



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مطبوعة محاضرات في مقياس:

علم الاجتماع تنظيم وعمل

موجهة للطلبة السنة الأولى ماستر

على الخط تخصص علم الاجتماع

المنظمات وتنمية الموارد البشرية

من إعداد الأستاذة:

د. مولاي علي الزهرة

السنة الجامعية: 2019/2018

الفهرس:

ص أ	مقدمة
5ص	<u>محاضرة رقم 1: نشأة ومجالات الدراسة في علم الاجتماع تنظيم وعمل</u>
14ص	<u>محاضرة رقم 2: التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر</u>
26ص	<u>محاضرة رقم 3: التنظيمات الحديثة لأميتاي إيتزيوني</u>
34ص	<u>محاضرة رقم 4: التنظيمات لدى ميشال كروزي</u>
42ص	<u>محاضرة رقم 5: التنظيمات لدى بول غوجي لورانس وجاي ويليام لورش</u>
50ص	<u>محاضرة رقم 6: التنظيمات لدى فيليب بارنوا</u>
59ص	<u>الخاتمة</u>
65ص	<u>قائمة المراجع</u>

مقدمة:

تندرج هذه المحاضرات في إطار انجاز مطبوعة لوحدة "علم الاجتماع تنظيم وعمل"، الموجهة للطلبة السنة أولى ماستر عن الخط، تخصص علم الاجتماع المنظمات وتنمية الموارد البشرية. يفترض أن يكتسب الطالب في هذه الوحدة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتنظيم وعمل، وتوضيح نشأة علم الاجتماع تنظيم وعمل، مع ذكر أهم مجالات الدراسة وموضوعاته. كما يجب أن يتعرف الطالب على أهم الباحثين السوسيولوجيين الذين تناولوا المنظمات في مختلف المجالات من ناحية تنظيمها وهيكلتها واستقرارها وفعاليتها، وذلك بذكر أهم العوامل التي تؤثر فيها: قد يرجع البعض الاختلاف الموجود بين المنظمات إلى طبيعة السلطة الموضوعة على رأس المنظمة أو إلى طبيعة الرقابة ومشاركة الأعضاء داخل المنظمة، أو أنواع القيادة المتبعة في المنظمة، أو إلى المحيط الخارجي... الخ. إذ اختلفت العوامل والأسباب التي تؤدي إلى فعالية المنظمة والتي اشتملت على ثلاث محاور أساسية التي تناولها علماء الاجتماع التنظيم والمتمثلة في: التنظيم (أي طريقة اجتماع وتنظيم الموارد المادية والبشرية في مكان معين وزمان معين لتحقيق الهدف، الذي يترجم بطريقة غير مباشرة بنية المنظمة)، المحيط (ويقصد به كل ما يحيط بالمنظمة والذي يؤثر فيها سلبا أو إيجابا، الذي يشمل مختلف الأنساق الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية... الخ إضافة إلى خصوصية السوق والمنافسة)، الفاعل (ويقصد به الفرد الذي لديه القدرة على التأثير في الآخرين وإحداث التغيير قد يكون الفاعل العامل داخل المنظمة أو رب العمل أو المنظمة في حد ذاتها).

ومن هنا يمكن القول أن أهم الكفاءات التي يمكن أن يتحصل عليها الطالب من خلال دراسته هذه الوحدة:

1. توضيح أبعاد ومقاربات التنظيم من جهة نظر سوسولوجية.
2. الوصول بالطالب إلى إدراك بأهمية التنظيم في حياتنا اليومية وفي المنظمات المختلفة التي تهيكّل المجتمع بأكمله.
3. الوصول بالطالب إلى فهم بنية المنظمة مهما كان طابعها (اقتصادية، سياسية، ثقافية،... الخ) أي طريقة بنائها من أجل تحقيق أهدافها.
4. حصول الطالب على معرفة قاعدية على كيفية تعامل المنظمات المختلفة مع محيطها الداخلي والخارجي لضمان استقرارها واستمراريتها.
5. فهم الطالب طريقة تنظيم علاقات العمل والعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمات المختلفة.
6. فهم الطالب ممارسات السلطة والمراقبة داخل المنظمات وعلاقتها بأدائها.

بالنسبة لمضمون الأعمال الموجهة للدروس النظرية على الخط تكون على شكل إعلان من قبل مسؤول المقياس عن فتح منتدى خاص بكل درس، حيث يتم طرح أسئلة حول مضمون الدرس من قبل مسؤول المقياس لاختبار مدى استيعاب الطلبة للوحدة، وفي الوقت نفسه يمكن للطلبة طرح الأسئلة أو استفسار حول موضوع الدرس في هذا المنتدى، ويتم مناقشة كل النقاط الغامضة والاجابة عن الأسئلة المطروحة من قبل مسؤول المقياس والمرافقين له. كما يمكن أن يعلن مسؤول المقياس عن فتح دردشة وذلك بتحديد موعد وتوقيت الدردشة بعد كل درس، حتى يتسنى لجميع الطلبة المشاركة وطرح انشغالاتهم الخاص بمضمون كل درس، وهاتين الآليتين (المنتدى، الدردشة) تساعد الطالب على الوعي والفهم أكثر للدروس على الخط.

محاضرة الأولى: نشأة ومجالات الدراسة في علم الاجتماع تنظيم وعمل

ملخص محاضرة 1:

نتناول في هذه المحاضرة الأسباب والعوامل التي أدت إلى بروز علم اجتماع التنظيم، ومدى مساهمة العلماء في ارتفاع بالممارسات الإدارية وتحسين قدرة المدراء في تنظيم وإدارة مؤسساتهم. وكذا تفسير الأفعال الناتجة عن عملية الاحتكاك والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسات المختلفة. كما تمّ تسليط الضوء على أهم المواضيع ومجالات الدراسة التي يهتم بها علم الاجتماع التنظيم، التي تساعد الطالب اكتساب مهارات قيادية لإدارة المؤسسات وجعلها أكثر فاعلية. إضافة إلى تعلم ممارسة السلطة واتخاذ القرارات المناسبة لرفع أداء أعضاء المؤسسة، بغض النظر عن اكتساب مهارات الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها التي تساعد على حل المشاكل تنظيم داخل المؤسسة وكيفية جعل أعضاءها يتحلون بسلوك التنظيمي.

1. نشأة علم اجتماع التنظيم:

إنّ علم اجتماع التنظيم قد ارتبط في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي، حيث ظهرت نظريات التنظيم في بداية القرن العشرين خلال الثورة الصناعية الثانية التي تتميز بالهيمنة المطلقة للآلة. لم يقتصر هذا العصر الصناعي الجديد على انتصار التقدم العلمي والتقني فسحب، وإنما وُلد ثورة حقيقية في ميدان تنظيم المؤسسات.

مع النمو الهائل في الإنتاج، يتعيّن على المؤسسات كبيرة الحجم أن تقوم بالعديد من المهام في الوقت نفسه، والتي يجب التخطيط لها، وتقسيماً وتنسيقها. نشأت الحاجة إلى تنظيم العمل، وسوف تستجيب نظريات التنظيم من خلال الجمع في كيان واحد مجمل المعارف المتعلقة بأداء وتسيير المنظمات. التي تمّ تأسيسها من قبل الممارسين، والمهندسين وقادة الأعمال، وستصبح النظريات التنظيمية، بمساعدة الأكاديميين والباحثين، نظاماً علمياً مستقلاً متعدد التخصصات (علم المنظمات) يشمل فروعاً مختلفة من العلوم الإنسانية: علم

النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد، التسيير، مناخنت، لدى هؤلاء الممارسين والمنظرين إرادة ثابتة لتحسين أداء المؤسسة من خلال جلب مجال تفكيرهم إلى تنظيم الإنتاج، والمؤسسة بشكل عام. تظهر عدة تيارات فكرية رئيسية عن طريق تفضيل كل منها النهج المثالي للتنظيم.¹ وسنحاول في هذه الدروس التطرق إلى أهم التيارات الفكرية التي تطورت بفعل ما أنتج في السابق والتي عملت على تنظيم المؤسسات.

"ففي عام 1944 استكمل "التون مايو" وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية منها مصنع النسيج بالقرب من فيلا دلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع "هاوثورن" لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة "ويسترون إلكتروك" الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

ويعد استكمال هذه الدراسات بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكاتب العامة، والمناجم، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة. وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي.

"إن علم الاجتماع التنظيمي يتناول المستشفى والسجن والمدرسة العامة والجامعة، بينما يهتم على الاجتماع الصناعي بظاهرة الصناعة. ومن الناحية التاريخية اهتم علم الاجتماع الصناعي بالبناء الداخلي والعمليات داخل تنظيمات العمل، بينما ركز علم اجتماع التنظيم على الدراسة المقارنة لكل التنظيمات الرسمية".

ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل "روبرت

بريثنوس " R.Presthus يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي. فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجماً، وأكثر تعقيداً، وأكثر فعالية وكفاءة وعقلانية. وتشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث.

ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفعالية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث داخل التنظيمات، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية، لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب "أميتاي إيتزيوني" A.Etzioni الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) Modern organization الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. ويتمثل موضوع البحث في أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة، الرسمية منها وغير الرسمية، فالطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشرًا في المجتمع الحديث بقوة، حتى أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وبات من الواضح أنّ الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة بالتناقص التدريجي. وتستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" M.Weber في دراسته للبيروقراطية، والتحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت في نموذج المثالي للبيروقراطية.²

2. التعريف بعلم اجتماع التنظيم:

هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية 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.³

إن التنظيم ليس إلا وسيلة لإنجاز وليس هدفا بحد ذاته. فهو الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جد وفعال، ويرى الكثيرون أن التنظيم هو لب العملية الإدارية.

ويعرف ستيفن ب. روبنز (Stephen.P.Robbins) التنظيم بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

ويتضح من هذا التعريف أن التنظيم يتميز بعدة سمات:

- أنه كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تتطوي تحت لوائه، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا لأنهم يتقاضون بدالات مادية ومعنوية في المقابل، تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

-وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم، إذ أن الارتباط بالتنظيم يكون على أساس دائم نسبيا وليس أمراً عرضياً. ولا يقصد بذلك أن يكون مستحيلاً على العضو الانفكاك من التنظيم فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر أو الاستقالة أو التقاعد، ولكن المقصود هنا هو أن من ينضم للتنظيم تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.

-وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين الذين يتشاركون في تحقيقها (تقسم العمل) ومن الضروري أن يعي الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها. إنّ نجاح التنظيمات يعتمد على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع، فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كلما كانت امكانيات النجاح في تحقيقها أقرب للتحقق والعكس صحيح.⁴

ويمكن تصنيف تعريفات التنظيم إلى خمس مجموعات:

• التنظيم نسق اقتصادي ونسق اجتماعي:

تهتم هذه المجموعة من التعريفات بالجوانب الرسمية للتنظيم، كما تغفل في مضمونها العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة المحيطة به. هذا التعريف يركز على الرؤية المجردة للتنظيم كنسق مغلق، لا يتعرض لضغوط ومؤثرات خارجية. من بين تعريفات هذه المجموعة ماكس فيبر الذي يدخل من ضمن التعريفات الكلاسيكية للتنظيم، واقتصر رؤية التنظيم كنسق مغلق باعتباره أداة صممت لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، وأن تكون الترتيبات التنظيمية ومستويات اتخاذ القرار ومباشرة تنفيذه موجهة بشكل كلي نحو إنجاز الأهداف. ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان التنظيم كأداة متصفاً بالترشيد.

• التنظيم نسق تعاوني:

تعتمد المجموعة الثانية من تعريفات التنظيم على الجوانب غير الرسمية حيث من رؤية التنظيم كنسق تعاوني يقوم على تحقيق التوازن بين جهود أعضاء ومشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي، من بين هذه التعريفات شستر برنارد الذي يرى التنظيم بالنسق التعاوني المتوازن يعتمد على جهود متسقة وواعية من جانب الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما بينها بصدد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

• التنظيم نسق اقتصادي تعاوني:

أما المجموعة الثالثة من تعريفات التنظيم، فقد اهتمت بالجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيم مع الإشارة إلى تأثير العوامل البيئية على التنظيم. ومن بين هذه التعريفات تعريف فيليب سيلزنيك، لأنه جمع بين تعريفي ماكس فيبر وشستر برنارد في قالب واحد. فيرى سيلزنيك أنّ التنظيم ليس فقط بناءات اقتصادية أو متكيفة بل يعد نسقا اقتصاديا تعاونيا. وقد ساعدت عملية المزج بين التعريفين في اتساع مجال الرؤية التحليلية أمام سيلزنيك لدراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين، وتحليل سماتهم الشخصية، وتأثير ذلك على ظاهرة القيادة التنظيمية والعلاقات غير الرسمية، وديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم.

• التنظيم نسق اجتماعي مفتوح:

أما المجموعة الرابعة من تعريفات التنظيم، فيشتمل مضمونها على رؤية التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها. اكتسب تعريف التنظيم خاصية الدينامية بعد أن كان استاتيكية في التعريفات الكلاسيكية له كنسق مغلق. كما برزت في محتوى التعريفات المحدثة للتنظيم أربعة عناصر أساسية يركز عليها هي: التقنية (Technologie) والفرد، والجماعة، واستجابة التنظيم للضغوطات الخارجية والداخلية.

• تعريف التنظيم من خلال خصائص البنائية:

أما المجموعة الخامسة من تعريفات التنظيم، فتركز على ما يميز التنظيم عن الأشكال الاجتماعية غير التنظيمية، وتضم هذه المجموعة تعريفات كل من ريتشارد هال، أميتاي إيتزيوني، بيتر بلاو وسكوت. فالتنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم تشكيلها أو تصميم بنائها بأسلوب رشيد لتحقيق أهداف معينة. لذلك تعتبر الشركات، والجيش، والمستشفيات،... الخ نماذج للتنظيم. بينما لا ينطبق هذا التعريف على الأشكال الاجتماعية الأخرى كالقبيلة، الطبقة، الجماعة العرقية والأسرة.⁵

نخلص مما سبق أن ليس هناك اتفاق حول مفهوم التنظيم، إلا أننا نميل إلى مفهوم الذي يشير إلى أن التنظيم يهدف إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة. فإن جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الأوراق وإنما يكمن في تنظيم البشر الذين يعتبرون رأس المال الأساسي لأي تنظيم ناجح.

3. مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم وموضوعاته:

يأخذ علم اجتماع التنظيم بدراسة مختلف أشكال التنظيم المنتشرة في المؤسسات على اختلاف أنواعها في المجالات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والأمنية وخلافها. وفي كل مجال من مجالات البحث يتناول علم اجتماع التنظيم موضوعات مختلفة تتعلق بطبيعة المجال، وخصوصياته.

يعد تحليل النظم الأساسي الذي تبنى عليه موضوعات البحث في علم اجتماع

التنظيم، وتشمل هذه الموضوعات عادة القضايا الرئيسية التالية:

-التحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي:-

يعد الأداء المؤسسي واحدًا من أهم موضوعات علم اجتماع التنظيم، ذلك أن المؤسسات العامة والخاصة إنما يتم إنشاؤها لتحقيق غايات محددة، وأهداف واضحة بالنسبة إلى المعنيين بهذا التأسيس. فإذا لم يأت الأداء المؤسسي لها مكافئًا للقدرات الموظفة فيها ففي ذلك ما يدل على أن قدرًا كبيرًا من الهدر في الإمكانيات والطاقات، والخسارة المادية والمعنوية التي تصيب المجتمع برمته، دون أن تعود المنافع إلى أي من المؤسسات الأخرى. وتصبح دراسة الأداء المؤسسي للتنظيمات أكثر أهمية عندما تأخذ مجموعة كبيرة من العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية تؤثر في الأداء المؤسسي، وتجعله ينحرف عن أهدافه وغاياته الأساسية، كأن تصبح المؤسسات الثقافية مثلًا منتجة لثقافة الآخرين ومساعدة على الاختراق الثقافي الذي يهدد وحدة الأمة وتماسكها. مما يجعل تحليل الأداء التنظيمي للمؤسسات الثقافية ضرورة من ضرورات المحفظة على أهدافها، وعلى الموارد التي يملكها المجتمع وعدم بعثرتها.

