

قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم An Analytical Reading of Richard Scott's account of Organizational Theories

د: بن عيسى الأزهاري*

ملخص:

سنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أهم المحطات التي مرّ بها الفكر التنظيمي ، بداية بعرض آراء رواد المدرسة الكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة ، وسيتم ذلك من خلال تحليل المبيان الذي قدمه عالم الاجتماع الأمريكي المختص في الدراسات التنظيمية ريتشارد سكوت ، والذي حاول أن يلخص إسهامات المفكرين من خلال التمييز بين الأنساق المغلقة و الأنساق المفتوحة من جهة ، والتمييز بين الأنساق العقلانية و الأنساق اللاعقلانية من جهة أخرى وكذا الجمع بينها ، وقد حددها وفق أربع محطات زمنية رئيسية ، كل محطة أو حقبة عكست تصورات وحدت اهتمامات المفكرين على الرغم من اختلاف أدوات ومستويات التحليل.
الكلمات المفتاحية: نظريات التنظيم ، النسق المغلق ، النسق المفتوح ، المقاربة العقلانية ، المقاربة الاجتماعية.

Abstract.

In this research, we will attempt to shed light on the most important stations of organizational thought, beginning with presenting the views of the classical school leaders to Modern theories. This will be done by analyzing the schema presented by American sociologist Richard Scott, who has tried to sum up contributions The thinkers, by distinguishing between closed and open formats on the one hand, and the distinction between rational and irrational patterns on the other, as well as the combination of them, were identified by four major time stations. Each station or era reflected perceptions and united the concerns of thinkers, Different tools and levels of analysis.

د: بن عيسى الأزهاري. أستاذ محاضر. جامعة عمارثليجي بالأغواط _ الجزائر

البريد الإلكتروني: Benaissa.lazhari@yahoo.fr

رقم الهاتف : 0663341309

تاريخ أول إرسال : 21/03/2018

مقدمة:

تحتل النظرية العلمية مكانة متميزة في البحث العلمي ، سواء كان موضوع البحث ظاهرة طبيعية أو اجتماعية ، وتعتبر النظرية بمثابة المعلم الذي يحدد هوية أي علم من العلوم ، و تتميز النظرية بالطابع الدينامي الذي تستمد منه النشاط الدائم للفاعلين في مجال تطوير المعارف ، كما تتميز بالتباين من حيث تناول و الرؤى حول الظاهرة الواحدة ، هذه القضية دفعت المشتغلين بالعلم بوضع مجموعة من المحددات والمعايير والخصائص التي تسمح بوضع النظريات في قوالب موحدة تجمع أكثر من نظرية ، وفي هذا الصدد يشير الكثير من المفكرين إلى أن تصنيف النظريات أمر ضروري و لا بد منه لأنه من بين الأساليب التي تسهم في التعرف على مكونات الأشياء المصنفة ، بحيث سيجب التصنيف بسهولة في تحديد خصائص و جوهر كل فئة ، كما يسهل عمليات المقارنة بين محتويات ما تم تصنيفه .

ومن بين المحاولات التصنيفية التي تحصلنا عليها بحكم التخصص في الدراسات التنظيمية ، المبيان الذي قدمه عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد سكوت والذي من خلاله حاول وضع تصنيف لنظرية التنظيم بحيث وزعها على أربع مقاربات أساسية مبرزا التطور الحاصل في الاتجاهات المعرفية التي ركزت على دراسة واقع المنظمات .

وعليه سنحاول عرض ومناقشة هذا المبيان و الأسس التي اعتمدها في عملية التصنيف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

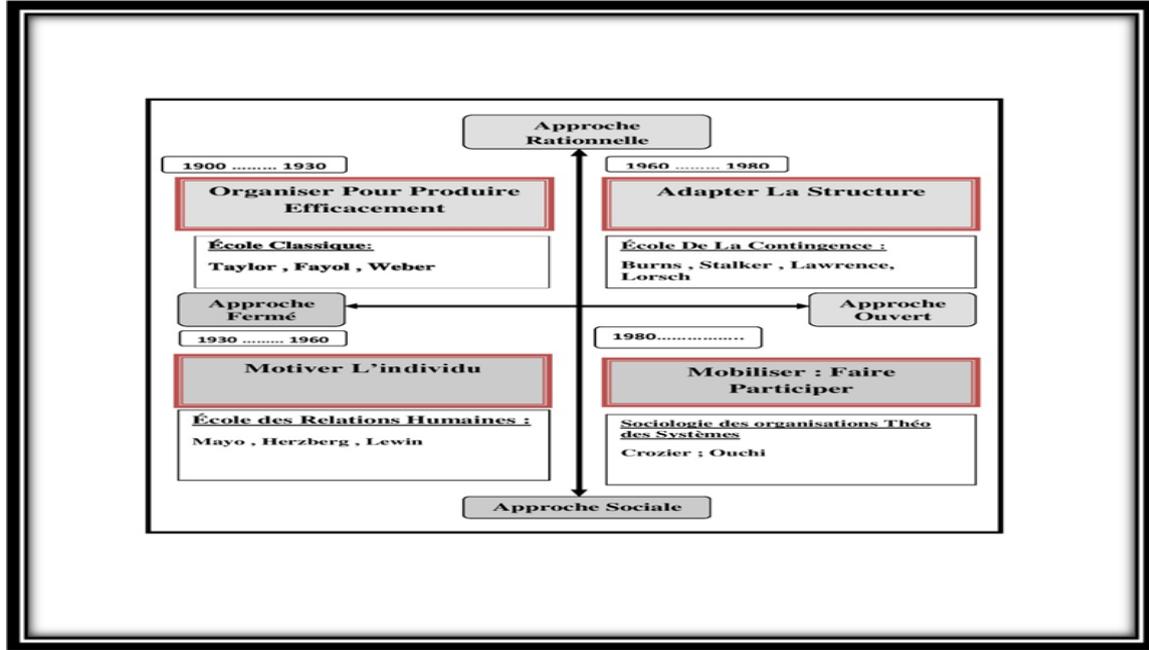
- _ ما هي الأسس و المبادئ التي اعتمدها ريتشارد سكوت في تصميمه للمبيان ؟
- _ هل هناك اتساق داخلي في مكونات كل فئة من فئات التصنيف ؟
- _ هل المبيان يضمن عدم التداخل بين مكونات كل فئة و فئة أخرى ؟

1: تقديم مختصر لصاحب المبيان:

هو عالم اجتماع أمريكي مهتم بالدراسات التنظيمية ، حيث ركز جهوده في دراسة العديد من المنظمات المهنية الناشطة في التعليم و الطب والهندسة ... ولعل أكثر المواضيع التي أخذت منه حيزا كبيرا هو تحليل العلاقة بين المنظمات وبيئتها ، وهو حاليا أستاذ فخري في علم الاجتماع بجامعة ستانفورد ، كما شغل العديد من المناصب كرئاسة القسم و كذا مديرا لبعض مراكز البحث كمركز ستانفورد لأبحاث المنظمات (1988-1996) ، ولديه العديد من المؤلفات أهمها:

- ✓ *Organizations: Rational, Natural and Open Systems Oct 1, 1986*
- ✓ *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism (Springer Series in Synergetic) Apr 8, 1994*
- ✓ *Institutions and Organizations (Foundations for Organizational Science) Dec 1, 2000*
- ✓ *Institutions and Organizations: Ideas and Interests Oct 19, 2007*
- ✓ *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (Volume 4) Jul 24, 2013*
- ✓ *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives (International Student Edition) May 22, 2017*

