

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر/3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

# مطبوعة مقياس:

## علم اجتماع المنظمات

موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس / جذع مشترك

من إعداد: د. رزقي نوال / أستاذة محاضرة (أ)

السنة الجامعية: 2022 - 2023

## دليل المادة التعليمية

الميدان	العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الفرع	جذع مشترك
التخصص	جذع مشترك ( التعليم الأساسي )	المستوى	السنة الأولى ليسانس
السداسي	الأول	السنة الجامعية	

## التعرف على المادة التعليمية

اسم المادة	علم اجتماع المنظمات	وحدة التعليم	استكشافية
عدد الأرصدة	01	المعامل	01
الحجم الساعي الأسبوعي	ساعة ونصف	المحاضرة ( عدد الساعات في الأسبوع )	ساعة ونصف

## وصف المادة التعليمية

المكتسبات	مفاهيم مكتسبة من خلال مادة الفلسفة العامة خلال المرحلة الثانوية.
الهدف العام للمادة التعليمية	<p>-التعريف بعلم اجتماع من خلال نشأته وتطوره مع التعرف على أهم مفكريه .</p> <p>-التدرج في فهم تطور الفكر التنظيمي انطلاقا من علم الاجتماع الصناعي إلى النظريات الحديثة.</p> <p>-دراسة الأطر النظرية في علم اجتماع التنظيم من خلال إسهامات علماء اجتماع التنظيم والعمل.</p> <p>- تعريف الطلبة على نماذج من التحليل السوسيولوجي للتنظيمات باعتبارها وحدات اجتماعية يتضح من خلالها معرفة بعض المحددات التنظيمية (مفاهيم ومصطلحات ذات الصلة بالتخصص) كالتنظيم والمنظمة والصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي والتفاعل والعلاقات الاجتماعية والسلوك التنظيمي والتغير التنظيمي ونظام الحوافز والدوافع والرضا الوظيفي وفريق العمل.</p>
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	<p>- إكساب الطالب معارف من منظور شمولي وتنمية تفكيره ليتسنى له فهم وتحليل الظواهر التنظيمية.</p> <p>-تهيئة الطالب ليكون مستعدا لفهم ما سيتلقاه لاحقا من معارف جديدة في مجال تخصصه.</p>

## محتوى المادة التعليمية حسب البرنامج الوزاري

من علم الاجتماع ، إلى علم اجتماع المنظمات: النشأة والتطور / الرواد/ ماهية علم اجتماع المنظمات/ التطور/ علاقته بالعلوم الأخرى/ المنهج ومجالات الدراسة/التنظيم.		<b>الفصل الأول</b>
نظريات أساسية في علم اجتماع المنظمات: الكلاسيكية / الحديثة.		<b>الفصل الثاني</b>
مفاهيم أساسية في علم اجتماع المنظمات: النظام/ تقسيم العمل/التغير الاجتماعي/المجتمع الصناعي/ الفئوية وديناميكية الجماعة/ السلوك الجمعي/السلوك التنظيمي/الصراع التنظيمي/التغير التنظيمي/البيروقراطية/ مجتمع المؤسسات/التنمية/التنظيمات الافتراضية/ الشبكات/الاندماجية/القيادة/الهوية المهنية.		<b>الفصل الثالث</b>
امتحانات نموذجية مقترحة مع الحلول		<b>الفصل الرابع</b>
<b>طريقة التقييم</b>		
المادة تُدرس في شكل محاضرات ، و طبيعة تقييمها : يقاس معدل المادة بنقطة الامتحان 100%.		
<b>المصادر والمراجع (موحدة وطنيا)</b>		
المرجع الأساسي الموصى به :		
<b>عنوان المرجع</b>	<b>المؤلف</b>	<b>دار النشر و السنة</b>
سوسيولوجيا المنظمات	ناصر قاسيمي	ديوان المطبوعات الجامعي الجزائر 2014
<b>مراجع الدعم الإضافية:</b>		
1. بلقاسم سلاطينية و إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة ،التصور و المفهوم ،دار الفجر، مصر 2008.		
2. شحاته، صيام(2009)، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.		
3. حسن عبد الحميد أحمد رشوان (2003)، علم الاجتماع وميادينه، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.		
4. سمير إبراهيم حسن، تمهيد في علم الاجتماع،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن، 2012.		

# مقدمة

## مقدمة

لم يختلف مسار ظهور علم اجتماع المنظمات كفرع مهم من فروع علم الاجتماع عن باقي التخصصات في العلوم عموماً، لأن الحاجة للتخصّص وليدة الواقع و تطوراته بالدرجة الأولى، فالعلوم في الغالب نتاج حاجات مجتمعية ضاغطة، تدفعهم للبحث عن إجابات لقضايا مستعجلة، و لعلّ أحسن مثال على ذلك إنتاج المجتمع الإنساني للقاحات لمواجهة جائحة كورونا في زمن قياسي تاريخي، بعد أن كان يتطلّب عقوداً من الزمن للدراسة والبحث و التجريب. وبالتالي يجب أن نبتعد عن تصوّر العلوم كمنتوج ترفيحي أقرب للبحث في الثقافة العامة، بل هي تفسيرات مؤقتة يقدّمها العقل البشري، فتبقى دائماً عرضة للمناقشة والإثراء تحت سلطة العقل النقدي.

ومن تلك العلوم، علم اجتماع المنظمات، الذي أسعى من خلال هذه المطبوعة، للإلمام بأهم مقارباته ومفاهيمه، على ضوء البرنامج الوزاري وما تقتضيه الحاجة العلمية لطلبة الكلية، لإكسابهم معرفة سوسيولوجية تنظيمية مبسّطة، تساعد في مساهمهم الدراسي والمهني.

الفصل الأول:

من علم الاجتماع ،

إلى علم اجتماع

المنظمات

## المحاضرة رقم (01): علم الاجتماع،النشأة والتطور

### أولاً: نشأة علم الاجتماع

يُعتبر علم الاجتماع أحد التخصصات العلميّة من مجال العلوم الإنسانيّة، اكتشفه عبد الرّحمان ابن خلدون وكان يسمّيه بعلم العمران البشري، يهتم هذا العلم بفهم و تحليل و تفسير السلوك الإنساني في مستوياته المتعدّدة (الفردية، الجماعية، البنائية، الوظيفية..). تفسيراً علمياً منهجياً، حيث يهتم بالعلاقات الاجتماعية التي تتشكّل من علاقة الفعل ثم رد الفعل، لتتشكّل لدينا علاقة اجتماعية عامة مفتوحة في الواقع الاجتماعي تبدأ وتنتهي بانتهاء موقفها داخل إطار الموقف الاجتماعي<sup>1</sup>. اعتبره سروكن دراسة للخصائص العامة المشتركة بين جميع الظواهر والعلاقات الاجتماعية وغير الاجتماعية، أمّا إنجلز فقد اعتبر الدراسة السوسولوجية تنقسم إلى تحليل لظواهر منتشرة بالمجتمع مثل البطالة والطلاق والإرهاب، ودراسة للوحدات الاجتماعية مثل الشخصية والأسرة والنقابات والمجتمعات ودراسة للأناسق (النظم) مثل النظام الأبوي (البطريكي) والتربوي والسياسي والديني...إلخ، ودراسة للعمليات الاجتماعية مثل المنافسة والصراع والتعاون والإقصاء...إلخ.

وفيما يخص مدى انتشار هذا التخصص بمجتمعنا ، فقد ساد تيار سوسولوجي بالجزائر إبان الإستعمار الفرنسي على يد علماء اجتماع فرنسيين متأثرين بالإدارة الفرنسية،هدفه معرفة المنطقة وتحليل الجماعات والبنىات الأولية التي تقوم عليها،حيث اهتم هذا التيار بعلاقة الدولة بالمجتمع البدوي منهم القبائل،ومن أولئك العلماء بورديو ، مونتوجاي، لوترنو، بيرك. لتظهر بعد استقلال الجزائر دراسات اجتماعية على يد باحثين جزائريين، ويمكن الإشارة إلى أهم القضايا المطروحة سوسولوجياً على المستوى الجزائري والعربي والتي من أهمها: الأسرة العربية ، تركيبها، تطورها، تفاعلاتها/ تطور أساليب الحياة الاجتماعية( البدو/ الريف/الحضر) والعلاقات الإثنية والعرقية والجهوية/ تقسيم العمل وتطور المنظمات/ مؤسسات التنشئة الاجتماعية،التطور والفعالية/ المجتمع البطريكي والسلطة الأبوية/ قضايا تحرر المرأة وتغيير أدوارها/ آثار العولمة، وتبعية المجتمعات العربية/أساليب التنمية بالمجتمعات العربية ومدى نجاعتها/ الأنظمة السياسية العربية: النشأة،أساليب التفاعل، نقاط ضعفها وقوتها/الآفات الاجتماعية ( انحراف، جريمة، إرهاب،...): أسبابها، مدى انتشارها، كيفية محاربتها.

### ثانياً: الظروف التي تطور فيها علم الاجتماع

<sup>1</sup> : د. جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الجودة و التميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012، ص ص: 7- 8

مع التطورات التي بدأت أواخر القرن (18)، واستخدام العلم لتحليل الظواهر، حدث تغيير جذري في النظرة البشرية لمحيطها، وبدأ التفكير العقلاني والنقدي لاكتساب المعرفة يحلُّ محلَّ التفسيرات التقليدية، مما طوّر علومًا ومهّد لظهور أخرى، وقد تطور علم الاجتماع خاصة بعد الثورتين البارزتين في القرنين (18) و (19)، وهما الثورة الفرنسية "1789" والثورة الصناعية (القرن 19) لذلك عادة ما يقال عن علم الاجتماع أنه "وليد الثورات".

✓ ففي الثورة الفرنسية تجسّدت قيم وأفكار الحرية والمساواة التي غيرت من النظام الاجتماعي القائم (التمرد على القانون الإقطاعي، التركيز على حقوق الإنسان وعلى مفهوم المواطنة..)، وتعتبر هذه الثورة بمثابة "انقلاب سياسي بدأ بفرنسا (1789م) وأثر في العالم كلّه، يختلف المؤرّخون في أسبابها فيرى بعضهم أنّها حركة عقلية نشأت من حركة الاستنارة الحرّة في القرن 18 م، ويرى آخرون أنّها توطيد لسلطة البرجوازية ضد نظام اقتصادي واجتماعي متين وعتيق، أدت الثورة الفرنسية وحروبها وحروب نابليون إلى تقويض بناء أوروبا القديمة ومهدت الطريق أمام المذاهب الحرّة في القرن التاسع عشر وعجلت بظهور القوميات<sup>2</sup>، فصاغت بذلك بوادر بناء نظام اجتماعي جديد، لم يكن مكتمل المعالم فراففته العديد من المشاكل.

✓ أمّا الثورة الثانية أي الثورة الصناعية؛ فقد أحدثت تحولات اجتماعية واقتصادية عميقة في البنية الاجتماعية، منها تحولات إيجابية وأخرى عادت بالسلب على النسيج الاجتماعي بمستوياته المختلفة، هذا ما جعل الحاجة إلى دراستها أمرًا ضروريًا (المسألة الاجتماعية)، ومن أهم تلك المسائل: تفاعلات الطبقة البروليتارية (العمالية) وعلى رأسها اغتراب العامل الذي أدخله في صراعات بعمله بسبب عدم تأقلمه مع الآلة كوسيلة إنتاج، وأسلوب أرباب العمل في القيادة، وظروف العمل.. إلخ، التركيبة السكانية الجديدة مع ظهور المدن الصناعية المكتظة، التمرد على هيمنة الكنيسة وعلى صور التضامن التقليدي أو كما سماه إميل دوركايم بالتضامن الآلي،.. وغيرها من المسائل، وإنّ دراسة مختلف تلك المسائل والظواهر قد تمّ باستخدام التفكير العلمي العقلاني، ليتكوّن علم الاجتماع كعلم مستقلّ عن العلوم الأخرى في الجزء الثاني من القرن (19)، حيث لم يستطع فرض مكانته في الجامعة الفرنسية كتخصص قائم بذاته إلاّ انطلاقًا من سنة 1950.

### ثالثًا: الدراسة السوسولوجية

يدرس علم الاجتماع بنية المجتمع (أي دراسة المجتمع من حيث مظهره الخارجي، مثلاً مجتمع ريفي، صناعي... إلخ)، و إن مصطلح البناء الاجتماعي قد استخدمه " سبنسر وغيره من علماء الاجتماع

<sup>2</sup> : د. أبو بكر أحمد باقادر، د. عبد القادر عرابي، آفاق علم اجتماع عربي معاصر، دار الفكر، سوريا، 2006، ص: 294



المعاصرين للإشارة إلى نوع من الترتيب بين مجموعة نظم يعتمد بعضها على بعض وتعتبر وحدات البناء الاجتماعي هي ذاتها بناءات فرعية والافتراض الأساسي هنا هو أن التكامل أو بقاء الكل يتوقف على العلاقات بين الأجزاء وأدائها لوظائفها.<sup>3</sup> أمّا علماء الاجتماع التحليليون أمثال فون فيزه وبيرك وهيلر فقد اعتبروا البناء الاجتماعي ترتيباً للأوضاع أو المراكز أو شبكة من العلاقات بين الأشخاص أو الفاعلين وهكذا يتكوّن بناء المجتمع أو تنظيمه من مراكز مثل المهن والطبقات والتوزيع العمري والجنس.<sup>4</sup> هذا ما يؤكد تأثر علماء الاجتماع بنظرية البنوية التي نمت في ميدان علم الاجتماع خلال الستينات من القرن العشرين خاصّة في فرنسا و التي تحلّل سلوك الأفراد ضمن علاقات إرتباطية، حيث يمكن اعتبار المنهج البنوي منهجاً يقوم على "تحديد بنية قائمة في واقع العلاقات الاجتماعية (كالقرية أو التعابير الثقافية...)" منطقاً من كون أنّ البنية تتميز بالشمولية، كما أنّها تتمتع بديناميكية نابعة من نظام العلاقات القائم بين عناصرها المختلفة، وتستطيع هذه البنية من ناحية ثالثة أن تعيد التوازن إلى نفسها باستمرار في حال حدوث أي خلل أو في حال سقوط عنصر من عناصرها الأساسية.<sup>5</sup>

كما يدرس الوظائف الاجتماعية القائمة في المجتمع، التي تنشأ نتيجة التفاعل (أي التبادل) الحاصل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة اليومية، ويحاول تحليل الأنساق القائمة وتفاعلها فيما بينها ونتائج ذلك التفاعل، وأنساق المجتمع مختلفة، منها النسق السياسي والاقتصادي والتربوي... إلخ. وقد ظهر هذا الاتجاه في أمريكا (1930/1940) في ظروف طرأ عليها التحليل الإمبريقي للظواهر، فتمّ إقامة علم اجتماع يُرجع أسباب الظواهر الاجتماعية إلى نوعية التفاعل الوظيفي، الذي يحدّد أيضاً وضعية الفاعل ضمن السياق العام للتفاعلات الاجتماعية ووظائفها، أي تحديد الدور وتقييم أهميته ونجاعته في المجتمع، ومن رواد هذا المنهج الوظيفي نجد كلّ من بارسونز ومالينوفسكي ودوركايم، ويمكن الفصل بين اتجاهين في الوظيفة، الأول يهتم بدراسة الوحدات الكبرى في المجتمع كتفاعلات التنظيمات والمجتمعات المحلية، أما الثاني فيركّز على تحليل الوحدات الصغرى مثل العمليات الاجتماعية الجزئية. وإنّ أهمّ الانتقادات الموجهة للوظيفية، هي كونها اتجاه محافظ يركّز على فكرة النظام والتوازن والثبات وهذا لا يمكنه أن يفسّر التغيرات الزاديكالية التي تحدث على مستوى المجتمع (أي تغيرات جذرية في كثير من الأحيان مفاجئة).

من كلّ ما سبق ذكره يتّضح أنّ أهمّ ما يظهره لنا علم الاجتماع، هو الحاجة لنظرة سوسولوجية تقوم بتحليل أشمل وأدق بعيداً عن الذاتية والأفكار والأحكام المسبقة للأسباب والعوامل التي تدفعنا لسلوك سلوكيات معينة دون غيرها، والوصول إلى وضعية ودور اجتماعي خاص بنا.

<sup>3</sup> : د. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2016، ص: 408

<sup>4</sup> : نفس المرجع، ص ص : 408 - 409

<sup>5</sup> : د. فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، سلسلة المعاجم الأكاديمية، أكاديمية أنترناشيونال، لبنان، 1998، ص: 327

ويعتبر علم الاجتماع علمًا منهجيًا شاملًا لكل جوانب الحياة الاجتماعية من أبسط التفاعلات بحياتنا اليومية إلى أكثرها تعقيدًا، هذا ما يفسّر تفرّعه إلى عدّة تخصصات أهمها تلك التي تدرّس بالجامعات الجزائرية، علم الاجتماع: السياسي، التربوي، الإجرامي، الديني، الحضري، المنظمات، المهني،..إلخ. ولعلم الاجتماع منهج علمي عملي ومنتسق في مراحلها وفق مبادئ منطقية متسلسلة، يمكن التطرق إليها كما أشار إليها مثلاً<sup>6</sup>:

✓ إميل دوركايم (Emile Durkheim)، وهي:

1. لا شفافية الواقع، حيث كلما بدأ الغموض زادت قيمة البحث، فرؤية الباحث يجب أن تكون لواقع غير شفاف، مغايرة للرؤية العامة.
  2. تفسير الاجتماعي بالاجتماعي؛ أي تحليل الظاهرة الاجتماعية وفق تفسير اجتماعي بعيد عن التفسير المتأفريقي أو البيولوجي.
  3. دراسة الإنسان كمتغير وليس جامدًا وفق طبيعة ثابتة، فعلم الاجتماع يؤمن بالتغيّر الاجتماعي المستمر.
  4. ملاحظة الظواهر الاجتماعية كأشياء، حيث أنّ لعلم الاجتماع موقف منطقي يدرس الظاهرة الاجتماعية كشيء مادي.
  5. ضرورة الاعتماد على المنهج الوضعي، الذي يعتمد على الملاحظة والتجربة والتكميم الرياضي للوصول إلى قوانين.
- ويجدر بنا الإشارة هنا إلى أنّ ابن خلدون قد سبق علماء علم الاجتماع بقرون في اكتشافه لهذه المبادئ.

✓ قاستون باشلار (Gaston Bachelard) تتكوّن حسبه من 03 مراحل:

✓ **المرحلة الأولى: إفتكاك الموضوع:** أي كما قلنا سابقاً، الابتعاد عن الأفكار المسبقة، وهذا ما يبيّن الفرق ما بين الإنسان العلمي والإنسان العامي، ورؤية كل واحد منهما.

✓ **المرحلة الثانية: بناء الموضوع:** يتم في هذه المرحلة إعادة صياغة الموضوع وإشكاليته وبناء فرضياته، انطلاقاً من نظرة سوسولوجية حاملة لمفاهيم ومؤشرات سوسولوجية.

✓ **المرحلة الثالثة: التحقق من الموضوع:** نقوم بالتحقق من الموضوع باستعمال منهج علمي، مثل تحليل متعدد المتغيرات أو التحليل النسقي أو تحليل المحتوى أو التحليل الإستراتيجي... إلخ، لنتوصّل بعد ذلك إلى نتائج يتم تثبيتها لتصبح قوانين.

: ارجع إلى كتاب: إميل دوركايم، قواعد المنهج في علم الاجتماع.<sup>6</sup>

## المحاضرة رقم (2): ماهية علم اجتماع المنظمات

### أولاً: مفهوم علم اجتماع المنظمات

"يُعتبر علم اجتماع المنظمات أحد فروع علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة وفهم المنظمات الاقتصادية ( الإنتاجية، و التجارية، والخدمية)، و منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح ( النقابات والأندية، والأحزاب السياسية، والجمعيات الأهلية)، و بأشكالها المختلفة وأحجامها المتباينة. وينصبّ اهتمام علم اجتماع المنظمات على فهم البناء الاجتماعي (الرسمي وغير الرسمي)، والعمليات: مثل التعاون والصراع والتنافس و عملية صناعة القرار و دينامياتها... الخ.<sup>7</sup> وهو بذلك علم مهتم بالعوامل الاجتماعية والتفاعلية، وبالعلاقات التنظيمية والاجتماعية مهما اختلف شكل المنظمة وآليات التفاعل والضبط فيها.

كما يركّز على دراسة تأثير وتأثر المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية، من خلال عمليات مختلفة (الاتصال/التسيير/التجارة/ضبط القوانين/الخدمات/التسويق/التفاوض/...) ويستعين علم اجتماع المنظمات بالنظريات السوسيولوجية وأدوات البحث الاجتماعي ( الكمية والكيفية) في دراسة هذه القضايا والعمليات، لذلك من أهم مخرجات هذا التخصص البحثية لدينا دراسة:

- البنية الاجتماعية للمنظمة في بيئات متباينة.
- الكيان البنوي والوظيفي للجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- المشكلات التنظيمية ( سوء التسيير والقيادة، اضطراب عمليتي التخطيط والتنفيذ، اضطراب المناخ التنظيمي، التغيب عن العمل والاعتراب المهني، عدم الرضا عن العمل..).
- علاقات التأثير والتأثر ( التكنولوجيا، الإدارة، أنماط تسيير الدول، نوعية الجمهور الداخلي والخارجي..).

### ثانياً: مساهمة رواد علم الاجتماع في ظهور علم اجتماع المنظمات

وُلد علم اجتماع المنظمات من رحم علم الاجتماع الصناعي الذي ولد بدوره من صدمة الثورة الصناعية التي أنتجت تحولات ضخمة في حياة الأفراد ، استوجبت البحث في جملة التقلبات التي ما فتئت تطرأ باستمرار كلما ازدادت حياة المجتمعات تعقيداً. وعادة ما يتشكّل التخصص في بداياته من مجموعة أفكار إبداعية متناسقة، تُطرح للنقاش، مثل ما حدث مع أفكار عبد الرحمان ابن خلدون السياسية والاقتصادية

<sup>7</sup> : أ. د. اعتماد محمد علام، ا.د. إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية و دراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013، ص ص: 12-13

والقيادية ، و **ماكس فيبر** الذي أبدع في شرح ظاهرة المنظمة و آليات سيرها البيروقراطي في المؤسسات، وفقاً للنموذج المثالي، بالإضافة لإسهامات **كارل ماركس** حول الصراع البرجوازي البروليتاري ونظرته للرأسمالية، و **أوغست كونت** وتقسيمه للمعارف ولنمو المجتمعات و**إميل دوركايم** ودراسته لتقسيم العمل وللتضامن.. ، وغيرهم من رواد علم الاجتماع.

