction des Identités au travail, Sciences Humaines, n20, 1993, p42)

في المرحلة الصناعية التي تمتد حسب سانسوليو إلى الحرب العالمية الثانية، كانت الهوية الاجتماعية تتبني على أساس النماذج التي تمتلكها الشركة والحرفة والتعلم والصراع الاجتماعي. والخاصية التي تميز الثقافة التنظيمية هي الأبوية، التي تتجلى في سلوك رب العمل، وفي الصانع الذي يتقن حرفته وفي المناضل في المجال النقابي.

وفي مرحلة النمو التنظيمي التي تبدأ بعد الحرب العالمية الثانية وتحديدا بين 1950 إلى 1980 وهي مرحلة البناء بعد الدمار الذي أحدثته الحرب العالمية الأولى والثانية، ظهرت نماذج هوياتية جديدة وهي هوية الموظف الذي أفرزته البيروقراطية، حيث يشغل الموظف وظيفة في التنظيم البيروقراطي بحكم تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وهوية الخبير وهوية الإطار الذي يجسد الترقية الاجتماعية.

أما في مرحلة الأزمة والتحديث والتي تعبر عن إعادة الهيكلة التي شهدها عقد الثمانينات والتي أدت إلى تطور المقاولة، فقد ظهرت هوية المهني وهوية المجدد في المعلومات وفي التدبير وفي النشاطات المختلفة للتنظيم بحكم التطور الإعلامي والتكنولوجي والاقتصادي، والانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات. حيث من يتحكم في المعلومة التي تتجدد باستمرار يتحكم في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

وبالمرور إلى" مرحلة إلى مرحلة العولمة وسياسة المرونة التي لم تنته بعد، يلاحظ أن الهوية أصبحت ترتبط بمفهوم قابلية التشغيل أي بالكفاءات اللازمة للحفاظ على الشغل أو الحصول عليه أو لتقديم المشاريع الصناعية الشخصية داخل أو خارج أوقات العمل، في ظل الهشاشة التي أصبحت تطبع علاقة الفرد بعالم الشغل"[1]

من خلال تحليل سانسوليو للتنظيم، تطور النظر للتنظيم من كونه مكان للعمل إلى كونه فضاء للتعلم الثقافي، وأحد مؤسسات التنشئة الاجتماعية، حيث يضم فئات متعددة تحمل هويات مختلفة تؤثر على تفاعلها مع التنظيم. فهي إما تستمر في التفاعل من خلال المعايير والقيم التي اكتسبتها قبل انتمائها للتنظيم أو أنها سوف تعدل أو حتى تغير من سلوكاتها لكي تتجاوب مع الوضع الجديد الذي يفرض معايير وقيم أخرى.

[1] - R. Sainseulieu, **La Construction des Identités au travail**, Sciences Humaines, n20, 1993 , p p41-42

خاتمة:

منذ نشأة سوسيولوجيا التنظيمات اتجه علماء الاجتماع إلى دراسة حقل التنظيمات، والذي ساهم في تكوين تراكم معرفي حوله وتطور النظرية السوسيولوجية. فقد انتقلت جهود علماء الاجتماع بالتنظيم من الدراسة العلمية التقنية إلى اعتباره ظاهرة اجتماعية، وبالتالي قراءة جديدة للظاهرة التنظيمية باستحضار الواقع الاجتماعي. أي دراسة التنظيم كعملية اجتماعية مقصودة وهادفة، والتي تعكس في مضمونها الطابع الإنساني للأفعال الاجتماعية، سواء تعلق الأمر بالعقلنة أو التعاون أو التفاعل أو التعلم أو غيرها من العمليات الاجتماعية التي تتم في التنظيم، والتي تجعله ليس فقط مكانا للعمل يقوم فيه العامل بالقيام بالمهام المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، لينال عن ذلك حوافز مادية تتعلق بالأجر أو العلاوات، في إطار نسق مغلق يحدد قواعد العمل وإجراءات تنفيذه وحدود تفاعل الأفراد به، بل هو نسق مفتوح يعتبر امتدادا للحياة الاجتماعية، والذي يتأثر بالبيئة الخارجية وما تحتويه من متغيرات وأفعال وسلوكات، وفضاء يسعى الفرد من خلال الانتماء إليه إلى تحقيق أهدافه وحاجاته التي لا تنحصر فقط في الأمور المادية، بل تتجاوزها إلى البحث عن تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي والارتقاء في السلم المهني لتحقيق مكانة اجتماعية معينة، وتحقيق الاستقرار النفسي والمهني من خلال الجماعات غير الرسمية أو من خلال التحكم في مناطق اللعب الموجودة، ووضع استراتيجيات للوصول إلى تحقيق الأهداف. وفي إطار ذلك قد تنشأ صراعات بالتنظيم يحاول هذا الأخير معالجتها للحفاظ على توازنه، من خلال التكامل بين بناءاته ووظائفها أو من خلال استراتيجيات معينة، للوصول إلى أهداف مشتركة بين التنظيم والفاعلين به، تحقق الانسجام بين عناصره للوصول إلى الاستقرار والاستمرارية.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم مدكور، **معجم العلوم الاجتماعية**، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1975.
2. أحمد الأصفر، أديب عقيل، **علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، منشورات جامعة دمشق، 2012.
3. أحمد حسن البرعي، **الثورة الصناعية وآثارها الاجتماعية والقانونية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
4. أحمد دناقة، **محاضرات في نظريات التنظيم**، منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع، المركز الجامعي أفلو، الأغواط، ط1، 2022
5. باري هندس، خطابات **السلطة من هوبز إلى فوكو**، تر ميرفت ياقوت، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، .2005
6. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص203
7. جمال فزة، **سوسيولوجيا التنظيمات**، دار أبي رقراق للطباعة والنشر، المغرب، ط1، 2013
8. جان بيار دوران، روبير فايل، **علم الاجتماع المعاصر**، تر ميلود طواهري، دار ابن النديم، الجزائر، 2012.
9. جمانة بشير أبو رمان ، **أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 13، العدد4، 2017.
10. جيرالد جريندبرغ، روبرت دارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، تر رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ السعودية، 2004.
11. جودت عزت عطوي، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الثقافة، عمان، 2005.
12.