الشكل رقم 01 : مبيان سكوت (Schima de Scott)



المصدر: (معمري، التنظيم في النظرية السوسيو لوجية، 2009)

3: أهم المفاهيم التي احتواها المبيان

النسق العقلاني: يستخدم هذا المفهوم في إشارة إلى درجة تدخل العقل والعلم في تنظيم وضبط العمليات داخل المؤسسات ، وقد ساد التفكير العقلاني في الفكر التنظيمي مع بدايات القرن العشرين ، لكن هذا لا يعني أنه وليد زمانه فقط ، وإنما هو ثمرة من ثمرات تطور المعرفة الفلسفية و العلمية منذ بدايات القرن 17م باعتباره الرابط بين عصر النهضة و عصر التنوير الأوروبيين وأصبح بذلك رمزا للحداثة ، بحيث أن الحياة الاجتماعية بكل أبعادها أصبحت تسيير وفق مبادئ عقلانية ، و أصبحت أداة لتعزيز الإنتاج والثروة من خلال التفاعل الخلاق بين العلم و التقنية. وفي هذا الصدد يشير ماكس فيبر إلى أن التنظيم يعتبر مثال حي للطابع العقلاني المهمين على النشاط الإنساني في المجتمع الحديث. لكن هذا التصور عرف تحولا مع بعض الرواد الذين أثبتوا قصور التأكيد على إضفاء الطابع العقلاني المطلق في تسيير التنظيمات الاجتماعية مؤكدين على محدودية الوصول إلى درجات كبيرة من الضبط تضاهي تلك الموجودة في الكائن الحي أو الآلة. وكما هو ملاحظ في المبيان فقد أورد سكوت النسق الاجتماعي (اللاعقلاني) في مقابل النسق العقلاني.

النسق المغلق : و هو منظور يعتبر المنظمات على أنها وحدات اجتماعية تقام بطريقة مقصودة ، وفق نماذج بنائية محددة يتم من خلالها توزيع الأدوار و المهام مشكلة بذلك أنساقا فرعية تتميز بوجود نوع من التكامل والتبادل الذي يضمن استمرار ونجاح الأداء الكلي ، دون التطرق إلى تلك المثيرات الخارجية التي قد تؤثر على سير العمل في المنظمات.

النسق المفتوح: و هو منظور يعتبر المنظمات على أنها وحدات اجتماعية تقام بطريقة مقصودة ، و وفق نماذج بنائية غير ثابتة تتدخل في تحديدها العديد من المتغيرات البيئية بحكم أنها لا تنشط في فراغ بل تنشط في إطار محيط يتدخل في تشكيل و إعادة تشكيل هيكلتها وكذا سير عملها.

4: مقارنة النسق العقلاني. المغلق

وتشمل هذه الفئة رواد المدرسة الكلاسيكية على غرار أصحاب المدخل الإداري ونقصد هنا رائد المدرسة العلمية فريدريك تايلور و كذا مؤسس نظرية التكوين الإداري المهندس الفرنسي هنري فايول ، إضافة إلى إسهامات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر صاحب نظرية البيروقراطية.

على الرغم من التباين في وحدة التحليل و الأدوات المنهجية إلا أن هؤلاء يشتركون في بعض المبادئ العامة التي يوضحها المبيان بحيث أنهم تناولوا المنظمات وفق منطق عقلاني و كأنساق مغلقة .

يعتبر فريدريك تايلور أبرز الرواد الكلاسيكيين الذين كرسوا جهودهم من أجل إيجاد الطرق المثلى لتعظيم الإنتاجية ، بحيث ينطلق من فكرة أساسية مفادها أن كل عمل أو مهمة يمكن أن تنجز بطرق مختلفة قد تصل إلى 50 طريقة أو أكثر ، لكن توجد طريقة وحيدة ضمن كل هذه الطرق هي الطريقة الأفضل والأمثل أو كما قال *The One Best Way* التي يجب اكتشافها لتقليل الهدر و بالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية لكل فرد ، ويتم اكتشافها من خلال عملية تحليل العمل باستخدام أسلوب الحركة والزمن.

وفي نفس السياق يرفض تايلور وجود كلمة مهارة *Skill* مستبدلاً إياها بكلمة طريقة *Way* وقد اشتهرت التايلورية في القواميس والمعاجم بالتنظيم العلمي للعمل ، وكمترادف لكلمة العقلنة *Rationalisation* . (حوراني، 2014)

واستناداً إلى نتائج التجارب التي أجراها داخل الأقسام الإنتاجية ، خلص تايلور إلى أنه من الضروري الاعتماد على الأسلوب العلمي في إدارة المؤسسات ، وليس على أساس قواعد تقديرية أساسها الخبرة التقليدية والرأي الشخصي ، إذ توجد طرق مختلفة لأداء أي عمل من الأعمال ، إلا أنه عن طريق البحث والدراسة يمكن أن نتوصل إلى طريقة واحدة مثلى ، كما يجب تهيئة الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل ، وربط الأجر بالإنتاج باعتبار أن زيادة الأجر هي الحافز الأساسي إن لم يكن الوحيد لزيادة إنتاجية العامل . وقد لخص كل هذا في المبادئ التالية : (رتيبي، 2009، صفحة 151)

- تقسيم العمل وتحديده كمياً ، إن أمكن ذلك و تجزئته إلى أبسط أشكاله ، وذلك من أجل تحقيق أعلى منتوج وضمان فعالية الأداء.

- ينبغي أن يكون اختيار العمال مطابقاً قدر الإمكان لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها . فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص ذكي و نشيط في عمل دون مستواه و نشاطه الجسدي والذهني.

- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى الرقابة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط – طاقة – خارج الإطار المحدد لهم. وهذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين و المسييرين.

- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.

للإشارة فإن تايلور حدد مجموعة من الأسس الهامة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بدراسة الحركة الزمن لكل عمل أو نشاط و هي كالآتي: (العلواني، 2006، صفحة 41)

- الطاقة: ويقصد بها الخصائص الرئيسية للعامل و التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الآلات ، فالآلة التي يتطلب تشغيلها خمسة أيدي عاملة على سبيل المثال لا يمكن أن يخصص لها عامل واحد ، كما أن مفهوم الطاقة يرتبط بفكرة اقتصاد الحركة طالما أننا نستخدم الحركات الضرورية والطاقة اللازمة.

- السرعة: ويقصد بها خاصية سرعة جسم الإنسان عند أداء العمل وهو مرتبط بوحدة الزمن اللازمة لكل عملية إنتاجية ، وذلك لتحديد المعايير الزمنية المناسبة للأعمال بحيث يمكن بعد ذلك تحديد الأنشطة وفقاً لجدول زمني.

- التحمل: و يقصد به مدى قدرة الكائن البشري على الاستمرار في أداء العمل ، أي الإجهاد العضلي و الذي يتأثر بعاملين هما وقت العمل والراحة.

- التكلفة: وتعني العلاقة بين الإنتاج و الأجر ، فطالما أن الأجر تحددت على أساس قياس الوقت اللازم لأداء العمل ، فإنه من الضروري أن يحصل العامل على الدخل الذي يتناسب و الجهد المبذول.