ولم تخلُ الحياة البشرية من أشكال المنظمة على مر العصور، بحيث قدّمت كل الحضارات القديمة أشكالاً متنوعة منها، بقيت شاهدة لغاية اليوم على تميزها، مثل بناء الأهرامات في ظل الحضارة الفرعونية وتشبيد صور الصين العظيم من قبل الصينيين، الذي لا يزال مصدر إعجاب و تميّز لغاية اليوم،بالإضافة لمختلف أشكال المنظمة التي عرفتها الجيوش الضخمة و التي تم تنظيمها وتحريكها عبر مختلف الأزمنة، إلى جانب الإبداع التنظيمي الذي شهدته مختلف الحضارات بما في ذلك دواوين الخلافة الإسلامية لتسيير حياة الناس في مختلف الأمصار والأقاليم. وبالتالي ظاهرة المنظمة ليست وليدة الساعة، إلا أنّ الانتباه لأهميتها هو الذي شكّل الفارق الذي جعل منها محلّ اهتمام و بحث و دراسة، فالحياة اليوم أصبحت جدّ معقدة والتحوّلات التي تتخلّلها ما فتئت تزداد وتيرتها يوماً بعد اليوم، ممّا وضع المنظمات في حالة مراجعة دائمة ومرونة في التكيف مع المستجدات، تجعل الحاجة الدائمة لمرافقة التحوّلات بقراءات علمية تفسر ما هو قائم، لاقتراح واستشراف ما هو قادم، عن طريق إبداع آليات للتعامل مع ما يستجد في حياة الأفراد والمجتمعات، مع مراعاة مصلحة المنظمة الذي يستهدف كما سنرى الاستمرارية والبقاء كهدف حتمي ومصيري.

وعموماً يمكن الإشارة لأهم مساهمات رواد علم الاجتماع كالتالي:

### 1) عبد الرحمان ابن خلدون "Ibn Khaldoun" (1332 – 1406م)

وُلد بتونس، يُعدّ أول من أنشأ علم الاجتماع وحدّد موضوعه ومفاهيمه (سماه بعلم العمران البشري)، كان مصدره شرعي وتاريخي وعلمي وأخلاقي، استقرّ في قلعة ابن سلامة (الجزائر)، أين تفرّغ للقراءة والتأليف، حين كان يبلغ من العمر 45 سنة، ألف كتاب "العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر"، وإنّ "المقدمة" وهو أول جزء من الكتاب المذكور، ذو أهمية بالغة في علم الاجتماع، درس:

- العمران (بدوي/حضري)، العصبية وهي تحالف وتعصب مبني على (الدم/ المصاهرة/ الجوار/ الولاء/الاصطناع).

- السلطة والمُلك (معادلة المال والجاه) وعمر الدولة.

- علاقة الحضارة وتطور العلوم والمعرفة بشكل العمران.

- علاقة الاقتصاد وميدان المعاش بالعمران.

## (2) أوغيست كونت "August Comte" (1798 - 1857م)

يُنسب المؤرخون وضع كلمة علم الاجتماع "سوسيولوجيا" للكاتب الفرنسي أوغست كونت، بعدما كان قد سماه فيما قبل بالفيزياء الاجتماعية، كان تفكيره انعكاسًا للأحداث المضطربة التي اتسم بها عصره (الثورة الفرنسية، الثورة الصناعية...)، اعتمد على الملاحظة والمقارنة والتجريب، كما استعان بالتاريخ، حيث اهتم بحالة تطوّر الفكر الإنساني وحالة تطور المجتمعات حسب مراحل حتمية وضرورية، مما جعله يبتكر قانون الحالات الثلاث للفكر الإنساني: (مرحلة التفكير اللاهوتي (الديني) / نمط المجتمعات العسكرية) و (مرحلة التفكير الميتافيزيقي / نمط مجتمعات رجال القانون) و(مرحلة التفكير الوضعي / نمط المجتمعات الصناعية).

كما جاء بقوانين دراسة الظاهرة الاجتماعية، وهي: (قانون الاستقرار (الثبات): الساتياتكا تدرس شروط وجود المجتمع و البناء الاجتماعي/ قانون التطور: الديناميكا وهي دراسة تغيّر الظواهر و المجتمعات) ، وعلى دراسة أيضا : النظام الصناعي الجديد (بداية القرن 19)/ التنظيم العلمي للعمل/ المصانع/ الطبقة العمالية/ العلاقة القائمة ما بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإيديولوجية.

## (3) إميل دوركايم "Emil Durkheim" (1858-1917) م

يُعتبر إميل دوركايم من أشهر علماء الاجتماع الفرنسيين المؤسسين للمدرسة الوظيفية شملت دراساته مواضيع عديدة، الأساسية منها تمحورت حول: قواعد المنهج/ النظام الاجتماعي، النظام الأخلاقي/ تقسيم العمل والتغير الاجتماعي (التضامن: الآلي/ العضوي، الضمير الجمعي/ الفردانية)/ الانتحار ( بأشكاله الثلاثة: الأثاني/ اللامعياري/ الغيري).

## (4) كارل ماركس "Karl Marx" (1818 - 1883م)

ألماني الأصل، اهتم بتفسير التغيرات الاجتماعية التي أحدثتها الثورة الصناعية، حيث عبّر في كتاباته عن اهتمامه بالمشكلات الاقتصادية وبالحركة العمالية في أوروبا وبالأفكار الاشتراكية، الصّراع الطبقي (برجوازي / بروليتاري أي العمال)، إغتراب العمال، النظام الرأسمالي، الإشتراكي، الشيوعي، الجدلية المادية (العامل المحرك أي الظروف المادية والتقنية /العامل التابع أي المعنوي).

## ثالثاً: مجالات الدراسة في علم اجتماع المنظمات

نعني بالمنهج الطريق الذي نستخدمه في البحث السوسولوجي للمنظمة، أي كيفية تصور وتخطيط خطوات الدراسة، بما يتماشى والمشكلات المطروحة أو الوضعية التنظيمية المدروسة، حيث أنّ المنهج يحدّد لنا تقنيات وإجراءات البحث التي يجب اختيارها والعينة التي تتماشى وتلك الإجراءات.

ويمكن للمناهج عموماً أن تكون كيفية أو كمية، لكن في علم الاجتماع المنظمات تميل الدراسة خاصة للمنهج الكمي، حيث أنّ "أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس، وكذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة. إننا نستجد بالمناهج الكمية أثناء محاولة معرفتنا مثلاً تطوّر أسعار الاستهلاك منذ عشر سنوات، نية التصويت في الانتخابات القادمة، الارتباط بين درجة التحضّر ونسبة المواليد. أما المناهج الكيفية، فتهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها. لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد"<sup>8</sup>، لذلك ولدراسة بنى ووظائف المنظمات، وجميع التفاعلات التنظيمية الداخلية والخارجية، وغيرها من المسائل والمشكلات، اعتمد علماء اجتماع المنظمات على بعض المناهج والأطر النظرية، حيث كثيراً ما يتم الاعتماد على المنهج المقارن (بداية بالنموذج المقارن الذي اقترحه ماكس فيبر في تحليله لظاهرة البيروقراطية)، وتتم المقارنة بين فئتين مثلاً تنظيمين أو فرعين من نفس التنظيم، أو نفس التنظيم في حقبتين زمنيّتين مختلفتين.

كما يمكن اعتبار التحليل النسقي منهجاً لتفسير العلاقات التنظيمية المتبادلة داخلياً وخارجياً، لدراسة أساليب التفاوض والتحاور واتخاذ القرارات، وهذا بدراسة الأنساق المغلقة و المفتوحة، والإشارة لكل النظم المتفاعلة بما تنتج تلك العلاقات من مدخلات ومخرجات و عكفات ارتداد وردود أفعال في بيئتها التنظيمية والاجتماعية. ويتم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي أو كليهما في استعراض البنى والوظائف التنظيمية، وفي دراسة السلوك التنظيمي بشقيه الرسمي وغير الرسمي. وهناك دراسات تعتمد على المسح والمقابلات والتجارب الميدانية و جمع وتحليل الإحصائيات والبيانات الخاصة بالتنظيم، ضمن منهج تجريبي يسعى لقراءة سوسولوجيا أهم الظواهر والمسائل التنظيمية كالتغيير التنظيمي وعمليات التواصل ومستويات السلطة واتخاذ القرار، إن كان ميكروسوسولوجيا أو ماكروسوسولوجيا.

وعموماً "يهدف المنهج التجريبي إلى إقامة العلاقة التي تربط السبب بالنتيجة بين الظواهر أو المتغيرات، وإقامة العلاقة بين السبب و النتيجة، فإننا نقوم بإجراء التجربة التي يتم خلالها معالجة متغير أو أكثر،

<sup>8</sup> : موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص ص:

بتغيير محتواه عدّة مرات، ويسمى هذا المتغير بالمتغير المستقل. إنّ هذه العملية تسمح بدراسة آثار المتغير المستقل في المتغير الذي يتلقّى تأثيره، والمسمى بالمتغير التابع".<sup>1</sup> وبهذا طوّر علم اجتماع المنظمات من أسلوبه، حيث انتقل الاهتمام من خلاله لسلوك العمال و تفاعلاتهم الرسمية و غير الرسمية، أي الاهتمام حتى بأحاسيسهم و ردود أفعالهم، بعد أن كان يُنظر لهم و كأنهم آلات بدون مشاعر ولا أحاسيس، يقومون بما يُطلب منهم دون اعتراض أو مناقشة، حتى و إن كلف ذلك هلاك البعض منهم، وهي صورة أخرى مطابقة تقريبا لعلاقات العبودية و الرق التي سبقت مرحلة الثورة الصناعية. حيث أنه لم يقتصر التطور على الجانب التقني فقط ، بل حتى إدراك الإنسان للواقع قد تطوّر، ليتخلّص تدريجيا من القابلية للعبودية والإذعان شيئا فشيئا، و يبدي مقاومة و اعتراضا أزجبا أصحاب رؤوس الأموال وملاك الأراضي والمصانع، لذلك حاولوا بكلّ الطرق ردع ما اعتبروه تمردا عن منطق الأشياء، ولكن لم ينجحوا في ذلك، فبات التفكير في تطوير الدافعية لدى الإنسان العامل لبذل الجهد عوض إكراهه عليه. فتأسّس بذلك الاهتمام بالسلوك، كأحد أهم عوامل التنمية وتحقيق الرفاهية والمزيد من الإنتاج وتطوير الأداء. وقد رافق ذلك ظهور مدارس تختص بدراسة السلوك لتكمّل ما كان ينقص من بحوث في دراسة ظاهرة العمل عموما، كامتداد لعلم الاجتماع الصناعي، و بالتالي في كل مرّة يُفتح مسار جديد للبحث، لنقترب بشكل أكبر من الاقتناع بضرورة دراسة المنظمة كتخصص قائم بذاته.

و لم يقتصر الأمر على ذلك، بل أكّدت بعض الأبحاث المقارنة "أنّ الممارسات الخاصة بإدارة العمل، وأبنية الوظائف، و التدريب، و المهارات والإشراف، تتأثّر كلها تأثراً عميقاً بالعوامل السياسية والقانونية ونظم التعليم داخل المجتمع، لدرجة أنها تحدّد ملامح الأداء الاقتصادي القوي في مجمله. و مرة أخرى تم استيعاب هذه الموضوعات من موضوعات علم الاجتماع الصناعي، داخل مجال البحث التاريخي والمقارن لأنماط الثقافة الصناعية".<sup>2</sup> خاصة بعدما تعقّدت حياة الأفراد، وزادت الحاجة للمنظمة وظيفيا. فحتى الأسر الممتدة التي كانت تنظّم حياة عدد كبير من أفراد العائلة، باتت اليوم عاجزة عن تحقيق تطلّعات أفرادها، فتخلّصت مكرهة من عبئ المسؤولية المادية و المنظماتية وأصبحت تتفهم بل و تشجّع على تكوين الأسر النووية على أن تُراقب و تساهم في ترشيدها من بعيد بحسب الهوامش المتاحة. وبالتالي لا يمكن تصوّر أنّ بروز المنظمات المتخصصة بقوة ، مجرد صدفة أو حالة خارج الحاجة والسياق، بل بالعكس تماما، هي انعكاس و تطور طبيعي لمجمل التحولات، وعلى رأسها النمو الاقتصادي المتسارع و تطور ثقافة المواطنة والعلاقات التعاقدية بين الأفراد و مؤسسات الدولة ، وارتفاع سقف تطلّعات المجتمعات و الأفراد لحياة أفضل، واستهداف استحداث التنمية في كل القارات بناء على نموذج النجاح والتفوق الغربي، الذي

<sup>1</sup> : المرجع السابق ، ص: 102

<sup>2</sup> : جون سكوت، جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري (وآخرون) ،المجلد الثاني، المركز القومي للترجمة،

مصر، 2011، ص 416

تحوّل إلى نموذج مثالي مادي جذّاب، دفع الكثير من مواطني المجتمعات المتخلّفة على الأقل اقتصاديا إلى الهجرة بشتى الطرق إلى تلك البلدان ، خاصة بالهجرة غير الشرعية، رغم كل ما يصاحبها من أخطار، هذا من جانب. ومن جانب آخر تأتي الحاجة للمنظمات من باب حلّ المشاكل المتركمة التي يفرضها الواقع المتحرّك بانتظام، لتتلاقى الرغبة في التنمية و التطوّر إلى جانب الحاجة والدافعية لمواجهة المشاكل عند ضرورة تطوير المنظمات، كوسيلة حتمية و ضرورية لتسيير حياة الأفراد والمجتمعات وضمان استمرارية المؤسّسات وتكيّفها مع مختلف المستجدات.

واليوم" تعدّدت مناقشة التنظيمات و اختلفت مداخلها، إلا أنها ركّزت على جانبين جوهريين، هما العمل والسلوك، بل إنّ بعض الدارسين أقاموا مدخلهم النظري على أساس أنّ التنظيم متغير مستقل يؤدي نتائج تعتمد عليه و تصاحبه، تتجلى في ضبط السلوك الإنساني. و مما هو جدير بالذكر، أنّ العمل في المجتمعات المحدودة لا ينجز عن طريق جماعات المنظمة لهذا الغرض وحده، فالعائلة مثلا تعمل كوحدة في العملية الإنتاجية، وقد تعمل بأكملها في الحصاد أو لتحريك قطعان الماشية أثناء تغير الفصول نحو مراعي جديدة. أما في المجتمعات الصناعية فيقوم العمل على وحدات اجتماعية تنظّم خصيصا لتحقيق أهداف مخطّطة من قبل، مما جعل هذه الوحدات تزداد اتساعا وتعقدا كلما ازداد التقدم التكنولوجي، الذي طرح مشاكل عديدة تغلّبت عليها المنظمات عن طريق تغييرات في نوعية أدوار العمل أو مضمونها. ولكن هذا التغير استدعى بدوره ضرورة مواجهة مشاكل من نوع جديد لم تخبرها المجتمعات القديمة أو حتى المجتمعات في مراحل التصنيع الأولى، وهي مشاكل الانتظام و التنسيق.<sup>1</sup>

وبذلك، أصبح علم اجتماع المنظمات مرشحا للتوسّع ثم التفرّع إلى عدة تخصصات ، بسبب التطور الهائل في المنظمات وتعددتها، وإبداع أشكال جديدة في كلّ مرة، لدرجة أنّ جائحة كورونا على سبيل المثال بصدد دفع العالم إلى التّهيكل في أشكال جديدة، بعد الصدمة التي دفعت الفاعلين الدوليين سواء كانوا دولا أو نظما وشخصيات للتفكير في مراجعة الكثير من أنماط المنظمة الحالية. فحتى النظام العالمي اليوم، هو بصدد إعادة التشكّل والتّهيكل وفقا للتحوّلات التي طرأت على قوة الدول، بالتقدم أو بالتراجع، وحتى الأطر التقليدية التي تسيّر بها الدول الكبرى في العالم، أصبحت محلّ نزاع ومطالبة من عدّة دول، بإعادة الصياغة و تحيين الوظائف والمهام. و أمام هذه الديناميكية، من غير المعقول تصوّر عدم تطور مجالات وفروع دراسة المنظمة، مما خلق حركية كبيرة في مناقشة واستشراف و اقتراح نماذج إبداعية لتسهيل حياة الناس والمجتمعات. فطالما هناك ديناميكية تحوّل ، سترافقها ديناميكية بحث و دراسات بنفس الوتيرة، مما يضعنا أمام تراكم معرفي متسارع حول المنظمات في كل المجالات.

<sup>1</sup> : د. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، 1998،



ويهتم علم اجتماع المنظمات بدراسة المنظمات الرسمية وغير الرسمية، لذلك توسعت مجالات الدراسة فيه لمسيرة تتابع البحوث والدراسات من مختلف الزوايا ، فقد تكاثر عدد الباحثين ، و كلُّ انطلق من اهتماماته الخاصة و المجالات التي يراقبها و يحتك بها، أو يعتقد بأنها الأكثر تأثيراً في المنظمة. وبعد أن كان ينظر للمنظمة و كأنها بناء جامد مستمر يتوارث من جيل لآخر، فرضت الحركية التي شهدتها و تشهدها على الباحثين، عندما اختفت المنظمات وولدت أخرى وعادت للحياة منظمات اعتقد الجميع أنها زالت ، فصار من الطبيعي تتبع أسباب التحولات و المتغيرات المؤثرة فيها و التي أدت لحدوثها. كما ظهر الاهتمام بتأثير الفرد في المنظمة بعدما لم يكن يعار له أي اهتمام، وتزامن ذلك مع انتشار تكثيف الاعتماد على الميكروسوسولوجيا بعدما كان شائعاً اعتماد الماكروسوسولوجيا، عندما بدأ الاشتغال على سلوك الأفراد كأحد محددات السلوك الجماعي الذي يفسر وجود المنظمة و الحاجة إليه. فقد تبين أنه كلما تقدم البحث العلمي تزامن مع تعقد حياة المجتمعات وازدياد التطور بمختلف أشكاله، تضاعف دور الفرد داخل المنظمة، وأصبحت له أهمية أكبر، طالما أنه بات يستطيع التأثير في المنظمة والتغيير في أشكاله و آليات سيره.

وكمثال بسيط على ذلك نستطيع أن نلاحظ اليوم في حياتنا اليومية قدرة أفراد الأسر على إحداث تغيير داخل الأسر أكبر بكثير من السابق، بعدما استقلوا مالياً و حتى معنويًا عنها، عندما تمردوا عن القيم الموروثة التي كانت تضبط التزام الأفراد بمنظمة الأسرة حسب خصوصية كل مجتمع والتنوعات المعترف بها بداخله ، فأحدثوا تغييرات سريعة في مختلف أدوار الأسرة و طرق تنظيمها و تعاملها مع المحطات المتنوعة التي تمر بها. و صارت عملية مراجعة توزيع السلطة داخل الأسرة أمراً شبه عادي، بالرغم مما تتعرض له من مقاومة في كل مرة، كلما تعارض ذلك مع القيم التقليدية، رداً على تهديدها من قبل القيم الوافدة الجديدة أو التحولات داخل النسق الاقتصادي والسياسي للمجتمع. و بالتالي، عندما أصبح للفرد تأثير أكبر و قدرة على التدخل و هامش أوسع، و اكب الباحثون ذلك بتعميق دراسة سلوك الفرد لفهم تأثير الجماعة والمجتمع. هذا التطور في مستويات دراسة المنظمة و مساحات اشتغالها يبيّن قيمة المنظمة وامتدادها في كل مناحي حياة المجتمعات، فعلماء الاجتماع حاولوا دراسة المنظمة كل من زاويته، إلا أن التنوع لم يمنع الالتقاء والتداخل في مخرجات البحوث. وحتى أثناء مراحل البحث زادت فناعتهم بضرورة التنسيق واعتماد التكامل لتفسير نفس الظواهر، أو الظواهر الاجتماعية المتقاطعة، خاصة وأن المنظمات تتداخل وتتقاطع بشكل دائم لتحقيق الوظائف والأدوار الرئيسية التي وجدت من أجلها.

هكذا تنوعت زوايا الدراسة، فقد اهتم الباحثون بدراسة البعد الجماعي للمنظمة، ثم سرعان ما اكتشفوا قوة تأثير الأفراد داخل المنظمة في وظيفيته ونجاعته ، و بعدما ركّز آخرون على بنية المنظمة وهيكلته سرعان ما اكتشفوا حركية و تبدلاً في البنية جراء عوامل من خارج المنظمة مثل البيئة. و قد يكون هذا التحول نتيجة تغير في القيم و المفاهيم، و الأكثر أهمية هو التداخل الحاصل بين جملة المنظمات بسبب الارتباط

العضوي، عندما تلتقي مجموعة من المنظمات لتشكل المنظمة الأكبر، أو عندما تتبادل المنظمات التأثير في إطار ديناميكيات نشاطها بشكل عفوي أو مقصود.

وفي إطار مختلف التفاعلات الاجتماعية الذي لا يخلوا منها أي مجتمع تؤدي إلى خلق باستمرار ديناميكية تفرز بدورها تحولات على بنية المنظمات وأدوارها الوظيفية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ومع ذلك بقي التركيز عند استعمال مفهوم المنظمات على كونه لا "يتعدى تكامل أجزاء الجماعات مهما كانت حجوما كالمستشفيات والمصانع والمجتمعات الكبيرة الحجم. يقول تالكوت بارسونز في أحد مقالاته بأن جميع الأنظمة الاجتماعية تتميز بطابع المنظمة، أي أن لها تركيباً مكوناً من أجزاء مختلفة، تجمعها وحدة الهدف والغرض. ويفضّل جورج زيمل استعمال اصطلاح النظام الاجتماعي الذي هو الأجزاء المترابطة للأنظمة الاجتماعية، يعكس طبيعة النشاطات والتفاعل والعواطف التي يعبر عنها أفرادها ثم يقترح مجموعة من الفرضيات تساعد على ربط أجزاء النظام الاجتماعي ربطاً تركيبياً وظيفياً. ويخصص بروم وسلزنك فصلاً كاملاً لموضوع المنظمة الاجتماعية في مؤلفهم الموسوم " علم الاجتماع" إذ يعرفان المنظمة الاجتماعية بأنها العلاقات المنظمة التي تربط الأفراد و الجماعات. ويقولان بأنها من المصادر الأساسية التي تحدّد مجرى النظام في الحياة الاجتماعية. و بعد هذا يحاولان شرح المنظمة الاجتماعية بالنسبة لمستويات تكوينها، فهناك المنظمة المشتقة من ترابط مجموعة أفراد وهناك المنظمات التي تنعكس في الجمعيات والمجتمعات المحلية. وهناك أخيراً المنظمات التي تنعكس في المجتمعات الكبيرة.<sup>1</sup>

### المحاضرة رقم (03): علاقة علم اجتماع المنظمات بعلوم أخرى

من الضروري الإشارة ولو بشكل مختصر للعلاقة التكاملية التي تربط ما بين علم اجتماع المنظمات وتخصصات علمية أخرى، منها تلك التي تنتمي لعلم الاجتماع أو لعلوم أخرى في العلوم الإنسانية بشكل عام، ويمكن الإشارة للبعض من تلك التخصصات كالتالي:

#### أولاً: علم الاجتماع العام

هناك ارتباط تام ما بين التخصصين، خاصة فيما يخص الاعتماد على النظريات الكلاسيكية التي تعتبر قاعدة أساسية للمنظور المنظمات والمنهجي بما تتبناه من سياق عام في الدراسة (أي الدراسة الماكرو سوسيولوجية)، أما علم الاجتماع العام فقد طوّر من نفسه بنتائج البحوث الميدانية التي يوفّرها علم اجتماع المنظمات.