-التحليل الاجتماعي لأنماط القيادة في التنظيم:-

تسهم أنماط القيادة في التنظيم الاجتماعي في تحديد مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، ودرجة توافقه مع الغايات الأساسية التي يسعى إليها التنظيم أو المؤسسة. فقد ينحرف التنظيم بكليته عن أهدافه بفعل انحراف قيادته، أو اضطرابها في إدارتها للمؤسسة. كما تسهم أنماط القيادة في تحقيق عملية التوافق بين مكونات التنظيم وتجعله يميل إلى التماسك والارتباط أو إلى التشتت والبعثرة مما يضعف المؤسسة.

-التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم:-

ترتبط آليات الاتصال ضمن التنظيم في جزء كبير منها بأنماط الإدارة التي تقوده، فالطرق المتاحة للفاعلين لتحقيق عملية التواصل بينهم قد تسهم في تعزيز الترابط بين

مكونات التنظيم وتجعله قادرا على الأداء الأفضل لوظائفه. وقد تؤدي صعوبات التواصل بين المكونات إلى جعلها أكثر بعثرة وتشتتا، مما يفقد التنظيم عاملا أساسيا من عوامل قوته.

-التحليل الاجتماعي لآليات اتخاذ القرار:

تشكل عملية اتخاذ القرار واحدة من العوامل الأساسية التي يبنى عليها الأداء التنظيمي، ولآليات اتخاذ القرار أشكال عدة تختلف باختلاف طبيعة التنظيم، ومجالات عمله، وليس من اليسير تطبيق أشكال محددة في المؤسسات المختلفة. ذلك أن ما يناسب تنظيما اجتماعيا محددًا لا يناسب بالضرورة تنظيما اجتماعيا آخر، والطرق المعتمدة لاتخاذ القرار في مؤسسة إدارية محددة قد لا تناسب مؤسسات إدارية أخرى برغم وجود التقارب بين هذه المؤسسات.

-التحليل الاجتماعي لمشكلات التنظيم:

يجابه التنظيم مشكلات عديدة لا تتصل بطبيعة القيادة، ولا بأشكال اتخاذ القرار فحسب، إنما بطبيعة تفاعل التنظيم مع البيئة المحيطة به، وبطبيعة القيم والاتجاهات الاجتماعية خارج التنظيم. فقد تحول الاعتبارات السياسية في كثير من الدول دون تحقيق التنظيم لأهدافه الاقتصادية، بينما تعيق الاعتبارات الاقتصادية الأداء التنظيمي للمؤسسات السياسية في الدول الأخرى.

وقد تنتشر في بنية التنظيم مشكلات من نوع آخر تؤدي إلى تعطيل وظائفه دون تحقيق أهدافه، ومن ذلك مظاهر الصراع الاجتماعي داخل التنظيم. وبخاصة بين القوى الفاعلة فيه، حيث يصبح الصراع حول السلطة وإدارة المؤسسة موضوعا أساسيا من مواضيع الصراع تارة، أو تحقيق أكبر قدر من المنافع والمصالح الشخصية على حساب الأداء التنظيمي تارة أخرى.

- التحليل الاجتماعي لأنماط السلوك التنظيمي:

تنتشر في التنظيم الاجتماعي مجموعة كبيرة من أنماط السلوك، قد تتوافق في مجملها مع أهداف التنظيم، الأمر الذي يعزز وحدة التنظيم وفعاليتها، وقد تأتي هذه الأنماط السلوكية بعيدة عن أهداف التنظيم مما يسبب قدرًا كبيرًا من الهدر، وتظهر هذه الأشكال في اللامبالاة، وغياب الإحساس بالمسؤولية، والتسيب وغير ذلك. وقد تأتي الأنماط السلوكية أيضا مناقضة تماما لأهداف التنظيم وغاياته، الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في أداء وظائفها.

- التحليل الاجتماعي لأداء العاملين:

يشكل الأداء المهني للعاملين الأساس الذي يتحقق من خلاله الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد تؤدي مجموعة كبيرة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية إلى جعل الأداء المهني للعاملين ضعيفا دون أن يكون للعوامل التنظيمية تأثير كبير، فقد يعود ضعف الأداء المهني للعاملين إلى طبيعة الظروف الاجتماعية التي يعيشونها خارج مؤسساتهم، أو إلى ضعف مستويات تعليمهم، أو عدم توافق اتجاهاتهم وميولهم، وتخصصاتهم مع طبيعة الأعمال المطلوبة منهم في المؤسسة. فإذا جاءت هذه الأعمال على درجة كبيرة من التوافق مع أهدافهم وغاياتهم، فإن احتمالات الأداء تكون عالية.⁶

محاضرة الثانية: التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر (Max Weber)

ملخص محاضرة 2:

لقد بدأ تفكير علماء الاجتماع حول المنظمات بتصنيفها، ومن بين أكبر الإنجازات التي قام بها ماكس فيبر (M. Weber) هي تقديم تصنيف للمنظمات يفسر من خلاله الاختلافات في الهيكل وفي السلوك الظاهرين في مبدأ أصل السلطة الموضوعة على رأس

المنظمة المصنّف إلى ثلاث فئات وهو مفهوم جد بسيط لكي يطبق على كل الحالات التي يمكن أن تواجهها اليوم.

ومن جهة أخرى أكّد ماكس فيبر أن هناك امتيازات أكبر للمنظمات البيروقراطية، فمن الطبيعي أن يهتم كثير من الباحثين بظاهرة المنظمات الكبيرة و ظاهرة البيروقراطية.

• حياته:

ولد ماكس فيبر (1864-1920) في أرفورت (Erfurt) بألمانيا، درس الحقوق في هيدبارك (Heideberg) وبارلين (Berlin) واجتاز شهادة المحاماة في 1886 والدكتوراه في 1891.

شغل منصب الأستاذية في فريبورك (Fribourg) وذلك عام 1894 ثمّ في هيدبارك 1896. أصيب بانهايار عصبي سنة 1898، تمّ توقيفه عن العمل بسبب المرض لمدة خمسة سنوات.

في 1903 أصبح مخرجا وبدأ سنة 1904 في نشر أعماله الشخصية. عاش حياة معذبة مع سلوكات متناقضة.

وبعدما قام بدراسة الأخلاق البروتستانتينية (1904-1905)، الأديان (حتى سنة 1917)، جمع أفكاره في مادة علم الاجتماع وذلك بين سنتي 1918 و1920. الكتاب الذي أنتجه (الاقتصاد والمجتمع) لم ينشر إلا بعد موته في 1922، وهو الكتاب الذي يحمل أهم مساهمات ماكس فيبر في دراسة التنظيمات.⁷

• أهم أفكاره:

تعود كلمة البيروقراطية إلى الأصل اللاتيني وهي مكتوبة أو مكونة من مقطعين Bureau الذي يعني مكتب و Craties التي تعني السلطة، أي البيروقراطية تعني سلطة المكتب. فالشخص في التنظيمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها موقعه في التنظيم، وليس من خلال قدرته على الإقناع والقيادة.⁸

يعد التنظيم البيروقراطي بالنسبة إلى ماكس فيبر العمود الفقري لكل تنظيم، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية. فالبيروقراطية عند (فيبر) جاءت ردًا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد (فيبر) أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات.

ويجد (فيبر) أنّ أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الصناعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة. ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤولاً عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت نسبياً من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي

ونشاطاته بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الصناعي بحسب ما يراه (فيبر).

وتنتشر في التنظيم الاجتماعي، برأي (فيبر)، ظواهر اجتماعية فريدة من نوعها، لأنها تحدث مرة واحدة ولا يتكرر حدوثها بنفس الطريقة وبنفس التفاصيل، ويرفض التعميم القائم على ذكر الصفات العامة لكل نمط معين من الحوادث الاجتماعية، معتبراً أنّ فهم كل ظاهرة على حدة أمر ممكن الحدوث. ولفهم قضايا التنظيم يعتمد (فيبر) على نمط مثالي مبني على افتراضات مرتبطة ببعض الخصائص التي تشملها الظاهرة المدروسة، دون أن توجد بالضرورة الخصائص المجملة لهذا النمط في الواقع الاجتماعي، فوجود النمط المثالي يتحقق بصفته فكرة نظرية مجردة، وليس إمكانية وجود واقعي، فهو وسيلة لفهم الواقع، ويمكن اعتباره أيضاً أداة تحليلية (منهج) تمكّن من تصنيف البيانات والمعلومات وعرضها بشكل منطقي وموضوعي.⁹

لقد سمحت نظرية بناء السلطة لـ: (فيبر) بتصنيف التنظيمات، وهي بمثابة نقطة انطلاق تمثلت في التساؤل حول طاعة الأفراد للأوامر، يميّز (فيبر) بين النظام، الاستعداد لفرض الطاعة والسلطة، الاستعداد للملاحظة الإرادية للأوامر. في نظام السلطة، المرؤوسون يتقبلون الأوامر لأنهم يعتقدون أنّها شرعية. (فيبر) يميز بين التنظيمات حسب طريقة تشريع السلطة، معتبراً أنّ لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوسين، وعليهم الطاعة وامتثال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة التي ميزة بين ثلاثة أنواع: السلطة الكارزمية (الروحانية)، والسلطة التقليدية، والسلطة العقلانية القانونية. ويمكن أن يجمع التنظيم بين هذه الأنواع الثلاثة.¹⁰

يحدد ماكس فيبر الأنماط المثالية الثلاثة للسيطرة كظاهرة يبرز معها ارتباط مفهوم التنظيم بمفهوم السلطة. فالسلطة، بالنسبة لفيبر، هي تلك العلاقة التي تتبلور معها الأشكال

الثلاثة للسيطرة في المجتمع (الكارزماتية، التقليدية، العقلانية) بحيث أن الاعتقاد في مشروعية تلك السيطرة يجعل الأفراد بشكل طيع ويخضعون لتلك السلطة.

وبناء على هذا، يقدم فيبر تصنيفا لما يسميه بالصلاحية التي يكرسها المجتمع بخصوص السيطرة كسيطرة مشروعة: صلاحية ذات طالع كاريزماتي، تتجلى في الخضوع الاستثنائي للطابع المقدس، للصفة البطولية أو للقيمة المثالية لشخص معين أو لأوامر قد تكون منزلة كما قد تكون نابعة من هذا الشخص (سيطرة كاريزمائية)؛ صلاحية ذات طابع تقليدي، تتبني على الاعتقاد اليومي في الطابع المقدس لتقاليد صالحة بالنسبة لكل العصور، وفي مشروعية الذين يمارسون السلطة بتلك الوسيلة (سيطرة تقليدية)؛ وأخيرا، صلاحية ذات طابع عقلائي، تقوم على الاعتقاد في الطابع الشرعي للقواعد المعمول بها، والحق في إعطاء تعليمات بالنسبة لهؤلاء الذين يمارسون السيطرة بتلك الوسيلة (سيطرة شرعية).¹¹

-النوع الأول (كارزماتية):

مبنية على الصفات الشخصية للزعيم، هذا الأخير يظهر صفات سامية للأفراد الآخرين، فهو إما أن يكون رسولا أو نبيا، مسؤولا سياسيا أو إله. والأتباع الذين يتدربون على يده هم الأساس للتنظيم وهم قنوات تواصل أساسية على الأقل بينه وبين أفراد آخرين. وهناك أمثلة عديدة يمكن إيجادها في الحركات الدينية الثورية لكن أيضا يمكن إيجادها في مؤسسات ك (هنري فورد، أ.سيتروان، رونوا، بوساك،...).

إنّ هذا النوع من التنظيم تكون السلطة فيه مبنية على فرد واحد غير مستقر من خلال البناء، فأشكالية التتابع تبقى مطروحة. والسبب في ذلك راجع إلى وجود انشاقات دائمة في المنظمات السياسية والدينية، وهي انشاقات بين مختلف الأتباع، فكل واحد يطمع بأن يكون الوريث الحقيقي للزعيم. وقد يظهر في بعض الأحيان زعيم آخر كارزماتية وبالتالي يفقد التنظيم شكله الكارزماتية: يموت أو يأخذ أحد الشكليين الآخرين.

-النوع الثاني للتنظيم (التنظيم التقليدي):

هذا النوع يستخدم السلطة المبنية على السابقين والعادات. والزعيم هو الذي يمتلك السلطة من خلال القانون الذي ورثه، كما نجد أيضا أن التوسيع في هذه السلطة محدود من خلال التقاليد. فحينما يجعل رئيس الكارزماتية خلافته وراثية تصبح السلطة جزءا من دور الرئيس عوض جزء من شخصيته. وهذا النوع من التنظيم لديه شكلان:

الشكل الموروث أين يتلقى العمال أجورهم من الرئيس وشكل فودال (feudale) أين يكون للعمال دخل خاص بهم وهم أكثر استقلالية، ثم يضيف لهم الرئيس بعض الهبات، الفوائد... وذلك من خلال الواجبات والحقوق المعتادة.

تتعلق أمثلة (فيبر) بالتاريخ، لكن هناك أمثلة أخرى يمكن أخذها من بين التنظيمات الحالية: فالكثير من رؤساء المؤسسات يحولون مؤسساتهم لأبنائهم، والكثير من المهام تم إنجازها لأنها كانت دائما تمارس بهذه الطريقة...

-النوع الثالث للتنظيم (التنظيم العقلاني القانوني):

وهو شكل التنظيم البيروقراطي، يعطي له فيبر الخصائص التالية:

- 1 أعضاءهم أحرار بصفة شخصية وتحت السلطة فقط من أجل القيام بالوظائف الرسمية.
- 2 هم منظمون في إطار هرمية الوظائف التي تكون واضحة ودقيقة.
- 3 كل وظيفة لديها حقل من كفاءة جد دقيق.
- 4 كل وظيفة مشغولة على أساس العلاقة التعاقدية.
- 5 المرشّحون للوظيفة يتم انتقاؤهم حسب كفاءتهم التقنية، وفي الحالة الأكثر عقلانية يتم انتقاؤهم عن طريق مسابقة، امتحان أو شهادات تضمن معارفهم التقنية، ويتم تعيينهم وليس انتخابهم.

6 يتم دفع أجور الأعضاء من خلال أجر ثابت، نقدي، والأجر يتغير حسب درجة السلم الهرمي.

7 العمل في المنظمة هو الانشغال المهني الوحيد للأعضاء.

8 العمل يشكل المسار المهني: والترقية تتم على أساس تقييم الرؤساء.

9 الموظف لا يملك لا وسائل التنظيم ولا وظيفته، بل هناك انفصال تام بين الوظيفة والشخص الذي يشغله.

10-الموظف يخضع لقواعد مضبوطة في عمله.

هذه الخصائص تحدد بيروقراطية مختلفة جدًا عن أنواع أخرى من البيروقراطية التي عرفها التاريخ (مثل بيروقراطية الصين).