كما تم الإشارة سابقا فإن مدرسة الإدارة لا تقتصر على فريدريك تايلور بل ساهم في تطويرها مجموعة من الباحثين على غرار فرانك جليبرت - *Frank Guilberth* - الذي قام بدوره بتجارب خاصة للبحث عن الطريقة الوحيدة والمثلى للعمل من خلال التركيز على دراسة الحركة والزمن. (العنواني، 2006، صفحة 43)

أما فيما يخص نظرية التكوين الإداري فجاءت كفكرة متلازمة مع نظرية الإدارة العلمية، تنسب هذه النظرية للمهندس الفرنسي (هنري فايول - *H. Fayol*)، والذي شغل مديرا للعديد من الشركات والمصانع التي عرفت تطورا كبيرا نتيجة قيادته الحكيمه لها، الأمر الذي دفعه إلى محاولة نقل خبراته ومعارفه ليستفيد منها الجميع من خلال وضع مبادئ واضحة تمكن المدراء من تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية.

قام هنري فايول *Henry Fayol* بتصنيف أنشطة التنظيم إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية. (Hamon, 2004, p. 14) وتقسم أفكار هنري فايول إلى ثلاث محاور رئيسية:

✓ القيم الإدارية:

أكد فايول *H. Fayol* على ضرورة توفر مجموعة من القيم الإدارية العقلانية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين داخل المؤسسات و التنظيمات الإدارية والصناعية وهي كالتالي:

- قيم طبيعية أو بدنية: مثل الصحة، القوة، الشكل العام
- قيم عقلية: تشمل القدرة على الفهم والتحليل والحكم على الأشياء
- قيم أخلاقية: تتمثل خاصة في روح المسؤولية والإخلاص في العمل.

في نفس السياق يولي فايول أهمية كبيرة للخبرة العملية و قدرات العمال الفنية. مؤكدا على ضرورة تعزيزها باستمرار سواء تعلق الأمر بالقدرات الفنية أو الإدارية وذلك من خلال ما يعرف بالتعلم المستمر. (رتيمي، 2009، صفحة 157)

✓ مبادئ الإدارة: وقد صاغها فايول في أربعة عشر مبدأ، مؤكدا تواجدتها في أي مؤسسة مهما كان نشاطها:

- تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.
- السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- النظام: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات
- وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
- وحدة التوجيه: لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
- المكافأة: لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.
- المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- تدرج السلطة: أول تسلسل السلطة، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الترتيب (النظام): يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
- المساواة: تنطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة

- ثبات الأفراد: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف .
- الابتكار (*Initiative*): ويشير هذا المبدأ لضرورة فتح المجال للابتكار .
- روح التعاون : يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم. (رتيبي، 2009، صفحة 158)
- أما فيما يخص نظرية البيروقراطية فتنسب لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864. 1920) كما تم الإشارة إلى ذلك سابقا، وتتكون كلمة البيروقراطية (*Bureaucracy*) من مقطعين *Bureau* بمعنى مكتب و *cracy* التي تعني سلطة أو حكم . ويعتبر الإسهام الرئيسي في دراسته للتنظيمات هو نظريته في أبنية السلطة بحيث عكف على دراسة أشكال ونماذج التنظيم المختلفة التي عاشها أوربا مستخلصا ثلاث نماذج مختلفة أشكال التنظيم ، وأرجع هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج ، و استطاع كذلك التمييز بين مفهومي السلطة *Autorité* و القوة *Power* فإذا كانت القوة تعني قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين (الكبيسي، 2004، صفحة 81) ، فإن السلطة تشكل نوع من القوة المعترف بها بمعنى أنها شرعية ومبررة من طرف الذي يمارسها أو الذي يخضع لها .
- وبالتالي فإن فيبر لدى بنائه لنموذجه العقلاني ينطلق من تصور مفاده أن المنظمات تحقق أهدافها وفعاليتها القصى عن طريق استخدام أساليب عقلانية و ممنهجة ، ونمط تنظيمي خال من آثار العلائق الشخصية بين أعضاء المنظمة وقائم على تخطيط و تدبير للموارد خاضع للعقل والمنطق .
- وقد خص التنظيم البيروقراطي باهتمام كبير و اعتبره التنظيم الاجتماعي العقلاني الأكثر كفاءة لإدارة المنظمات الكبرى و المعقدة ، كما كانت تسيطر عليه فكرته الداعية إلى فصل ما هو رسمي عما هو شخصي في علاقات العمل و في مجال الإشراف و المراقبة ، هذا يتوافق مع أكده سكوت حول التركيز على مسألة البحث عن الفعالية التنظيمية وكذا التركيز على الجوانب الرسمية والرشيده في تسيير المنظمات. (ميلودي، 2015، صفحة 52)
- واستنادا إلى دراساته للعديد من المنظمات الدينية والعسكرية و منظمات الأعمال الكبرى ، خلص إلى صياغة نموذج التنظيم البيروقراطي الذي يعرف في أدبيات التنظيم بالنموذج المثالي و الذي يقوم على مجموعة من الخصائص:
- تقسيم العمل: أي توزيع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة باعتبارها واجبات رسمية (العلواني، 2006، صفحة 34) ، فمن شأن التقسيم الواضح و القاطع للعمل أن يجعل من الممكن استخدام المتخصصين في الوظائف المناسبة لهم .
- تدرج السلطة: بمعنى انتظام الوظائف في شكل بناء هرمي يعبر عن التسلسل الرئاسي للمستويات المختلفة. ويعني ذلك أن تكون الوظائف بالمستوى الأدنى خاضعة لرقابة و إشراف الوظائف بالمستوى الأعلى ، بذلك يكون كل موظف في الهرم الإداري مسؤولا أمام رئيسه (العلواني، 2006، صفحة 34) ، ويتطلب هذا المبدأ عدم تدخل أي من المشرفين في صلاحيات غيرهم من المشرفين ، على أن يتم ذلك وفق قواعد رسمية واضحة وألا يتم استعمالها إلا في الحدود المنصوص عنها.
- الاعتماد على الإجراءات المكتوبة: بحيث تعطي لكل أنواع الاتصال صيغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت. هذا في إشارة إلى الابتعاد عن الاتصال غير الرسمي و الشخصي ، فكل أمر أو طلب يجب أن يتم في صياغة مكتوبة ، و كذا توثيق كافة الأعمال و الأنشطة الخاصة بالمنظمة والاحتفاظ بالوثائق والمستندات. (مداس، 2002، صفحة 12)
- فصل الإدارة عن الملكية: العاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل أو الإنتاج، ولكنهم يتقاضون المرتبات النقدية مقابل عملهم، كما أن الأفراد لا يمتلكون المناصب أو المكاتب، فتولى الوظائف لا يكون بالوراثة والانتخاب.
- التوظيف و الترقية: يكون التوظيف و الترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم ، وليس حسب المحاباة أو القرابة ، أو غير ذلك من العوامل اللاموضوعية. (مداس، 2002، صفحة 12)
- وبالعودة إلى المبيان نجد أن ريتشارد سكوت وفق إلى حد كبير في إيجاد فئة ضمن التصنيف الذي وضعه تتوافق مع أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية ، بحيث نجد أن كل الرواد الكلاسيك اشتركوا في وجهة نظرهم حول المنظمات التي اعتبروها أنساقا مغلقة ويمكن التحكم في سير عملها عبر استخدام نمط عقلاني في تحديد مكوناتها و كذا تحديد مختلف عملياتها بعيدا عن أي تدخل للعلاقات الشخصية، كما اشتركوا في العديد من العناصر نوردها في النقاط التالية:

- 1: التأكيد على الجوانب الرسمية و إغفال الجوانب غير الرسمية .
- 2: التأكيد على الكثير من العناصر و المبادئ المشتركة: كتقسيم العمل ، الرقابة الرسمية والمباشرة ، إحلال الأسلوب العلمي في التوظيف ، إضفاء الطابع الرسمي في المعاملات ، هرمية السلطة.....
- 3: تعتبر الكفاءة و الفعالية التنظيمية أهم موجه لأفكارهم.
- 4: اعتبار الإنسان اقتصادي يتميز بالرشد يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن (الرجل الاقتصادي)
- 5: اعتبار المنظمة نسقا مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة به.
- 6: الاعتقاد بوجود طريقة مثلى لأداء الأعمال من خلال : (التنظيم العلمي للعمل ، التنظيم الإداري للعمل ، النموذج المثالي)

5: مقارنة النسق اللاعقلاني-المغلق

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بمعالجة بعض أزمات المؤسسات وخاصة في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة ، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتمامهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا) والرضا الوظيفي... الخ . وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تنبها التيار النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار حيث اعتمدوا على " مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تقرر بأن للعوامل النفسية أكثر تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة (سويبي، 2009، صفحة 32)

والمقصود بالعلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي لا يعالج موضوعاته من منظور التعقل و الرشد ، بل يؤكد على الجوانب السلوكية و الجماعية ، فينظر للفرد لا بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب ، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية تظهر في موقف العمل تلقائيا، لها قيمها و معاييرها الخاصة، فضلا عن التأثيرات التي تمارسها الأسرة و جماعة الجوار ، والطبقة الاجتماعية ، وتنسب هذه المدرسة للأستاذ الأمريكي في جامعة هارفارد إلتون مايو الذي قام بأعماله وتجاربه البحثية في شركة وسترن إلكترتك في شيكاغو خلال الفترة الممتدة من 1927 – 1932 على رأس فريق من مساعديه.

وقد تم نشر تجارب هوثورن في منتصف عام 1939 لتكون منطلقا هاما ومعينا أساسيا للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم.

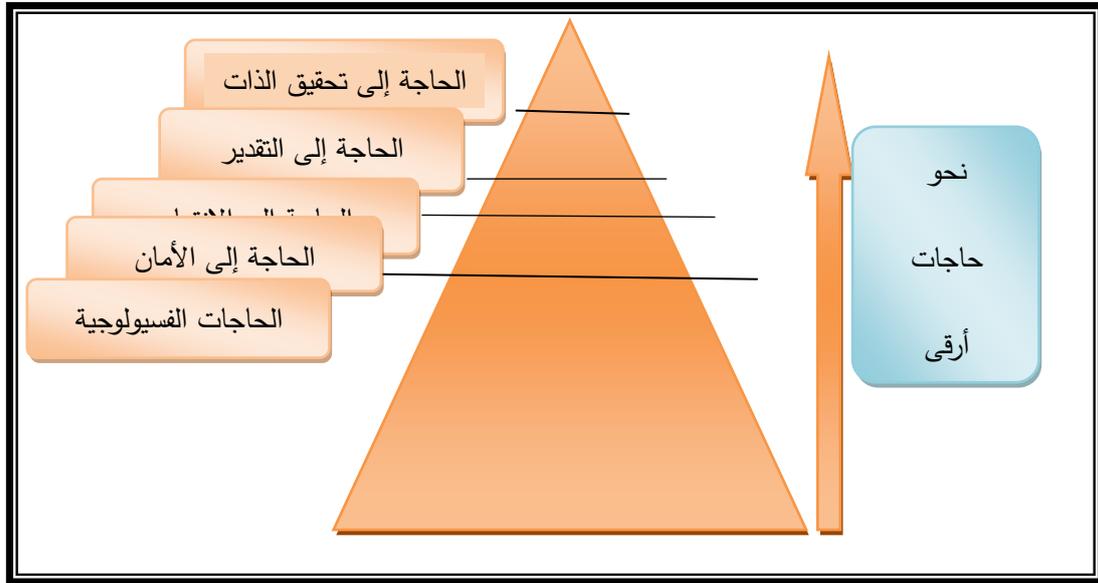
وتأتي أهمية هوثورن كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ونظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية:

- تعتبر دراسة هوثورن أولى الدراسات التي تم إجراؤها على بيئة تنظيمية.
 - يعود الفضل إلى دراسات هوثورن في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.
 - تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي على عكس نظرية تايلور. وهذا واضح في كتابات ديكسون وروثلز برجر والتون مايو ، وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب هوثورن ، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية.
 - أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.
 - إسهامات دوغلاس ماك غرغور *D. Mac Grigor* : سعى هذا الأخير إلى وضع نظرية تخص الطريقة الصحيحة لقيادة الأفراد في المؤسسة بنجاح وفعالية ، ولأجل ذلك قام بإجراء دراسة ميدانية قارن فيها بين برامج التكوين الذي تلقاه المسيرين لبعض الشركات الأمريكية الكبرى ومدى تأثير هذه البرامج على طريقة تسييرهم للعمال داخل شركاتهم ، وفي نهاية الدراسة استطاع استخلاص مجموعتين من الافتراضات حول الطبيعة البشرية أطلق على المجموعة الأولى نظرية (x) و على المجموعة الثانية نظرية (y). (المهدي، 2010، صفحة 161)
- 1: الافتراضات المتعلقة بنظرية (x):

- الأشخاص لديهم كره طبيعي للعمل
- بسبب هذا الكره للعمل تعمل الإدارة على إتباع أسلوب الجبر والمراقبة و العقوبات لضمان سير العمل.
- الأفراد لا يحبذون تحمل المسؤولية ، بل لديهم قابلية للانقياد و تنحصر طموحاتهم في تحقيق الأمن في العمل.
- 2: الافتراضات المتعلقة بنظرية (y): والتي من خلالها قدم ماك غريغور افتراضات متناقضة تماما مع افتراضات نظرية (x) نعرض أهمها في النقاط التالية:
- العمل هو مصدر لرضا العمال ، ولهذا يجب تأسيس نمط تسييري يقوم على الإدارة بالأهداف و الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات

- الأفراد لديهم القدرة على الخلق والإبداع.
 - الأفراد لديهم استعداد على تحمل المسؤولية .
- أما فيما يخص إسهامات عالم النفس الاجتماعي ابراهام ماسلوا فينطلق في نظريته التي قدمها عام 1932 و المشهورة بتدرج الحاجات الإنسانية من فرضية مؤداها أن معظم الناس تحفيزهم مرتبط برغباتهم في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ، ومن أجل توضيح ذلك قدم نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبتدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتلها الحاجات الأخرى تباعا إلى غاية الوصول إلى قمة الهرم ، وقد أكد أن إشباع هذه الحاجات عملية مستمرة تعدل وفق الضرورة فإشباع حاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات بل تعدل حسب الأوضاع و قد لخص هذه الحاجات في هرمه المشهور و الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : هرم تدرج الحاجات الإنسانية