#### ثانياً: علم الاجتماع الصناعي

<sup>1</sup> - ميشل دينكن: معجم علم الاجتماع، تر: د. د. إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، 1986، ص 201

كما أشرنا سابقاً، يُعتبر علم اجتماع المنظمات وليد علم الاجتماع الصناعي في جزء منه، غير أنّ علم الاجتماع الصناعي قد اهتم أكثر بدراسة البنى القائمة داخل المصنع، بينما علم اجتماع المنظمات قد ركّز بالإضافة إلى ذلك على الميكروسوسولوجيا في تفسير العلاقات والوظائف القائمة بين البنى داخل المصانع والمنظمات وحتى خارجها. فقد تأكّدت " خلال السنوات الأخيرة ، حاجة علماء الاجتماع الصناعي إلى بدء أبحاثهم خارج بوابة المصنع، من خلال عدد من الدراسات المتفاوتة التي ذهبت إلى أنّ تأثير التكنولوجيا، ومنظمة العمل، والمتغيرات الأخرى المرتبطة بمكان العمل، تعدّ بحد ذاتها ذات طبيعة ثقافية واجتماعية، من هذا - على سبيل المثال- اهتمام بعض الدراسات المسحية المقارنة بفحص المصانع التي تستخدم أساليب تكنولوجية متشابهة، و لكنها تنتمي إلى أطر ثقافية و قومية متباينة. وكشفت نتائج تلك الدراسات أنّ هذه العوامل نفسها (خصوصاً العوامل السياسية و نظم العلاقات الصناعية) أكبر تأثيراً على السلوك من العوامل المرتبطة بالتكنولوجيا و منظمة العمل، حتى داخل المصانع نفسها.<sup>2</sup> كما أنّ العمل في حد ذاته قد تطور وصار مجال بحث و دراسة، حتى أنّ الباحثين في علم الاجتماع، وضعوا علم اجتماع العمل وعلم اجتماع المهن، كتخصصات خاصة بظاهرة العمل والمهنة والوظيفة، بأبعادها وتأثيراتها المختلفة.

وقد زاد من تعقيد الدراسة والتخصصات ظهور التكنولوجيا و انتشارها بقوة و بنا مجتمع المعلومات، وارتباط المنظومة الاقتصادية و الخدماتية و حتى السياسية بتطوره بشكل دائم ومستمر. وبالتالي أصبحت التحولات تحدث في مجال زمني أصغر بكثير، يزداد تقلصاً كلما زاد التطور التكنولوجي، وقد امتدّت البحوث والدراسات إلى مؤثرات خارج حيز المصانع و مكان العمل، بحيث أثبتت الدراسات أنّ البيئة الخارجية تؤثر في علاقات العمل داخل المصنع سواء على الأفراد أو طرق و وسائل العمل و ثقافة الجماعات الرسمية و غير الرسمية. هذه العناصر وغيرها ، سنحاول القيام بدراستها و بتفكيكها من خلال هذه المطبوعة، لأننا لا نستطيع فهم الكلّ دون شرح الأجزاء، ثم إبراز العلاقة بينها، و كيفية تحوّلها إلى نسق كلي يؤدي الوظائف المعهودة له إرادياً أو حتى عفويا ولكن بشكل وظيفي.

### ثالثاً: علم اجتماع العمل

هذان التخصصان متكاملان في دراسة علاقات العمل وتصنيفاتها و آلياتها، التي تعقّدت مع تعقّد تقسيم العمل و التخصصات، خاصة بما عرفته المجتمعات من تطور فكري وإنتاجي واقتصادي وبيروقراطي.

### رابعاً: علم اجتماع المهن

تسبّب تطوّر العمل في تطور المهن وجعل الحاجة لربط الدراسة المهنية بالدراسة المنظمائية أمراً محتوماً، للتمكن من تحليل التفاعلات البيروقراطية والمهنية والاجتماعية والرسمية وغير الرسمية، والمساعدة في

<sup>2</sup> : جون سكوت، جوردون مارشال، المجلد الثاني، مرجع سابق، ص416

تسهيل تسيير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بالمناصب المهنية داخل المنظمات، مهما اختلف طابعها وأسلوبها وهدفها، هذا ما خلق علاقة تكاملية ما بين علم اجتماع المنظمات وعلم اجتماع العمل.

### خامسا: علم الاقتصاد

يتشارك التخصصان في تركيزهما على دراسة الفاعلية التنظيمية وعمليات الإنتاج والتسويق والاستهلاك، والرضا الوظيفي، والقيادة والصراع والانحراف والجريمة الاقتصادية، فيتشاركان بذلك في تزويد الدول والحكومات بدراسات ميدانية تهدف لخلق التنمية بداية بقراءة ومعالجة الأوضاع المتأزمة.

### سادسا: العلوم القانونية والسياسية

يلتقي هذان التخصصان بعلم اجتماع المنظمات فيما يخص تفسير العلاقات التبادلية ما بين عناصر المنظمة كنسق من بين أنساق فرعية أخرى داخل نسق أكبر وأشمل كالدولة. ومن أهم القضايا المشتركة، العولمة والتبادلات التجارية و التنظيمية بشكل عام، في إطار العلاقات الدبلوماسية وقوانين وتشريعات العمل. كما تتشارك في دراسة احتكار السوق الداخلية والعالمية، والجريمة الاقتصادية والسياسية،.. وصولا للرقمية، وقضايا الفساد المؤسسي والمالي المضرة بالمنظمات وبسياسات الدول وعلاقاتها الداخلية والخارجية.

### سابعا: الأنثروبولوجيا

ترتبط علم اجتماع المنظمات علاقة وطيدة بعلم الأنثروبولوجيا، المهتم بدراسة البشر طبيعيا، خاصة المصدر العرقي، واجتماعيا وثقافيا وتنظيميا أفرادا وجماعات ومجتمعات أولية، هذا خاصة عند الاستعانة بالمنهج الوصفي أو التاريخي أو المقارن في استعراض سوسيولوجيا سيرورة التطور المنظمات والسلوك البشري داخل الجماعات والأنساق والنظم.

### ثامنا: علم النفس

يشترك العلمين في اهتمامهما بسلوك الأفراد ككيان اجتماعي مستقل بشخصية مبنية وفق تنشئة و بيئة وظروف معينة، وهذا في إطار قراءة و تحليل السلوك المنظمات و الاجتماعي، و ربطه بشقه النفسي لأعضاء المنظمة و لكل المتفاعلين معه، ونأخذ على سبيل المثال لا الحصر الرضا الوظيفي وحالة اغتراب العامل.

### تاسعا: علوم الإدارة و التسيير

تربطهم نظرة شاملة (ماكرو) وأخرى مخصصة (ميكرو)، تسعى لدراسة المناخ المنظمات و مدى فعالية التسيير والقيادة، وتقسيم السلطة و التفاعل داخل المنظمة ما بين أعضائه، و مختلف العلاقات التي تعكس تفاعلات المنظمة في بيئته الاجتماعية (تنافس، صراع، تأقلم،...).

## عاشرا: علوم الإعلام والاتصال

تتشرك هذه التخصصات في تركيز الدراسة على العلاقات العامة و الاتصال المنظمات و ممارسة عمليتي الإعلام والإعلان. وقد تطورت تلك العلاقات بالتطور التكنولوجي الذي طوّر بدوره معنى المنظمات الافتراضية التي تعتمد في جزء كبير من أنشطتها إن لم يمكن جلّه على العلاقات العامة الرقمية والترويج الافتراضي.

## المحاضرة رقم (04): مفهوم التنظيم

### أولاً: تطور مفهوم التنظيم

#### 1) تطوّر مفهوم التنظيم بتطوّر النظرة لعلاقات العمل

كلّما زاد الاهتمام بدراسة التنظيم، اشتد التركيز على المحدّثات المؤثرة فيه، وعلى رأسها علاقات العمل، لأنها جوهر سيره، ومن هنا تعدّدت نماذج و آليات دراسة علاقات العمل، وبدأت تنتقل من مستوى وتصورٍ لآخر، بحيث انتقلت من النموذج الاقتصادي من خلال أفكار الإدارة العلمية إلى النموذج الاجتماعي من خلال مثلاً أفكار إلتون مايو و مدرسة العلاقات الإنسانية، و بدأ التفكير في الرضا الوظيفي للعمال . "ومن خلال مناقشات ماكس فيبر، و جولد ثورب وزملائه حول تفسير التوجهات والسلوك المرضي للعمال، يتضح الاهتمام بضرورة ربط هذا الرضا بمتغير أساسي، هو كيفية تفهم العامل ذاته للمواقف المرتبطة بالعمل. وأنّ هذا الربط يعدّ أشمل من ربطه بالبعد النفسي فقط ، الذي ظل مدخلاً عالمياً يربط بين السلوك و الرضا في العمل بالتوقعات و الاحتياجات النفسية لدى العمال.

فمنذ أواخر الستينات حاول جولد ثورب وزملاؤه تطوير الأطر المرجعية للفعل في دراسة علاقات العمل، من خلال إضافة بعد ثالث للبعدين الاقتصادي والنفسي، هو البعد الأدائي، بمعنى أنّ العمل من جانب العمال اليدويين يعتبر نشاطاً أدائياً يحقق غاية اقتصادية. و أنه يمكن إجراء المقارنة بين توجهات العمال

نحو العمل وعلاقاته على أساس أربعة عناصر، و استخلاص أطر مرجعية كنماذج مثالية للتوجهات نحو العمل والمتمثلة في: توجهات أداتيته، توجهات بيروقراطية، و توجهات تضامنية.<sup>3</sup>

أما تلك العناصر الأربعة فهي:

1- معنى العمل ، خاصة إذا كان هذا العمل مكتملاً و له نهاية، أو يمثل جزءاً من نشاط له غاية في حد ذاته.

2- طبيعة الاندماجية داخل التنظيمات من حيث معدلها (مرتفع، منخفض) و درجة التأثير فيها ( ايجابي، سلبي أو متعادل) و أنّ هذا يؤدي إلى خلق أنماط ثلاثة من الاندماجية، هي:

أ- اندماجية أخلاقية.

ب- اندماجية محسوبة.

ج- اندماجية سلبية أو اغترابية.

3- اندماج الذات للعمال في العمل ، بحيث يصبح العمل جزءاً أساسياً من المصالح اليومية للعامل.

4- درجة الانقسامية في حياة العامل بين العمل ومجالات أخرى غيره.

تعتبر التوجهات نحو العمل ذات دور حيوي في ظروف العمالة الكلية و في اختيارات العمال لأماكن عملهم و في الدفع نحو تشكيل قوى العمل التي تتصف بالتجانس.

و إن تماثل توجهات العمال نحو عملهم يعد قوة مؤثرة في تشكيل اتجاهاتهم و سلوكهم في العمل، و في الربط بين العمل و المجتمع المحلي بعلاقات اجتماعية معقدة<sup>4</sup>.

ومع تراكم الأبحاث و الدراسات ، زاد التركيز على علاقة العمل، وتم مناقشتها و كأنها منعزلة و منفصلة على محددات سير التنظيم الأخرى، نظراً للأهمية التي برزت عليها علاقة العمل، فأصبحت تدرس و كأن لها هويتها الخاصة، فبعد أن كان يُنظر للخلل في أداء العمل واضطراب علاقات العمل كحالات مرضية ، انتبه الباحثون إلى أنّ جزءاً مهماً من هذا الخلل له علاقة مباشرة بطبيعة توقّعات العمال من علاقة العمل، أي أنها ليست حالة نفسية من الاضطراب بل ترتبط بالتصور القائم و المتوقع لدى العمال، ثم بناء على

<sup>3</sup> : د. اعتماد محمد علام: علم الاجتماع الصناعي، التطور و المجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2015، ص ص 229-

<sup>4</sup> : نفس المرجع السابق، ص 230

حقيقة العلاقة يتم التفاعل في أشكال متنوعة من ردود الأفعال، تعكس الحالة النفسية بعد الوقوف على حقيقة الأشياء من قبل العمال. فلنأخذ أمام أمراض نفسية، بل نحن أمام صدمة عدم إشباع و تحقيق التوقعات في الغالب، وهذا ما يرتبط بالبعد الأدائي للعمال، فبعد البعد الاقتصادي ثم البعد الاجتماعي، انتقل النقاش والدراسة للبعد الأدائي الذي يرتبط بأداء العامل و تفسير طبيعته، و الأسباب التي تدفع لإنتاج هذا النوع من الأداء بالسلب أو الإيجاب. هذا الطرح فيما بعد سيؤسس لتخصصات مهمة جداً في شرح تطور الأداء المؤسساتي، بناء على مردودية العمال و الموظفين، فتتم بذلك معالجة مسألة مدى تجاوب العمال مع أخلاقيات المهن والثقافات الفرعية التي ترتبط بها. فكلما تقدمنا في الدراسة، زادت أهمية الفرد في التنظيم، بحكم تطور النظم وتعقد مهارات العمل لدرجة يصبح فيها من الصعب توظيف المستخدمين المناسبين لنمط علاقات العمل المطلوبة، حتى إن تطلب ذلك الاعتماد على استيراد الكفاءات من مختلف بلدان العالم في إطار هجرة الأدمغة الإرادية المنظمة والعفوية المستثمر فيها.

## 2) تحليل التنظيمات ما بين الإطار الرسمي وغير الرسمي

لكي نسهل للطالب (ة) فهم تخصص علم الاجتماع التنظيمي، لا بد من التعرض للتنظيم، بالشرح لأنه جوهر الدراسة، فحياتنا منذ الولادة حتى الممات تخضع للتنظيم، فنحن نولد بالعبادة أو المستشفى وهي منظمة رسمية، ثم ننتقل للبيت لنعيش في كنف الأسرة و التي بدورها تمثل منظمة تخضع لتنظيم غير رسمي، لكنه معنوي و محترم في الغالب بالإكراه أو بالترغيب. ثم ننتقل في كل مرحلة عمرية إلى منظمة أخرى أو عدة منظمات في نفس الفترة، مثل الروضة والمدرسة والمسجد و الجمعيات و مؤسسة العمل.. الخ. وغالبيتها تتفرع إلى تنظيمات فرعية أو جزئية تشترك وتتفاعل مع بعضها البعض لأداء وظائف معينة. وبالتالي حياتنا تخضع للتنظيم، وتؤطر بشكل إرادي أو قهري، فجدير بنا التعرف على أسس هذه التنظيمات والآليات التي تُدار بها، خاصة الميكانيزمات التي تسمح باستمراريتها وإعادة إنتاجها. وأحسن مثال يمكن أن يوضح لنا هذه الظاهرة هي التنظيمات الاجتماعية، فالكثيرون يعتقدون أنها تسير بشكل عفوي نظراً لافتقارها للطابع الرسمي، وعدم امتلاكها أدوات ضبط و قهر رسمية، و أحياناً مرئية، فيتم التعاطي معها و كأنها شكل من أشكال الفوضى والعفوية التي تنتشر وتسود بدون إرادة خلفية و لا فاعلين يسهرون على إعادة إنتاجها و ضمان ديمومتها، في حين أنها من أهم مجالات البحث والدراسة لدى الباحثين في علم الاجتماع، و تعتبر نمودجا مساعدا على فهم تركيب و تنظيم المؤسسات و النظم الرسمية مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها. وابتداء يمكننا القول أنه "عندما تُدرس مؤسسة ما، يجب أن يُنظر إليها من جميع هذه الجوانب، فلا تدرس - مثلاً - كنظام دون اعتبار أنها جزءا من النظام الأكبر وهو المنطقة التعليمية، إلى أن نصل إلى النظام الأعظم وهو نظام المجتمع.

وفي عالم اليوم حيث تتصل أجزاء العالم بشكل مدهل، لا نستطيع أن نرى مجتمعاً ما بمعزل عن النظام الاجتماعي العالمي. كما أنّ النظام المجتمعي الأكبر لا يعمل بمعزل عن الأنظمة الفرعية التي تكوّنه، فكما يؤثر النظام الأكبر في الأنظمة الفرعية، فإنها تؤثر فيه كذلك<sup>5</sup>، فالتشبيك بين التنظيمات المختلفة كان موجوداً من قبل، لكن لم يكن بنفس التعقيد كما لم يكن بالضرورة تحت الدراسة والمعينة، لذلك كلّما دقّقنا في حياة المجتمعات السابقة نجد الكثير من الإجابات التي تمّ إغفالها، في حين كان من الممكن الاستفادة منها. لذلك ارتبط علم الاجتماع بالأنثروبولوجيا لأنها تقدّم معرفة ضرورية لفهم مسار حياة المجتمعات، طالما أن هناك ما هو ثابت في حياة الأفراد و ما هو متغير، و الدليل على ذلك أن ثلث القرآن يتشكل من قصص الأمم السابقة، و لو لم تكن لها أهمية لما أخذت كل هذا الحيز. ففهم الأشياء يستدعي منا العودة أحياناً إلى الوراء، فالإنسان تُحركه الغرائز منذ الأزل إلى اليوم، ولا تزال غرائز مثل حب التملك و جمع الأموال و الحرص و الطمع... الخ، تصنع واقع الأفراد و المجتمعات، إلا أن البحث العلمي ينظّم المعرفة في هذا المجال و يفسرها، بالاستناد لإطار منهجي علمي، و يضع قواعد مساعدة على تمحيصها من الأفكار والأحكام المسبقة و المعرفة العامة السطحية. لذلك و لفهم ماهية التنظيمات علينا أن ننتقل من أقدم صور التنظيم، أي كما أشرنا سابقاً: التنظيمات الاجتماعية.

## ثانياً: دراسة التنظيم الاجتماعي

التنظيم الاجتماعي جزء مهم من الكل، لديه نظامه الخاص، قائم بذاته، يدخل في علاقات تأثير وتأثر دائمين مع محيطه، و يبقى بالرغم من ذلك محافظاً على ذاتيته. يضرب لذلك مثالا بالشمعة، تحافظ على لهيبها من ذاتها، و تتأثر إذا تغير محيطها عندما يهب عليها تيار هواء، فتتغير لأول وهلة، فإذا استمر تيار الهواء يتكيف اللهب حسب التيار، بشرط أن لا تكون قوة التيار عنيفة بحيث تقضي على اللهب، و إذا زال التيار عادت الشمعة إلى سابق عهدها. كذلك فإنّ النظام يتأثر بالأحداث، ولكنه سرعان ما يتكيف معها ويتخذ شكلاً أو نمطاً مناسباً للظرف الجديد<sup>6</sup>. وعموماً يعني هذا المصطلح تكامل أجزاء الجماعة، ودخولها في علاقات تبادلية، إن كانت في تجمع أولي أو مجتمع أكبر. وقد أطلق علماء الاجتماع عدّة أسماء على هذه الأجزاء المتكاملة، غير أنّ جميعها تتميز بالصفات التالية:

- تقوم بإنجاز أعمال و نشاطات معينة، تتكون من أدوار تربطها علاقات اجتماعية متماسكة، لها قيم ومقاييس و معتقدات، تتكوّن من جماعات فرعية تخضع لجماعة واحدة، لها مؤسسات اجتماعية كما هي الحالة في المجتمع الكبير.

<sup>5</sup> : جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،

مصر، 2012، ص ص: 42-43

<sup>6</sup> : نفس المرجع، ص 42



و يُستعمل اصطلاح المنظمة أو التنظيم ليعطي معاني مختلفة أهمها:

أ- استعماله في دراسة المنظمة الاجتماعية كالمصنع أو الدائرة أو المدرسة مثلا.

ب- استعماله في دراسة البناء أو التركيب الاجتماعي. وغالبا ما يستعمل اصطلاح المنظمة على الجماعات التي تتّصف بالمزايا البيروقراطية.

وكان علماء الاجتماع الكلاسيكيون يعنون باصطلاح "منظمة" المجتمعات الكبيرة، التي تخصّصوا بدراستها، ثم بعد ذلك أخذ يعني جميع الجماعات الاجتماعية مهما كانت حجمها. حيث عرّف أوغست كونت المنظمة بأنها نوع من الاتفاق الاجتماعي العام، واعتقد بأنّ قوة الحكومة تكمن في منظماتها الاجتماعية المختلفة وأنّ مشروع المنظمة الاجتماعية يجب أن يستند على مبدأ مشاركة النظام السياسي الجمعي في النظام الاجتماعي العام. أما هربرت سبنسر فيستعمل اصطلاح المنظمة الاجتماعية في كتابه "مبادئ علم الاجتماع"، و يعني به العلاقات المترابطة بين أنظمة المجتمع كعلاقة النظام السياسي بالنظام الاقتصادي وعلاقة الأخير بالنظام الديني وهكذا. و يستعمل أميل دوركايم اصطلاح المنظمة الاجتماعية في كتابه "الانتحار"، و يعني به التكامل الاجتماعي بين أجزاء المجتمع و القانون الذي يحدّد اتفاق المجتمع على صيغة معينة من القيم و الأخلاق. و يقوم تشارلز كولي في كتابه " المنظمة الاجتماعية" الذي ألفه عام 1909 ، بدراسة موضوع المنظمة الاجتماعية دراسة علمية دقيقة. المنظمة الاجتماعية بالنسبة لكولي هي مجموعة الجماعات الأولية التي لها أهداف مختلفة إلا أنها متكاملة بفضل مزاياها الاجتماعية و العقلية. ويعتقد كولي بأن التفاعل الاجتماعي هو الذي يحدّد طبيعة العقل البشري ونظرة الإنسان لنفسه، و المنظمة الاجتماعية هي النشاطات المشتركة والفعاليات المستمرة التي يتطلّبها التفاعل الاجتماعي".<sup>7</sup>

### ثالثا: دور الجماعات الأولية في بعث التنظيمات

لقد كان للجماعات الصغيرة الأولية دورا كبيرا في بناء التنظيمات، كحاجة وظيفية للتفاعل من خلالها، وتحقيق الوظائف الظاهرة والخفية، بحيث " تشير دراسات الجماعات الصغيرة إلى أنه ينشأ من تفاعل المشاركين و أوجه نشاطهم التلقائية و جماعاتهم الفرعية بأهداف اجتماعية وحاجات خاصة بهم. وذلك في مقابل الأهداف الصريحة التي يظهر التنظيم إلى حيز الوجود كوسيلة أو أداة لتحقيقه.