إن، شكل البيروقراطية هي عقلانية، لأنها اختارت الوسائل خصيصا لتحقيق أهداف خاصة (مثل الآلة) وهي أيضا عادلة، لأن السلطة تمارس من خلال معايير وإجراءات غير شخصية. أما بالنسبة (فيبر)، فمصطلح بيروقراطية ليس تحقيرا وإنما يأخذ هذا الشكل من التنظيم من أجل إيجاد شكل أكثر فعالية. حيث ترتبط أسباب فعاليته أساسا بـ:

-رفض الميولات الفردية للرئيس والعادات والتقاليد.

-تحديد دقيق للعمل وسلطة كل واحد.

-البنية الهرمية التي تراقب كل شيء.

-القواعد المكتوبة التي تنتبأ بكل شيء (الشكل الكتابي ضروري من أجل الفعالية).

-الخبراء الذين يعرفون جيّدا عملهم.

هذا النظام ذو فعالية عالية لأن اللاشخصية المحضة تسمح بالتنسيق بشكل أكبر بالإضافة إلى المراقبة الجد فعالة. فكل نتائج الفعل يمكن أن تكون محسوبة، أو متوقعة، وعدم اليقين غير محدود.¹²

ويرى فيبر أنّ البيروقراطية تتميز بالدقة، السرعة، الوضوح، والإلمام بالمعلومات، كما أنها تعدّ أعلى أشكال التنظيم كفاءة وأقدرها على تحقيق الأهداف، كما تتميز أيضا بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور والانصياع التام من جانب المرؤوسين وتخفيض الاحتكاك والتكاليف المتعلقة بالمواد والأفراد. كما أنّ التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء، حيث يتم استخدام الأشخاص بناءً على مؤهلاتهم وخبرتهم، فالمحسوبية والقربة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، ولا سيما في مجال اختيار وتوظيف الأفراد، حيث يعتمد على مقاييس ومعايير علمية في تعيين الأفراد وعلى مؤهلات المتقدمين، وعلى ضوء المعايير الموضوعية الخاصة بكل عمل والتي يضعها الرسميون في التنظيم البيروقراطي.¹³

لعبت الرأسمالية حسب فيبر دورا كبيرا في تطور البيروقراطية. وبالفعل فإنّ الرأسمالية هو نظام اقتصادي مبني على الحساب المنطقي للربح على المدى الطويل.

فقد قام (فيبر) بربط علاقة بين الدين والتنظيم، وذلك حتى تتأسس الرأسمالية وبذلك البيروقراطية، كما أن هناك موقف أخلاقي خاص وضروري، والديانة البروتستانتية بعد الإصلاح وما أدخله في معتقداته من فداء بنشاط إبداعي على سطح الأرض.

إذ يعتمد البناء الاجتماعي وفق التحليل الفيبري على القيم الأخلاقية والدينية التي تنادي بتقديس العمل (الأخلاق البروتستانتية)، معتبرا أنّ قوة البناء الاجتماعي في المجتمع الصناعي مرتبط بشكل وثيق بقوة القيم ومدى تطبيقها.

ويركز (فيبر) في تحليله للبناء الاجتماعي على مفهوم الفعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات الاجتماعية وتفسيرها في إطارها الاجتماعي ومسارها التاريخي الخاص، ويهتم أكثر من الذين سبقوه من علماء الاجتماع بتحليل الأنشطة

والظواهر والأنظمة الاقتصادية وتفسيرها، ففي حين اقتصر تحليلات الذين سبقوه على مفاهيم البناء الاجتماعي ومصطلحاته.

يعد الفعل الاجتماعي من أهم محددات السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة، وفي المؤسسات الصناعية على حد سواء، ومن خلاله نستطيع تحديد أداء الإنسان ضمن التنظيم، وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخله، وأثر الجماعات المكونة له ودرجة إسهامها في ما يحققه من أداء، وما ينجزه من عمل. فتناول (فيبر) التنظيم الاجتماعي والسياسي وأشكال التنظيمات الاقتصادية المختلفة لجميع المجتمعات والثقافات، من أجل الكشف عن العوامل التي صدرت وأسهمت في نشوء أشكال من التنظيمات الاقتصادية والسياسية في المجتمع الأوروبي الغربي الحديث.

وما يميز (فيبر) في دراسته للتنظيمات الاجتماعية بين شكلين أساسيين لها تتمثل

في:

1. **المجتمعات المفتوحة:** وتتصف بأنها تتقبل من يريد من الأفراد الجدد الدخول في عضويتها والانتساب إليها، فهي مجتمعات مفتوحة يمكن بسهولة الحصول على العضوية فيها والتحول إلى أعضاء مساهمين وفاعلين فيها.
2. **المجتمعات المغلقة:** وهي عكس المجتمعات المفتوحة، لأنها تحافظ على أفرادها ولا تقبل أعضاء جددًا، ولا تسمح لغير أعضائها الأصليين بالانتساب إليها أو الدخول فيها، ولا ترضى بأعضاء مشاركين أيضا إلا من هم بالأساس ولدوا فيها، ونشؤا في ظروفها، والتزموا نظامها الخاص، كالتوائف الهندية التي تنغلق على من يولد فيها وحسب دون غيرهم، وكذلك النقابات المهنية والتوائف الحرفية.

ويستخدم (فيبر) مفهوم الفعل الإنساني للدلالة على المعنى نريده بمفهوم الفعل الاجتماعي، فمجموع الظواهر تقوم في جوهرها على فعل الأفراد أو فعل مجموعة منهم، ولهذا

يقتضي الأمر كما يرى (فيبر) اعتماد طرائق فردية بحصر المعنى. إنّ الأحداث وجميع فئات الظواهر الاجتماعية التي يريد علماء الاجتماع تفسيرها تنجم عن تركيب الأفعال الفردية ويعكس التصور الذي ينطلق منه طبيعة الفعل، أو السلوك الإنساني الهادف، فهو ينتقد أولئك الذين يرون أن علم الإنسان يجب أن يكون على صورة علم الطبيعة، لأنه لا يمكن دراسة الظواهر المرتبطة بالإنسان وكأنه حجر يسقط على الأرض بفعل قوة خارجة عنه لأن الإنسان له إرادة وهدف ودافع. وتعد هذه العناصر أساس الفعل الذي يمارسه الفرد والأساس الذي يبني عليه كل تفسير لذلك الفعل.

... وفي إطار مفهوم الفعل والنشاط الإنساني يحدد (فيبر) الفعالية بأنها سلوك بشري يسقط عليه الفاعل معنى ذاتيا. أما الفعالية الاجتماعية فهي التي يعزوها الفاعل بحسب المعنى الذي يتطلع إليه نحو سلوك الآخرين.¹⁴

ويميز (فيبر) بين أربعة أنواع من الفعل الاجتماعي:

1. **الفعل التقليدي**: سلوك تقليدي فهو يقوم في أغلب الأحيان على تصرف آلي، وطاعة غير واعية للعرف، وينطوي من جراء ذلك على عناصر لا يمكن فهمها، غير أنه يقترب أحيانا من السلوك العقلي بقيمة حين يرى الفاعل في العرف قيمة تستحق الاحترام.
2. **الفعل العاطفي**: يقوم السلوك المرتبط بالفعالية العاطفية على الغريزة، أو الحس الهيجاني المندفع بالهوى، مما يجعله ينطوي أيضا على عناصر لا يمكن فهمها، وقد يرتبط هذا النوع من السلوك بعلم النفس أو بالتحليل النفسي.
3. **الفعل بقيمة**: تتميز الفعالية بقيمة بأنها تستلم في سياق نموها قناعة الفاعل وحدها دون الاهتمام بالنتائج التي يمكن توقعها، فالفرد يضع نفسه في خدمة قيمة أو قضية ذات صبغة دينية أو سياسية.

4. الفعل بغائية: هو سلوك يتم اختياره بعد تحديد الغاية عقب تفكير ناضج، وتحديد الوسائل أكثر مناسبة، مع أخذها في الحسبان نتائج يمكن توقعها وقابلة لإعاقة حدوث الفعل. يقوم بالدور أكثر أهمية لأن الفاعل ينشئ على نحو نموذج مثالي علاقة الوسيلة بالغاية، وينشئ مجرى الحوادث تبعا للمعنى الذي ينطلق إليه ذاتيا، أو لأن المحيط الاجتماعي ينشئ ذلك بغية توضيح المعنى الذي يتطلع إليه الفاعل لقياس البعد القائم بين السلوك الواقعي والمشخص.

... ويظهر الارتباط الذي يقيمه (فيبر) بين نشوء الرأسمالية والأخلاق البروتستانتية بالرجوع إلى الفعل الاجتماعي ذاته، وإلى محددات الفعل. فيجد أنّ هناك اتفاقا كبيرا بين غايات كل من السلوك الديني والعلماني بحيث يمكن القول أنّ نشأة التوجه الأخلاقي البروتستانتية كانت شرطا ضروريا لظهور الرأسمالية الحديثة، بمعنى غايات الفعل في الأخلاق الكالفينية توجه المؤمنين إلى إتباع سلوك يتفق مع الروح الرأسمالية الحديثة.

ويكتسب الفعل الإنساني بعده الاجتماعي عند (فيبر) بمقدار ما يأخذ الفعل بعين الاعتبار سلوك الآخرين، وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من واقع الدلالة الذاتية التي يعقلها. ويسمح هذا التعريف بإقامة ثلاثة معايير أو مؤشرات لتحديد الصفة الاجتماعية للفعل وهي:

1. ينبغي على الأشخاص بادئ الأمر أن يدخلوا في حسابهم سلوك الآخرين، وكذلك حضورهم أو وجودهم.
2. الدلالة، فيجب أن نفهم هذا الاصطلاح اللفظي الدقيق بمعنى أن فعل الذات يجب أن تكون له قيمة الدليل أو الرمز بالنسبة إلى الآخرين.
3. ينبغي أن يتأثر أي فعل اجتماعي بإدراك الفاعلين لدلالة فعل الأشخاص الآخرين ومعناه.

إن الخصائص الأساسية لأي فعل اجتماعي على وجه التخصيص هي في داخل الأفراد، وفي إدراكهم، وفي فهمهم لسلوك الآخرين. إن السلوك الخارجي الملاحظ موضوعيا يستخدم كمؤشر للحكم على هذا الإدراك، وبهذا المعنى يجب أن نفهم كلمة (الذاتية) التي اتصف بها تعريف ماكس فيبر.

ويلاحظ في تحليلات (فيبر) عموماً أنه يعطي للقيم الاجتماعية دوراً متميزاً في تحديد أشكال السلوك، ويفسر التنوع في هذه الأشكال بتنوع القيم، وتصبح الفروق القائمة بين الأفراد ضعيفة التأثير نسبياً. أما القيم فتأكد في المعاني التي يعطيها الناس لسلوكهم ولأنماط الفعل التي تصدر عنهم.

وفي الأخير، يمكن القول أن دراسات (ماكس فيبر) تتطوي على بعدين حقيقيين لمفهوم التنظيم، يظهر الأول في مفهوم التنظيم البيروقراطي، والذي يخص المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية المحددة الأهداف والغايات، وهو المفهوم الذي تطور بشكل ملحوظ في الدراسات الوظيفية والتطورية بشكل عام. ويجسد الثاني مفهوم التنظيم بالمعنى العام المرادف لمفهوم تنظيم المجتمع، وهو المعنى الذي يتضح في الدراسات الماركسية بشكل عام. وفي حين تظهر دراسته للتنظيم بالمعنى الأول في تحليلاته للتنظيم البيروقراطي وتسلسل السلطة وشرعيتها، بالإضافة إلى مفهوم القيادة وأنواعها... تظهر دراسته للتنظيم بالمعنى الثاني في تحليلاته لطبيعة العلاقة بين الأخلاق الدينية والمجتمع، وبخاصة في تحليلاته لطبيعة العلاقة بين انتشار البروتستانتية وانتشار الرأسمالية.¹⁵

إنّ للنظرية البيروقراطية تأثير كبير على التفكير التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن المفكرون المعاصرون يؤكدون دوماً على النفاثات والنتائج السلبية لتنظيمات البيروقراطية، لميولها نحو نمو غير مراقب وتأكيداً المفرط على القواعد لا على الأهداف، ولهذا أصبح معنى البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة مرتبطاً ضمناً بعدم النجاح.¹⁶

كما لم تقدم هذه النظرية تفسيرًا متماسكًا لمسائل التغيير الاجتماعي، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات والمجتمعات، ولا حتى على مستوى القيم نفسها. ولا تشير نظريته إلى أي دور يذكر للفرد بوصفه صانع القيم، وإن كانت هناك تحليلات موسعة للقيادة أو الزعامة، إلا أنها لم تظهر كيف يكرس الفرد قيما اجتماعية معينة في نفوس الآخرين، وكيف يصبح بالنسبة إليهم رمزا حضريا يقتدون به من بعده.

إذن ما يمكن أن نستخلصه في تفسير الفيري للبيروقراطية، أنّ التنظيم ينبغي أن ينظر إليه كعملية عقلنة لأن هذه الأخيرة عبارة عن أفعال وممارسات متعددة: الالتزام بالواجبات، الانضباط، توظيف الكفاءات، التعاقد، الانتقاء، التخصص، التقيد بالقواعد، التأهيل، المراقبة، التمييز بين ملكية الموظف وملكية الإدارة، تقسيم العمل، عدم احتكار الوظائف من طرف شخص واحد، تدوين القرارات والقواعد والأعمال، الترقية المهنية... الخ. وهذه الأفعال والممارسات عندما يكون لها طابع شرعي كمارسة مبنية على قواعد متعارف عليها ومقبولة عن طوعية من طرف الأعضاء، فإن التنظيم البيروقراطي يكون عبارة عن عملية ترشيد وعقلنة، تساهم في تحديث المجتمع تنميته من خلال الربط بين الأفعال والممارسات، عن القدرة والخبرة التي يملكها الإنسان في توجيه العمليات الاجتماعية.

محاضرة الثالثة: التنظيمات الحديثة لأميتاي إيتزيوني (Amitai Etzioni)

ملخص محاضرة 3:

من بين أحسن المبادرات التي تعمقت في أعمال ماكس فيبر هي تلك التي قدمها أميتاي إيتزيوني (A. Etzioni) الذي ميز بين المنظمات حسب نمط الرقابة ونمط المشاركة، هذا ما سمح له بإدخال كل المنظمات المعروفة (بما في ذلك الجيش، الأحزاب السياسية، الكنيسة، المؤسسات) في فئة يكون فيها السلوك متجانسا. حيث حلل إيتزيوني المنظمات من وجهة النظر السلطة ودرجة مساهمة الأعضاء في منظماتهم من خلال تحديد مدى توافق أهداف المنظمة مع أهداف أعضائها بالنسبة إليه.