المصدر: (ميلودي، 2015، صفحة 59)

- إسهامات فريدريك . هيرزبرغ *Frederick Herzberg* : ينطلق هذا الأخير من فكرة مفادها أن تحفيز الأفراد يتطلب إشباع حاجاتهم إلى الاحترام و التقدير و تحقيق الذات فحتى لو افترضنا أن الأفراد يشبعون حاجاتهم الفسيولوجية و حاجتهم إلى الأمان والانتماء (الحاجات الثلاث الأولى في هرم ماسلو فإنه يرى أن الأفراد سيقبضون غير راضين ، وبالتالي غير محفزين ، إذا لم ينالوا التقدير و لم يحققوا ذاتهم ، ومن هذا المنطلق وضع هيرزبرغ نظرية العاملين : عامل الرضا وعامل عدم الرضا ، فدعا القائمين على المنظمات إلى العمل في اتجاهين : تحديد و تفعيل أسباب الرضا و تحديد واجتناب مواطن عدم الرضا. (ميلودي، 2015، صفحة 60)

6: مقارنة النسق العقلاني. المفتوح

كما رأينا سابقا قدم رواد المدرسة الكلاسيكية نماذج و طرق لتنظيم سير العمل في المؤسسات ، سواء تعلق الأمر بالطريقة الوحيدة والأمثل لتايلور ، أو المبادئ العامة التي قدمها هنري فايول ، أو النموذج المثالي لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ، وكأن شعار كلا منهم "أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان" أي عدم وجود احتمال أو إمكانية لتبني طريقة أو طرق مغايرة في تنظيم المنظمات ، مهما اختلفت القطاعات المنتمية إليها أو التكنولوجيا المستعملة فيها أو متغيرات كالحجم والعمر...

مع بداية الستينيات من القرن الماضي بدأت هذه الأفكار تتلاشي مع بروز بعض المفكرين الذين ألغوا إمكانية وجود نماذج تنظيمية صالحة لكل زمان ومكان ، وصالحة لكل المواقف المحيطة بالمنظمات ، وأكدوا بذلك على ضرورة ملائمة الهياكل و العمليات التنظيمية للعوامل والمتغيرات الموجودة في بيئة المنظمة ، سواء تعلق الأمر بتلك المتغيرات الداخلية : كالعمر ، الحجم ، الإستراتيجية و التكنولوجيا المستعملة ، أو المتغيرات الخارجية كالظروف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تنشط فيها. (ميلودي، 2015، صفحة ص ص 101.100)

إن المقال الذي نشره آرثور ستيكومب سنة 1959 يعتبر الانطلاقة الحقيقية لهذا التوجه الجديد في سوسيولوجيا التنظيمات ، بحيث أصبحت الإشكالية الحقيقية تتعلق بدراسة البعد المتمثل في عمليات التكيف التي يفرضها المحيط المتغير ، فالإكراهات التقنية والاقتصادية تدفع إلى التغيير من أجل التكيف معها ، وبالتالي عرف الاهتمام بالتنظيم تحولا من دراسة السلوك داخل التنظيم إلى دراسة سلوك التنظيم من خلال تكيفه مع ما يمليه محيطه الخارجي. (معمرى، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، 2009، صفحة 66)

ومن أهم الدراسات التي تمثل هذا الاتجاه الدراسة التي قاما بها بورنز و ستالكر *Burns and Stalker* و التي شملت 20 مؤسسة صناعية في كلا من إنجلترا و اسكتلندا و قد توصل الباحثان أن التمييز بين أشكال المؤسسات يتوقف على طبيعة البيئة التي تنشط فيها. ففي البيئات المستقرة تعتمد المؤسسات على النسق الميكانيكي الذي يعتمد على التراتبية والتخصص والرسمية والمركزية العالية ، بينما يسود الطابع العضوي الذي يعرف نوعا من المرونة من خلال تقليص المركزية و تفويض السلطة في المؤسسات التي تنشط في بيئات متغيرة وغير مستقرة وذلك من اجل تحقيق أهدافها.

وفي نفس السياق سار كلا من لاورانس ولورش *Laurence and Lorsch* بحيث أكدوا في مؤلفهما "التنظيم والبيئة" أن التمايز بين التنظيمات يبقى رهين تلك الاكراهات الموجودة في البيئة الصناعية التي توجد فيها (شبكات التوزيع ، الزبائن ، المنافسون ، الموردون.....) ، في حين نجد أن جون وود ورد *Joan Wood Ward* قامت بدراسة على 100 شركة بمنطقة الايسكس جنوب المملكة المتحدة تنوعت هذه الشركات بين الكبيرة والصغيرة ، من أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن التمايز في بنيات الشركات لا يتوقف على متغيرات كالحجم أو التاريخ بل يتوقف على أنظمة الإنتاج المستعملة (التكنولوجيا بالتحديد) ، مؤكدة على أن المؤسسات التي تشترك وتتشابه في نفس أنظمة الإنتاج تكون لديها هياكل تنظيمية متشابهة بحيث كلما كانت الشركات تستخدم تكنولوجيا عالية ومعقدة كلما اتجه أصحاب الشركات إلى الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة بينما تعتمد الشركات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة على هياكل تنظيمية ميكانيكية. (العضايلة، 1996، صفحة ص 101)

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة :

1: التنظيم مرن.

2:الاتصال سهل و أكثره غير رسمي.

3: التركيز يكون أكثر على الوظيفة التسويقية.

في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:

1: التنظيم أكثر صرامة.

2: الاهتمام الأكبر يكون على منصب على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.

3: التنظيم أكثر رسمي.

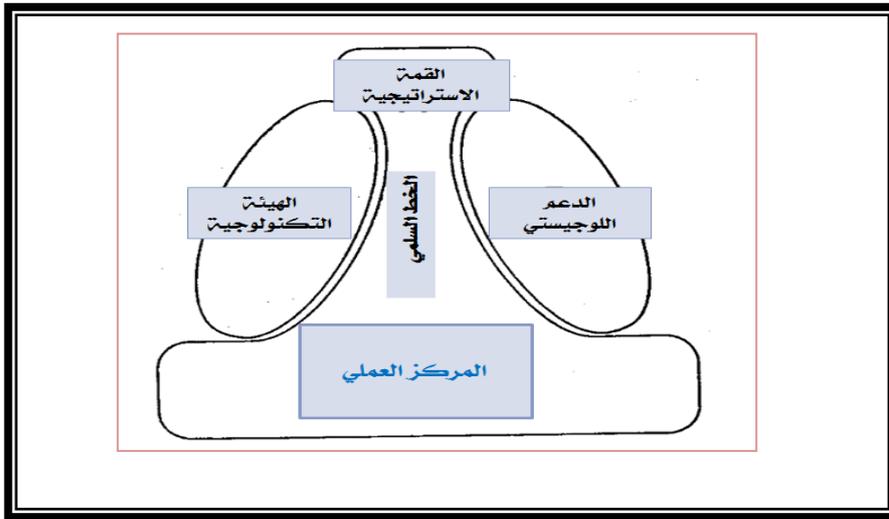
في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا):

1: التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين

2: نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.