تلك الأهداف المحددة و الواضحة التي أدرك البعض أهمية الإشارة إليها إلى الحد الذي اتّخذوا منها معيارا أوليا لتمييز التنظيمات عن غيرها من النماذج الأخرى للأبنية الاجتماعية. وذلك استناداً على أنّ التنظيم يُعتبر في نظرهم بمثابة نسقٍ يُنتج سلعة معينة، يمكن التعرف عليها، ومن ثمّ التأكيد من مدى تحقيقه لهذا الهدف. ويمكن لنسق آخر بالتالي أن يستفيد من هذا المنتج، كأن يتّخذ منه مادة خاما يستعين بها في بلوغ

<sup>7</sup> - ميشيل دينكن: مرجع سابق، ص 200-201

هدفه الخاص به و هكذا. ويضيفون إلى ما سبق ، أنّ الإجراءات الرسمية والتنظيمية تصمّم من أجل تحقيق هذا الهدف أو لانجاز هذه الوظيفة الظاهرة".<sup>8</sup> هنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة محاولة فهم التنظيمات كآليات تنظيم قبل تشكّل الدولة كمفهوم عصري حديث، فقد كانت المجتمعات منظمة بأشكال أخرى في إطار مجتمعات متخيّلة أكثر منها محسوسة، وأحسن مثال على ذلك توظيف مفهوم الأمة لغاية اليوم، فهو غير محسوس و غير مرئي بالضرورة ، حيث نستطيع استشعار وجود أمم دون انتمائها وتحديد إقليمها جغرافيا من قبل الدولة، مثل حالة الأكراد والمسلمين الموزّعين على عدّة دول و الجاليات في شتى أنحاء العالم والتبّيت في الصين،... والأمثلة على ذلك كثيرة، فهي غير معرّفة بإقليم جغرافي أو حدود برية و لا بإطار سياسي، وبالتالي تتأكّد وجود روابط دون الحاجة للرابطة الرسمية. ولا يمكن وجود أمم متخيّلة وحاضرة في وجدان الأفراد والمجتمعات متوارثة من جيل لآخر، دون وجود تنظيمات متنوّعة تعمل على إعادة إنتاج القيم و العادات و الروابط التي تبقي الانتماء لتلك الأمم قائما، وقد تأخذ شكل الثقافات الفرعية، و الانتماءات الإثنية لتحافظ على ديمومتها. وبالتالي التنظيمات هي الفواعل الرئيسية في بناء وتجديد المكونات الاجتماعية الصغيرة على نموذج الأسرة، و الكبيرة التي قد تصل مستوى مجتمع الأمة، فقط نحتاج إلى كشف الغطاء عن آليات اشتغالها وتفكيكها بالبحث في الأنساق التي تتفرّع إليها، و يشكّل مجموعها التنظيم الكلي الذي يحدّد بدوره هويّتها ووظيفتها الأصلية التي تفسر وجودها واستمراريتها.

#### رابعا: تطوّر الأدوار الوظيفية للتنظيم في المجتمعات الحديثة

لقد تزايد عدد السكان و تحوّلت غالبية القرى والأرياف إلى مدن حديثة متطوّرة ، هذا ما أثر على وظائف التنظيمات وأبنيتها، لذلك يمكننا اعتبار حالياً المنظمة "تجمّع كبير من الناس يهيكل ويقوم على أسس غير شخصية، و ينشط لتحقيق أغراض وأهداف محدّدة. وإذا أخذنا المستشفى مثلاً على ذلك، نجد أن أهدافه تتمثّل في محاولة شفاء الأمراض و تقديم أشكال أخرى من العناية الطبية. وتلعب المنظمات/المؤسسات في حياتنا أدواراً أخطر وأهم بكثير مما تصورناه سابقاً، وأصبح المرء هنا، في جميع حركاته و سكناته يسير في أطر تنظيمية، و يظل على اتصال مباشر أو غير مباشر على الدوام، بمنظومة لا حصر لعددتها من المنظمات، لتلبية احتياجات الحياة اليومية. بيد أنّه لا يمكن النظر إلى الآثار الخطيرة التي تتركها المنظمات في حياتنا بصورتها الإيجابية المفيدة فحسب، فكثيراً ما تستولي المنظمات على جوانب مهمة من حياتنا و تضعها في تصرف المسؤولين والخبراء والمديرين والمشرفين ممن لا يخضعون لسيطرتها الشخصية. وعلى سبيل المثال، فإننا مرغمون على أداء واجبات ومهمات تفرضها علينا الحكومة مثل: دفع الضريبة، والالتزام بالقوانين و الأنظمة، أو القبول بالعقوبات عن ما يمكن أن نرتكبه من مخالفات أو جنایات، من هنا فقد تحوّلت المنظمات إلى نماذج من القوة و السلطة تُملي علينا كثيراً من أنماط الفكر

<sup>8</sup> - د.علي عبد الرزاق جليبي: دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1985، ص 206

والسلوك، التي لا نستطيع رفضها أو مقاومتها في كثير من الأحيان"<sup>9</sup>. هذا التطور، فتح الباب واسعا لنقاش من نوع آخر، يتجاوز فكرة كشف آليات سير وأدوار المنظمات، إلى مستوى اتهام المنظمات بالتحكم في حياة الأفراد، فبعد الطرح الذي كان ينطلق من كون التنظيم استجابة لتحقيق أدوار وظيفية تخدم حياة المجتمعات، انتقل النقاش إلى الحديث عن التنظيمات التي تتدخل لتغيّر حياة الأفراد و المجتمعات وتضغط باتجاه خلق واقع جديد، لخدمة مصالح البعض، ممن يتحكمون في تلك التنظيمات.

والأمثلة على ذلك كثيرة، على رأسها الشركات والمنظمات المتعددة الجنسيات الكبرى ذات الطابع الاقتصادي أو الخدماتي أو غير ذلك من النشاطات، المستقيدة في انتشارها من العولمة. وإذا أخذنا فايسبوك نموذجا، فهو يُظهر سطوته كتنظيم على العالم و قدرته على سلب إدراك واهتمام الناس وتوجيهها بذكاء كبير، بشكل متزايد. فبعد أن كانت مثلا فكرة سيطرة الآلات على مصير الإنسانية مجرد سيناريوهات تسوّق في أفلام الخيال واستشراف المستقبل، هاهو اليوم السيناريو يتحوّل إلى جزء من الواقع نسبيا، عندما تمرّدت بعض المنظمات على خدمة المجتمعات، لتتحوّل إلى أدوات ضغط و ابتزاز تفرّض عليها واقعا لا تملك رده، قد يؤدّي إلى انهيارها و إيهاضها.

وبالتالي أصبح من الضروري فتح مساحة لدراسة التنظيمات كأدوات تأثير، لها استقلاليتها الخاصة عن المجتمع، واستراتيجيات لا تنطلق بالضرورة مما هو كائن، بل تستهدف خلق واقع جديد. أي ليست نتيجة بالضرورة لما هو موجود بل تصنع وجودا خاصا بها، مستقل في بدايته عن واقع الأفراد، ثم يلتحم بهم عن طريق الإكراه الخشن أو الناعم، ليصنع عالما جديدا، كما حصل جزئيا مع ظهور وتحوّل العالم الافتراضي.

<sup>9</sup> - أنتوني غدنز: علم الاجتماع، تر: د.فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، ط2005، 4، ص ص 407-408

الفصل الثاني:  
نظريات أساسية في  
علم اجتماع  
المنظمات

## أولاً: المدرسة الفيبرية

### 1) مفهوم المنظمة لدى ماكس فيبر

قدم ماكس فيبر Max Weber أول تفسير منهجي لنشأة المنظمات الحديثة، حيث اعتبرها سبيلاً لتنسيق أنشطة البشر وما ينتجونه من سلع بأسلوب مستقر ومستمر عبر الزمان والمكان.

كما أكد فيبر أن نمو المنظمات يعتمد على المعلومات، وشدّد على الأهمية المركزية للكتابة في هذه العملية: فالمنظمة في رأيه تحتاج إلى تدوين القواعد والقوانين التي تستهدي بها لأداء عملها مثلما تحتاج إلى ملفات تختزل فيها ذاكرتها. ويرى أن: للمنظمات نظام تراتبي مع تركيز السلطة في مستوياته العليا، وقد تكهّن فيبر بقيام رابطة وصراع في الوقت نفسه بين التنظيم من جهة والديمقراطية من جهة أخرى في المجتمعات. و قد مزج فيبر بين النماذج التي كانت قائمة و أسبغ عليها شيء من الخيال السوسيولوجي لبناء تصور أكثر تطوراً و فاعلية، من خلال التأسيس للقواعد المعتمدة و تحويلها إلى نمط تسيير ثابت قابل للتطور ولكن بالالتزام بقواعد تسيير ملزمة، تخضع للتعميم بقدر نجاعتها، أي لم ينطلق من فراغ لبناء تصور مثالي، بل درس ما هو موجود لاقتراح ما يجب أن يكون.

### 2) تصور فيبر لمفهوم البيروقراطية

حسب فيبر فإن جميع المنظمات الضخمة تتميز بطبيعتها بسميات بيروقراطية.

و قد سبقه الكاتب الفرنسي ديغورنيه لاستخدام مصطلح بيروقراطية، عام 1745، عندما دمج بين كلمة "بيرو" ← مكتب و"كراتيا" ← الحكم باليونانية. واستخدم هذا المصطلح في الأول للدلالة على حكم المسؤولين أو المكاتب الحكومية، لكنه انتشر ليشمل المنظمات بصورة عامة. و قد انتشر مفهوم البيروقراطية بصورة سلبية منذ بدايات استعمالها. مثال: الروائي الفرنسي أونوريه دوبلزك، وصف البيروقراطية بأنها (السلطة الكبرى التي يمارسها الأقرام)، بالإضافة للتعاطي معها كوسيلة تعطيل لمصالح الأفراد بنية دفعهم لتقديم مقابل للاستفادة من الخدمات، وهذا هو المعنى الراسخ في أذهان المجتمعات المعاصرة حول البيروقراطية، وبقي مدلولها العلمي الأكاديمي معزولاً أمام سيطرة الثقافة العامة للمجتمعات، فالكل اليوم في تفاعلاتنا اليومية يعتبرها آفة تقف حاجزاً أمام أية محاولة للنمو و الازدهار، بل حتى أكبر السياسيين و المسؤولين و الإداريين يستعملون مصطلح البيروقراطية بهذا المعنى السلبي.

لذلك أردنا تنبيه طلبتنا الأعزاء لهذه الازدواجية المعطلة لفهم البناء النظري لماكس فيبر حول التنظيمات، كما تجدر بنا الإشارة إلى أن فيبر لم يكن الوحيد الذي أسس للمعنى الإيجابي للبيروقراطية، فقد درج كتاب

ومفكرين آخرون على اعتبار البيروقراطية نموذجاً للحرص والدقة والكفاءة والفعالية الإدارية، حيث يعتبرونها أكفأ شكل تنظيمي ابتدعه البشر، لأنه ينظم المهمات في إطار من التعليمات والإجراءات الصارمة.

و ما يؤكد هذا الطرح أن فيبر نفسه لم يتعامل مع البيروقراطية كمفهوم مجرد يعبر عن كل أشكال الإدارة الجيدة، بل كان له مسار يقع بين هذين الموقفين المتطرفين، بحيث يعتقد أن بعض أنواع التنظيم البيروقراطي نشأت وتطورت في الحضارات التقليدية القديمة (مثلاً المسؤول البيروقراطي في الصين يتولى إدارة شؤون الحكومة) و ارتبطت بأنواع من الاستبداد و القهر والتسلط، حتى وإن كانت نية النخب الحاكمة آنذاك سليمة، فإن الوسائل لم تكن لتحدث النتائج المرجوة، لأن الأصل هو تحقيق النمو والرفاهية و إشعار الأفراد بالاندماج لكي ينخرطوا بكل طواعية في إنجاز الإدارة الجيدة، إلا أن الأمور لم تكن لتحدث بتلك السهولة والسلاسة، خاصة و أن وعي الإنسان تدرج عبر التاريخ ليصل إلى وعي يسمح بإدراك المنفعة و المصلحة العامة على النحو الذي نراه اليوم مجرد مفاهيم طبيعية لا تحتاج للاقتناع، بل تنتظر فقط الالتزام بها واعتمادها كخيارات خارج إطار التشكيك و المراجعة.

وهكذا تطورت البيروقراطية واكتملت حديثاً، حيث باتت تعتبر المحور الرئيسي لترشيد وعقلنة المجتمع، بل ذهب فيبر أبعد من ذلك عندما اعتبر أن السلطة البيروقراطية هي الأسلوب الوحيد للتعامل مع المتطلبات الإدارية والأنساق الاجتماعية، بحكم التطورات الهائلة التي شهدتها المجتمعات في أزمنة قصيرة، خاصة بعد الثورة الصناعية و مخرجات الثورة الفرنسية، فقد تلاقت الأحداث لدفع المجتمعات نحو تحولات كبرى سريعة احتاجت حسب ماكس فيبر إلى مرافقتها بثورة في التسيير الإداري لمتطلبات الحياة العصرية، التي ما فتئت تتعقد باستمرار، و تخلق حاجيات جديدة تتطلب إدارتها مهارات لم تكن مطلوبة من قبل. وبالتالي بالنسبة لفيبر عملياً، بناء على تزايد التعقد في المهمات والواجبات، من الضروري تطوير أنظمة الضبط والسيطرة والإدارة لمعالجتها، و لعل حماس فيبر الشديد للبيروقراطية كنمط تسيير ناجح، جعله يعتبرها ماكينة متقدمة، ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى وتشدّد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمة المحددة، وهذا ما ركز عليه من خلال النموذج التالي:

### النموذج المثال للبيروقراطية لدى فيبر

تميز فيبر منذ بداية إسهاماته بالطابع النظري القائم على الخيال السوسيولوجي، مما ساعده على تخيل ما يجب أن يكون عوض إعادة إنتاج الواقع التنظيمي السائد عملياً، لذلك حاول تصور نموذج مثالي، يطرحه بمثابة نموذج مقارنة مع ما هو موجود ، يتحول تدريجياً إلى إطار تنظيمي تستهدف التنظيمات تحقيقه على أرض الواقع بالتقليد، و المقارنة المستمرة حتى تتطابق مع ما يطرحه من آليات ناجعة للتسيير الدقيق و الفعال، ففوة النموذج المقترح من قبل ماكس فيبر ليس الوصول إلى التماثل معه بقدر ما تحوله

إلى بوصلة للتنظيمات توجه تطورها نحو الأحسن، عوض أن تتزلق في ظل العوائق و الضغوطات التي تعترضها إلى أدنى مستويات الفساد و التسبب، كما هو حال الكثير من التنظيمات في الدول المتخلفة. ففوة الفكرة تأتي من قدرتها على إبداع تصور قابل للتحقيق، يتحول إلى خريطة طريق نحو تحقيق الأفضل بحسب طبيعة النشاط و المجال الذي يشتغل عليه.

من هنا تبرز أهمية النموذج المثالي لفيبر، بحيث صاع نمط تسيير يتميز بالخصائص التالية:

- **توزيع السلطة في تراتبية ومراتب واضحة:** للبيروقراطية شكل بناء هرمي، تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولا من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار، وتتوزع المهام في المنظمة باعتبارها **واجبات رسمية**، وتقوم الرتبة أو المكتب الأعلى بالإشراف والسيطرة على الرتبة الأدنى منها في هذا النظام.

- **تَحْكَم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات:** لا يعني ذلك أن أداء الواجبات البيروقراطية يتم بصورة روتينية، خاصة في أدنى الرتب، بل وكلما علت الرتبة، تزايد نطاق القواعد والتعليمات لتشمل مجموعة واسعة من الحالات، مما يتطلب المرونة في تفسيرها.

- **يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجرًا على عملهم:** يكون لكل وظيفة في هذا الترتاب الهرمي راتب أو معاش محدد وثابت، ويُتَوَقَّع من الأفراد أن يواصلوا مساهمهم المهني داخل المنظمة، ويمكن أن تتألم الترقية على أساس المقدرة و الأقدمية أو مزيج بينهما.

- **هناك فصل بين مهام المسؤول داخل المنظمة وحياته خارجها:** الحياة العائلية والشخصية للمسؤول تتميز عن أنشطته في موقع العمل، وتتفصل انفصالا ماديًا عن مكان وظيفته.

- **أعضاء المنظمة لا يمتلكون الموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها:** نموّ البيروقراطية، حسب فيبر يفصل بين العاملين من جهة، والسيطرة على وسائل الإنتاج، ففي المجتمعات التقليدية، يسيطر المزارعون والصناع في العادة على عمليات الإنتاج ويمتلكون الأدوات التي يستخدمونها، أمّا في التنظيمات البيروقراطية، فالموظفون لا يمتلكون المكاتب التي يعملون فيها ولا ما يستخدمونه من معدات وتجهيزات.

و رغم الأهمية البالغة لما جاء به فيبر من إسهامات ساعدت بشكل كبير في تطوير التنظيمات و المؤسسات إلا أن أفكاره تعرضت للانتقاد و المساءلة العلمية، و هذا أمر طبيعي لأن الأفكار الجيدة و خاصة الجديدة تتضج بالنقاش و الانتقاد حتى تتطور و تصبح قابلة للتطبيق، بعد سد الثغرات و النقائص التي تتخللها، و سنستعرض أهم الانتقادات التي وجهت لماكس فيبر حول البيروقراطية و النموذج المثالي

من خلال استعراضنا للأفكار المتعاقبة حول ماهية التنظيمات و المؤسسات و السبل المثلى لتحسين أدائها و تطوير فاعليتها، سواء على مستوى باقي النظريات الكلاسيكية أو الحديثة.

## ثانياً: مدرسة الإدارة العلمية

تبدأ فكرة التطور من ظاهرة تقسيم العمل كما بيننا من قبل، بحيث تقسيم العمل ما هو إلا نتيجة حتمية لوجود المجتمعات الحديثة التي تعتمد على التضامن العضوي كبديل للتضامن الآلي كما فسره إميل دوركايم، لأن المجتمعات تتطور بالضرورة فتوجد إرادياً أو لا إرادياً من خلال الممارسة تقنيات و طرق تساعدنا على التأقلم و التكيف كما سنرى لاحقاً عند استعراض النظريات الحديثة، لذلك التحول لم يكن خطأ مستقيماً و أتى في سياق تراكمي. و كمثال حي على ذلك بين آدم سميت أهمية تقسيم العمل من زاوية تحقيق الفائدة التجارية بشكل مباشر من خلال وضع آليات تنظيم لجهد العمال يفرضي إلى مضاعفة الأرباح بطريقة عملية أثبتت نجاعتها. فمنذ ما يزيد على قرنين، أوضح آدم سميت، و هو من مؤسسي علم الاقتصاد الحديث، الفوائد التي تترتب على تقسيم العمل من حيث زيادة الإنتاجية. فهو يستهل مؤلفه الشهير ثروة الأمم (1776)، بوصف لتقسيم العمل في مصنع لدبابيس الزينة. و يرى أن عاملاً بمفرده قد يصنع عشرين دبوساً في اليوم. و إذا ما قسم العمل إلى عدد من المهمات البسيطة، فإن فريقاً مؤلفاً من عشرة عمال ممن يتعاونون على إنتاج الدبابيس، كل في ما يخصه، فإن بوسعهم أن ينتجوا 48 ألف دبوس في اليوم. وبعبارة أخرى، فإن معدل الإنتاج للعامل الواحد قد تزايد من 20 دبوساً إلى 4800 دبوس، أي إن إنتاج العامل المتخصص الواحد يتضاعف 240 مرة قياساً على ما كان يعمل بمفرده. و بعد ما ينوف على المائة سنة، ظهرت هذه الأفكار نفسها في أجلى صورها في كتابات خبير الإدارة الأمريكية فريدريك ونسلو تايلر<sup>10</sup>، هكذا يتبين لنا بشكل واضح، أن النظريات العلمية المعتمدة لم تولد معرفياً بأفكار مؤسسيها بالضرورة، بل جزء من محتواها كانت موجودة و ربما متعارف عليه و لكنها لم تصغ بشكل واضح و متسلسل، حتى ترتقي لمستوى البناء النظري، كما حدث مع فكرة تأسيس علم الاجتماع، فإذا كان المؤسس الأكاديمي للسوسيولوجيا كما أشرنا سابقاً هو أوغست كونت، فإن عبد الرحمان ابن خلدون كان سابقاً للتأسيس لعلم العمران البشري الذي هو تعبير دقيق عن ما يسمى اليوم بعلم الاجتماع، كما أن إسهامات إميل دوركايم من خلال وضعه لقواعد المنهج العلمي تضعه في مرتبة المؤسس الأكاديمي لعلم الاجتماع مقارنة بأوغست كونت، لذلك علينا دائماً الرجوع للموروث العلمي الذي سبق أصحاب النظريات لفهم سيرورة صناعة المعنى و التسلسل المعرفي الذي أفضى لبناء نظريات قائمة بذاتها.