• حياته:

أميتاي إيتزيوني (1929) كان أستاذ علم الاجتماع في جامعة كولمبيا (Columbia) بنيويورك. تحصل على دكتوراه علوم سياسية في بركلي (Berkley) بكاليفورنيا واهتم بميدان إيجاد حلول للنزاعات أو نظرية السلوك الاجتماعي. وقد سَير منذ خمس عشرة (15) سنة مركز الأبحاث حول السياسة. تفحص المنظمات خاصة من وجهة نظر السلطة.¹⁷

• أهم أفكاره:

بدأ إيتزيوني عمله من مشكلة النظام الاجتماعي، طارحًا السؤال: لماذا تحافظ المنظمات أو الكيانات الاجتماعية الأخرى على استمراريتها؟ فإن السؤال الذي تجب الإجابة عنه هو: لماذا يطيع العاملون في المنظمات الأوامر التي تصدر إليهم ويتبعون معايير السلوك التي تعد لهم؟ تحدث هذه المشكلة في كل الأنظمة الاجتماعية، من الأسرة إلى الدولة، لكن إيتزيوني يرى أنها جوهرية في المنظمات الرسمية بشكل خاص. هذا لأن المنظمات صممت كأدوات. وما أن يتم تشكيل واحدة، سواء أكانت في الحكومة، أم في المجال التجاري أم التعليمي أو الترويحي، حتى يكون لها سبب معين لوجودها، أو هدف أو غرض، فالأنظمة الاجتماعية "الطبيعية" مثل الأسرة أو الجماعة تكون متنوعة أكثر على صعيد ما تقوم به ومن الصعوبة التفكير فيها بأن لها أهدافًا. لكن لأن المنظمات لديها هذه الخصائص لمحاولة الوصول إلى هدف، فيصبح من المهم "قياس" إلى أي مدى تكون ناجحة. والنتيجة هي التأكيد على الأداء.

تراجع المنظمات أداءها بشكل مستمر وتقوم بتغيير ممارساتها على ضوءه. لذلك تواجه المنظمات مشكلات خاصة في سيطرة سلوك أعضائها: ويجب أن نتأكد أن السلوك يتماشى مع متطلبات الأداء. بدأ إيتزيوني بافتراضه أن المنظمات - مثلها مثل الوحدات الاجتماعية الأخرى - تحتاج إلى طاعة أعضائها؛ لاهتمامها الشديد بالأداء، واهتمامها -

أيضًا - في العالم الحديث بحجمها، ولا يمكن أن تعتمد المنظمات على التزام أعضائها الكامل بأهداف المنظمة لتضمن طاعتهم. وأيضًا لا يمكنها الاعتماد على نظام سيطرة غير رسمي مبني على نفوذ فرد على الآخر كما يحدث في الأسرة. إن المنظمات تتمتع بأنظمة رسمية للسيطرة على ما يجري فيها، لديها مكافآت وجزاءات من نوع واضح ومحدد لضمان طاعة أعضائها.¹⁸

لقد اعتبر أ. ايتزيوني قبل كل شيء أن مجتمعنا الحديث هو مجتمع المنظمات: "نحن ولدنا في المنظمات، وربتنا المنظمات ومعظمنا خصص أكبر قدر من حياته للعمل من أجل هذه المنظمات". بالمقابل، كان هناك في الماضي عدد أكبر من المنظمات الكبيرة الحجم والأكثر كمالًا. وحيوية المنظمات هو شرط ضروري لنمط حياتنا، فبدون المنظمات التي تعمل جيدًا لا يمكن أن نحافظ على حياتنا النموذجية، فمستوانا الثقافي وحياتنا الديمقراطية، والمنظمات العقلانية وسعادة البشرية متضامنة إلى حد ما.

يميز ايتزيوني (أ) المنظمات عن أشكال أخرى للمجموعات البشرية، فالمنظمات هي وحدات اجتماعية بنيت بعزم وأعدت بناءها من أجل تحقيق أهداف خاصة، فهم يعتبرونها جزءا من المنظمات ك: المؤسسات، الجيش، المدارس،... لكنها ليست كالعائلات والأصدقاء مثلا. تتميز المنظمات أساسا بما يلي:

-تقسيم العمل والسلطة.

-وجود مركز أو عدّة مراكز لاتخاذ القرار التي تشير إلى الفعالية التي يجب أن تقوم بها المنظمة.

-استبدال الموظفين الذين لا يرضون.

وبالتالي لا تعتبر العائلة، القبيلة التي ليست لها هذه الخصائص منظمات، وهذه

الأخيرة مراقبة بشكل أكبر في طبيعتها واتجاهها مقارنة بأية مجموعة اجتماعية أخرى.

لقد اعتبر إيتزيوني (أ) وهو في الوقت نفسه عالم اجتماع وسياسي المقاربات الجديدة - التي سماها البنيوية - ضرورة لدراسة المنظمات.

يؤدي هذا الاقتراب إلى التركيب بين النظرية الكلاسيكية وتنظيمها الرسمي ومدرسة العلاقات الإنسانية وتنظيمها غير الرسمي، فقد أعادت المقاربة البنيوية الاعتبار للانتقادات المعروفة ضد النظرية الكلاسيكية ودعمت أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا تعطي سوى نظرة غير كاملة للمنظمة وجهة النظر التي تفضلها الإدارة والتي تؤدي إلى وقوع الموظفين في الخطأ: إذ من الخطأ الاعتقاد أنّ كل المجموعات في المنظمة يمكنها أن تكون سعيدة لأنّ هذه المجموعات في حد ذاتها حتى لو كان لديها في بعض الأحيان أهدافا مشتركة، إلا أنّها لديها أهداف مضافة. (مثل تلك التي تتعلق بالإدارة والموظفين).

إن عدم رضا الموظفين ليس فقط مجرد نتيجة سوء تنظيم العمل، بل هو مظهر لوجود نزاع حول مصلحة واقعية.

إيتزيوني (أ) الذي يرى في فيبر (م) أحد أكثر المؤثرين في تأسيس المدرسة البنيوية لأنّه اهتم كثيرا بتوزيع السلطة، والذي اعتبر ورأى أن حاجيات المنظمة وأعضائها ليست راضية تماما، حتى أنّهم معتادون بشكل قوي برضا غير كامل. ومن هذا تأتي المجهودات المقصودة للتنظيم من أجل مكافأة الذين يتماشون مع قوانينها ولأوامرها، ومن أجل معاقبة الذين لا يقومون بذلك.

يتوقف نجاح المنظمة في جزئه الأكبر عند قدرتها على مراقبة المشاركين في الجانب الاصطناعي للمنظمات. ويكمن انشغالها الأكبر في الفعالية والميل إلى تعقيد أكثر في الوحدات الطبيعية، وهو ما أدى إلى وجود الرقابة غير الرسمية وغير الملائمة وأنّه من المستحيل الاعتماد على شخصية العامل في عمله؛ ولهذا السبب فقد فرضت المنظمات توزيعا رسميا مهيكلا للمكافآت والعقوبات من أجل ضمان احترام المعايير، القواعد، الأوامر.

ويمكن لنا أن نصنف وسائل المراقبة للمنظمة إلى ثلاث فئات: طبيعية، مادية، رمزية.

الرقابة التي تعتمد على تطبيق الوسائل الطبيعية (بندقية،...) محددة كسلطة إلزامية. استعمال الوسائل المادية (النقود،...) الذي يهدف إلى المراقبة، يشكل سلطة المنفعة. تتوافق الوسائل الأخرى مع السلطة المعيارية: المكانة (الهيبة)، التقدير،... أو السلطة الاجتماعية: الحب، القبول.

تختلف أشكال السلطة المستعملة من قبل المنظمات وفق وضعية الهرمية للمراقبين، فمعظم المنظمات تستعمل وسائل أقل استعبادا من أجل مراقبة الرؤساء عوض مراقبة المرؤوسين. ويظهر المنطق ضرورة مقارنة المشاركين المنتمين إلى الصنف نفسه في مختلف المنظمات، أو في أصناف مختلفة للمنظمة نفسها، مقارنة الرقابة المستخدمة في الصنف السفلي للمنظمات المختلفة وهي طريقة مريحة لتصنيف المنظمات لأن الاختلاف هو مؤشر لعدة اختلافات أخرى بين المنظمات.

يتم ترتيب المنظمات وفق الترتيب التنازلي حسب درجة الإلزامية، حيث نجد معسكر اعتقال، سجون إعادة تأديب التقليدي، المستشفيات العقلية المحتجزة، معسكرات سجناء الحرب.

ونجد أيضا حسب درجة الترتيب التنازلي لهيمنة سلطة المنفعة: المصانع، المكاتب، البنوك والمنظمات العسكرية في فترة السلم.

تهيمن السلطة المعيارية في المنظمات الدينية، المنظمات الإيديولوجية والسياسية، الثانويات والمستشفيات العقلية بهدف علاجي. ويهتم ايتزيوني (أ) بعد ذلك بدرجة مساهمة الأعضاء في منظماتهم، حيث يتعلق الأمر بتحديد درجة الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها بالنسبة إليه، ونجد ثلاثة أنواع من مشاركة الأعضاء في المنظمة:

-النوع الأول: الانسلاخ: إن أهداف المنظمة هي في جزئها الأكبر ضد أهداف أعضائها، وهذا الطلاق يؤدي إلى التفكك بين الأعضاء والمنظمة، وهي حالة سجين الحرب في المعسكر، معتقل في سجن.

-النوع الثاني: المشاركة الحسابية: هناك نوع من التقارب بين الأهداف الشخصية وتلك المتعلقة بالمنظمة، لكنه تقارب يعاد التفكير فيه دوما ويتم تقويمه من قبل الأعضاء، هذه العملية موجودة باستمرار في المؤسسات...

-النوع الثالث هي: المشاركة الأخلاقية: فهناك تقارب كبير بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، بينما تكون مشاركة الأعضاء في ميدان غير اقتصادي، أخلاقي، وهي نموذجية في الكنائس، وفي الأحزاب السياسية،...

يحدد إيتزيوني (أ) إمكانية وجود منظمات تُركب أحد الأنواع الثلاثة من السلطة أو المراقبة مع أحد مهما كانت الأنواع الثلاثة المشاركة، وهو ما يسمح له بتمييز (09) تسع فئات من التنظيم هي كالتالي:

نوع المشاركة			نوع السلطة
أخلاقية	حسابية	انسلاخ	
3	2	1	الإلزامية
6	5	4	النفعية
9	8	7	المعيارية

لكن إيتزيوني (أ) يعترف عامة بوجود علاقة بين نوع السلطة ونوع المشاركة، حيث تذهب السلطة الإلزامية مع المشاركة الانسلاخ، والسلطة النفعية مع المشاركة الحسابية، السلطة المعيارية مع المشاركة الأخلاقية.

وهذه التنظيمات هي الأكثر استقرارا عكس الأخرى (2،3،4،6،8،7) فهي ليست مستقرة، أو تعاني من صعوبات جمة أو تتغير من أجل الحصول على وضعية مستقرة.

هناك اكتشاف عظيم للمدرسة البنيوية والمتمثل في اختلاف المنظمات بالنسبة إلى نوع المراقبة المستعملة، أمّا بالنسبة إلى الانسلاخ أو الالتزام الذي تقرّه، فهي تختلف أيضا في بنيتها حسب عدّة جوانب هامة. ومن بين اختلافات البنيوية نجد مكانة ودور القائد، سلطة التدخل، وحقل الفعل.

إن سلطة المراقبة التي تملكها المنظمة على أعضائها، تعتمد:

- على الوظائف الخاصة (رئيس مصلحة).
- على الشخصية (رجل مقنع).
- على الدمج بين الاثنين (رئيس مصلحة مقنع).

السلطة الذاتية هي دوما معيارية: يعتمد على استخدام الرموز لبناء الالتزام. السلطة الوظيفية يمكن أن تكون معيارية، إلزامية، ونفعية.

يعتبر إيتزيوني (أ) الموظف شخصا يستمد السلطة أساسا من وظيفته في المنظمة والزعيم غير رسمي، شخص تظهر قدرته خاصة على مراقبة الآخرين ذاتيا، والزعيم الرسمي هو الشخص الذي يملك في الوقت نفسه سلطة وظيفية وذاتية.

أمّا في المنظمات الإلزامية فلا يمكن إيجاد سوى موظفين، وفي المنظمات المعيارية نجد خاصة قيادة رسمية وفي المنظمات النفعية نجد في الحقيقة خليطا كبيرا: في حالة انسلاخ (مصنع صارم مثلا). نجد زعماء غير رسميين هم عمّالا، في حين في حالة مشاركة حسابية، تهيمن الزعامة الرسمية وتمارس سلطتها الحقيقية. وتستخدم كل المنظمات وسائل للمراقبة لكي تسمح بممارسة المعايير والقوانين، لكنها تختلف تماما بالنسبة للسلطة التي تتدخل في المعايير والقوانين التي ترغب أن تجعلها محترمة. وبعض المنظمات (المساجين مثلا) لديها سلطة تدخل محدودة، لا تحاول المراقبة إلا في بعض النشاطات المخولة لها. في حين نجد أن المنظمات الأخرى لديها تدخل كبير (مثلا المستشفيات)، كما أن البعض

الآخر منها أيضا (مثل الكنائس) تحاول أن تحقق احتراما للمعايير في الوقت نفسه بالنسبة إلى النشاطات التي تمارس داخل المنظمة وبالنسبة إلى النشاطات التي تمارس خارجها. كلما كانت المنظمة تتسم بالتدخل بذلت مجهودات أكبر للحفاظ على مراقبة فعالة.

مجال فعل المنظمة محدد من خلال حجم النشاطات التي يمارسها معا أعضاء المنظمة، فإذا كان مجال الفعل ضيقا كان الأعضاء لا يشاركون في الأغلب إلا مرة أو في عدد قليل من النشاطات (مثلا: مصنع مجزأ بشكل أكبر). وبالعكس، فإن مجال الفعل يكون أكثر اتساعا إذا شارك الأعضاء في عدّة أنماط من النشاطات (مثلا: بالنسبة إلى النقابة، لديها مهام اجتماعية وتفاوض جماعي). والمنظمات بصفة شاملة (مثل: دير مدرسة راهبات) لديها حد أقصى من مجال الفعل.

لا توجد علاقة واضحة بين مجال الفعل وسلطة تدخل المنظمة، إذ يمكنها مثلا وضع معايير بالنسبة إلى عدد بسيط من النشاطات مقارنة بتلك التي تمارس بالتزامن (مثل: الجيش).

ويزيد مجال الفعل الواسع من قوة الرقابة المعيارية، وهو شرط ضروري لرقابة إلزامية ويفترض أن يذهب إلى حد معاكسة الرقابة النفعية. وبالتالي تعمل المؤسسات الآن على التخفيض من مجال الفعل؛ لأنها تميل إلى التخلي عن النشاطات التربوية، الترفيهية والسكن وذلك مع ربح فعال لبنياتها الرقابية.

فهل أتى ايتزيوني (أ) بذلك ليميز بين المنظمات البيروقراطية الأكثر دقة وهو ما لم يفعله فيبر (م) بتمييزه بين السلطة والتدخل الذي أصبح الآن شيئا كلاسيكيا لعلم الاجتماع.

فهو لم ينتبه الآن إلى أنّ السلطة في المنظمة نفسها يمكنها أن تختلف حسب بنية التنظيم المختار. الأمريكي تانوبوم (A.S.Tannembaum) (1966) الذي توصل إلى الحكم

الكلي للسلطة الموجودة في المنظمة المستخدمة لوسائل محددة، لم تكن ثابتة وإنما تختلف حسب قواعد التشغيل الداخلي.¹⁹

"يعرض ايتزيوني.(أ) في كتابه (A Comparative Analysis of Complex Organisations) الشكل الرسمي للتنظيمات في أبعاده الأساسية والمتمثلة في الهدف، البناء، السياق والتغيير. يعمق ايتزيوني.(أ) في كتابه "تنظيمات الحديثة" مفهوم الهدف إضافة إلى تمييز في طبيعة الأهداف، نماذج تأسيسها، إعادة إنتاجها وتوسعها.²⁰

إن تختلف بنية المنظمات وتصنيفها باختلاف طبيعة السلطة المستخدمة التي بدورها تفرض نوع مميز من الرقابة على المشاركين، التي تحدد درجة مشاركة الأعضاء داخل المنظمة، بمعنى مدى توافق أهداف المنظمة مع أهداف أعضاء المنظمة حيث أعطى ايتزيوني.(أ) أهمية كبيرة للأهداف، وعلى أساس هذا التوافق تحدد درجة السلطة والمشاركة داخل المنظمة.