أما فيما يخص الإسهامات التي قدمها العالم و الاستشاري الكندي هنري منتزبرغ *Henry Mintzberg* فتمثلت في التشكيلات التنظيمية التي استطاع أن يقدمها من حيث التصميم وكذا من آليات التنسيق التي تتلاءم وخصوصيات المنظمات: كالإشراف المباشر أو تنميط العمليات أو تنميط المخرجات أو تنميط المهارات.....، وقد ذكر العديد من المتغيرات التي تتدخل في تصميم البنيات التنظيمية كالحجم والعمر والتكنولوجيا المستعملة وطبيعة النشاط. و محددًا أيضًا أهم الأجزاء المكونة للمنظمات والتي لخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 03 : الأجزاء المكونة للمنظمات حسب منتزبرغ



المصدر: (حوراني، 2014، صفحة 95)

أما فيما يخص التشكيلات التنظيمية فقد حددها في خمس تشكيلات تنظيمية نوردها فيما يلي:

1: الهيكلـة البسيطة: التنسيق يكون من خلال التنسيق المباشر، أما فيما يخص السيطرة فتكون عادة من نصيب القمة الاستراتيجية.

2: الهيكلـة البيروقراطية الآلية: التنسيق يكون فيها من خلال معيارية الإجراءات، السيطرة تكون للهيئة التقنية، كما تتميز بشيوع الاتصال الرسمي.

3: الهيكلـة البيروقراطية المحترفة: التنسيق يكون عبر معيارية التأهيل، تنشط في بيئة مستقرة، السيطرة تكون لمركز العمليات.

4: الهيكلـة القطاعية: التنسيق يكون عبر معيارية المنتجات، السيطرة تكون للخط السلمي، كما تعرف بمركزية عمودية.

5: الهيكلـة الأدهوقراطية *adhocracy*: تتميز بالتعديل المتبادل مع سيطرة للبنى اللوجستية، تتميز بلامركزية أفقية. بعد هذا العرض المختصر لإسهامات بعض رواد المدرسة الموقفية نلاحظ أن هناك العديد من نقاط الالتقاء لعل أهمها الاعتراف بأن التنظيمات لا تنشط في فراغ بل تنشط في بيئة تتأثر و تؤثر فيها أو على حد تعبير ريتشارد سكوت اعتبار المنظمات على أنها نسق مفتوح، كما ظلت تصورات هؤلاء المفكرين منصبة حول المفاهيم ذات الطابع العقلاني بعيدا عن أي اعتراف يخص الجانب غير الرسمي في المؤسسات على الرغم من الإشارات التي قدمها هنري منتزبرغ حول سير المؤسسات الصغيرة والتي تتميز ببنية أو هيكلـة بسيطة تسود فيها الاتصالات غير الرسمية بعيدا عن الإجراءات المكتوبة.

والجدول التالي يلخص بعض رواد المدرسة الموقفية وكذا تصوراتهم حول المتغيرات التي تؤثر في تصميم البنيات التنظيمية: (ميلودي، 2015، صفحة 102)

التصور	عوامل الإمكان	الرواد
هناك تباين في التشكيلات التنظيمية حسب الصناعة الحرفية والإنتاج الواسع وعمليات الإنتاج المستمرة	التكنولوجيا	Joan Wood Ward
بنية تنظيمية مركزية	الاستراتيجية	CHANDLER
البنية الميكانيكية الآلية و البنية العضوية	تغير التكنولوجيا	Bunrs and Stalker
كلما ازداد استقرار البيئة كلما كان التمايز والاندماج كبيرين	البيئة	Laurence and Lorsch
كلما كان الحجم كبيرا ازداد التخصص	حجم المنظمة	Bleu
تقديم تشكيلات تنظيمية مختلفة	العمر، الحجم، السلطة، البيئة	Mintzberg

7: مقارنة النسق اللاعقلاني . المفتوح

مع بداية الثمانينات من القرن العشرين عرفت سوسيولوجيا التنظيمات ميلاد باراديغم جديد ، فتح بعدا ظل خارج الاهتمام ، ويتعلق هذا البعد بالدور الذي تلعبه العوامل الثقافية في أداء المنظمات ، وفي هذا الصدد يؤكد وليام أوتشي *W. Ouechi* أن الغربيين على وجه الخصوص لديهم تفسير ضيق لحياتهم الاقتصادية والاجتماعية ، في إشارة إلى أن أنهم لا يدركون مدى الارتباط بين الإنتاجية من جهة وبعض العوامل الثقافية كالثقة *Confiance* و الرقة *Subtilité* الحميمية *Intimité* من جهة أخرى ، إذا أراد وليام أوتشي *W. Ouechi* من خلال عرض آرائه النظرية أن يؤكد على أهمية الثقافة القائمة في المجتمع كمتغير أساسي في التفوق أو التميز الذي يمكن أن تحققه المنظمات في ظروف المنافسة المحتمدة على الصعيد العالمي. (معمرى، التنمية والتغير الاجتماعي، 2015، صفحة 181)

أخذ ويليام أوشي على عاتقه مهمة فهم العوامل التي تتحكم في أداء المنظمات ، ومن المنطلقات الأولى التي حاول فهمها ما هي العوامل التي جعلت فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكثر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية . فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية . ولأحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل معا بكفاءة وفعالية أكثر . ليعكف على القيام بالعديد من الدراسات الميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ليتوج في الأخير بتقديم نظريته الشهيرة نظرية *Z* .

وتتوقف فعالية المنظمات على توفر مبادئ أساسية ، بحيث أن غيابها من شأنه أن يحول دون تحقيق الأداء

المنشود وهي كما يلي:

1- الثقة : من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2- المصلحة العامة : إن ما يميز أسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد تضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام

3- العدالة:العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أواسط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

4- الألفة والمودة : الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأناانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة. (العتيبي، 2005، صفحة

(98)

للإشارة فقط فإن باردايغم الثقافة و المنظمات عرف انتشارا كبيرا لدى العديد من المفكرين والباحثين على غرار جيرت هوفستيد *Geert Hofstede* و فليب ديربارن *Philippe D'iribarne* حيث جعلوا من مسألة الكشف على الخصائص المميزة للثقافات الوطنية الهدف الأساسي بدراساتهم حول المنظمات.

ومن بين هذه المحاولات التي تسير وفق هذه المقاربة ما قدمه عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزي الذي انتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدواراً محددة وسلوكاً عقلانياً متوقعاً، واقترح بدلاً من ذلك نظرية العقلانية المحدودة حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محدودة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه.

إن التحليل الاستراتيجي فتح بعدا جديدا مفاده هو الابتعاد عن كل تحديد مسبق للأدوار والسلوكيات بما ذلك الاستراتيجيات العامة للمؤسسة وآليات تحقيقها ، لأن مسار المؤسسة لا نستطيع بأي حال من الأحوال أي نتوقعه ، فهو يبقى احتمالي فقط ، وذلك حسب ما تمليه البيئة و مكوناتها من مستجدات . و عبر ميشال كروزي وفريدريارغ عن وجهة نظرها فيما يخص سلوكيات و أفعال الأفراد داخل المؤسسات في الجملة التالية: كان من المستحيل اعتبار الإنسان كيد فحسب ، و هو ما افترضه بطريقة ضمنية النموذج التيلوري ، أو كيد و قلب فقط ، كما احتج به محامو حركة العلاقات الإنسانية ، فنحن قد أكدنا أن كلاهما نسيا أن الإنسان هو أيضا وقبل كل شيء رأسي . يستطيع كل فاعل القيام بتدابير و اختيارات فهو يتكيف و يبدع حسب الظروف و حسب تحركات الفاعلين الآخرين. (رتيبي، 2009، صفحة 141)

المسلمات الأساسية لتحليل الاستراتيجي:

1- اختيار الأهداف: الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من قبل المسؤولين ، إنما لكل فرد أهدافه و طموحاته الخاصة ، التي يمكن أن تكون معارضة أم لا لأهداف المنظمة ، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد الأفراد المنتسبين لها.