<sup>10</sup> : المرجع السابق، ص ص 443-444



بدأ التأسيس للمدرسة التaylorية عندما " طرح تايلور نظريته المسماة "الإدارة العلمية" من خلال دراسة العملية الصناعية و تجزئتها إلى عمليات تشغيل بسيطة يمكن توقيتها و تنظيمها على نحو دقيق صارم. ويرى تايلر أن من الممكن استقصاء كل واحدة من المهمات بصورة موضوعية صارمة لتحديد الطريقة المثلى لتنفيذها. ولم تكن التaylorية، وهي التسمية التي أطلقت في ما بعد على نظرية الإدارة العلمية، مجرد دراسة أكاديمية بحتة، فقد تركت بصماتها و آثارها الواسعة على تنظيم الإنتاج الصناعي و على التقانة. واستخدمت العديد من المصانع الأساليب التaylorية لتعظيم المخرجات الصناعية و لرفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين".<sup>11</sup>

وهنا لا بد من التوضيح أن الدافعية لنجاح الأفكار العلمية ليست في الغالب الرغبة في البحث العلمي و توسيع دائرة المعرفة وخدمة الإنسانية، بل الانتشار الهائل لأفكار تايلور راجع لأسباب ربحية اقتصادية تجارية محضة، لأنها تقدم طرق علمية مساعدة على رفع سقف الإنتاج و من تم الربحية، فهي تبين أهمية ضبط الإشراف و التأطير في تحقيق نجاح المنظمة، بعدما كان الفكر السائد لا يولي أهمية تذكر لمراجعة و قياس مدى قدرة النظم المعتمدة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وهكذا " تزايد الإشراف المباشر على المستخدمين من جانب الإدارة لضمان سرعة الإنجاز و دقة العمل وفق مواصفات محددة يقوم المديرون بإبلاغها للعاملين. و لتشجيع كفاءة العمل، استحدث نظام للحوافز يتمثل في دفعات نقدية للعاملين الذين أصبح دخلهم في هذه الحالة مرهوناً بمعدلات الإنتاجية لديهم. كان تايلور معنياً بتحسين الكفاءة الصناعية، إلا أنه لم يكن يلق بالآ لنتائج الكفاءة، فالإنتاج بالجملة يتطلب توافر أسواق بالجملة أيضاً. وكان الصناعي هنري فورد من أوائل من تنبه لهذه الرابطة بين الإنتاج و حجم السوق"<sup>12</sup>، لنجد أنفسنا من جديد أمام تراكم معرفي جديد قائم على تصحيح الخلل، أو الإسهام بقيمة مضافة لمشروع نظري قابل للتطور، لأن الأفكار الملهمة تتحول إلى أرضية نقاش، منتجة للتساؤلات التي تساعد على بلورتها و أحيانا إثبات عدم صلاحيتها في المهدي، فالكثير من المشاريع النظرية ولدت مينة عندما لاقت اعتراضاً موضوعياً أثبت عدم صحتها، بينما في مثلنا الحالي فإن أفكار فريدريك تايلور لم تولد من العدم بل تأسست على أفكار سبقتها، ثم تطورت بأفكار من عاصرها و هو هنري فورد. "وبهذا المعنى، فإن الفوردية تمثل امتداداً للمبادئ التي طرحها تايلر في نظريته الإدارة العلمية. وأصبحت الفوردية، على هذا الأساس، تمثل تصميم نظام الإنتاج بالجملة مع ربطه بتنمية الأسواق بالجملة. و أسس فورد عام 1908 أول مصنع للسيارات في ميشيغان لصنع منتج واحد فحسب، و هو " نموذج تي فورد". و استخدم لهذا الغرض معدات و أدوات مصممة خصيصاً لضمان السرعة و الدقة و البساطة في عملية الصنع. وفيما كانت التaylorية تركز اهتمامها على الأسلوب الأمثل لإنجاز مهمات محددة، تقدمت الفوردية خطوة أخرى إلى الأمام في ربط هذه المهمات

<sup>11</sup> : مرجع السابق، ص: 444 (بالتصرف)

<sup>12</sup>: نفس المرجع، نفس الصفحة

المنفصلة في سلسلة مستمرة في نسق مستقر و مناسب من عملية إنتاجية واحدة<sup>1</sup>. وأهم ما يمكن استخلاصه من بحوث المهندس فريدريك ونسلو تايلور (1856 الو.م.أ) يمكننا تلخيصه في النقاط التالية:

## (1) أهداف الإدارة العلمية

من خلال دراسة الحركة والزمن، حاول تايلور (معتمداً على التجربة والتحليل) اكتشاف أحسن الطرق الكفيلة بأداء مختلف الأعمال في أمثل زمن قياسي، واستبعاد الحركات غير الضرورية التي تُعطل عملية الإنتاج. كما قام بتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد بزيادة الأجور والحوافز، وأدى ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة كبيرة في الإنتاج في نفس الفترة الزمنية التي كان يعمل فيها العمال من قبل.
- القضاء على الجهد الضائع للعمال.
- القضاء على الإسراف في استهلاك الموارد و المعدات والأدوات.

## (2) مبادئ الإدارة العلمية

- استخدام الأسلوب العلمي أثناء الدراسة والتحليل بدل الأسلوب القائم على الخبرة والتخمين.
- الفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، مما يجعل كل عامل متفرغ لمجال تخصصه، مُحاولاً إتقانه.
- الاختيار الصائب للعاملين وفق أسس موضوعية، وتدريبهم وفق منهج يُحقق الكفاءة وإتقان العمل.
- تحقيق التعاون ما بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الإنتاج، مع تفادي الفردية والنزاع.

## ثالثاً: نقد مدرسة الإدارة العلمية

لا شك أن "النظرية الكلاسيكية في الإدارة مثلها مثل نظيرها المعاصر - و هو اتجاه الإدارة العلمية - تستند إلى أن التنظيمات عبارة عن أنظمة رشيدة و مغلقة بطريقة فعالة. وبمعنى آخر فإنه من المفترض أن تكون التنظيمات ذات أهداف موحدة واضحة، بحيث يمكن للأفراد أن يسيروا في تحقيقها بطريقة روتينية من خلال طاعتهم للقواعد المنظمة للعمل و أدائهم لما هو متوقع منهم من أدوار، طبقاً للبناء و اللوائح المنظمة للعمل. و علاوة على ذلك فإن أية محاولة لزيادة الكفاءة و الفاعلية، لا تتطلب سوى اعتبار ومعالجة المتغيرات الموجودة داخل البناء ذاته"<sup>2</sup>. لأن الثورة الصناعية أنتجت واقعاً اقتصادياً جديداً أحدث تحولاً ضخماً في حياة المجتمعات، عندما استحدثت أنظمة اجتماعية جديدة داخل النظم

<sup>1</sup> : المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> : جون سكوت، جوردون مارشال، المجلد الثالث، مرجع سابق، ص 332

التقليدية المعتمدة، وعلى رأسها تنظيم جهد الأفراد و الجماعات في مصانع مستحدثة، أدت إلى تشكل فئات عمالية لم تعرفها المجتمعات من قبل، لم تعبر عن وجودها بشكل محسوس إلا بعد مرور فترة من الزمن، اقتنعت خلالها بأن المصانع لا تستطيع تحقيق الإنتاج بدون جهد العمال، و أنهم حلقة محورية في أية تنمية أو ازدهار، الشيء الذي دفع كارل ماركس لإطلاق عليها تسمية البروليتاريا و تحريضها على الثورة، ومن هنا، لم يكن من السهل الانتباه إلى تأثير العوامل التي تبدو خارج إطار التنظيمات حتى تصل إلى مستوى من التطور يفرض هذا النوع من الإشكاليات. "ومن الأمور التي يتم تجاهلها بطريقة منظمة أو مقصودة قضية التفاعل بين التنظيم و البيئة المحيطة به، بالإضافة إلى العديد من العوامل الخارجية الأخرى التي توجد خارج التنظيم، و إن كانت لها تأثيرات على أدائه لوظائفه الداخلية.

و من الواضح أن كلا الاتجاهين ( النظرية الكلاسيكية في الإدارة و اتجاه الإدارة العلمية) يتبنيان وجهة نظر حتمية في الفعل الاجتماعي، حيث إن كلاهما يفترض أن الأفراد سيحققون أعلى فاعلية للتنظيم بغض النظر عن مصالحهم الخاصة، و دون تفكير في العلاقة بين الهدف الجمعي وبين أهدافهم الخاصة. ومن هنا فإن حركة العلاقات الإنسانية في التحليل التنظيمي، و التي تضم مجموعة متنوعة من الكتاب مختلفي الاتجاهات، تتوحد معاً باتفاقها على رفض هذا الافتراض بالتحديد<sup>1</sup>

فقد تبين من خلال التجريب و الممارسة، أن التنظيمات تتأثر بمحيطها، و بعوامل من داخل التنظيم لا تعطي لها أهمية، و خاصة، ذلك الإنسان العامل المتقلب المزاج و المبدع في نفس الوقت، فقد يكون عامل تطور للتنظيمات كما قد يتحول إلى عامل تعطيل بدون سابق إنذار، عندما لا تؤخذ نفسية العامل بالحسبان عند وضع خطط الإدارة و الإشراف، فقد " تؤدي المغالاة في الإشراف المستمر إلى نتائج عكسية لم تكن تدور في حساب الخطط و المخططين: أي إلى تآكل روح الالتزام و الروح المعنوية لدى العاملين، لأنهم لا يستطيعون إبداء رأيهم في أعمالهم أو أساليب تنفيذها. و تشير دراسات عديدة إلى تزايد نسبة التذمر و التغيب و النزاع الصناعي في مواقع العمل التي يسودها نسق الثقة المتدنية بين الإدارة والعاملين. أما نسق " الثقة العالية" فيسمح في المقابل للعاملين ببعض السيطرة على الخطوات والإجراءات المتصلة بعملهم وربما مناقشة محتواة، من خلال خطوط إرشادية عريضة تضعها الإدارة. و تتركز هذه الأنساق في العادة في المستويات و المراتب العليا في المؤسسات الصناعية. و قد غدت أنساق الثقة العالية هذه أكثر شيوعاً في كثير من المؤسسات الصناعية و التجارية خلال العقد الماضي، مما أسهم في إحداث تغيرات جوهرية في عمل المنظمات و في الأساليب التي تنتهجها لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup> وحتى ماكس فيبر في تحليله للبيروقراطية، أهمل جانب العلاقات غير الرسمية في المنظمة ، بحيث انصب اهتمامه

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 332

<sup>2</sup> : أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص ص 447-448

الرئيسي على العلاقات الرسمية التي تحددها القواعد والأنظمة الداخلية في المؤسسة، غير أنه لم يتحدث عن الروابط غير الشخصية والعلاقات التي تدور في نطاق ضيق بين الجماعات في جميع المنظمات.

لذلك انتقد ميرتون ماكس فيبر، عندما اعتبر أن تصوره للبيروقراطية ينطوي على كثير من جوانب القصور والعناصر التي قد تُقضي إلى إلحاق الضرر حتى في نشاط المؤسسة نفسها، حيث أشار إلى أن الموظفين البيروقراطيين يُدرَّبون على الالتزام المتشدّد بالقواعد والإجراءات المكتوبة التي لا تترك لهم مجالاً للمرونة في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات أو السعي إلى حلول وإجابات مبتكرة لمعالجة القضايا والمشكلات، أي تتبأ بتصلب الطقوس البيروقراطية التي تلو فيها القواعد والقوانين على كل حل محتمل، مما يفضي إلى حالة من التوتر والتناقض بين المؤسسات البيروقراطية، ولا سيما الحكومية وجماهيرها، بحيث يتسبب في خلق فجوة بين المسؤولين ومصالح الناس.

## المحاضرة رقم (06): مدرسة العلاقات الإنسانية

### أولاً: بداية التركيز على العلاقات الإنسانية في التنظيم

" في ضوء الإطار التحليلي، و الأدوات التصورية التي صاغتها مدرسة إيلتون مايو، حاول كثير من الدارسين استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل: الدافعية، و الروح المعنوية، وتماسك الجماعة، وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية و مؤشراتهما. ولقد قدمت هذه البحوث جميعاً صورة واضحة لطبيعة الحياة الجماعية بين العمال في الصناعة. حقيقة أن وجود الزمر الاجتماعية. وجماعات الصداقة كان معروفاً قبل كتابات إيلتون مايو بفترة طويلة، ولكنها كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية و الروح المعنوية، ولذلك كان الاكتشاف الحقيقي لهذه المدرسة هو التحقق من مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء. وحينما نتضح أمامنا هذه الحقيقة، نستطيع أن نفسر سلوك العمال و استجاباتهم المختلفة للقواعد و الأوامر الإدارية لا في ضوء "منطق الإنسان الاقتصادي" بل على أساس " منطق العواطف"، طالما أنه توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة"<sup>1</sup>، و تجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الأفكار ولدت في سياق لم يكن الإنسان فيه يتمتع بالتقدير اللازم، بل كان مجرد وقود للسياسات العدائية العدوانية و التصادمية، التي كانت تتعافى منها أوروبا تدريجياً، لأنها كانت تعيش سيرورة من الصراعات والحروب و النزاعات الدامية، راح ضحيتها ملايين السكان لأسباب أحيانا موضوعية أخرى عبثية، مما جعل قيمة الفرد آخر ما يمكن التفكير فيه، ما عدا ما تعلق بمتطلبات استغلاله البشع و الناعم حسب طبيعة الوضعية و السياق، فلم يكن الأفراد يفكرون في الرفاهية و الترقية بقدر ما كانوا منشغلين بالبقاء

<sup>1</sup> : محمد علي محمد: مرجع سابق، ص158

على قيد الحياة، و تأمين الحد الأدنى من ضروريات الحياة لمن يعولونهم، وحتى رواد علم الاجتماع الذين سبقوهم أو عاصروهم كانوا منشغلين بدراسة مجتمعات منهاره، و منهكة من الأزمات، لذلك كان هدفهم الأسمى جعل من علم الاجتماع مرجع للأخلاق الفاضلة و القوانين المنظمة لحياة الأفراد والمجتمعات، التي تسمح بمعالجة و تجاوز التأزيم الذي كانت أوروبا تتخبط فيه.

بناء على ذلك " صاغ مايو- متأثراً بأعمال دوركايم و باريتو- فلسفته العامة عن مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة. تلك المشكلات التي تصاحب التفكك الاجتماعي الناتج عن التصنيع، و الذي من مظاهره ضعف الروابط الأسرية، و عدم الانتماء إلى الجماعات الأولية، و انعزال الفرد، وشعوره بالقلق والاعتراب... الخ. ويتعين على المصانع أن تتخذ كافة الإجراءات و الطرق التي تمكنها من حل هذه المشكلات في المجتمع الجديد، طالما أنها قد أصبحت محور الحياة الحديثة للفرد. فهي لا بد أن تصبح وحدات متجانسة، توفر لأعضائها فرص الأمن العاطفي، و الإشباع الاجتماعي، التي لا يستطيعون تحقيقها في المجتمع المحلي، ويعتمد تحقيق هذه الغايات على المعرفة العلمية المنظمة. فتطوير العلاقات الإنسانية سوف يقضي على الفجوة بين المعرفة التكنولوجية و المعرفة الاجتماعية، ذلك أننا عن طريقها سنكتشف الأسس الملائمة لإنهاء، حالة الصراع الصناعي"<sup>1</sup>

## ثانياً: أهم أفكار إيلتون مايو

اعتمدت هذه المدرسة على أبحاث إيلتون مايو (1880 - 1949 أستراليا)، خاصة بجامعة هارفارد الأمريكية (دراسات صناعية اجتماعية)، والتي من أهم نتائجها:

### - تفهم دور الفرد في التنظيم:

حيث أن للفرد دور مزدوج داخل المنظمة، فمن جهة يُكسب التنظيم الرسمي العامل دوراً مُحدداً وفق لوائح وقوانين مكتوبة ومنصوص عليها، لذلك نجد للإدارة توقعات واضحة حول ردود فعل العامل بالتوافق مع دوره الرسمي، لكن نجد العامل من جهة ثانية، يكتسب في إطار التنظيم غير الرسمي دوراً داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وبذلك يصبح للعامل دوراً ذو طابع ازدواجي، الانسجام فيه أمر ضروري للسير الحسن للمنظمة والعكس صحيح. كما أنه من الضروري أن تتفهم الإدارة تلك الازدواجية للتمكّن من التواصل مع العامل.

### - الحوافز:

حتى تحقق المنظمة (بمختلف أشكالها) أهدافها الرسمية، يجب عليها أن تُوفّق ما بين الحوافز المادية والمعنوية حسب احتياجات العامل الاجتماعية والنفسية.

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص159

### - تشجيع العمل الجماعي (الفريق):

يجب أن تنتبه الإدارة لأهمية العمل في إطار فريق أو جماعة صغيرة، كون ذلك يمنح العامل الشعور بالانسجام والرغبة في التواصل والتعاون.

### - تفهّم سلوك الجماعات الصغيرة:

تفهم الإدارة للجماعة أو الفريق من حيث الطبيعة والمبدأ والهدف المُسَطَّر، يؤثر على ردود فعل العامل وكيفية تواصله مع الإدارة.

### - تطبيق مبدأ الشراكة:

على الإدارة أن تُشرك العامل قدر المستطاع في اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة به حتى تكسب ولاءه، من خلال شعوره بأهميته ومسؤوليته وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها.

### - خلق شبكة فعالة من الاتصال:

يجب أن تعمل الإدارة على إحداث شبكة فعالة من الاتصالات الأفقية والعمودية مما يُحدث سيولة الإعلام، هذا ما يجعل العامل المطلع على أحوال المنظمة وأهدافها أكثر انصهاراً فيها.

### - القيادة الديمقراطية:

هذا النوع من القيادة يريح العامل الذي يُسمح له بالتعبير عن رأيه وملاحظاته حول العمل داخل المؤسسة (المنظمة).

### - تدريب المدراء والمسؤولين في حقل العلاقات الإنسانية:

تدريب المدير ليتمكن من تفهّم جميع العلاقات الإنسانية والاجتماعية الناشئة ما بين مختلف العمال في إطار جماعات العمل.

و هكذا انتقلنا إلى مستوى آخر من التنظيم يؤسس لما يعرف اليوم بالأنسنة، التي باتت تكتسح كل المجالات و النشاطات، التي لم تكن تعر اهتمام يذكر لما يشعر به الناس، و تعاملت معهم كآلات أو أشياء أو أدوات إنتاج، ينظر لها كجزء من رأسمال صاحب العمل و ملكية لمن يدفع و يستطيع أن يوظف و يعيل الأفراد، و تطورت هذه الأفكار بشكل سريع لتنتفرج إلى اتجاهات فكرية و سوسولوجية تبنت مبدأ الاهتمام و العناية بالعلاقات الإنسانية لتحسين المردودية، و تخفيض سقف التوتر و الاغتراب، مثل الاتجاه التفاعلي الذي استقل باستخدام مناهج و أدوات خاصة بإبداع نماذج لقياس التفاعل، و إسهامات مدرسة شيكاغو في هذا الباب، خاصة عن طريق أعمال لويد وأرنر بشكل خاص، وفي نفس الوقت ساهمت الانتقادات الموجهة

لرود مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير نظرتها، وفقا لما استحدثت من تطوير للتنظيمات في المصانع والمؤسسات بشكل مستمر، إلا أنها صارت جزء من التراث المعرفي الثابت الذي يبنى عليه، دون تجاوزه لأنها كشفت عن عوامل مؤثرة و حاسمة، و لكن لم تكن محل اهتمام أو حتى انتباه، أو فلنقل تم تجاهلها بالإنكار و الإكراه في نفس الوقت، مع ازدهار تشييد المصانع، و لكن سرعان ما فرضت نفسها بمجرد تفكير أصحاب المصانع في آليات رفع وتيرة الإنتاج، و الاستفسار عن أسباب القضاء على أشكال التعطيل و الصراع داخل التنظيمات، خاصة ما ارتبط منه بمزاج و نفسية العمال.

### ثالثاً: نقد مدرسة العلاقات الإنسانية

من أهم الانتقادات الموجهة إلى أفكار مايو:

- تركيزه على التنظيم غير الرسمي، مما جعل الكثيرين يظنون أنه هو الأساس، فأهملوا ما هو رسمي.
- اعتبر مايو المنظمة نسق مُغلق، في حين أثبتت دراسات أخرى شأن المؤسسة (المنظمة) نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية.
- ركّز مايو على العنصر البشري وأهدافه الفردية، في حين الأهمية تكمن في انصهار الفرد (العامل) في هدف المنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

### المحاضرة رقم(07) : النظريات الحديثة في علم اجتماع المنظمات

#### أولاً: إسهامات تالكوت بارسونز

من أهم من ساهم في تطوير المعرفة حول التنظيمات نجد إسهامات تالكوت بارسونز، فقد تأثر بأفكار ماكس فيبر الذي شرح بالتفصيل أهمية دور الفرد كفاعل، و الفعل في تفسير النظام و التنظيم ، فبقدر ما كانت الدراسات و البحوث تتجه إلى الاهتمام بدور و تأثير البني الكلية، و المنظمات، أي تبني التفسير الماكروسوسيولوجي ، ذهب ماكس فيبر لاعتبار الفرد مؤثراً و فاعلاً، و يملك هامش تأثير قادر على تغيير النظام و بنية المنظمة، و أدوارها الوظيفية، في إطار الصراع أو التفاعل بشتى الأشكال، وبناء عليه اتجه بارسونز لشرح التنظيم كنسق يخضع لتأثير عدة فاعلين و ليس بالضرورة الفاعل الرئيسي الوحيد، و أن أهداف التنظيم ليست الأهداف الوحيدة المطروحة للتحقيق، بل حتى الفاعلين الصغار لهم أهدافهم الخاصة، التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم أو على الأقل تعطل تحقيقها. لذلك فمنظور بارسونز هو النظر للتنظيم كنسق مجبر على التفاعل مع عدة أنساق، و ينخرط في شبكة من التفاعلات قد تضعه في وضعية النسق الجزئي الخاضع، و المرتبط بنسق كلي، أو قد يتحول بناء على وضعية أخرى أو في إطار تحقيق وظائف أخرى إلى نسق كلي يدير أنساق فرعية و جزئية أخرى. هذا الطرح

يتطلب اعتماد وجود فاعلين ينشطون ضمن أدوار محددة، وفقاً لمكانة معينة، هكذا يتهيكّل المجتمع في بناء كلي يتفرّع إلى أبنية، أي أنساق فرعية لينظم حركية وديناميكية التفاعل داخل أطر معلومة كي لا يحدث انهيار للتنظيم، غالباً بسبب حدوث توترات تمنع تحقيق الأهداف التي قام من أجلها. فوجود التنظيم في حد ذاته يستهدف تحقيق إشباع الحاجيات المختلفة، التي قد تكون معروفة و تقليدية، كما قد تستحدث في إطار التحولات التي يشهدها المجتمع باستمرار، إذن هناك ديناميكية حياتية و ضرورية يجب تأطيرها و تنظيمها، كي لا يحدث إرباك يؤدي لتعطيل تحقيق الأهداف، وهكذا بالنسبة لبارسونز النظام مفتوح مهما كانت نوعيته، و لو بدرجات متفاوتة لأنه مطالب بالتفاعل مع الآخرين، سواء تعلق الأمر بفاعلين من داخله أو من خارج التنظيم و خاصة البيئة الخارجية.