محاضرة الرابعة: التنظيمات لدى ميشال كروزي (Michel Crozier)

ملخص محاضرة 4:

نتناول في هذا الدرس أهم أفكار التي أتى بهام ميشال كروزي والذي حلل أهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التسيير في المنظمات خاصة منها كبيرة الحجم.

دقق ميشال كروزي (M.Crozier) في فرنسا في كل الانحرافات التي تؤثر على المنظمات الكبيرة والتي تتدخل في تماسكها والتي تجعلها تؤدي أهدافها بطريقة سيئة. والذي اعتبر التنظيم البيروقراطي الذي أتى به ماكس فيبر هو سبب ونتيجة لسوء تسيير المنظمات.

• حياته:

ميشال كروزى (1922) هو باحث فرنسي في علم الاجتماع، درس في جامعات هارفارد وباريس لبعض سنوات، أسس في فرنسا مركز علم اجتماع التنظيمات (C.N.R.S). قاد انطلاقاً من سنة 1950 دراسات حول التنظيمات وسلوك العاملين خاصة في الإدارات والمؤسسات العامة. وقد سمحت له العلاقة الدقيقة للمنظمات المدروسة بتحديد خصائص المنظمة البيروقراطية، شروط تطورها وتحديد بعض الخطوط العصرية الأساسية للفرنسيين فيما يتعلق بالتنظيم. قام بالموازاة مع عدّة باحثين في مركز علم اجتماع التنظيمات ببناء مفاهيم جديدة من أجل تحليل المنظمات (مثل السلطة، عدم اليقين، النسق) وفي عرض أكثر شمولية قام به في كتاب "الفاعل والنسق" كُتب مع فريد بارك.

• أهم أفكاره:

ثاني أكبر تيار لتحليل المنظمات، التحليل الاستراتيجي الذي انطلق من انتقادات حركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات والاقتراب بسيكولوجي، هؤلاء المؤلفين انقدوا هذه النظريات لأنها تصمم الفرد والجماعة في "الفراغ" بمعنى انطلاقاً من حاجياتهم المأخوذة بشكل مطلق ومستقل من استراتيجيات الفاعل والمنظمات الملموسة أين يتم تطويرهم.

كروزى وفريديبارك هم مؤسسي التيار التحليل الاستراتيجي، وانطلقوا من أربعة

بديهيات:

- المنظمات لا بد تحليلها كبناء اجتماعي : إنّ التنظيم هو إجابة للضغوطات،

الفاعلون هم الذين يشكلون مع بعضهم البعض الإجابات لهذه الضغوطات، يتعلق

هنا تفسير كيف يتم هذا البناء. مثل إجبارية الجودة هي استجابة للزبائن أو

السوق، لكن اعتباره في بنائه الحيوي وتفاوضي بين الفاعلين يسمح لفهم كيف

أنشأت والمشاكل التي فرضتها من خلال تشغيله، لا بد اعتباره كبناء اجتماعي.

- عدم قبول الإنسان استخدامه كوسيلة في فائدة أهداف المنظمة : بمعنى

للمنظمة أهداف ولأعضائها أهداف خاصة بها، ويرفض الأعضاء اعتبارهم كوسائل في خدمة أهداف التي سطرتها المنظمة.

- الحرية النسبية للفاعلين: كل فرد هو فاعل، بمعنى هذا الفرد أو الجماعة قادرة على الفعل أي يتمتع بهامش الحرية في التصرف، بحيث يعطي كل فاعل معنى لفعله أو حكم ذاتي حقيقي لأفعاله.

- العقلانية المحدودة: الفكرة جاءت من الاقتصاد، عقلانية الفاعل الاقتصادي الذي يملك في السوق كل المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرار عقلاني. إلا أن المعلومة دائما ناقصة، الفاعل لديه استراتيجيات معينة لكن لا يختار أبداً الحل أكثر عقلاني ليس لديه الوسائل، مما يجعل حلوله غير مرضية.²¹

بالنسبة لكروزي.(م)، البيروقراطية معروفة في معناه التحقيري والشعبي للكلمة فهي:

"تعقيد غير نافع، معايرة إجبارية، اختناق الهوية".

إذن يتعلق الأمر بتفسير الخلل الوظيفي الذي يتطور داخل أكبر المنظمات مثل ما قام به المؤلفان الآخران منذ فيبر(م) (مارتون. ر.ك (1940) وقولدنار. أ. (1954). وتأتي التفسيرات من دراسة حالة واقعية أخذت أساسا من الوكالة الباريسية لوزارة المالية والاحتكار الصناعي للدولة.

تتكون وكالة المحاسبة الباريسية من 1000 شخص، معظمهم نساء يتوزعون على عشرة أقسام من 100 شخص، كل قسم يعمل العمل نفسه، كتابة آلية، وفي كل قسم وحدة عمل، تتكون كل جماعة من أربعة عاملين، والتنظيم فيها كان صارما، هرميا، تسلسليا. وعلى رأس كل قسم إطار دنيوي، ونجد على رأس الوكالة أيضا إطار سامي دون هيكل وظيفي. وهناك وكالات أخرى من نفس النوع في بروفانس (Province). كل القرارات وكل التنظيمات كانت محددة من قبل المديرية الوطنية تحت قاعدة القوانين غير الشخصية،

والعمال يتم توظيفهم على أساس المسابقة، ولا توجد إمكانية الترقية بدون اجتياز مسابقة جديدة، ومحيط العمل جد سيء، حيث توجد إضرابات، نقابات نشيطة، ارتفاع دوران العمال. إنّ المديرية الوطنية تعتقد أنّ هذا المحيط ناتج عن ضعف الإطارات الدنيوية اتجاه العمال. فالمقابلات الفردية وضعت أهمية لما يلي:

- الحكم السلبي للعمال اتجاه الوكالة وهذا خاصة عند أقدم العمال.
- العزل الاجتماعي وغياب الأصدقاء.
- التضامن السلبي للعمال ضد إدارة الوكالة.
- وجود علاقات جيّدة بين العمال والإطارات الدنيوية.

في الحقيقة تؤدي الإطارات الدنيوية وظيفة خاصة، نزعتم لهم القوانين كل السلطة الرسمية وكان مدير الوكالة هو الذي يقرر كل شيء (مثل: ترخيص غياب العامل بسبب الوفاة). لكن فيما يخص أخذ القرارات، فقد كان المدير بحاجة ماسة إلى المعلومات التي تملكها الإطارات الدنيوية، كما أنّ هذا الأخير كان يعطي المعلومة تحت شكل يناسبه ويأمل أن يحصل على أقصى حد ينفع به قسمه دون إمكانية اتخاذ القرار والعقاب، وكان يبحث عن توفيق وحسن ظرافة لعمالة حتى يُرجعوا الخطأ على الإطار السامي إذا وجهته صعوبة. كانت لكل درجات الهرمية في الأخير، سلوك يسمح بالحفاظ على الوضعية. القواعد غير الشخصية، مركزية القرارات، عزلة كل جماعة هرمية، وهو ما أعطى لكل واحد شعورا بالحماية ضد كل تمييز وضد تحكيم الرؤساء. وبالتالي ضمان استقلالية يرى أنّها من الأولويات.

إنّ الاحتكار الصناعي كان أكبر تنظيم للدولة مع 30 مصنع و 12000 عامل، يقدمون إنتاجا بسيطا دون إشكال أساسي للسعر المدخول. كان يوظف ست فئات من العمال، حيث لكل واحد منهم طريقة للتوظيف والقانون الأساسي لها.

- عمال الإنتاج معظمهم نساء .
- عمال الصيانة ذوو تأهيل عالي.
- رؤساء الورشة هم في الوقت نفسه: رئيس عمال وموظف في المكتب.
- هيئة إدارية متخصصة مكلفة بالشراء .
- مهندسون تقنيون، كل واحد في المصنع من أجل الجانب التقني.
- مهندسو الإدارة، مدير ونائب مدير لكل مصنع، متخرجون من المعهد متعدد التقنيات.

التنظيم كان جد مركزي، يسيّر كل ورشة رئيس الورشة، كان هناك من 60 إلى 120 عاملا في قسم الإنتاج و 12 عاملا في قسم الصيانة يخضعون هرميا لمهندس تقني، التخصص كان جد متقدم: إذ كل واحد لديه دور محدد بوضوح ويعمل بمعزل عن الآخرين، الإرشادات والقوانين تنبئ بما يجب القيام به، وجود منح المردودية، قاعدة الأقدمية تدير كل التعيينات. رغم أنّ هذه المنظمة تعرف ضغوطات اجتماعية قوية بين الجماعات وكانت تعادي كل تغيير، خاصة بالنسبة إلى أكبر مكننة، إلا أنّ العلاقة بين عمال الصناعة ورؤساء الورشة كانت ضعيفة لكنها جيدة. ففي الحقيقة، لا يعطي العمال أية أهمية لرئيس الورشة، وهذا الأخير ليس لديه أية وسيلة لفرض سلطته، بالمقابل، يغير وينتقد عمال الإنتاج، عمال الصيانة الذين يعتبرونهم تقريبا كالمرؤوسين ويحكمون عليهم بالإهمال والكل. كان بين عمال الصيانة ورؤساء الورشة، نزاع مباشر رغم غياب علاقة تراتبية: ينتقد عمال الصيانة عدم كفاءة رؤساء الورشة وذلك لطول فترة الإصلاح.

في الحقيقة، يمتلك عمال الصيانة سلطة واقعية على الورشات، لأننا نجد داخل المنظمة كل شيء محضرا مسبقا، عطب الآلة هي المنطقة الوحيدة غير المتأكد منها، وكان عمال الصيانة هم الذين يتولون مراقبتها. ينظمون أنفسهم لكي يكونوا الوحيدين القادرين على إصلاح العطب، حتى لو كان صغيرا. (اختفت بطاقات الصيانة، مخطط الآلات)، يساعد

بعضهم البعض بشكل متبادل، يشكّلون جماعة ليست لها بديل. الإدارة أعطت لهم حرية التصرف حتى لا ينقلبوا ضدها.

النزاعات على مستوى أعلى التدرج كانت موجودة أيضا، إذ اعتبرت دائما وسيلة لتخريج إحباطاتهم الشخصية. وبهذا يشعر مدير المصنع بإحباط لأنه على رأس المنظمة التي تسير لوحدها. نائب المدير يشعر بإحباط لأنه يتوقف بشكل كبير على المهندس التقني، مادامت أهم المشاكل تكمن في جانب الصيانة فقط، فالمهندس التقني كان في وضعية غامضة لأنه بقي خاضعا للمدير ونائب المدير.

استخلص كروزي من هذين المثالين ما يلي:

" لقد أدت الصلابة التي تمّ على أساسها تحديد محتوى مهام العلاقات بين المهام المنوط بها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لإنجازها إلى صعوبة الاتصال بين الجماعة فيما بينها ومع المحيط. عوض أن تعيد الصعوبات الناجمة فرض تصميم النموذج، تمّ استخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحسين وضعيتهم في المعركة من أجل الحصول على السلطة داخل المنظمة. هذه السلوكات تثير ضغوطات جديدة من أجل اللاشخصية والمركزية، لأن اللاشخصية والمركزية تعطي في هذا النوع من النظام الحل الوحيد الممكن من أجل التخلص من التضخم في الامتيازات التي تحصّل عليها هؤلاء الأفراد والجماعات."

يعطي كروزي بذلك مفهوما جديدا للبيروقراطية فهي: " نسق من التنظيم غير قادر على التصحيح وفق أخطائه، أين يصبح الخلل الوظيفي أحد العوامل الأساسية للتوازن."

في حالة فرنسا، يرى كروزي (م) أنّ ظاهرة البيروقراطية لديها شكل خاص ناتج عن أسباب معينة ناجمة من الوسط الثقافي، اثنان منهما حاسمان هما:

-الخوف من علاقة وجه لوجه التي قد تسبب في نزاعات أو حالات من التبعية.

-المفهوم المطلق للسلطة التي لا يمكن بدونها أن نتصور نجاح أي عمل جماعي في فرنسا.

التناقض الشامل في فرنسا بين السلطة المطلقة والاستبدادية والمركزية في التدرج الطبقي الذي يحمي الفرد ويجعل هذه السلطة غير مجدية.

بالنسبة إلى كروزي.(م) هذه الأسباب تأتي من مختلف العوامل الثقافية من بينها النظام التربوي الذي يلعب دورا أساسيا في جوانب مركزية، نخبوية، تجريدية.

كما يرى كروزي أنّ الحل الوحيد لضبط البيروقراطية هي الأزمة. على الأقل في فرنسا أين لا توجد إمكانية للتكيف المتقدم بالنسبة إلى المنظمة البيروقراطية وكل فن في التسيير لهذا النوع من التنظيم هو قيام ومراقبة الأزمات. حاليا، يسجل كروزي.(م) أنّه بالإمكان أن تكون هناك تحولات خارج الأزمة إذا تغير النموذج الثقافي.

فربما كان لدى كروزي.(م) ميل إلى تعميم ما استخلص من بعض المؤسسات على كل المنظمات (الخاصة والعامة). حيث توجد دراسات أخرى، خاصة تلك المتعلقة بالدراسات الدولية حول أكثر من 100 مؤسسة بين 1972 و1974، بقيادة هيلر.(ف) (F.Heller) لـ تافيستوك (Tavistock) في معهد العلاقات الإنسانية بإنجلترا الذي يتشكل من خمس عشرة (15) مؤسسة فرنسية كبيرة الحجم، والتي أظهرت أنّ هذه المؤسسات تتسم أكثر باللامركزية، وبأكثر مشاركة من المؤسسات الأخرى للعالم الغربي (الولايات المتحدة الأمريكية، وباقي أوروبا الغربية).

قام كروزي.(م) وباقي الباحثين في مركز علم اجتماع التنظيمات فيما بعد، بإجراء دراسات أخرى اهتمت خصوصا بتشغيل المؤسسات الخاصة (نقصد مثلا: "علم اجتماع التنظيمات وتشغيل المؤسسات " في مجلة فرنسية لعلم الاجتماع العدد 20-3، 1979، عدد

خاص). سمحت له نتائج هذه الأبحاث بتطوير مخطط تحليل المنظمات الذي أصبح مشهورا في الخارج أكثر منه في فرنسا.

وهذا المخطط التحليلي يدور حول الاستدلال التالي:

ينظر إلى المنظمة أولا وقبل كل شيء كأحد الأماكن الأساسية للفعل الجماعي، مما أدى إلى ملاحظة الفاعلين لهذا الفعل، بمعنى العاملين في المنظمة. وبعدها، اعتبر المنظمة ككل نسق اجتماعي لا يمكن أن يكون كامل التسوية والمراقبة.

إذن هناك مناطق للشك وإمكانيات تحقيق أهداف شخصية تختلف عن أهداف المنظمة. تسمح مناطق الشك للمستخدمين في المنظمة التي تراقبهم الحصول على السلطة، وبالتالي استخدامها لتطبيق استراتيجياتهم الشخصية التي تهدف إلى إرضاء أهدافهم الشخصية. السلطة والاستراتيجية هي مكونات جماعات اللعب في المنظمة، لكن ليست كل الجماعات، لأن بعضهم مجردون من السلطة أو لا يمتلكون سوى القليل منها.