2- الحرية النسبية للفاعل: في أي نوع من التنظيمات ، الفاعل يملك مجالا من الحرية نتيجة سيطرته على مناطق ارتياب ، يستغلها الفاعل في ممارسة نوع من الاختيار - بناء إستراتيجية- . الفكرة الأساسية لهذه المسلمة أن الفعل الإنساني هو فعل حر لا يمكن توقعه بشكل محدد توقع يضاهاي تلك الأدوار التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي ، فالتنظيمات هي صناعة الإنسان التي لن يستطيع الوصول فيها إلى درجات عالية من الضبط و التحديد ، مما يفتح المجال لوجود ثغرات يستغلها الأفراد في ممارسة بعض السلوكيات لتحقيق أهدافهم الخاصة.

3- العقلانية المحدودة : تنبثق دوما اختيارات الفاعل بالعقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة . (Crozier, 1977, p. 56) نتيجة استحالة توفر جميع المعومات المتعلقة لموضوع الاختيار سواء تعلق بالبدائل وحصرها أو حتى نتائج كل بديل ، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة .

تعكس هذه المسلمات الاتجاه الفكري الذي حاول الابتعاد عن النسق الآلي الذي يجعل من المنظمات ومكوناتها تسير وفق عقلانية كفيفة بتوقع مسار المنظمة وأفعال وتصرفات منتسبها، الأمر الذي فنده ميشال كروزي و زميله فريدريارغ بعد إجرائهما لدراسات ميدانية ، فتفسير المنظمات وفق وجهة نظرهما يجب أن من خلال تفسيرها كبناءات محتملة ، لأنها سيرها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة ، لكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها الأمر نفسه بالنسبة لكل فرد.

تعتبر الإستراتيجية حسب كروزي وفريدريارغ أنها تصرفات الفاعلين في مواقع عملهم ، هذا التصرفات يمكن أن تكون فردية يقوم بها فرد واحد و يسمى فاعل ، أو تكون جماعية تقوم بها جماعة مثل عمال الصيانة كما وقف عليه كروزي و فريدريارغ في مصانع شركة رنو *Renault* الفرنسية ، و ويرتبط مفهوم الإستراتيجية بمفهوم السلطة الذي يعتبر من المفاهيم المحورية في التحليل الاستراتيجي ، و الذي قدمه أصحاب المدخل بصورة مغايرة عن المدخل الكلاسيكي الذي يرى أنصاره خاصة ماكس فيبر أن السلطة هي قدرة جهة (أ) على جعل جهة أخرى (ب) القيام بتنفيذ الأوامر وهي حق مشروع للجهة (أ) و واجب على الجهة (ب) . أما السلطة وفق التحليل الاستراتيجي تتضمن أو تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى ، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور

بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر ، فالسلطة بهذا المعنى هي علاقة وليست خاصية للفاعلين ، بل علاقة تبادل تفرض التفاوض. وتبنى السلطة على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في منطقة الشك ، أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق ، و يوجد بذلك ارتباط طردي بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها.

فيما يخص أهم مصادر السلطة حسب كروزي وفريدريخ فاينها تتلخص في أربع مصادر هي: (خريش، 2001)

1- الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي: ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم، ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة

2- التحكم في علاقات المحيط: التي تندرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، فقوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، وتُعد ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية. الفاعل الذي يستعين في التنظيم بعلاقات اكتسبها من تنظيم آخر يصل إلى نهايات جد إستراتيجية

3- الاتصال: من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معديه بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، ومن ثم سوء تطبيقه. فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها.

4- استعمال القواعد التنظيمية: تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقات السلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأئسنة أعضائها استناداً إلى أن حسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد.

وبالرجوع لقضية الفعالية التنظيمية التي أكد عليها رواد المدرسة الكلاسيكية، لا نجد تصريحاً واضحاً من قبل أصحاب هذا المدخل لكن يمكن تتبع ذلك من خلال مؤشراتها ، يعتبر استمرار المؤسسة كأهم مؤشرات الفعالية التنظيمية ، أو بالأحرى الرهان الأساسي وفق المنظور الاستراتيجي فإن على المؤسسات أن تتبع جميع تحركات مختلف الفاعلين الذين لهم علاقة بنشاطها سواء كانوا داخل أسوار المؤسسة أو خارجها ، لأن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرهون دائماً بحسن تصرفها فيما يخص استغلال الموارد في ظل إكراهات المحيط. وذلك من خلال تحديد الإشكاليات و الرهانات المطروحة في التنظيم واستنتاج من هم الفاعلون المرتبطون دراسة كل فاعل بالتفصيل من حيث (موارده ، نقائصه ، هامش حريته ، مدى تحكمه بمنطقة الشك لاستخلاص و استنتاج الاستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها الفاعلون وليقوم بعدها المسؤولون على المؤسسات بالقيام بالرسم التخطيطي الذي يساعد على إنجاز المساعي العامة للمؤسسة.

وكما هو ملاحظ من العرض السابق اتجه التحليل التنظيمي في مراحل الأخيرة نحو المسائل الثقافية التي تعتبر مدخلا هاماً في فهم محركات الفعل الاجتماعي داخل المنظمات ، بحيث أن استراتيجيات الفاعلين تأخذ معناها وتؤسس وجودها داخل سياق ثقافي محدد ، على الرغم من هذا نجد أن الباحث فليب ديربارن في نقده لأصحاب التحليل الاستراتيجي يشير أنهم بعدما كانوا يؤكدون في بداية مشروعهما على البعد الثقافي لسير التنظيمات من خلال المؤلف الشهير " الظاهرة البيروقراطية" لميشال كروزي ، ابتعدوا فيما بعد عن هذا البعد من خلال تهميشه وأحياناً يتبنون موقفاً مناهضاً تماماً لفكرة تدخل بعد الثقافة في رسم العلاقات الموجهة عبر استراتيجيات الفاعلين.

على الرغم من أن الباحث إرهارد فريدريخ فاينها يعتبر أن المقاربة التنظيمية للفعل الجماعي لا تحتاج للثقافة من أجل التعرف على البعد الثقافي للتنظيمات و على سلوكيات أعضائها ، لأن الفاعل لا يعيش خارج السياق الثقافي ، لكن هذا البعد لا يحيل بالضرورة ويشكل حصري على السياق الوطني (المجتمع) وفي هذا يعتبر أن التنظيمات بعيداً عن أي اختزالية ثقافية هي كيان اصطناعي و بالتالي فهي واقعة ثقافية و ليست سجيئة ثقافة ما أي منتجة لثقافة خاصة.