و لعل من أهم أفكار بارسونز توقع التوتر، فخلافاً للطرح الكلاسيكي الذي يبالغ في تضخيم قوة التنظيم عموماً فإنه يطرح فكرة أن حدوث التوتر ظاهرة طبيعية و صحية تشكل جزءاً من ديناميكية الاستقرار الذي يسنح للتنظيم بالاستمرارية و البقاء، لأن التوتر مؤشر كاشف لجملة التحولات التي يمكن معالجة البعض منها و التعايش مع أخرى، فيما أن التغيير ظاهرة طبيعية فمن غير المعقول الإبقاء على نفس التنظيم في ظل عالم متغير باستمرار. ليفرض على التنظيم وظيفة التكيف مع التحولات حسب أهدافه و موارده لكي يتفادى الإبهاض و الانهيار. كما نبه لضرورة التمييز بين المكانة و الدور خاصة من حيث التحولات التي تطرح على كلاهما في إطار التدافع القائم في المجتمع بين مختلف الأنساق و الفاعلين، مما يتطلب المرونة في التعاطي مع المكانة و الأدوار و كلاهما قابل للمراجعة و التعديل وفقاً للتغيرات. و خاصة في ظل تعدد أدوار الفاعلين و تداخلها، وأحياناً داخل نفس التنظيم، و يمكن اعتبار إسهامات تالكوت بارسونز نقلة نوعية لفهم نسق التنظيم، لأنه كشف بالدرجة الأولى آليات سيره و الوظائف التي يقوم بتأديتها للبقاء و تحقيق الأهداف، فهو لم ينشئ وظائف و مهام جديدة بقدر ما كشف عنها من خلال تحليله لسير الأنساق و تركيباتها، ثم تأتي مرحلة التنبؤ لضرورة القيام بتلك الوظائف بالطريقة الصحيحة، حتى تستطيع تلك الأنساق الاستمرار، لذلك تنهار تنظيمات و تختفي باستمرار، لتعوضها أنساق أخرى تقوم بنفس الوظائف، لأن الطبيعة تأبى الفراغ و كل التنظيمات هي تعبير عن الرغبة في إيجاد فاعلين لتحقيق الإشباع. و قد " أشار إلى أنه كي يحقق التنظيم، كنسق اجتماعي، وظائفه و أهدافه ينبغي أن يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنتان منها بالبيئة الداخلية للنسق، هما التكامل، و الكمون (أو المحافظة على استمرارية النمط، واحتواء التوترات). و يرتبط الاثنان الآخران بالبيئة الخارجية و هما: التكيف أو الموائمة، و إنجاز الهدف.

أ-التكامل: يعني هذا المطلب تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي. وقد أولى بارسونز التكامل اهتماماً خاصاً من خلال تحليلاته لتوازن النسق و تغييره البنائي في ظل حالة التوازن الدينامي الذي يعتبر حجر الزاوية في التحليل الوظيفي.



ب- الكمون أو المحافظة على النمط و احتواء التوترات: و تشير المحافظة على النمط إلى مشكلة النطاق بين نوعي الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم و خارجه. و تتطلب المطابقة وجود آليات تحقق التناغم أو الانسجام بين التوقعات داخل التنظيم و خارجه. ويتمثل المطلب الثاني في احتواء التوترات التنظيمية و استيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع تأدية ما يكلف به من أدوار أو مهام تنظيمية بالبيئة الخارجية للنسق<sup>1</sup>.

من خلال هاتين الوظيفتين يشتغل التنظيم على نفسه و يجهز موارده الداخلية لمواجهة العالم الخارجي أي البيئة الخارجية، لأن التنظيمات قد تعتبر أجسام دخيلة على البيئة، و لا يحبذ وجودها، و عادة ما تجد البعض منها مقاومة للنشاط و الاستمرارية، خاصة إذا استشعر الأفراد أنها قد تشكل تهديداً على معاشهم و نمط الحياة الذي تعودوا على إدارته، و هذا ما يفسر جزئياً صعوبة تطور المجتمعات و نموها بشكل سريع، فالكثير منها لا يزال يتخبط في التخلف بسبب العجز التنظيمي الذي يعاني منه ، لذلك يولي الباحثون في التنظيمات أهمية بالغة للثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع من المجتمعات قبل التفكير في أي شكل من أشكال الاستثمار و المغامرة برأس المال.

"ج- التكيف أو الموائمة: يعتبر التكيف مطلباً يتم من خلاله تدبير متطلبات التنظيم من موارد بشرية ومادية و مهارات متنوعة تعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية و ذلك من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية.

د- تحقيق الأهداف: يشمل هذا المطلب على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية. و يتوقف نجاح تحقيق الأهداف على ملائمة الوسائل للأهداف. و يتضمن هذا المطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها.

كما صنف بارسونز الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية: الأول. النسق التقني و يختص بالنشاطات ذات الطبيعة التقنية التي تسهم في إنجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر. والثاني: النسق الإداري الذي يختص بالشئون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية و المادية وتسويق المنتج، و النسق النظامي الذي يختص بالربط بين النسقين التقني و الإداري في علاقتهما بالبيئة الخارجية. و يكشف هذا التصنيف- عند بارسونز- عن حقيقة أساسية مفادها أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها و يتضمن ترتيبات بنائية يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : أ.د. اعتماد محمد علام ،أ.د. إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق، ص: 62

<sup>2</sup> : نفس المرجع ، ص: 67

هذا التحليل لمهام الأنساق التنظيمية يبين بوضوح حجم التعقيد القائم في سير الأنساق، فخلافاً للقراءة السطحية، التفاعلات أعقد بكثير من التصورات النظرية التي قدمتها النظريات الكلاسيكية، و بات اليوم الاهتمام بالتفاصيل و الجزئيات من الأهمية بما كان، فإذا كان في السابق الاهتمام بدافعية الأفراد مهم بالنسبة لأصحاب نظرية العلاقات الإنسانية، فإن المسألة تعدت مستوى التحفيز لدى باسونز لينظر للفرد كفاعل مؤثر قد يتحول إلى عنصر معطل للنسق، وهذا الطرح في حد ذاته يؤسس لنظريات أتت تباعاً لشرح أهمية الأدوار الوظيفية للأفراد، و قدراتهم الكبيرة التي لم يتم الوقوف عليها فيما سبق من دراسات، لأن المدرسة الوظيفية التي يعد بارسونز من أهم مؤسسيها، بقدر ما تعطي أهمية كبيرة للوظائف التي تحدد نمط البناء و الفاعلين، فإنها تسلط الضوء على كل الأطراف القادرة على التأثير في الوظائف بشغل المكانة أو بتفعيل الأدوار، وبناء عليه تبرز باستمرار الأدوار الخفية المؤثرة للأفراد، فيتحولون تدريجياً إلى فاعلين داخل الأنساق.

فإنجاز الأهداف يرتبط بالقدرة على التكيف و الموائمة، وهي مرحلة لا تتطلب فهم البيئة الخارجية فقط، بل تستلزم مراقبة مستمرة لما يطرأ عليها من تحولات، لإحداث تغييرات داخل النسق ، بما في ذلك تصحيح الخلل عند اضطراب العلاقات ما بين الأنساق الفرعية فيما بينها وعلاقتها بالنسق الكلي، وهكذا وسع بارسونز إطار دراسة التنظيم، وفتح مساحات جديدة للكشف عن مختلف الفاعلين و العوامل المؤثرة و المحددة لطبيعته، ليخرجه من دائرة الجمود و يكشف عن الديناميكية الكبيرة جداً التي تشهدها الأنساق التنظيمية باستمرار كلما تعقدت حياة المجتمعات و ارتفع سقف التفاعلات، مما يضيف مزيد من الرهانات و التحديات على مختلف التنظيمات.

## ثانياً: إسهامات ميرتون

"يعتبر ميرتون من علماء البنائية الوظيفية، بيد أنه لم ينتهج في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم. بل قدم تصوراً نظرياً مهماً، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى، و تقوم النظرية على ثلاثة مفاهيم و أضدادها- في تحليل التنظيم هي:

1- الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة.

2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف

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

حاول ميرتون أن يربط بين الفعل و الاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة، واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية، و باختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن

أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغيير بين موقف و آخر<sup>3</sup>. وهذا ما يطرح إشكال أعمق من مجرد وضع خطط تنظيمية محكمة و السهر على تنفيذها، بالإشراف والمتابعة الصارمة، لأن ميرتون يحذر من الجمود و التفاعل الأوتوماتيكي للأفراد داخل التنظيم، لأنه قد يتحول في سياقات و ظروف معينة إلى عبئ يجب التخلص منه، بإعادة مراجعة السلوك التنظيمي للأفراد بحسب ما تقتضيه التطورات و ما استجد من تحولات، ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل و الاستجابة، تنشأ نتائج غير رشيدة و على مستوى التنظيم، أوضح ميرتون أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب و المهارة، يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة.

إضافة للجمود و عدم المرونة في علاقة الفعل و الاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد، انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الترشيح و الكفاءة التنظيمية في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقها. وهذا أمر غير مقبول إذ إن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية، و الخبرة، و الدقة، والصدق. وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل، فإنه ينسحب على الأفراد. فعندما يمارس التنظيم أنماطاً من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقولهم محددة من السلوك مع ضمان ولائهم للتنظيم و تحقيق أعلى درجة من الرشاد و النظام. ومن هنا تبرز أهمية الضبط و حاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به. وبناء على ذلك فإن تحقيق المطالبين يستلزم استمرار الرقابة و المتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظامياً<sup>4</sup>

هكذا نقل ميرتون النقاش إلى مستوى آخر أكثر دقة و تعقيد، بحيث اعتمد آليتين، مناقشة الجزئيات وخاصة استجابة أفراد التنظيم و انتقاد الموروث المعرفي المنتج، بما في ذلك، أو بشكل خاص، إسهامات ماكس فيبر، لأن إسهاماتهم لم تكن تولى أهمية لاستجابات الأفراد، ولم تتل الاهتمام اللازم، لذلك طرح ميرتون فكرة الوظائف الكامنة ، كفكرة إبداعية أصبحت اليوم جزء من المهام الموكلة للأفراد، بحيث إلى جانب الوظائف الرسمية يجد أفراد التنظيم أنفسهم مطالبين بالقيام بمهام غير معلنة، و خاصة ما يتعلق بالاندماج و المبادرة و توظيف العلاقات الشخصية أحياناً، و الموارد الخاصة للمسير، و أفراد التنظيم دون أن يكون ملزماً رسمياً بذلك، وقد يتم الاستغناء عن موظفين أو عمال، أو مسيرين لأسباب غير مباشرة و لا يتم التصريح بها بل يتم شرعنة الاستغناء بعناوين فضفاضة مثل نقص النجاعة وضعف النتائج.. الخ. بالإضافة إلى فكرة المعوقات الوظيفية، و كأنه يؤسس للمفاهيم الحديثة اليوم، التي تعمل على تطوير أداء المنظمات و مستخدميها، بتفعيل دورات تكوينية تعالج حتى نفسية الأفراد و مزاجهم ونمط علاقاتهم الاجتماعية، فقد تجاوزت المنظمات منظور تصميم العمل التقليدي، لدرجة أصبح اليوم

: المرجع السابق، ص: 63<sup>3</sup>

: نفس المرجع، ص: 64<sup>4</sup>

العامل المترشح للوظيفة هو الذي يعرض مهاراته و يعدد موارده بالأدلة ليقنع صاحب العمل بأهليته للتوظيف، و لم تعد الشهادات كافية لإثبات التأهيل و التميز، إلا أن المعوقات الوظيفية تتعدد و تتغير و تتنوع حسب مختلف المجالات و الوضعيات و الظروف، لذلك ركز ميرتون على طبيعة استجابة الأفراد و اشترط نوع من الإبداع و المرونة لدى أفراد التنظيم، لكي يتجاوزوا الجمود و الثبات الذي يهدد حسن سير المنظمة، و خاصة قدرتها على التكيف مع المتغيرات لتبقى في دائرة المنافسة و التميز .

فهو يشير من جهة للحاجة الملحة للانضباط و فرض التعاليم على أفراد التنظيم بالإبقاء على المتابعة والمراقبة الدائمة، و في نفس الوقت، من جهة أخرى يطرح مشكلة الجمود التي تصيب أفراد التنظيم جراء الالتزام الحرفي بالتعليمات و التوجيهات، حتى يفقدوا المرونة المطلوبة للتفاعل الايجابي مع متطلبات المهام، و من ذلك المبادرة و التصرف دون انتظار بالضرورة التعليمات عندما يتطلب الموقف عدم التريث و الانتظار، و في نفس الوقت حاول ميرتون الجمع بين جزء كبير مما جاءت به المدارس الكلاسيكية و عمل على تطعيمها بمفاهيم جديدة مكملة، دون الخوض في تصور تنظيم مثالي غير قابل للتحقيق، الشيء الذي جعله ينتقد بشدة بعض أفكار ماكس فيبر، خاصة ما تعلق بضرورة الانضباط و الصرامة وفقاً للنموذج المثالي لفيبر، لأنه يتسبب في إنتاج ما كان يشتكي منه ميرتون و ينتقده بشدة، وهو الجمود و عدم المرونة، بسبب الطقوس البيروقراطية التي لا تتلاءم إطلاقاً مع متطلبات نجاح التنظيم ، طالما أنه يشتغل في مجال متغير و فوق بيئة متحركة باستمرار، تتطلب تحيين التكيف و الموائمة الدائمة كما نبه لذلك تالكوت بارسونز . عندما تعامل مع التنظيمات كأنساق .

### ثالثاً: نقد ميرتون

حذر ميرتون من الانعكاسات السلبية للنموذج المثالي لفيبر، إلا أنه لم يكن عقلاني و موضوعي بشكل كبير، لأنه أسس طرحه على احتمالات ثانوية، لا تؤثر بالضرورة على سير التنظيم و بنيته، و من الطبيعي جداً أن يتعرض لها مع مرور الوقت، وقد يصبح دورها ايجابياً، إذا ما تحولت إلى منبه للتأزيم أو كاشف عن الخلل الذي قد يتعرض له السير الحسن للتنظيم ، و بالتالي يمكن إدراجه في خانة المعوقات الوظيفية، كحالة تركيزه على انحسار العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، وهذا طبيعي جداً و مطلوب حتى لا يتحول إلى فضاء خاص بالأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة، حتى و لو كانت ترفيهية فقط، فهو يستند إلى احتمال الاستدماج الذي يقصد به شدة الالتزام بقواعد التنظيم، التي تجعل أفرادهم يهتمون بالتفاصيل، لدرجة تحويل ميكانيزمات سير التنظيم إلى غايات في حد ذاتها، مما يعيق تحقيق الأهداف الحقيقية التي يسعى من أجلها، ففي هذه الحالة يتحول تركيز الأفراد على تطبيق التعليمات دون خروج عن النصوص التنظيمية و القواعد، الشيء الذي يبعدهم عن دائرة الإبداع و الاجتهاد عند الحاجة الملحة للالتفاف عليها، إذا رأوا بأنها تحولت في وضعيات معينة إلى عائق لتحقيق أهداف التنظيم، و الأخطر

من ذلك أن يدخل أفرادهم في حالة من التيهان و الضياع، فلا يستطيعون الحفاظ على الاستمرارية في نهج تحقيق أهدافه، بسبب التركيز على الأجزاء، فيبتعدون عن إدراك و فهم فلسفة و سياسات تحقيق الأهداف الكبرى للتنظيم. و في هذه الحالة تصبح القيادة العامة أو مركز القيادة هي المنوطة لوحدها بالإبداع و التطور دون من سواها، طالما أن أفراد التنظيم انقطعوا عن الأهداف الكبرى، و تاهوا في التفاصيل، هذا الإصرار العفوي أو المقصود على تركيز كل القرارات في أعلى مستوى من القيادة، قد يتحول إلى أحد أهم المعوقات الوظيفية التي طرحها ميرتون، و يوسع مساحات هوامش قدرة التعطيل للأفراد داخل التنظيم.

إن ميرتون عاد بنا إلى دور الأفراد المهم عند انفتاح و عند انغلاق التنظيم، وفي كلا الحالتين التنظيم معرض للتعطيل بشكل مختلف ، مما يدفع للمراقبة الذكية و المرنة باستمرار للحفاظ على السير الحسن و التوازن المطلوب، و بالتالي بات النقاش حول التسيير أكثر دقة و تفصيل، و صار الاهتمام بدور الأفراد يلقي أهمية أكبر بكثير، و فتح باب انتقاد الرصيد المعرفي السابق، و القائم حول التنظيمات، ليتمشى مع جملة التحولات و التطورات التي ما فتئت تتعرض لها التنظيمات، مما يجعلها في حاجة إلى مراجعة و مرونة و إصلاح، تقتضي بدورها مرافقة بحثية و تفسيرات علمية للمستجدات.

## المحاضرة رقم (08): تابع لنظريات حديثة في علم اجتماع المنظمات

### أولاً: نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزييه<sup>5</sup>

تكتسب بعض النظريات أهمية بالغة مقارنة بأخرى، لأنها لا تكتفي بأن تشرح علاقات سببية أو ظواهر معينة، بل تتحول إلى مقاييس و أدوات بحث يمكن استعمالها في مجالات متنوعة، و أحيانا لا تدخل في دائرة تخصصها، و منها نظرية الفعل الاستراتيجي لميشال كروزييه، فهي بقدر ما تعتبر بعد اختبارها صالحة لشرح و تفسير ما يحدث داخل أكبر المؤسسات العالمية ، فهي صالحة لتفسير التفاعلات داخل الأسرة الصغيرة . لأنها بمثابة نموذج و آلية كشف عن طبيعة العلاقات بين الأطراف، سواء كانوا أفراد أو جماعات أو أطر تنظيمية. فهي تعتمد كما سنرى على خطوات يؤدي إتباعها إلى بناء تفكير استراتيجي ومعالجة عقلانية في وضعيات شديدة الصعوبة، بحكم أنها تفرض تسلسل في التعاطي و التفاعل مع الظاهرة محل الدراسة، وتكشف أن لكل الأطراف استراتيجيات يجب الكشف عنها، حتى نستطيع معالجة الإشكاليات المطروحة، فلكل منا منطق في التفكير يستهدف تحقيق أهداف محددة، قد تكون معلنة أو

<sup>5</sup> : عد إلى كتاب د. نورالدين بكيس، د. رزقي نوال، مدخل إلى علم الاجتماع ، دار الأمير خالد، الجزائر، 2018 (بالتصرف)

غير معلنة، كما قد تكون محل إدراك من الفاعل، أو قد تبقى في مستوى اللاوعي، و لكن يسعى الفاعل لتحقيقها دون وضوح في الرؤيا. وقد أشار ميشال كروزيه Michel Crozier خاصة في كتابه "1977 L'acteur et le système"، إلى مقارنة سوسولوجية معاكسة لنظريات التنظيمات الكلاسيكية، حيث أنّ النظريات الكلاسيكية تنطلق من كون التنظيم مكوّن ومحدّد للأفراد، إلا أنّ التحليل الإستراتيجي يعتبر التنظيم بناءً اجتماعياً، نتيجة الأفراد داخل فضاء لعبة، ومن خلال استغلالهم لفضاءات من الحرية. يرتكز بذلك الفعل الإستراتيجي على منطق العقلانية، هذا ما يجعله قريب من عقلانية فيبر، وقد أشار كروزيه إلى أنّ "للفاعل في قليل من الأحيان أهدافاً واضحة ومشاريع محدّدة منذ البداية. لكن من خلال تفاعله سيرفض البعض منها ويكتشف أخرى جديدة، وذلك لوجود عوامل غير منتظرة (مفاجئة) تجبره على إعادة النظر في وضعيته، أي أنّ سلوكه يجب أن يصبح عقلانياً مُحدّداً حسب هدف مسطر منذ البداية وفق الفرص المتاحة، والفاعلين الآخرين واللّعبة التي هم مشتركين فيها"<sup>6</sup>.

و يعتمد التحليل الإستراتيجي على مفاهيم أساسية، وهي:

### الرهانات (Les enjeux):

نعني بالرهان عواقب التغيرات المحتملة وما يوجد للربح أو للخسارة، وللرهان أهمية بالغة في تحرك الفاعل. ويتأسس منطق نظرية التحليل الاستراتيجي على تتابع هذه الخطوات لأن كل واحدة تكمل الأخرى و تفسرها في نفس الوقت، لأن هناك سيرورة لاتخاذ الفعل المناسب، لا تبدأ عند الفعل و إنما تبدأ قبل القيام بالفعل مهما كان، و أولى تلك الخطوات هي معرفة المشاكل و الرهانات، وهذه المرحلة يمكن أن نطلق عليها مرحلة التعرف على وضعية الفاعل، لأن الرهانات وليدة الواقع، وهي منتج وضعية معينة، و ليست منفصلة عن الواقع، فالطالب الذي تخرج من الجامعة و دخل مرحلة البطالة، تفرض وضعيته الجديدة عليه البحث عن عمل، أي يصبح رهان الحصول على منصب عمل أولوية في حياته، أما قبل التخرج من الجامعة فقد كان رهانه الأساسي إكمال الدراسة و التخرج، و بالتالي الرهانات تختلف بحسب الوضعية التي يكون فيها الفاعل، فمن كان مهتماً في حياته بسبب حرب أهلية أو عدوان خارجي يتحول رهانه الأولي إلى البحث عن البقاء، و تفكيره يصبح يشتغل بناء على هذه الأخطار التي يتهدهده، و من كان يعاني من أزمة سكن حادة يصبح رهانه إيجاد مسكن أوسع... الخ. وهكذا ينتج الرهان بناء على وضعية الفاعل و كلما كان الرهان كبيراً و صعب التحقيق، تطلب وجود فاعل أو فاعلين في مستوى الرهان، أي لا يمكن للفاعل أن يكون متراخياً و متساهلاً مثلاً، و هو مهدد بالموت، لذلك نجد أن مستوى

<sup>6</sup> : Michel Crozier et Erhard Freiberg : L'acteur et le système ,Les contraintes de l'action collective, édition Du Seuil, France,1977, p: 55

وعي و نضج الأطفال الصغار في المجتمعات التي تعاني من الحروب أرفع من مستوى نظرائهم الذي يعيشون حياة طبيعية، و يفكرون فقط في اللعب و الترفيه و اقتناء أحسن الألعاب والألبسة.