وأخيرا، ينظر إلى المنظمة كنسق، بمعنى ككل مستقرة على الأقل في متغيراتها. ينتج عن التأويل بأن المنظمة كنسق تدخلان: أولا، من الباطل التمييز بين الأسباب والنتائج لأن في النسق يتحول السبب إلى نتيجة في فترة معينة كما تفعله النتيجة في السبب في فترة أخرى. تليها كل منظمة هو نسق مختلف ودور تحليل المنظمات يكمن خاصة في الكشف عن عناصر لهذا النسق وأنماط تشغيله. إذن ليست هناك أولوية لتفضيل نسق من خلال ملاحظة بعض المتغيرات كالتقني، المحيط أو أفكار سياسية لبعض الجماعات الاجتماعية.²²

إنهم يسعون للكشف عن البناء الاستراتيجي الفعلي للمنظمة. الفرد هو فاعل، حر وقادر على اتخاذ القرار، كل فاعل له هدف. جميع الجهات الفاعلة حرة نسبياً، لكنها كلها مترابطة، ولها هامش من الاستقلالية ومحدودة في عقلايتها.

تمّ تأسيس بين أعضاء المنظمة مجموعة من العلاقات، وضعت القواعد للإجابة على المشاكل التي يطرحها أداء المنظمة، تتميز المنظمة بالعديد من أوجه عدم اليقين وتفاعلاتها، يتوقف دائماً الأداء المرضي لمهام كل شخص إمّا على الإجراء أو المعلومات التي يرسلها الآخر.

إنّ سلطة كل منهما هي قدرته على السيطرة على منطقة الشك بشأن ما إذا كان سينفذ أو لا العمل أو يقدم أو لا المعلومات، وإذا كان سيقوم بذلك بشكل صحيح. وكلما كان الفرد يُنظر إليه على أنه حر في القيام أو عدم القيام به، من قبل الآخرين، كلما كان سيطرته على منطقة الشك أكثر أهمية لأداء المنظمة وظيفتها بشكل صحيح، كلما كان حرّاً كلما استطاع الحصول من قبل الآخرين السلوكيات تتسق مع أهدافه وبالتالي لديه المزيد من السلطة. هناك صلة بين الاستقلالية والسلطة.²³

إذن يمكن القول أنّ المنظمة عبارة عن شبكة من السلطة والمفاوضات الدائمة حيث يلعب كل منها دوره في مقابل السلوك الذي يتماشى مع مصالحه من قبل الجهات الفاعلة الأخرى. يطور الفاعلون استراتيجيات لتوسيع هامشهم الخاص من الحرية والتعسف ويقلل من الآخرين.

محاضرة الخامسة: التنظيمات لدى بول غوجي لورانس وجاي ويليام لورش

(Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsh)

ملخص محاضرة 5:

انتشرت منذ 1960 في العالم كلّها خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، بحوث إحصائية أجريت في المؤسسات لاختبار الفرضيتين المتعلقةتين بالتكنولوجيا وبالمحيط كعامل أساسي مفسر للهيكل.

ارتبطت النتائج المعمقة بدون شك بلورانس (P.R.Laurence) ولورش (J.W.Lorsch)
(النتائج التي كانت أساس بناء مدرسة فكرية جديدة: مدرسة الاحتمالات أو التوافقية (l'école
contingente): اللذين أظهرنا، أنّ مختلف أجزاء المؤسسة لم تواجه بنفس التقنية ولا بنفس
المحيط، فدرجة اليقين أو عدم اليقين بالمحيط بالمعنى الواسع (التي تتشكل من المعارف
العلمية والتقنية والمعارف الخاصة بطلب المؤسسة) هي التي تحدد تنظيم جزء من المؤسسة
التي لها صلة بهذا المحيط.

حقيقة لم يلاحظ توافق بنية - محيط كثيرا لكن من المؤكد أنّ الخلاصة المهمة تكمن
في التأكيد على أنّ التنظيمات الأكثر فعالية هي تلك التي تبنى في كل أجزائها، حسب
خصائص محيطها.

ويبقى تفسير سبب عدم تعديل المنظمات حتى تتكيف مع محيطها مرتبطا بعدة
عوامل، إذ يمكن أن يكون هناك تفسير انطلاقا من العيوب التي تتميز بها البيروقراطية، أو
انطلاقا من الأهداف المراد تحقيقها والتنظيم في حد ذاته والأعضاء الذين يشكّلونه.

• حياته:

بول (ر) لورانس (1922) وجاي (و) لورش (1932) كانا أستاذي تنظيم في جامعة
هرفارد في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعطيا بين 1967 و 1972 الشكل النهائي
للأعمال التجريبية الخاصة بـ (ت) بورنس و(ج) وودوار، وكانا مؤلفين لاسم مدرسة فكرية
أصبح لديها اليوم أكبر الأثر في التنظيمات ك: نظرية الاحتمالات أو التوافقية (contengency
theory) التي توصل من خلالها الاثنان إلى نتائج موسعة كالآتي:

- عدم وجود أفضل هيكل تنظيم.

- كل الهياكل التنظيمية ليست فعالة.²⁴

• أهم أفكاره:

لقد أجروا دراستهم في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة برن وستولكر (Burn et Stalker) حول البيئة، ولقد أيدوا دراستهم على عشرة منظمات وفي ثلاثة صناعات مختلفة هي الصناعة البلاستيكية، وصناعة الأغذية، وصناعة التعليب، والتي تختلف من حيث البيئة، ليتعرفوا على مدى امكانية استخدام هياكل تنظيمية بعينها يمكن استخدامها في مختلف البيئات. فقد تبين لهم أنّ وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.²⁵

إذ درسوا ستة مؤسسات صناعة كيميائية، أين تمّ فيها فحص درجة الاندماج، ونمط الاختلاف، ومستوى الكفاءة، وشروط حل الصراع. وتوصل الباحثان أنّ الاختلافات الموجودة بين المؤسسات ناتج عن خصوصية السياق الصناعي: شبكة التوزيع، الزبائن، الممولين، المنافسة.²⁶

باعتبار أن المنظمات تواجه محيطها وذلك بالانقسام إلى وحدات، حيث يمكن لكل واحد منها أن تعالج جزءا من الظروف الخارجية للمؤسسة، حاول ب.ر. لورانس وج.و. لورش الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو نوع التنظيم الضروري لمواجهة مختلف محيطات المؤسسة؟

إنّ ب.ر. لورانس وج.و. لورش يريان أنّ المدرستين الأساسيتين: المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية لم تعالجا مشكل كيفية تحديد الهيكل التنظيمي في كل حالة معينة ف:

- المدرسة الكلاسيكية: تتصح بتقسيم العمل حسب الوظيفة (ماعدا ل. قوليك L.Gulick) الذي اقترح قواعد أخرى للتقسيم من أجل زيادة الفعالية وعدم اعتبار

التنسيق كمشكل كبير. وهذان المبدآن الكبيران لا يسمحان بتحديد المهام بدقة، ولا باعتبار أن الهرمية آلية كافية من أجل تقسيم الأهداف الفردية لكل واحد منها.

- أما مدرسة العلاقات الإنسانية : فإنها توصي بتقسيم العمل وذلك بإعطاء لكل واحد عملاً مهماً يمكنه بواسطته الحصول على التأثير الذي يضع كل واحد في مجموعة المشاركة النشطة. كما أنّ هذين المبدأين الكبيرين لا يسمحان أيضاً بتحديد المهام بدقة.

- وافترض أن جميع العاملين لديهم نفس الحاجيات، وهم لا يقولون أيضاً أي شيء في حالة استحالة الجانب التقني لهذا التقسيم للعمل. وتقدم هاتان المدرستان أكبر عيب باعتبار وجود شكل للتنظيم يمكنه أن يكون أحسن من كل الأشكال الممكنة. وقد استخلص ب.ر. لورانس وج.و. لورش نتائجهما من الدراسة التجريبية بين 1963 و 1966 لعشرة مؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية: ستة كيميائية، اثنتان في التغليف، اثنتان في الغذاء، والتي تم اختيارها لأنها بينت اختلافات مهمة حول خصائص الارتياح وتعدد محيطها على التوالي (مثال: المصانع المفحوصة كانت لديها نسب جدّ مختلفة في التغيير التكنولوجي وهو الأمر ذاته بالنسبة إلى المنتوجات وبالنسبة إلى إنجازها).

إنّ ب.ر. لورانس وج.و. لورش يطالبان خاصة بـ:

- تحليل العلاقة بين ترتيب محيط المنظمة وهيكلها الداخلي، ومن أجل ذلك قاما بتقسيم المؤسسات المدروسة إلى ثلاثة أنظمة فرعية كبيرة هي: التسويق، الاقتصادية التقنية، العلمي. وقام الأستاذان بصياغة فرضية هي أن هيكل كل نظام فرعي لا بد أن يتنوع وفق ترتيب محيطه الخاص، إذ كلما كانت درجة اليقين للمحيط الفرعي كبيرة كان هيكله أكثر رسمية.

- لمعرفة كيف تولّد الاختلافات في المحيطات الفرعية هياكل مختلفة، وكيف تختلف المنظمات. فإنّه بالتأكيد، إذا كانت المنظمة لديها أنظمة فرعية جدّ

مختلفة، لا بد حتما أن تستعمل أدوات من أجل تكاملها، ومن ثمة لا بد من اكتشاف وسائل التكامل. فدراسة حالات الاختلاف والتكامل في النظم التنظيمية يشكل عاملا أساسيا في أبحاثهم.

لقد استنتج ب.ر. لورانس وج.و. لورش بواسطة التمايز أن "الاختلافات في المواقف والسلوك ليس فقط مجرد فعل بسيط للتقسيم والتخصص. "ويحلل التمايز وفق أربعة أبعاد هي:

1 طبيعة الأهداف لكل قسم (أو توجيه وفق أهداف خاصة) مثلا: تختلف بعض أهداف البائعين (حجم المبيعات مثلا) كثيرا عن زملائهم المنتجين حيث تتباين أهدافهم (تخفيض كلفة الإنتاج مثلا).

2 التوجه الزمني لكل قسم، فمثلا مهندسو الإنتاج هم أكثر استنادا في المشاكل الآتية على المدى القصير من مهندسي التصميم الذين يعالجون المشاكل، خاصة على المدى البعيد.

3 للعلاقات الشخصية في كل قسم: حيث أن هذه العلاقات يمكنها أن تركز حول المهام التي يجب القيام بها والتي تكون محددة بدقة، أو التركيز على مواقف الأفراد حينما تكون الوظائف معقدة وغير محددة بطريقة جيدة.

4 وضع رسميات الهرم لكل قسم: حيث تتسم بعض الأقسام بالهرمية مع الكثير من الإجراءات الكتابية والرقابة، بينما يمتاز بعضها الآخر بامتلاكه هرمية بسيطة مع قليل من القواعد والرقابة.

وبالتالي، تكون لدى المؤسسة حسب هذه الأبعاد الأربعة أقسام مماثلة أقل تمايزا، أو تكون لديها أقسام مختلفة أكثر تمايزا.

ومن أجل ملاحظة العلاقة بين التمايز والمحيط، قام ب.ر. لورانس وج.و. لورش

بقياس الارتياح لثلاثة أنواع من المحيطات التي تواجهها كل شركة وهي:

- المحيط العلمي: مثال الكيمياء المكثفة في المصانع البلاستيكية، والتي كانت في ستّ شركات، كما "كانت فنا أكثر منه علما". إذن، النظام غير مؤكد تماما على عكس المعارف العلمية في مصانع التغليف التي كانت جدّ واضحة.

- محيط السوق: طلب على إنتاج المؤسسة، يمكنها أن تكون معروفة بشكل جيد أو غير محددة في مكوناتها.

- محيط التقنية الاقتصادية: يمكن لمهام الإنتاج والإدارة أن تكون أكثر قابلية للتحليل أو بالعكس أقل تجريبا، مثل: إمكانية معرفة مردود المواد من عدمها.

الارتياب في هذه المحيطات الثلاث يتم قياسه بواسطة ثلاثة مقادير:

- صحة (على الأقل مؤكدة) المعلومات المستعملة.

- صحة (على الأقل مؤكدة) العلاقات السببية.

- الزمن (على الأقل أطول) لمعرفة النتائج.

إنّه بفضل هذه المقادير تحصّل ب.ر. لورانس وج.و. لورش على مؤشر الارتياب العام

لكل نمط من المحيط. فهما وضعا قيمة العلاقات التالية بين الارتياب في المحيط وبين

أربعة أبعاد للتمايز في كل قسم من المؤسسة المدروسة:

منخفض	متوسط	مرتفع	- أرتياب المحيط
مرتفع	متوسط	منخفض	- ترسيم الهيكل
المهام	موقف	المهام	- العلاقات الشخصية
على المدى القصير	على المدى المتوسط	على المدى البعيد	- التوجه الزمني

ليست هناك علاقة

طبيعة الأهداف

يمكن من خلال الاستنتاج العام التوصل إلى أن الشركات الأكثر فاعلية هي التي تحترم بشكل أحسن علاقاتها في جميع أقسامها. وبالتالي، فمؤسسة البلاستيك كانت أكثر فاعلية لديها:

- مصلحة الأبحاث مهيكلة بشكل بسيط، وهي موجهة على المدى البعيد مع علاقات شخصية مبنية على المهام لمواجهة المحيط المرتد.

- مصلحة التسويق مهيكلة بشكل متوسط، وهي موجهة على المدى المتوسط، والعلاقات الداخلية فيها مبنية على المواقف الفردية لمواجهة المحيط المرتد بشكل متوسط.

- مصلحة الإنتاج والإدارة مهيكلة بشكل جيد، فهي موجهة على المدى القصير ومع علاقات تركز حول المهام لمواجهة المحيط المؤكد.

حاليا، وجد ب.ر. لورانس وج.و. لورش أن توافق "المحيط - تمايز" لا يفسر كل شيء: إذ لابدّ من أخذ التكامل بعين الاعتبار.

وحقيقة، نجد أن مختلف أقسام الشركة بحاجة ماسة إلى التنسيق من أجل إدخال أعمالها في هدف موحد. ويمكن اعتبار أنه كلما كانت الأقسام متميزة فيما بينها لإرضاء محيطها، كلما كانت هناك الحاجة إلى التكامل والعكس صحيح.

إنّ، لابدّ من وجود تكامل أفضل حسب درجة التمايز. ثمّ قياس التكامل والتنسيق من قبل ب.ر. لورانس وج.و. لورش، فكل ثنائي حسب آراء المسؤولين قسم في المؤسسة يكون وفق سلم موحد ينطلق من التنسيق الشامل أو التقريبي إلى العلاقات السيئة جدًا أو غير الضرورية.

لقد كانت الاستنتاجات جد منطقية، فالتكامل يكون ضعيفا دائما بين قسمين متميزين بشكل كبير وبالعكس: الأقسام المتشابهة كان لديها تكامل أحسن. لكن استنتج ب.ر. لورانس

وج.و.لورش هنا أيضا أن المؤسسات الأكثر فاعلية هي تلك التي لديها أحسن تكامل ذي تمايز متشابه. بل أحسن من ذلك تلك التي لديها فاعلية على الجميع، وكانت تلك التي لها أحسن تكامل مع تمايز متوافق بالنسبة إلى المحيطات.

قام ب.ر.لورانس وج.و.لورش بفحص وسائل التكامل التي تستخدمها هذه الشركات، وكانت جدّ متنوعة حيث نجد فيها:

-الاتصال المباشر بين المدراء.

-اللجان.

-مصلحة الربط.

-قواعد ما بين الأقسام (الميزانية مثلا).

-هيكل سجلي (سجلات الإدارية).

وبالإضافة إلى نوع الوسائل، فإنّ عدد وسائل التكامل هو الذي يعطي في الأخير أفضل تكامل.