13.حسن الحكاك، **نظرية المنظمة**، دار النهضة العربية، بيروت، ط03، 1975.
14.حسن صديق، **الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العد3 و4، 2011.
15.حنان علي عواضة، **السلطة عند ماكس فيبر**، مجلة الأستاذ، العدد 206، المجلد الأول، 2013.
16.خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستيراتيجي للمنظمة**، مجلة الإدارة، مج 33، عدد 01، مارس، 2019.
17.سعيد زيوش، **نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هربرت سيمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية**، مجلة أفاق، للبحوث والدراسات، المجلد 5 العدد1، 2022
18.السيد الحسيني، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985.
19.صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد، ط5 ، عمان، الأردن، 1981.
20.طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
21.طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، مكتبة غريب، مصر، 2007.
22.عائشة الثايب، **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة**، منظمة المرأة العربية، مصر، ط1، 2011.
23.عبد الباري إبراهيم الدرة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003 .
24.عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، دار الجيل، لبنان.2006
25. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.

26. عبد القادر خريبش،**التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي "Crozier Michel" : النظرية والمفاهيم**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2007.
27. عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، **الإدارة التربوية الحديثة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1998.
28. علي الحوات، **علم اجتماع التنظيم**، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1985.
29. فيصل زيات، مختار ديدوش **محمد، نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس إلى منطق داهرندورف**، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 2 عدد1، مارس 2019.
30. لحبيب معمري، **التغير الاجتماعي ورهانات العولمة** منشورات دار ما بعد الحداثة، ط1، فاس، 2010.
31. لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، منشورات ما بعد الحداثة، فاس، 2009.
32. ليليا بن صويلح، **مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل**، مطبوعة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2016/2015.
33. محمد أحمد علي، **التخطيط التربوي الاستيراتيجي**، دار المسيرة،الأردن، 2011.
34. محمد البشير، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
35. محمد حسن رسمي، **أساسيات الإدارة التربوية**، ط1، الإسكندرية،دار الوفاء،2004.
محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2003 .
36. محمد شرايمي ، **سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب: حالتا تنظيمين جمعويين**، طوب بريس، المغرب، 2007.

37.محمد الطاهر وعلي، **الإدارة المدرسية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002.

38.محمد علي محمد :**علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط09، 2016.

39.محمد كبير، **مشروع السلطة في المجتمع العربي المعاصر: الجزائر نموذجا**، رسالة ماجستير، 2000-2001.

40.محمود عبد القادر قراقزة، **نحو إدارة تربوية واعية**،بيروت، دار الفكر العربي، 1993.

41.ناصر جردات، وآخرون، **إدارة التطور والتغير**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

42.Harold Koontz, Cyril Odonnell, **principles of management** ,New York , McGraw Hill 1955

43. Renaud Sainseulieu, **La Construction des Identités au travail**, Sciences Humaines, n20, 1993

44. Renaud Sain Saulieu, **L'identité au travail** ,Presses de La foundation national des Sciences politiques" ,Paris,1977

45.Stephen. P. Robbins: **Organization theory, Structure Design and applications**, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990,