### الفاعل (L'acteur):

الفاعل هو الفرد المعني القادر على التدخّل حول إشكالية مطروحة، وهو معنيّ من خلال الرّهانات، ويقدر ما يكون مؤثراً، يستطيع تعبئة موارد، فإذا كان الرهان ضعيفاً بالنسبة للفاعل، يصبح الفاعل قليل التّحمّس، إذن قليل الأهمية. أمّا إذا كان الرهان مشترك، يصبح الفاعل جماعي (Collectif) (أي جماعة من الأفراد مشتركين في نفس الرهان). لذلك مرحلة استنباط الفاعلين (أفراد أو جماعات) المناسبين تتطلب الملاحظة الدقيقة و التحليل الجيد للفاعلين المحتملين، وهذا لا يتم إلا بناء على فهم الوضعيات. لذلك نلاحظ أنه عندما يتم التحقيق في جرائم القتل مثلاً، دائماً ما تتوجه الشكوك نحو أصحاب المصلحة في حدوث الجريمة، فكل وضعية مهما كانت نوعية الفاعلين فيها، سواء كانوا أفراد أو جماعات، تقتضي وجود مصلحة أو تحديد عند تغيير الوضعية، أي لهم ارتباط بما هو قائم للريح أو الخسارة، فيتأثرون بأي تغيير إيجاباً أو سلباً، إلا أنه من الجدير الإشارة لمسألة الوعي بالوضعية ، فقد نجد أن أفراد و جماعات من المفروض، معنيين بالتدخل حول الإشكاليات المطروحة إلا أنهم لا يحركوا ساكناً، بسبب عدم وعيهم بما هو معرض للريح و الخسارة، و قد رأينا شعباً بأكملها تعيش بشكل طبيعي تحت سلطة الاستعمار والاحتلال، و لكنها ليست واعية بالرهان المطروح و لا تعمل على التحرر و الاستقلال. ومن هنا يجب الإشارة إلى أن الوضعيات لا تنتج فاعلين بناء على الرّهانات المطروحة بالضرورة، و إنما هو افتراض عقلائي طبيعي قد تؤثر فيه عوامل، كمستوى الوعي و القدرة على فهم التحولات أو حجم الإشكال المطروح... الخ. فتختلط الحسابات ، فنكون أمام فاعلين لا يعبرون بالضرورة عن مستوى المطلوب من الاندفاع و الالتزام و ردود الأفعال التي ترتقي إلى سقف الرّهانات.

### موارد الفاعل (Les ressources d'un acteur):

أمّا موارد الفاعل، فهي التي تُحدّد إستراتيجيته، ويرى كروزيه أن الموارد الممكنة التجديد أو التعبئة من قبل الفاعل يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة وهي:

- التقنيات (تشغيل، تصليح).
- العلاقات (الوصول إلى شخصية مهمّة، معرفة الرّيون).
- المعارف (العلم، معرفة التّحليل، قدرة على التّوقّع والاستباق).
- القدرة على التعطيل (المعارضة، التجميد).
- الشرعيّة (الأقدميّة، الدور الرسمي...).

- الكاريزماتية (الشخصية، قوة الإقناع).

- الحركية (ميل طبيعي "تناسب" وطاقة للتحرّك).

وبالرغم من أهمية الموارد التي عددها ميشال كروزيه إلا أنها تتغير باستمرار بالنقص و الزيادة، و هذا يرتبط بطبيعة المنظمة و ما تشهده النظم عموما من تطورات سريعة في بنيتها و أدواتها و أنماط تسييرها، و إذا حاولنا تطبيق نظرية التحليل الاستراتيجي في مجالات أخرى احتجنا إلى موارد أخرى تتناسب مع طبيعة المجال، إلا أن الأصل ليس تعداد الموارد و إنما التنبيه على الآليات التي تسمح بالتأثير في الإشكالية المطروحة، فلا يوجد فاعل بدون امتلاك أدوات و موارد التدافع داخل هذه اللعبة كما سماها كروزيه، و الأهم أن القدرة على التعطيل و الإضرار من أهم موارد التأثير، فإذا كانت موارد القدرة على التميز و التفوق و اكتساب مهارات معرفية و قدرات فنية جزء من المشهد العادي للتدافع داخل التنظيم ، فإن القدرة على التعطيل و التهديد لا تبدو كآليات مقبولة أخلاقياً للتوظيف من قبل الفاعلين، إلا أنها باتت واقعاً يفرض نفسه يوماً بعد يوم، بحكم أن الابتزاز و لي الأذرع أصبحت تصنف ضمن طرق مشروعة تعكس ضعف و هشاشة التنظيم.

### منطقة الشكّ (La zone d'incertitude):

نعني بمنطقة الشكّ جزء التردّد الذي تتضمّنه وضعية معيّنة، وتتحدّد هذه المنطقة حسب الموارد التي يمتلكها الفاعل، بالإضافة إلى هامش الحرّية عند القيام بالفعل. فمنطقة الشكّ هي (أن تكون لديك حرّية التصرف... أم لا)، هذا يعني أنّ الفاعل المُكره على فعلٍ معيّن بطريقةٍ معيّنة لا يملك منطقة الشكّ. ومنطقة الشكّ هي التي تُحدّد السلطة ومن يمتلكها، حيث كلّما كانت مراقبة من قبل فرد أو مجموعة بصورة جوهرية وحاسمة، كلما كان ذلك الفرد (أو الجماعة) أكثر امتلاكاً للسلطة، فعلى سبيل المثال، إذا تعطلت آلة في مصنع، يحتاج المدير (صاحب السلطة العليا) إلى المهندس القادر على التّدخل أي أنّ لديه:

- القدرة على التّحكّم في المورد اللازم.

- هامش مناورة للتّدخل سريعاً.

وبذلك تتسع منطقة الشكّ التي يمتلكها المهندس بانّساع هامش حرّيته وموارده، فيصبح يمتلك سلطة على مديره. وهذا الذي يفسر تزايد أهمية الأفراد داخل المؤسسة و التنظيم، بشرط امتلاك التميز و المهارات التي تجعل المؤسسة تعتبره عنصراً غير قابل للتنازل عنه، و الاستغناء، وقد يحدث العكس في المجتمعات المتخلفة بحيث يتسع الهامش إلى مستويات واسعة تجعل التعاملات الرسمية تتراجع أمام التعاملات غير الرسمية، بل قد تصبح اللعبة و هامش المناورة داخل العلاقات غير الرسمية للتنظيم، و تعتمد أخلاقيات غير مشروعة و لا أخلاقية في إطار الصراع الحاصل. فالمؤسسات الهشة تفتقد للصرامة



و الالتزام بالمنظومة القانونية في ظل انتشار الفساد و التسيب فتشهد فاعلين مغايرين للوضعيات الطبيعية، يحددون عمليا توظيف ملفات الفساد و الفضاءات المختلفة كاستراتيجيات.

### الإستراتيجية (La stratégie):

هي " مجموعة متجانسة من السلوكيات يتبناها فاعل ما من أجل المحافظة على مصالحه ، وهي موجّهة حسب الرهانات و كلّ إستراتيجية تعتبر عقلانيّة في نظر من يستعملها، لكن هناك العديد من المناهج العقلانيّة ( حسب الدور ، الهوية، إدراك الوضع ....)<sup>7</sup>.

### نظام الفعل (Système d'action):

هو نتيجة إستراتيجيات مختلفة، يعكس أفعالاً واقعيّة وملموسة، وإنّ معرفة نظام الفعل يسمح بفهم وتوقع التّطورات أفضل من التّظريات الأخرى حول الأنظمة، ممّا يسهل عملية تحقيق الهدف.

ويعتمد التحليل الإستراتيجي على خمس (05) خطوات، وهي:

- ✓ معرفة المشاكل والرهانات.
- ✓ استنباط الفاعلين (أفراد أو جماعات) المناسبين.
- ✓ دراسة كلّ فاعل بدقّة (موارد، معوّقات، هوامش مناورة "حرّية"، مناطق الشكّ، عقلانية الفاعل "وضع نفسك مكانه").
- ✓ استنباط الإستراتيجيات المعمول بها.
- ✓ التّفاعل ما بين الإستراتيجيات يُحدّد نظام الفعل الملموس.

هذه النظرية وظيفية و عملية تسهل عملية اكتشاف مختلف الاستراتيجيات داخل المنظمة من أبسط عامل إلى أعلى مسؤول، و هناك استراتيجيات فردية و جماعية ، حيث يشترك البعض عندما تتقاطع مصالحهم في أهداف معينة، ثم قد يتعارضون عندما تختلف و تتعارض المصالح، لذلك قوة النظرية في كونها لا تضع سقفاً محدداً، و شروطاً مسبقة لاعتبار نظام الفعل الاستراتيجي الذي يقوم بتنفيذه أي فرد أو جماعة، لاعتباره قابل للمعينة و الدراسة، بل تتعامل مع الواقع بناء على مستويات الوعي ، فلا يهم المستوى التعليمي أو الثقافي أو المادي...الخ. بل المهم التعامل مع سلوك الأفراد في إطار الفعل و رد الفعل، فكل الأفراد لهم فهم خاص لواقعهم يدفعهم للقيام بأفعال معينة بناء على هذا الفهم، و بالتالي كل أفعالنا جزء من نظام فعل استراتيجي نقوم ببنائه دوريا خلال مختلف التفاعلات التي نعيشها.

: Remi Bachelet : L' analyse stratégique des projets , école centrale de l' ile , Cedex , France , 2008 , p : 20<sup>7</sup>

و يمكن لطلبتنا الأجزاء تطبيق هذا التصور النظري في فهم الأدوار المختلفة لأفراد العائلة و محاولة اكتشاف الفاعلين داخلها، و الأهمية التي يكتسبها كل منهم، ثم مراجعة الرهانات التي نشعر بأنها ضاغطة علينا لننظر فيما إذا كانت تتسجم فعلاً مع طبيعة الوضعية التي نجد أنفسنا فيها.

## ثانياً: نظرية التحليل النسقي<sup>8</sup>

### 1) دراسة دافيد إيستون للنسق السياسي

إلى جانب تالكوت بارسونز، الذي قسّم المجتمع إلى أنساق متفاعلة فيما بينها، سترُكز على دراسة دافيد إيستون David Easton، الذي اهتم بعلاقة الأنساق الفرعية بمحيطها الاجتماعي، ورغم تركيز إيستون (عالم سياسي) على تحليل النسق السياسي، إلا أنّ تحليله المنهجي والمنطقي يجعلنا نستطيع استخدامه على كل أنساق المجتمع (نسق اقتصادي، ثقافي، مهني.. الخ).

ويعتبر النسق السياسي من أهم الأنساق الاجتماعية المتفاعلة بالمحيط الاجتماعي، حيث يشمل المجتمع عدة أنساق مختلفة من حيث التكوين والهدف والوظيفة إلا أنها متفاعلة فيما بينها مكونة بذلك حركية دائمة داخل المحيط الاجتماعي بصورة تكاملية.

ويعتبر النسق أي "نمط من العلاقات بين مجموعة من العناصر وينظر إليه باعتباره يملك خواصاً ترتبط به وتتولد عن وجوده، خلافاً لخواص غيره من الأنساق، وينظر إلى النسق أيضاً باعتبار لديه استعداد ذاتي كامن نحو التوازن.

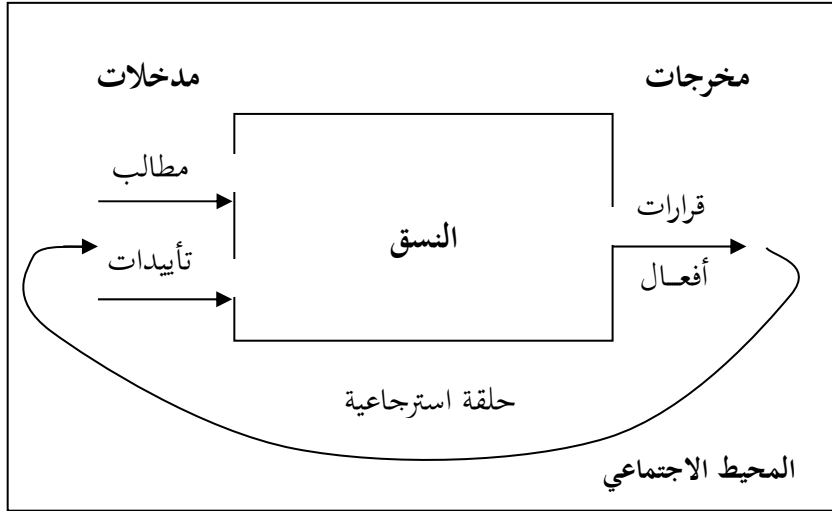
وبالتالي فإن تحليل الأنساق يعني تحليل الميكانيزمات التي تحقق هذا التوازن وتحافظ عليه، داخلية كانت أم خارجية<sup>9</sup>، هذا ما يجعل "الخواص المنظمة للأنساق الاجتماعية تنشأ من طبيعة الفعل الاجتماعي وليست من النسق ذاته"<sup>10</sup>، ويمكن ترجمة نمط العلاقات القائمة من منظور نسقي حسب دافيد إيستون كالتالي:

<sup>8</sup> :عد إلى كتاب د. نورالدين بكيس، د. رزقي نوال، *مدخل إلى علم الاجتماع*، دار الأمير خالد، الجزائر، 2018.

<sup>9</sup> : جون سكوت وجوردون مارشال، مرجع سابق، المجلد 3، ص: 304.

<sup>10</sup> : نفس المرجع، ص: 305.

## المخطط رقم 1: تفاعلات النسق مع المحيط الاجتماعي<sup>1</sup>



من خلال النموذج المبسط لإيستون، نستنتج أنه قد اهتمّ بعلاقات النسق بالمحيط الاجتماعي أكثر من اهتمامه بعناصر النسق في حدّ ذاته، حيث اعتبره كعلبة سوداء (Boite noire)، وأنّ له حدودًا مفتوحة يُراقب من خلالها تفاعلاته مع المحيط الاجتماعي، والهدف من فتحه لمجالات للتفاعل، هو الحفاظ على استقراره وسيروورته، ويمكن تجاوز هذه النقطة والاهتمام بدراسة عناصر النسق الاجتماعي بقدر اهتمامنا بدراسة تفاعلاته.

وقد أكد دافيد إيستون أن "النسق معروف بكونه مجموعة من المتغيرات مهما اختلفت درجة العلاقة القائمة بينها"<sup>2</sup>، وبذلك "النسق السياسي يمكن تعريفه بأنه مجموع التقاطعات والتفاعلات التي بفضلها يتم توزيع الأشياء ذات قيمة عن طريق السلطة في المجتمع"<sup>3</sup>.

أي بتعبير آخر، للنسق السياسي أو كما يسميه العديد من علماء الاجتماع بالمنظومة السياسية، ووظيفة ممارسة السياسة بهدف امتلاك السلطة والحفاظ على توازنه وبقائه حيث يشتمل على مجموعة من الظواهر والمعايير المحيطة بظاهرة السلطة والتي تعمل على توفير العدل والأمن والحماية لأفراد المجتمع، حيث أن كل مجتمع من المجتمعات، مهما كان صغيرا أو كبيرا، ومهما بلغت درجة تخلفه أو

<sup>1</sup> : David easton : **Analyse du système politique**, collection analyse politique, traduction, Pierre Rocheron, L. librairie Armand colin, Paris, 1974, P33.

<sup>2</sup> : I bid, P23

<sup>3</sup> : I bid, P23

تمدنه، يوجد فرق جوهري بين الحكام والمحكومين، وقد يكون هذا الفرق صغيراً أو كبيراً<sup>1</sup>، حسب درجة اتساع الحدود التي يفتحها النسق على محيطه.

## (2) عناصر النسق

حسب ما جاء به دافيد إيستون، يمكن الإشارة إلى عدة متغيرات متداخلة في علاقات مختلفة بأنساق المجتمع وهي:

- **البيئة الاجتماعية:** يتأثر النسق بالمحيط العام المتواجد فيه وبكل التغيرات الطارئة عليه، إن كان على المستوى الداخلي أي البيئة الاجتماعية الداخلية أو المحيط الاجتماعي الخارجي.

- **عناصر النسق:** يتكون النسق من عدة عناصر متفاعلة فيما بينها من جهة ومع البنية الاجتماعية من جهة أخرى، حيث أن النسق مزدوج الحساسية لديه رصيده الخاص الذي يمكنه من البقاء والتحول والتفاعل مع المواد التي تدخله من المحيط الاجتماعي وبذلك فهو يمتلك عدّة إمكانيات مثل تلك التي عند النسق السياسي وأهمها<sup>2</sup>:

. **القدرة على الابتكار والتجديد:** هذا يعني القدرة على الاستجابة للنزوات الجديدة في حالات مفاجئة وهي إمكانية ضرورية خاصة للأنساق السياسية في دول العالم الثالث، حيث أن كثافة وسائل الاتصال بالخارج، تفسخ عزلتهم وتنبه الشعب إلى طموحات جديدة.

. **القدرة على التجنيد:** أي القدرة على تجنيد كل الموارد التي يمتلكها النسق لتحقيق مشروع جماعي، النسق الفعال هو الذي يفرض:

- تحويل طموحات الشعب إلى برامج وسياسات.
  - تقديم برنامج جماعي.
  - استخراج الموارد البشرية المادية..اللازمة.
  - تنسيق السلوكيات والأفعال.
  - جرعة من الإكراه، هذا يعني الإقامة والمحافظة على نوع من النظام العام.
- . **القدرة على البقاء:** النسق السياسي قادر على ضمان بقائه بنشر مواقف (سلوكيات) مناسبة، للمحافظة عليه، وذلك من خلال بنياته الخاصة أو العامة (مدرسة، جامعة، كنيسة"دور العبادة عموماً"، جيش، حزب سياسي).

<sup>1</sup> : د.رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الأسرة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الأسرة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص: 208

<sup>2</sup> : Schwartzberg Roger- Gérard, **sociologie politique**, collection université nouvelle (précis Domat), édition Montchrestien, paris, 1971, pp : 161-162

- **المدخلات:** تعتبر المدخلات "كل ما تزود به المنظومة من الخارج، فتفسدها أو تعدّلها أو تؤثر فيها بطريقة ما"<sup>1</sup>، تصدر عن البيئة الاجتماعية للنسق تعبر عبر حدوده إلى داخله، يمكن تصنيفها إلى:

**المطالب:** يمكن أن تكون المدخلات على شكل مطالب، تعبر عن حاجة المحيط إلى تخصيص سلطوي لأشياء ذات قيمة، يجب على النسق السياسي أن يقوم به، عامة كانت أم خاصة، فالمطلب يمكن أن يكون جد ضيق، عام وبسيط في طبيعته مثل رفض وضعية معينة دون التعبير مباشرة عن ذلك<sup>2</sup>، كما يمكن أن يكون أكثر حدة فيشكل إبهاضا (STRESS) للنسق السياسي، فمثلا "المطالبة بقرار إلزامي تتكون من مطلب عام، غير واضح ومعقد: مطالب عامة لإدارة أحسن، سياسة دفاعية أقوى..<sup>3</sup>".

وإن "هذه المتطلبات القائمة على مصالح وطموحات وتوقعات وتفضيلات.. إلخ، يمكن أن تكون غير قابلة للتمثل من قبل المنظومة السياسية، إما لأنها كثيرة العدد ومتناقضة، وإما لأن مضمونها لا يتفق مع ما يمكن للمنظومة السياسية أن تعطيه كرد عليها، وعليه فإنها تكون مصدرا لضغوط واضطرابات"<sup>4</sup>، تشكل إبهاضا إما كميًا (بكثرة المطالب) أو كفيًا (من حيث صعوبة تحقيقها).

**التأييدات:** نعتبر الفرد مؤيدا مثلا "عندما يؤيد العنصر (أ) العنصر (ب) إما عند القيام بفعل لصالح (ب)، أو عندما يكون سلوكه متوجها لصالح (ب)، (ب) يمكن أن يكون شخص أو جماعة، أو هدف أو فكرة أو منظمة، الأفعال التأييدية يمكن أن تكون مرئية أو خفية (شعور تأييدي، تعاطف)<sup>5</sup>، لذلك تعتبر التأييدات عكس المطالب حيث لا تحدث إبهاضا للنسق بل تعززه.

حيث يعتمد تواجد واستمرار أي نسق سياسي على ضمان حد أدنى من الولاء والمساندة، فانعدام التأييدات بالنسبة له يعني خطر زواله، لذلك نجده دوما في حركية مستمرة بهدف الحصول على تأييد داخلي وخارجي (دولي) لتثبيت شرعيته وهذا ما يجعل الأنساق السياسية خاصة في الدول النامية تهتم بصورة مستمرة بالتنشئة الاجتماعية والسياسية التي يتلقاها أفراد المجتمع، كما تركز على المصالح الخاصة ببعض الأفراد وذلك لضمان ولو حد أدنى من التأييد والمساندة للبقاء في السلطة.

"ويكون موضوع هذه الدعامات إما الجماعة السياسية (كل ما يسير في اتجاه تماسكها وتقوية هويتها)، وإما القيم والمبادئ التي يرتكز عليها النظام المدرّس (التعلق بالتعددية في النظم الديمقراطية الليبرالية)، وإما

<sup>1</sup> : فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، تر: محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ص: 143

<sup>2</sup> : David Easton , Op- cit, P39

<sup>3</sup> : Ibid ,p39

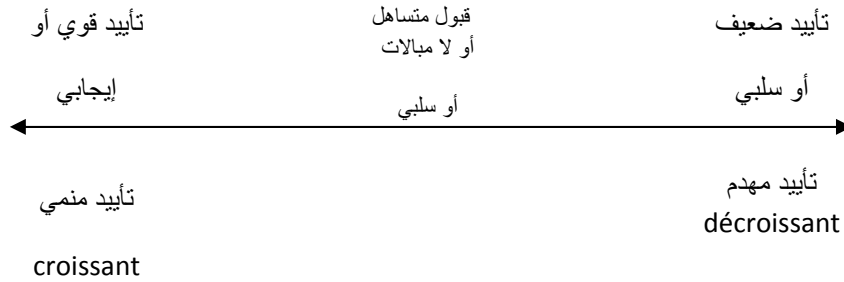
: فيليب برو، مرجع سابق، ص 143<sup>4</sup>

<sup>5</sup> : Ibid, P150

الأهداف التي تحددها لنفسها السلطات السياسية القائمة، وتشكل اللامبالاة والبلادة دعامة معدومة القيمة، أما العداوة فتشكل دعامة سلبية<sup>1</sup>.