وحاليا، يلعب نمط تشغيل الوسائل دورا مهما في التكامل: وأحسن نموذج هو الاحتكاك الذي يسمح لكل واحد معنيّ بالأمر بالتعبير.

درجة النموذجين الآخرين هي: أقل من حسن، فالقهر الهرمي هو الذي يفرض في النهاية الحل وتجنب الصعوبات التي لا تسمح في النهاية بمعالجة المشاكل.

حاول ب.ر.لورانس وج.و.لورش وضع بعض قواعد التنظيم التي تكون على العموم صالحة وذلك ب: أولا تجميع النشاطات التي لها التوجهات نفسها بالنسبة إلى المحيط والتي يجب أن تكون متكاملة من أجل التنفيذ (التكامل يتم عن طريق الهرمية)، في حالة النشاطات التي لها توجهات مشتركة لكنها ضعيفة فهي تكون بحاجة ماسة إلى التكامل من

أجل التنفيذ، وفي حالة النشاطات التي لها توجهات مختلفة لكنها كبيرة فهي تكون بحاجة ماسة إلى التكامل من أجل التنفيذ. لا توجد قواعد صالحة وإنما معرفة ما نريد توسيعه.

ويتم بعد ذلك اختيار وسائل التكامل: الأولى تتمثل في الهرمية لكنها نادرا ما تكون كافية. هناك على العموم وسائل أخرى للتكامل ضرورية ولا بد من بنائها بعناية إلى مستوى تكون المعارف الضرورية موجود فيها.²⁷

محاضرة السادسة: التنظيمات لدى فيليب بارنوا (Philippe Bernoux)

ملخص محاضرة 6:

أعمال فيليب برنوا (Philippe Bernoux) الذي ركز على أهمية التطورات وعلى ضرورة تكيف مختلف الإستراتيجيات وفق الأحداث والأفراد، كما ركز أيضا على الحالات الواقعية التي يمكن إيجادها في مختلف المنظمات التي تسمح بتوضيح ما جاءت به نظريات التنظيم.

يقترح بارنوا دراسة سلوكيات الأفراد أو الجماعات في المنظمات من أجل تبيان كيفية تداخل علاقات الفرد بالفرد والجماعة في أداء المنظمة.

• حياته:

فيليب بارنوا هو عالم اجتماع، ومدير مشرف على الأبحاث في المركز الوطني للأبحاث العلمية (C.N.R.S) (م.و.أ.ع). أدار عدّة أبحاث حول المؤسسات، من حيث إنشائها، تنظيمها، وأثر التكنولوجيات الحديثة فيها. وهو عضو أيضا في مجموعة ليوني (Lyon) لعلم الاجتماع الصناعي، (م.و.أ.ع) بجامعة ليو 2، أسسها وأدارها لمدة اثنتي عشر (12) عاما. درّس لفترة طويلة بالجامعة وفي مدارس الهندسة، إضافة إلى مراكز التكوين المتواصل ومؤسسات أخرى. هو مؤلف لعدّة كتب ك: علم اجتماع المؤسسات، علم اجتماع

تغيير المؤسسات والتنظيمات، مقاربات جديدة لعلم اجتماع التنظيمات، وذلك بالتعاون مع هنري أوبلار (Henri Amblard).

وبالإضافة إلى علم اجتماع التنظيمات، فإنه قام بتقسيم كتاب علم اجتماع التنظيمات إلى جزأين: حيث يتناول في الجزء الأول تاريخ التنظيمات، ومختلف المفاهيم والإشكاليات، كما يركز على أهمية التطورات وعلى ضرورة تكيف مختلف الاستراتيجيات وفق الأحداث والأفراد. فهو حريص على نقل الرسالة، لذلك استعمل منهجية المثال.

أما فيليب بارنو فكان له صدى قوي وحتى لا يضيع القارئ ركّز في الجزء الثاني على الحالات الواقعية التي يمكن إيجادها في مختلف المنظمات والتي تسمح بتوضيح ما جاءت به النظريات المذكورة في الجزء الأول.

في هذا الكتاب يقترح فيليب بارنو دراسة سلوك الأفراد و/أو الجماعات في المنظمات. وهو يبيّن إلى أيّ درجة تتدخل علاقة الفرد بالفرد أو الفرد بالجماعة في أداء المنظمة.

• أهم أفكاره:

سؤال الانطلاق هو تعريف علم الاجتماع بأنه "دراسة الأفعال الاجتماعية"، هذا التعريف يظهر بسيطاً، إذ يمكنه أن يفيدنا كنموذج لكنه غير كاف بالنسبة إلى علماء الاجتماع المتمرسين الذين انتقدوا نظرية دوركايم. إذ يظهر من الضروري الانطلاق بالملاحظة والتساؤلات التي وردت، أين يتوافق تحديد علم الاجتماع عند دوركايم مع التساؤل الذي يطرح بالنسبة إلى الحفاظ على المجتمع الموحد أين يكون "الفعل الاجتماعي متعال في كل فرد وساكن في كل جماعة". توجد في كل جماعة معايير وسلوكات، وكل فرد لا بد أن يخضع لها تحت شكل إقصاء (مثال: الكسل والفرملة)، كما توجد ظاهرة ثقافية تؤثر على

سلوك الأفراد بنفس المستوى للعوامل الأخرى مثل: السن، الجنس، الميزة، المزاج وهو خاص بكل فرد.

إنّ هذه المحدّات الجماعية والفردية تظهر غير كافية لتفسير السلوكات، كما يظهر أنّ مفهوم الدافعية (التحفيز) يتدخل في تفسير الأمر، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار دور المُعطي للفرد في المؤسسة أو المنظمة والسياق الاجتماعي. ولا يتم إدخال معايير السلوك إلا في الوضعية التي يوجد فيها الفرد. فهذه المعايير ناتجة عن احتكاك بين الأفراد ومختلف الجماعات الاجتماعية. ويتم تحديد الفرد لسلوكه وفق مصالحه الشخصية والفرص التي تمنحها إياه المؤسسة. ولكي يحقق الفرد هدفه فإنّه يسعى إلى إستراتيجية ملائمة، لكن الجماعة هي التي ستحدد الإستراتيجية العامة، وهي "منطق الفاعل". هذا المنطق يترجم داخل المؤسسة في شكل علاقات قوة. وهذه الأخيرة هي في أصلها تنظيمية، لكنها أيضا ثقافية مرتبطة بتاريخ المؤسسة وباحترام هذه القيم ومعايير السلوك التي تتشكل وفق علاقات القوة. إنّ العوامل الداخلية مثل الضغوطات أو الخارجية مثل المحيط الذي يمكنه أن يعدّل هذه المعايير ويؤثر على منطق الفاعل.²⁸

هناك ثلاثة أنواع من التفسيرات للنموذج التفاعلي:

1- **حتمية الفردية:** "يفسر السلوك انطلاقا من المتغيرات التي تميز محيط الفرد".

2- **الواقعية الشمولية:** "وينظر إلى السلوك باعتبارها إنتاجا للهياكل الاجتماعية التي تميز المجتمعات في مجملها".

3- **النموذج التفاعلي:** "تترجم السلوكات كأفعال المؤسسات للحصول على بعض الأهداف".²⁹

لابد على الأفراد من تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ثمّ اختيار هذه الأخيرة لتفسير الظاهرة المدروسة.

وهنا يعتبر علم اجتماع التنظيمات - في هذه الحالة - دراسة هذه الأهداف كألعاب قوى وأنساق الفاعلين.³⁰

يعود بارنوا كثيرا إلى مفهوم الفعل والنسق لـ فريدمان وكروزي (Fredman et Crozier). وهذا المفهوم هو المفهوم الرئيسي للتحليل الاستراتيجي الذي يراه بارنوا أكثر ملائمة لتفسير عمل المنظمة خاصة فيما يخص تحديد الأهداف لكل فرد، بالمقارنة مع تيارات أخرى لأنه يتضمن الفاعل وعدم تحديد خياراته.

يرى بارنوا أنّ هناك ثلاثة مفاهيم للتحليل الاستراتيجي وهي:

- نسق الفعل الملموس: والذي يمثل كل العلاقات الموجودة بين الأعضاء الخاضعة للمحيط، والتي تتعدل يوميا وتسمح بحل المشاكل اليومية.
- منطقة الشك: توجد في أيّ تنظيم مناطق الشك، ويدرس التحليل الاستراتيجي هذا الارتباب الذي يرى أنّ مصدره هو المحيط.
- السلطة: قدرة الفاعل التأثير على فاعل آخر. ومن أجل ذلك يتم الحصول على السلطة، إذ لا بد من وجود: الكفاءة، التحكم في علاقات مع المحيط، المعارف ومعرفة قواعد العمل. يساعد التحليل الاستراتيجي في تحليل السلطة ومنطقة الشك وذلك من أجل بناء أنساق أو أنساق فرعية للفعل الملموس.
- [....] النزعة الاجتماعية الانتروبولوجية: إذ هناك تيار آخر والمتمثل في التحليل المؤسسي الذي يدرس: الرموز، المعتقدات، الطقوس، والطريقة التي يساهم المحيط في بنائها. وتُحدد المدرسة الاجتماعية التقنية المنظمة على أنّها تتفاعل بين نسقين (اجتماعي وتقني). فالنسق الاجتماعي التقني المفتوح ينظم نفسه بنفسه لأنه يجمع بين وسائل الإنتاج والإنتاج.

ويقوم المحتوى التكنولوجي بتحديد قدرة الضبط الذاتي من أجل تحسين العلاقة بين التقنية والتنظيم، إذ لا بد من البحث دوماً على تنظيم أكثر مرونة، يسمح للعمال أن يكونوا أكثر تقبلاً للتغيير [...]³¹.

كما تحدث فيليب بارنوا عن نظرية الحاجات والدوافع، فهي بالنسبة إليه نظرية في مصطلحات نفسية ونفسية سوسولوجية، وهي تغذي تياراً حقيقياً، وتدفع به إلى وضع أشكال جديدة للعمل. فبالنسبة إلى فيليب ب. فإن أنصار هذا التيار يعتقدون أنّ استجابتهم للحاجيات عادة ما تؤهلهم إلى المستوى الطبيعي والإنساني، وأن التطور الذي ينتظره الإنسان في العمل، إنّما يترجم في شكل سلوك يكون أكثر تعاوناً وأكثر إنتاجاً.

في هذا الفصل - حول نظرية الحاجات والدوافع - يضع فيليب بارنوا في المقدمة نظرية ماسلوا (A.H.MASLOW)، إذ نظريته للحاجة مبنية على الحاجة، التي هي في الأصل ليست فقط نفسية وفطرية، لكن ثقافية واجتماعية، وتؤدي هذه الحاجات إلى حوافز، وهذه الأخيرة هي التي تكون سبباً في جعل الفرد يتحرك.

يسجل فيليب بارنوا - بالنسبة إلى ماسلوا - أنّ الحاجات في تسلسل هرمي، إذ الحاجة السامية لا يمكن إرضاؤها تماماً إلا في حالة إرضاء سابقتها.

ومن هنا جاءت هرمية الحاجات التي هي في تسلسل ك: الحاجات العضوية، الأمن، الانتماء، المكانة، تحقيق الذات. ويستنتج فيليب بارنوا في هذا الاقتراب النظري لماسلوا إمكانية إعادة النظر في تصوّر جدّ آلي وجد اقتصادي لرد فعل الإنسان في العمل.³²

يتناول فيليب بارنوا إشكالية الدافع أو الحافز من خلال غموض التفكير المنطقي التالي: تحتاج المؤسسة إلى أفراد متحفزين بينما الحافز هو ظاهرة فردية، لذلك لا بد أن تؤثر على الأفراد من أجل تحفيزهم. ويذكر فيليب بارنوا قبل كل شيء أنّ الحافز هو مفهوم أصلي

لعلم النفس وعلم الاجتماع في أول مقاربة، كما يعرض في الوقت نفسه الأسباب التي تدفع بالأفراد إلى التحرك وتعبئة طاقاتهم الفردية من أجل تحقيق أهدافهم.

يجد فيليب بارنوا أنّ البحث - في سياق المؤسسة - عن التحفيز يوعي الأفراد بالارتباط بفكرة الاستخدام المكثف من أجل الحصول على سلوك نشيط جدًا. وفي مقاربتة لهذا المفهوم يقوم بتطوير حدود هذا النمط من التفكير، إذ بالنسبة إليه، التحفيز ليس حقيقة منتظمة ولا يتبع مخططا من العلاقة السببية الخطية من نوع التحفيز والاستجابة، بل يدخل التحفيز في هيئات متعددة.

حبذا فيليب بارنوا بصحة التعبير والتحدث عن "حقل تحفيزية موضحا هذا المفهوم مع مثال زيادة الأجر الذي يمكن أن يحفز بشكل جيد الأجير (إذا ما نظر إليه كمكافأة تشجع على العمل أكثر) من عدم تحفيزه (إذا ما نظر إليه كصدقة بالمقارنة مع الآخرين أو ارتباطها بالشعور الاعتباري)، يرتبط هذا الحقل التحفيزي عند فيليب.ب بنمو الأفراد. بمعنى أنّ الأشياء نفسها يمكن أن تكون محفزة في فترة معينة وغير محفزة في فترة أخرى.

ويحدد فيليب.ب أنّه "لا ينبغي القول إنّنا نبحث عن تحفيز شخص ما" إذا كان الشخص هو الذي يحفز نفسه بنفسه. وإنّما نحاول في فترة قصيرة أن نؤثر على ما نعرفه في حقل التحفيزية.

بالنسبة إلى فيليب.ب، فإن الاستنتاج الأول الذي نستخلصه من "النقاش" حول مفهوم التحفيز أنّ هذا الأخير لا بد أن يرتبط دوما بالمعنى الذي يعطيه الفاعل لسلوكه. فإذا كان الفرد لا يُسَخِّر نفسه إلا من أجل الفعل الذي له معنى مهم بالنسبة إليه، لذلك فإن فيليب.ب يؤكد أنّه "الوقوع في الاختزال". ويُحلل الحافز كاستجابة فردية للحاجة والتي هي نفسها تعتبر فردية في نموذج التحفيز والاستجابة. بالنسبة إلى فيليب.ب. فإن التحفيز هو بناء الفرد المرتبط بالمعنى الذي يعطيه للفعل الذي يقوم به، كما يخضع المعنى في حد ذاته إلى

تمثيلات الأفراد ونضجهم العاطفي والمعرفي، وخبرتهم الاجتماعية ووضعيتهم المهنية، فهو إذن تطوري (المعنى) وفق الأفراد في حد ذاتهم، تاريخهم الخاص، الجماعات أين تمّ نموهم والتي لا يزال ينمو فيها، والطريقة التي يمثلون فيها وضعيتهم المهنية.

يعطي فيليب.ب انطباعا بأن المعنى اجتماعي ليختصره هذا التحليل، وبالتالي لا يستجيب التحفيز بالنسبة إلى فيليب.ب للحاجيات الأساسية والشاملة، ولكنه يستجيب للبناءات الاجتماعية المغروسة في الأفراد والجماعات المعقدة والمتطورة.