وقد سار في هذا الكثير من المفكرين الذين تحول معهم المسار من سوسيولوجيا التنظيم إلى سوسيولوجيا المؤسسة على غرار رنو سان سوليو *R. Sansaulieu* و فليب برنو *PH. Bernoux* ، بحيث أكدوا أن العوامل الثقافية ليست حتمية ولا تشكل ضغطاً خارجياً على الأفراد تحدد وتطبع سلوكياتهم بل أنها نابعة من القدرة الإبداعية للفاعل في علاقته بالآخرين

والمحيط التنظيمي. في إشارة إلى البارديغم الجديد و المتمثل في ثقافة المؤسسة ، والتي حدد تشكيلها رنو سان سوليو R. Sansaulieu في ثلاث عوامل رئيسية :

- الثقافة السابقة للعمال: قد ترتبط بالجنس (ذكر أو أنثى) ، أو ترتبط بمجال انتمائهم (رئفي أو حضري)
- الفئة المهنية التي ينتمي إليها العمال (إطار ، تقنيين ، تنفيذ)
- السلطة والتبعية السائدة في المؤسسة و ما يترتب عنها من استراتيجيات سواء في علاقاتهم مع المؤسسة أو بالآخرين. (المهدي، 2010)

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفضاء أن نقدم أحد المحاولات الجادة لتصنيف نظريات التنظيم ، حيث كما لاحظنا من خلال العرض السابق استطاع ريتشارد سكوت أن يقدم مبيانا يوضح أهم المحطات التي مر بها الفكر التنظيمي من خلال الاعتماد على بعض الآليات التي توضح نقاط الالتقاء والتباين من حيث التصور والتفكير في واقع سير المنظمات ، بحيث اعتمد أولاً على تحديد طبيعة النسق هل هو مغلق أم مفتوح ، بالإضافة إلى التركيز على نمط اشتغال التنظيمات من حيث التصور العقلاني أو التصور اللاعقلاني . وعليه نستطيع القول أن نظرية التنظيم عرفت انتقالا تاريخيا من بارديغم النسق المغلق وذلك قبل الستينيات من القرن الماضي إلى بارديغم النسق المفتوح مع بداية الستينيات من نفس القرن. هذا بالإضافة إلى تحديده أهم المبادئ التي يشترك فيها الرواد الذين ينتمون لنفس الحقبة الزمنية ، فالمبدأ الذي يتحكم في النسق العقلاني - المغلق هو مبدأ الفعالية و المردودية أو بعبارة أخرى تعظيم الإنتاج ، وهذا ما لمسناه فعلا في جهود رواد المدرسة الكلاسيكية ، أما فيما يخص المبدأ الذي يتحكم في النسق اللاعقلاني - المغلق فهو مبدأ الحوافز كأحد عوامل النجاح التنظيمي بحيث ركز جل رواد هذه المرحلة جهودهم في فهم محركات الفعل الإنساني لرفع إنتاجيته من خلال البحث عن الجوانب النفسية والاجتماعية التي تزيد من دافعية الأفراد ، في حين يتعلق المبدأ الذي يتحكم في النسق العقلاني - المفتوح هو المبدأ الذي يعطي أهمية قصوى للبحث في السلوك التكيفي للمنظمات من خلال تصميم هياكل تتلاءم و متغيرات البيئة ببعدها الداخلي كالحجم ، العمر ، طبيعة التكنولوجيا المستعملة فيها وكذا الإستراتيجية العامة للمنظمة. والبعد الخارجي المتعلق بتلك المتغيرات الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية للدولة الناشطة فيها ، بالإضافة إلى الزبائن ، الموردين والمنافسين.... وفي الأخير المبدأ الذي يتحكم في النسق اللاعقلاني - المفتوح هو ما يسميه ريتشارد سكوت مبدأ التعبئة و الإشراف في إشارة إلى تعبئة الأعضاء من خلال تدعيم مشاركتهم لإقناعهم بالأهداف المسطرة و تعزيز المفاهيم الايجابية كالانتماء و الوفاء و الثقة والأسرة الواحدة ، من أجل تقليل من المواجهات المباشرة التي تحركها استراتيجيات الفاعلين كاستراتيجية وقائية لإنجاح نشاط المؤسسة.

ومن الإسهامات الموجهة لتصنيف نظريات التنظيم والتي تلتقي في كثير من النقاط مع ما قدمه ريتشارد سكوت الإسهام الذي قدمه عالم الاجتماع ألفن غولندر والذي ميز بين نوعين من المقاربات نعروضهما فيما يلي:

- المقاربة العقلانية : الحتمية

ترتكز هذه المقاربة على إستراتيجية نظام مغلق تركز على الأداء و الفعالية ، وعامل الأمان مسكوت عنه تماما ، والتنظيم يعتبر مستقلا عن بيئته كما يتم تجاهل عملية اقتناء الموارد و كل الاهتمام منصب على استعمال هذه الموارد. (صياغ، 2008، صفحة 291)

- المقاربة الطبيعية : غير الحتمية

وهي مقاربة تعتبر التنظيمات كيانات متفاعلة مع بيئتها و يبدو أن التركيز على بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح أقل من البحث في كفاءات الاستمرار والتواجد و بالتالي تصبح التنظيمات تبحث عن الآليات التي تمكنها من تقديم مخرجات تلقى القبول في بيئتها ، و التصميم الهيكل لا يعبر عن خيارات إرادية بقدر ما يكون نتيجة لعمليات التكيف مع مستجدات البيئة و متطلباتها. (صياغ، 2008، صفحة 292)

المراجع العربية :

- (1) العزوزي ميلودي. (2015). *مبادئ التسيير العلمي للمنظمات*. الدار البيضاء: مطبعة صناعة الكتاب.
- (2) الفضيل رتيبي. (2009). *المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية*. الجزائر: بن مرابط.
- (3) الهاشمي صياغ. (2008). *الإسلام وعالم الأعمال*. الجزائر: منشورات ألفا.
- (4) بن عيسى محمد المهدي. (2010). *علم الاجتماع التنظيم*. الجزائر: مطبعة إمبايلاست.
- (5) حسن العلواني. (2006). *التنظيم الإداري - المداخل و النظريات المعاصرة*. القاهرة: بروفيشتال للطباعة والكومبيوتر.
- (6) صبيحي جبر العتيبي. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (7) عامر الكبيسي. (2004). *الفكر التنظيمي*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- (8) عبد القادر خريش. (2001). *التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزى Michel Crozier*. مجلة جامعة دمشق ، صفحة 385.
- (9) عبد الوهاب سويبي. (2009). *المظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم*. الجزائر: دار النجاح.
- (10) فاروق مداس. (2002). *التنظيم وعلاقات العمل*. الجزائر: دار مدني .
- (11) لحبيب معمري. (2009). *التنظيم في النظرية السوسولوجية*. فاس: منشورات ما بعد الحداثة.
- (12) لحبيب معمري. (2015). *التنمية والتغير الاجتماعي*. فاس: منشورات مختبر الأبحاث و الدراسات النفسية والاجتماعية.
- (13) محمد حوراني. (2014). *التدبير الحديث (الإصدار 1)*. المغرب: مطابع المعرفة.
- (14) مهدي حسين زويلف و علي محمد العضايلة. (1996). *إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"*. الاردن: دار مجدلاوي.

المراجع الأجنبية:

- (15) *Carole Hamon. (2004). Management de l'équipe Commerciale. Paris: Dunod.*
- (16) *Friedberg Erhard ET Michel Crozier. (1977). L'acteur et le système. Paris: Ed. du Seuil.*