ويختتم فيليب.ب مقاربتة لمفهوم التحفيز من خلال علاقته بالرضا، ويذكر أنه حتى إذا لم تكن هناك أية علاقة بين الرضا والإنتاجية. فإنّ العكس صحيح حيث يؤدي سوء الرضا عامة إلى سلوكات غير منتجة.³³

ماذا نقصد بالرضا ؟

لاحظ فيليب بارنوا في هذا الفصل، أنّ التغييرات التي أدخلت في سياق نظرية الاحتياجات تبقى بعيدة عن حصول إثبات عن فعاليتها لإرضاء حاجيات العمال. كما بينت التحليلات أنه في حالة وجود تحسن في الإنتاجية، فإنّ ذلك يرجع إلى التغيير التنظيمي بدلا من تلبية احتياجات الفرد. إنّ الإشكال بالنسبة إلى فيليب بارنوا ليس في جعل الأفراد سعداء من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى اتخاذ القرارات، وإنما في تنظيم عملهم بطريقة تعزز قدراتهم. يلاحظ فيليب.ب، أنه لا ينبغي أن نخلط بين الرضا وتحقيق الذات. فهو يصرح بأنّ العلاقة بين الرضا والإنتاجية ليست واضحة لأنه بعد ثلاثين عاما من الأبحاث حول هذا الموضوع، أثبت علماء النفس وجود ارتباطات إيجابية ولكنها ليست علاقة سببية. بالمقابل، تبدو العلاقة بين عدم الرضا والدوران أو التغيب معروفة أكثر. حيث يذكر فيليب.ب، تَانِنْبُوم « TANNENBAUM » : أنه " بقدر ما يتمّ إرضاء حاجيات الفرد، إلا أنّ هذا لا يعني بالضرورة إنجاز عمله. " ³⁴

كما تحدث فيليب بارنو في فصل آخر عن ثقل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، وتساءل عن تأثيرها على تحول التنظيم. فهو يقر أنه بالإمكان ملاحظة ارتباط بين مصير المؤسسة وكثافة التكنولوجيا، مذكر أن الارتباط لا يعني السببية. فبالنسبة إليه ليست هذه التقنيات الوحيدة التي تنتج تغير المنظمات، وإنما يرتبط أثرها بتاريخ المنظمة، خياراتها السابقة، والأهداف المستندة إليها. بالإضافة إلى ذلك، يقول فيليب.ب، أن الأشياء التقنية لا يجب أن نتصورها فقط من خلال أهدافها، لأنها مملوءة باليوتوبيا وهذه الأخيرة تقيد تشغيلها. نجد بالنسبة إلى فيليب.ب في برمجيات التسيير المعمول بها وهما وأسطورة وهي أدوات تسمح برؤية كل شيء في الوقت نفسه وفي كل وقت". وعليه فإنّ، الصعوبة الرئيسية تكمن في الحتمية التي ترافق تكنولوجية الإعلام والاتصال، والاعتقاد بأنّ أحسن التكنولوجيا ستنتشر تلقائياً وتفرض نفسها وتسمح بالتنبؤ بسلوك الفاعلين. بينما يشير فيليب.ب، إلى أنّ استخدام التقنية يفترض أن نعتبر الفاعل الاجتماعي فاعلا حقيقيا، وليست عاملا مساعدا أو عائقا. إذ التفكير في التقنية يكون انطلاقا من الفاعل وتوقعاته.

يختم فيليب بارنو هذا الفصل بوجهة نظر أخرى مهمة، تتعلق بتكاثر وتعميم أنظمة الضوابط. إذ لا يمكن بالنسبة إليه تأسيس هذه البرامج بطريقة مرضية إلا بشرط قبول الفاعلين المعنيين بهذا التأسيس ويجعلونه ملكا لهم ومن ثمة تحويله إلى جزء.³⁵

(.....) خاتمة هذا الكتاب (علم اجتماع التنظيمات) ثرية جدًا، إذ يفسر الأفعال فيها داخل المؤسسة، وفي السياق، من أجل فهم الاشتغال والخلل الوظيفي.

يتحدث بارنو أنّ الإنسان ليس أداة للإنتاج وإنما هو ككائن حي يمكنه أن يتطور في عمله، ويجعل بارنو الإنسان في مركز المنظمة وبالتحديد في الجماعة. بالإضافة إلى أن هذا الكتاب يشكل جيّد حياة المنظمة وكيفية تحسينها.

إذن، تحتل العلاقة الاجتماعية مكانة مهمة جدًا في المنظمات، حيث المنظمة وداء جهازها العصبي: داء الجهاز العصبي هو عدم قدرة العيش في تجمع حسب فرضيات بيو (Bion)، يتأثر فريق العمل بمشاعر اللاوعي، لذا فإنه من الضروري القيام بالتحليل من أجل إبراز الاعتراف الواعي لهذا الموقف. وإلا، يمكن أمام القلق لسلوك الفرد أو الجماعة أن يتراجع نحو آليات طفولية. وتشغل الجماعات عموماً على نماذج من الافتراضات القاعدية غير المستقلة، الاقتران والمكافحة أو الهروب.....

(.....) إن الفكرة الرئيسية من الثورة الصناعية هي المنطق الذي ينادي بها تايلور (Taylor)، ثم تطور العمل في المؤسسة مع هذه الثورة الصناعية وقد تغير تنظيم العمل مارا بعدة مراحل وهي: إدخال الآلة أو الأداة، تقسيم العمل والإنتاج الضخم، العمل الآلي مع التسلسل الهرمي وبداية إعطاء قيمة للفرد. وهذا يدل على وجود تطور هام أين تمّ خلق نظام تقني للتنظيم الذي منح احترام الفرد داخل المنظمة، بالإضافة إلى كفاءته المهنية والمسؤولية الاجتماعية.³⁶

الخاتمة:

بعد عرض ما جاء به بعض علماء الاجتماع في ميدان تنظيم وهيكله المؤسسات، نستخلص وجود اختلاف في مركز اهتمام علماء الاجتماع فيما يخص تنظيمها أو هيكلتها، فعاليتها واستقرارها. ويظهر هذا الاختلاف في المقاربات والطريقة المستخدمة لدراسة هذه المؤسسات أو المنظمات. إذ يكمن الاختلاف الرئيسي بين علماء الاجتماع في دراسة المنظمات في المفاهيم المستخدمة لتحليل المؤسسات أو المنظمات. وسنعرض في الجدول التالي ملخصاً عن أهم المفاهيم المستخدمة من قبل علماء الاجتماع المذكورين في هذه الوحدة أثناء دراستهم للمنظمات.

المؤلف	فترة الأبحاث	المفاهيم	تحليل المفاهيم
ماكس فيبر Max Weber (1920-1864)	1920-1918	- السلطة - البيروقراطية	- تحديد ثلاثة أنواع من السلطة (الكاريزماتية، التقليدية، العقلانية القانونية)، - تحديد مفهوم البيروقراطية وفق عشر خصائص مميزة.
أميتاي إيتزيوني Amitai Etzioni 1929	1971-1968	- الرقابة - السلطة - المشاركة	- تحديد مفهوم المنظمة، - تحديد وسائل الرقابة (الطبيعية، المادية، الرمزية)، - تحديد أنواع السلطة (الزامية، نفعية، معيارية)، - تحديد أنواع مشاركة الأعضاء في المنظمة (انسلاخ، حسابية، أخلاقية)، - تحديد بنية المنظمة (مكانة ودور القائد، سلطة التدخل، حقل الفعل)، - تحديد أنواع القيادة (الرسمية وغير الرسمية).
ميشال كروزبي Michel Crozier 2013-1922	1977-1963	(الفاعل الاستراتيجي) - السلطة - نسق الفعل - الملموس - منطقة الشك	- تحديد مفهوم جديد للبيروقراطية، - تحديد أنواع السلطة (المطلقة، الاستبدادية والمركزية، التدرج الطبقي)، - اعتبار المنظمة كنسق اجتماعي، كمكان أساسي للفعل الجماعي.

<p>-استخدام العامل مناطق الشك لتحقيق إستراتيجيته الشخصية (أهدافه الشخصية)،</p> <p>-تسمح منطقة الشك للمستخدمين الحصول على السلطة،</p> <p>جماعات اللعب هي التي تملك السلطة والتي بإمكانها استخدام إستراتيجية لتحقيق أهدافها الشخصية.</p>			
<p>- لا وجود لهيكل تنظيمي أفضل من الجميع،</p> <p>- كل الهياكل التنظيمية ليست فعالة،</p> <p>-يرتبط التمايز بين التنظيمات فيما يخص السلوك والمواقف بأربعة أبعاد: (طبيعة الأهداف لكل قسم، التوجه الزمني لكل قسم، العلاقات الشخصية في كل قسم، رسمية الهرم في كل قسم)،</p> <p>-قياس الارتياح لثلاثة أنواع من المحيط: (المحيط العلمي، محيط السوق، محيط التقنية الاقتصادية)،</p> <p>-التكامل والتنسيق بين أقسام الشركة المتميزة.</p>	<p>(المحيط، الإستراتيجية والهيكل)</p> <p>-التكامل والتنسيق والتكيف</p>	<p>1960-1969</p>	<p>بول غوجي لورانس 1922 وجاي ويليام لورش 1932 Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch</p>
<p>-في كل جماعة هناك معايير سلوكيات وكل فرد لابد أن يخضع لها تحت شكل إقصاء،</p> <p>-يحدد الفرد سلوكه وفق مصالحه الشخصية والفرص التي تمنحه</p>	<p>-السلوك التنظيمي التحفيز</p>	<p>1975-1999</p>	<p>فيليب بارنو Philippe Bernoux</p>

<p>إياه المؤسسة ولكي يحقق هدفه يتبنى إستراتيجية ملائمة،</p> <p>-الجماعة هي التي تحدد الإستراتيجية العامة وهي "منطق الفاعل" الذي يترجم في شكل علاقات قوة،</p> <p>-منطق الفاعل أصله تنظيمي وثقافي مرتبط بتاريخ المؤسسة وباحترام هذه القيم ومعايير السلوك التي تتشكل وفق علاقات القوة،</p> <p>-تحديد ثلاثة أنواع من التفسيرات للنموذج التفاعلي (حتمية الفردية، الواقعية الشمولية، النموذج التفاعلي)،</p> <p>-الحاجة هي في الأصل ليست فقط نفسية وفطرية لكن ثقافية واجتماعية وتؤدي هذه الحاجات إلى حوافز،</p> <p>-التحفيز هو بناء الفرد المرتبط بالمعنى الذي يعطيه للفعل الذي يقوم به،</p> <p>-التحفيز لا يستجيب للحاجيات الأساسية والشاملة لكن للبناءات الاجتماعية المغروسة في الأفراد والجماعات المعقدة والمتطورة،</p> <p>-العلاقة بين الرضا والإنتاجية ليست واضحة، هناك ارتباطات إيجابية لكنها ليست علاقة سببية. إذا وجد تحسن في الإنتاجية يرجع ذلك إلى التغيير التنظيمي بدلا من تلبية احتياجات الفرد،</p>	<p>-الرضا</p>		
--	---------------	--	--

لكن العلاقة بين عدم الرضا والدوران أو التغييب يبدو معروفا أكثر، إذ يؤدي سوء الرضا عامة إلى سلوكيات غير منتجة.			
--	--	--	--

إذن نستخلص من خلال الجدول أعلاه وجود تعدد في المفاهيم والمقاربات المستخدمة من قبل علماء الاجتماع في دراسة التنظيمات. لكن يمكننا من خلال هذا الجدول استخراج المفاهيم التي تناولها علماء اجتماع التنظيم والتي انحصرت فيما يلي:

البيروقراطية، الرقابة، السلطة، المشاركة، نسق الفعل الملموس، منطقة الشك، الهيكل التنظيمي، التكيف، التغيير، التكامل والتنسيق، أداء المؤسسات، النجاح، السلوك التنظيمي، التحفيز، الرضا.

وإذا أردنا تصنيف هذه المفاهيم في أي نوع من مجالات الدراسة التي تناولها علماء اجتماع التنظيم، فإننا نجد أنها انحصرت في ثلاث مجالات أساسية:

1 التنظيم.

2 المحيط.

3 الفاعل.

إذن، ما نستنتجه من كل هذا أنه - خلال الحقبة الزمنية الممتدة في السنوات المائة الأخيرة تمحورت دراسة تنظيمات من قبل علماء الاجتماع في ثلاث ميادين أساسية وهي: التنظيم، المحيط، الفاعل.

قائمة المراجع:

1. Roger Aim : l'essentiel de la théorie des organisations. Ed gualino, Paris, 6^{ème} éd, 2013, p 5.
2. وجدي شفيق عبد اللطيف: علم الاجتماع الحضري والصناعي ، دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، جامعة طنجا، ص 303.
3. أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2004، ص 20.
4. عمار بوحوش: نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 38-39.
5. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 33 وص 36 وص 45.
6. أحمد الأصفر، أديب عقيل، مرجع سابق، ص 23 وص 26-29.
7. Jean Claude scheide : les grands auteurs en organisation, éd Durand, paris, 1999, PP 11-12
8. طاهر محمد كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية نقلا عن محمد البياح في كتابه القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 95.
9. أحمد الأصفر، أديب عقيل، مرجع سابق، ص 98-99.
10. Jean Claude scheide, op.cit, pp 11-12.
11. لحبيب امعمري: التغير الاجتماعي ورهانات العولمة -المقاولة والثقافة، دراسة في عملية التحديث بالمغرب الجزء الأول - دار ما بعد الحداثة، فاس، المغرب، ط1، 2010، ص 147.
12. Jean Claude scheid, op. cit, pp 12-15.
13. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1994، ص 588.

14. أحمد الأصفر، أديب عقيل، مرجع سابق، ص 100-103.
15. أحمد الأصفر، أديب عقيل، نفس المرجع، ص 104-107.
16. Vatteville Eric : Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, ed economica, pars, 1985, p 41.
17. Jean Claude scheide, op. cit, p 16
18. انظر الموقع التالي: <https://www.arado.org/managementNews/archives/9090> الجزائر
2018/01/23 على الساعة 19 سا و35د.
19. Jean Claude scheid, op. cit, pp 17-21.
20. Catherine Ballé : sociologie des organisations, Que sais-je. éd PUF, 1990, p 68.
21. Michel Crozier, Erhard Friedberg : l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, éd du seuil, Paris, 1998, p 21.
22. Jean Claude scheide, ibidem, pp 27-32.
23. Céline Mansencal, Didier Michel : Théories des organisations, Module de formation management, Académie de Versailles, Paris, p 31.
24. Jean Claude scheide, ibidem, p 43.
25. مهدي زويلف، علي العضايبة: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1996، ص 101-102.
26. Catherine Ballé, op. cit, p 82.
27. Jean Claude scheide, ibidem, pp 44-49.
28. Philippe bernoux : la sociologie des organisations, collection point Essais, éd du seuil, 5ed, 1975, pp 150-151.
29. Proposé par R.Boudon, s'inspirant lui-même de J.Piaget dans « les limites des schemas déterministes dans l'explication sociologique » in G.Busino (Ed), les sciences sociales avec et après J.Piaget. Hommage publié à l'occasion des 80 anniversaires de J.Piaget, Genève, Droz, 1976, pp 417-435.
30. Voir site internet :
<http://www.lereservoir.eu-MALLE%20PROF/BIBLIOTHEQUE/SOCIOLOGIE/SOCIOLOGIE%20ORGANISATION.pdf>, Alger le 30/07/2013 à 11h13.
31. Philippe Bernoux : sociologie des organisations. Op. cit, pp 75-76.
32. Philippe Bernoux : sociologie des organisations. Ibidem, P 89.
33. Philippe Bernoux : la sociologie des entreprises, éd du seuil, 2^{ème} éd, paris, 1999, pp 105-107.
34. Philippe Bernoux : sociologie des organisations, opcit, PP 102.
35. Philippe Bernoux : sociologie des organisations, ibidem, PP 266.

36. Philippe Bernoux : sociologie des organisations, ibidem, PP 280.