وقد أشار دافيد إيستون إلى ذلك في سلم للتأييدات:

### المخطط رقم 2: سلم التأييدات<sup>2</sup>



- **المخرجات:** تنتج المخرجات عن طريق تفاعل عناصر النسق مع المدخلات، تختلف حسب ما يمتلك النسق من طاقة وموارد، كما تتأثر باتساع الحدود التي يقيمها ذلك النسق مع محيطه العام والخاص أو تضيقها، وتعتبر مخرجات النسق السياسي أفعالا وقرارات تخضع للزمان و المكان، هذا ما يفسر اختلافها من مجتمع إلى آخر ومن فترة حكم إلى أخرى، و يمكن تصنيفها كالتالي:

### الجدول رقم (1): نوع المخرجات<sup>3</sup>

النوع	الأسلوب	
	قرارات	أفعال
إجبارية	قرارات إجبارية، قوانين، قرار دستوري، قرار قضائي	أفعال إجبارية
تواصلية	سياسات، تبريرات، تعهدات	امتيازات ومنافع

لذلك تعبر المخرجات عن استجابة النسق للمدخلات، تمكّنا من قياس إنتاج النسق الذي نحن بصدد دراسته، ويمكن أن تكون تلك المخرجات:

<sup>1</sup> : فيليب برو، مرجع سابق، ص: 144-145

<sup>2</sup> Op-cit,P:154

<sup>3</sup> :Ibid, p :332

**إيجابية:** إذا تم تطبيقها.

**رمزية:** إذا بقيت حبرا على ورق، أو تم تأجيلها لسبب من الأسباب.

**سلبية:** إذا لم يتم الاستجابة للمطلب، بل وتم إصدار قرار صارم ضد من قام بالمطالبة به.

#### - الحلقة الاسترجاعية (la boucle de rétroaction) :

بعد تفاعل عناصر النسق السياسي مع التأييدات والمطالب التي تعبر عبر الحدود، يتم استشعارها، ترشيحها وتصنيفها ومناقشتها والبحث عن كيفية تلبيتها حسب ما يتوفر للنسق من سيولة، ذلك لأن لديه طاقة لا يستطيع تجاوزها. فيقوم بتلبية المطالب أو التخفيف من ثقلها بفضل عملية الترشيح (filtrage) أي تصنيف المطالب حسب ثقلها أو الجمع بين المطالب المتشابهة كما يقوم بالموازاة مع ذلك بالسعي لتنمية التأييدات لمواجهة تلك المطالب.

ثم يتم بعد ذلك إنتاج مخرجات (قرارات، أفعال) تعبر عبر الحدود إلى البيئة الاجتماعية، فيؤثر فيها بطريقة قد ترضي أو تغضب المواطنين الذين سيعبرون عن آرائهم الجديدة سواء بالتأييد أو بالمعارضة وهذا ما يسمى بالتغذية العكسية (الإسترجاعية)، أو كما يعرف عند بعض العلماء بعكفة الارتداد، وهذا ما أوضحه لنا دافيد إيستون. حيث أكد أن هناك علاقة دائمة بين المدخلات والمخرجات، وهي عملية حيوية ومصيرية بالنسبة لأي نسق، لأن "عناصر النسق ستكون غير قادرة على التفاعل إذا لم تكن لديها عملية إسترجاعية، التي تستطيع من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة حول ما يحدث خارج النسق والتأثيرات التي تحدثها أفعالها"<sup>1</sup>.

هذا يعني أن "عبارة الحلقة الإسترجاعية تستعمل لتحديد ليس فقط المعلومة التي تعود، وإنما أيضا الأفعال التي تحدث بعد الاستفادة من تلك المعلومة"<sup>2</sup>.

### المحاضرة رقم (09): الدوافع والاتجاهات لدى أعضاء المنظمة

#### أولا: الدوافع

#### 1) مفهوم الدوافع الإنسانية

الدوافع الإنسانية عموما هي الرغبة في سلوك سلوكيات دون غيرها ، وفق شروط معينة ( حسب الأهداف و الطموحات و الوضعية.. ) ، "عبارة عن ميكانيزمات نفسية تعطي السلوك الهدف و الاتجاه. هذه الميكانيزمات الداخلية يمكن أن تطلق على العديد من الأشياء - العادات، المعتقدات، المشاعر،

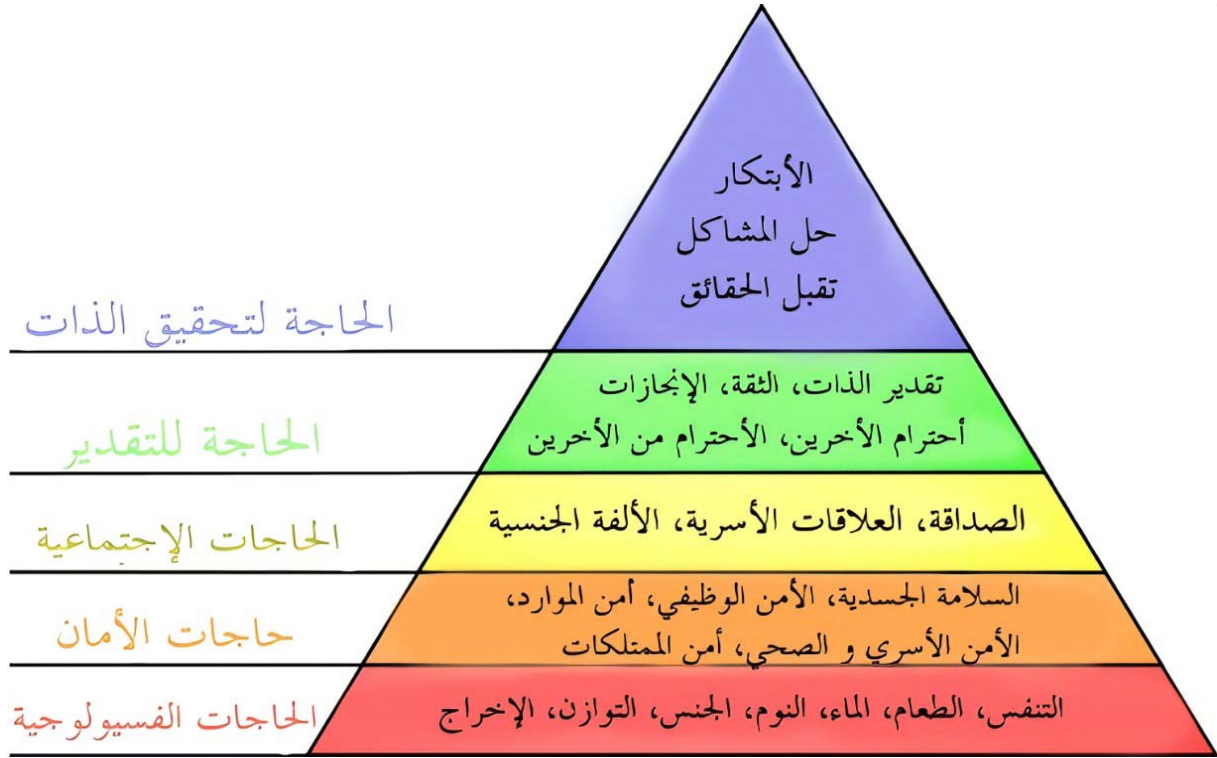
<sup>1</sup>: Op-cit, P: 449

<sup>2</sup>: Ibid, P:344

الرغبات، الدوافع، الاضطرابات، الغرائز - ولكن بغض النظر عن اللقب أو النعت، إلا أنها تلقن الناس بحيث يقومون بالفعل<sup>1</sup>. يمكن أن تكون مثلاً فسيولوجية (الجوع، العطش، التعب..) أو شخصية (الطموح، الهدف، التعود..) أو اجتماعية.. الخ.

وهذا ما يمكن تلخيصه أيضاً من خلال هرم ماسلو للحاجات (الدوافع):

### الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات (الدوافع)<sup>2</sup>



## (2) الدوافع الاجتماعية

" الدوافع الاجتماعية تتحدّد من خلال التعلّم ، أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، أكثر من تحددها فطرياً، ومع ذلك قد يُنظر للدوافع المكتسبة أحياناً على أنها دوافع ثانوية، إلا أنها قد تكون من حيث الأهمية مساوية للدوافع الفسيولوجية أو تفوقها في قيمتها، ومن الأمثلة على الدافع المكتسب رغبة الفرد في الاعتراف الاجتماعي، ومثل معظم علماء الاجتماع إلى استخدام كلمة الحاجات الاجتماعية بدلا من الدوافع المكتسبة"<sup>3</sup>. هي إذن عمليات نفسية تحرك مشاعر الأفراد واختياراتهم وسلوكياتهم حسب البيئة

<sup>1</sup> : دونيلسون. ر. فورسيث، ديناميات الجماعة، تر: أ.د. فيصل الزراد، د. مفيد نجيب حواشين، دار الفكر، الأردن، 2016، ص:

<sup>2</sup> <https://th.bing.com>

<sup>3</sup> : أ.د. محمد عبد الرحمان (وآخرون)، مرجع سابق، ص: 210 (بالتصرف)



الاجتماعية المتواجدين فيها، حيث " تقوّي السلوك ومن ثم تحدّد شكله وقوته وفترته الزمنية"<sup>1</sup>. ليبنى بذلك الأفراد اجتماعيا حقانقهم ومواقفهم حسب ما يتعرّضون إليه من تأثير اجتماعي، فيسعون دائماً لضبط حياتهم ومحيطهم الاجتماعي للتواصل و الانتماء.

ومن أهم تلك الدوافع:

- الانتماء لجماعة (التجمع): حيث "يمكن أن تتّضح الهوية الاجتماعية بجانب معرفة الذات كجزء ينتمي لجماعة، بما يحمله ذلك الانتماء من قيمة عاطفية. من هذا المنطلق سيبحث الفرد عن انتماء لجماعة أين تظهر الهوية قوية وإيجابية، هذا ما يزيد من تقديره لذاته"<sup>2</sup>.

- اكتساب القوة (السلطة): يحتاج الفرد أحيانا للشعور بقيمته للقوة التي تكسبه السلطة، خاصة "عندما تُعاش العلاقة الشخصية كعلاقة قوة، هنا يصبح الصراع فرصة لتأكيد سلطة التحكم و للحفاظ على وضعية قوية"<sup>3</sup>.

- النجاح في تحقيق الانجاز لتعزيز تقدير الذات، وهذا مرتبط أيضا بدافع التملك.

- الفضول الذي يدفعنا للاكتشاف ، فنسلك سلوكيات دون غيرها لإشباعه.

- التعاون ضمن جماعات وعلاقات ارتباطية .

- العدوانية التي تجعل صاحبها يشعر بمشاعر مضطربة ويتبنى اتجاهات سلبية وأحيانا متطرفة و يسلك سلوكيات عنيفة.

- التبعية للشعور بالأمان و الطمأنينة.

## ثانيا:الاتجاهات النفسية و الاجتماعية

### (1) مفهوم الاتجاهات

الاتجاهات هي " أساليب منظمة ومتسقة للتفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والجماعات و القضايا الاجتماعية. ففي عملية التعامل مع بيئتنا الاجتماعية تنشأ لدينا الاتجاهات، وبمجرد أن تنشأ، فإنها تسهل توافقنا ، عن طريق تنظيم ردود أفعالنا اتجاه الأحداث المتكررة. ومع ذلك فعندما تنتظم الاتجاهات بصورة جامدة فإنها تحدّ من ثراء تجاربنا"<sup>4</sup>، هنا يغلب علينا الحكم المسبق الذي يتحوّل لتفاعل روتيني ولاتجاه

<sup>1</sup> : دونيلسون. ر . فورسيث، مرجع سابق، ص:87

<sup>2</sup> : Olivier Meier , **Comprendre la société par les sciences social**, VA Éditions, France, 2022,p :86

<sup>3</sup> : Dominique Picard, Edmond Marc, **Les conflits relationnels**, 2eme(éd), Que sais- je ?, France, 2012, p :64

<sup>4</sup> : وليم . و . لامبرت، وولاس . إ. لامبرت، **علم النفس الاجتماعي**، تر: د. سلوى الملا، دار الشروق، مصر، 1993، ص: 147

سلبى. تلعب بذلك الاتجاهات دورا أساسيا في تحديد السلوك وكفاءة وسرعة التعلم، وفي اختيار الجماعة ونوع العمل ونمط العيش،.. إلخ. كما تتأثر بالبيئة الاجتماعية وما يميزها من ضبط اجتماعي ورأسمال علمي وثقافي وقيمي وبمؤسسات التنشئة الاجتماعية والمرجعيات والثقافات الفرعية وبالتجارب الشخصية والعملية وبالعدوى والتقليد في الجماعة. وهي لديها 3 مكونات أساسية: معرفي/ انفعالي وجداني/ سلوكي، التي تعتمد على التعبير ويتم التعبير عنها لفظيا أو عمليا. وهناك العديد من الطرق لقياسها، منها اللفظي للفرد (سبر آراء مثلا) أو على الملاحظة (المراقبة البصرية للسلوك)، أو على قياس التعبيرات الانفعالية. ومن أهم تلك القياسات: قياس البعد الاجتماعي لبوجار دوس لقياس المسافة بين الفئات الاجتماعية والجماعات (بملاء جدول اختيارات)، وقياس غوتمان للرأي (بالإجابة على أسئلة محدّدة)،... إلخ.

## 2) تصنيف الاتجاهات

تختلف التصنيفات وتتعدّد، حيث يمكن التمييز مثلا:

- حسب الشدة: القوية / الضعيفة
- حسب الهدف: الإيجابية / السلبية
- حسب الظهور: العلنية / السرية
- حسب التعقيد: السهلة / المعقّدة
- حسب الانتماء: الفردية / الجماعية

## 3) تعديل وتغيير الاتجاهات

ليس هذا بالأمر البسيط، حيث "يبدو أن تغيير أو نسيان الاتجاهات أصعب جدا من تعلّمها (للتنشئة الاجتماعية الأولية دورا أساسيا في ذلك)، وقد وجد الباحثون أنه عندما يعتدل أحد مكونات الاتجاه تجريبيا، فإن المكونات الأخرى تعيد تنظيم نفسها بصورة متوافقة. وتوجد دلائل على أنّ البشر يغيّرون من اتجاهاتهم، وغالبا بدون وعي، عندما ينتبهون إلى وجود عدم تناسق بين معتقداتهم ومشاعرهم، أو عندما تعطي لهم فرصا لملاحظة أنفسهم بموضوعية وهم يتفاعلون مع الآخرين"<sup>1</sup>.

## 4) أهم النظريات المفسرة للاتجاهات

- نظرية التحليل النفسي: تركز على دور الاتجاهات في تكوين الأنا.

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص: 149 (بالتصرف)

- النظرية السلوكية: الاتجاهات حسبها عادات متعلّمة من البيئة الاجتماعية ، ببناء علاقات ارتباطية لإشباع الحاجات.
- نظرية التعلّم الاجتماعي: تتكوّن الاتجاهات من عمليتي التقليد والمحاكاة (النماذج الاجتماعية)، من أهم روادها ألبرت باندورا.
- أما أهم النظريات المركزة على تغيير الاتجاهات:
- نظرية التناظر المعرفي ( المعرفة الطاردة: أي أن معلومات تطرد أخرى وتحلّ محلها).
- نظرية الإيحاء اللاشعوري ( يقوم الفرد لاشعوريا بتعديل اتجاهاته خاصة من حيث مكوناتها الانفعالي).
- النظرية الوظيفية ( يتم تعديل إدراك الفرد لاتجاهه حسب تناسق المعلومات الجديدة وتناغمها بدرجة تفاعل مناسبة)
- نظرية القهر السلوكي (التعديل القسري للسلوك وللاتجاه).
- نظرية Z، أحدثت ثورة في الإدارة بالمجتمع الياباني، تربط ما بين البيئة الاجتماعية بداية من الأسرة واتجاهات أعضاء المنظمة.

# الفصل الثالث:

مفاهيم أساسية في

علم اجتماع

المنظمات

## المحاضرة رقم: (10)

### أولاً: النظام

لا يقتصر مفهوم النظام على علم الاجتماع وحده، فهو يستخدم في أي تحليل علمي حيثما يريد الباحث أن يفهم النمط أو البناء القائم بين أي مجموعة أجزاء أو وحدات. وهكذا فإن النظام هو أي علاقة بنائية أو نمطية بين أي عدد من العناصر، على النحو الذي يجعل من هذا النظام كلاً واحداً أو وحدة واحدة. ومن المفروض أن لكل نظام إطار أو بيئة، و بالتالي فهناك مطلب للحفاظ على حدوده، وهناك تأثير متبادل ما بين النظام و البيئة المحيطة به. و نظرية النظم التي تستخدم مدخلاً سيبرنطيقياً ، تأخذ في اعتبارها هذه التأثيرات المتبادلة فيما يتعلّق بضبط و تخزين المعلومات، بل و يفترض أيضاً أن النظم ستميل إلى حالة الاتزان أو التوازن، وأخيراً فإن النظم تتغير من خلال الزيادة المضطردة في تباين عناصرها الداخلية، وقد مارس مفهوم النظام تأثيراً كبيراً في العلوم الطبيعية و خاصة علم الأحياء، البيولوجيا<sup>1</sup>.

### ثانياً: تقسيم العمل

هو انقسام عملية معينة إلى أجزاء ، يؤدي كل منها وظيفة خاصة به، لكن لا يجب الخلط بينه و بين التخصص الذي يشمل طائفة كبيرة من الظواهر الاجتماعية، و الاقتصادية، و البيولوجية، و التكنولوجية. حيث يشير مصطلح التخصص في التحليل السوسيولوجي إلى بعض الخصائص النوعية للأفراد، أو الجماعات، أو المشروعات الاقتصادية، أو النظم الاجتماعية. بينما يتعلّق تقسيم العمل بالأعمال أو المهام المتخصّصة، التي يؤديها الفرد أو الجماعة، والنتائج الاجتماعية والاقتصادية لها، وهي عملية موجودة في كل المجتمعات. وقد كان تصور تقسيم العمل بمثابة أداة نظرية استخدمت بوضوح في التحليل السوسيولوجي، ويعتبر الجنس والسن الدعامتين الأساسيتين للتمييز بين الأنشطة المهمة في المجتمعات البسيطة، أما في المجتمعات الأكثر تعقيداً، فإن تقسيم العمل يكون أكثر تطوراً وتخصصاً ويعتبر التخصص المتطرف لتقسيم العمل من أهم خصائص التصنيع. و لقد ظهرت الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لتقسيم العمل، منذ عصر آدم سميث، و أهم تحليل اجتماعي لتقسيم العمل، هو الذي قدمه دوركايم، حين ربطه بالتمايز الوظيفي في المجتمع ككل، حيث

<sup>1</sup> - موسوعة علم الاجتماع، مرجع سابق، المجلد الثالث، ص 378

كان يهدف من دراسته إلى تقديم تفسير سببي لتزايد سيطرة دور تقسيم العمل في التطور الاجتماعي، وفحص النتائج المترتبة على ذلك بالنسبة للتماسك الاجتماعي . ويعتبر تقسيم العمل في نظريته عاملاً شديداً العمومية في التغيير الاجتماعي، ويرتبط بانتهاء البناءات الاجتماعية الانقسامية، وهي عملية تتميز بتزايد، وشدة، وتنوع، العلاقات الاجتماعية. و منذ حوالي ثلاثين عاما عندما ظهر علم الاجتماع الصناعي، اهتمت الدراسات الامبريقية في هذا المجال، ببحث الآثار المترتبة على زيادة تقسيم العمل في مضمون الأعمال، و ذلك كجزء من دراسة التغيير في النسق الفني<sup>2</sup>.

### ثالثا: التغيير الاجتماعي

يعتبر "كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء بنائه أو وظائفه خلال فترة زمنية محددة، والتغيير الاجتماعي على هذا النحو ينصب على كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو بنائه الطبقي أو نظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية، أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدّد مكانتهم و أدوارهم الاجتماعية في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها"<sup>3</sup>. ويشترط أن يكون هذا التغيير ملموسا، يمكن ملاحظته وتحديد تأثيره زمانيا أو من حيث المكان، أو البنية أو الوظيفة،.. الخ. وكثيرا ما " يتلازم مفهوم التغيير الاجتماعي مع التصنيع، حيث يترابط التجديد التقني وزيادة الإنتاج، و التقسيم الجديد للعمل، و مع التنمية الاقتصادية التي تتجلى بعبارات زيادة الدخل الوطني و ارتفاع مستوى الحياة. يمثل "إحدى المشكلات المحورية في علم الاجتماع، حيث لا ينظر إلى التغيير بوصفه مجرد سلسلة متتابعة من الأحداث المنفصلة( كما تصفها بعض الكتابات التاريخية السردية)، و إنما ينظر إليها كعملية منظمة تحكمها قواعد وترتيبات معينة، يمكننا أن نتبين منها اتجاهها أو ميلا معيننا تسع إليه "<sup>4</sup>. وهذا ما أدى إلى اتساع مجال دراسة التغيير الاجتماعي في الحقل السوسيولوجي، بحيث " تستوعب نظريات التغيير الاجتماعي في إطارها الآن عددا كبيرا من الظواهر، بما فيها قصيرة المدى و طويلة المدى، وذات التأثير الواسع النطاق والمحدودة المجال. كما تشمل الظواهر التي تحدث على المستوى الكوني نزولا على مستوى الأسرة"<sup>5</sup>.

وقد كان ابن خلدون من الأوائل من تحدّث عن أهمية اعتماد ظاهرة التغيير الاجتماعي عند دراسة المجتمعات، فحسبه " أحوال العالم و الأمم و عوائدهم و نحلهم، لا تدوم على وثيرة واحدة ومنهاج مستقر،

<sup>2</sup> : د. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص122 (بالتصريف)

<sup>3</sup> : أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية، القاهرة: دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني، 1987، ص205

<sup>4</sup> : جون سكوت و جوردون مارشال، المجلد الثالث، مرجع سابق، ص448

<sup>5</sup> : نفس المرجع: ص449

إنما هو اختلاف على الأيام و الأزمنة و انتقال من حال إلى حال، وكما يكون ذلك في الأشخاص، والأوقاف، و الأمصار، فكذاك يقع في الآفاق والأقطار، والأزمنة والدول<sup>6</sup>.

وقد تسارعت وتيرة التغيير في المجتمعات المعاصرة، وهذا ما أشار إليه أنتوني غيدنز حين كتب "إننا نعيش في عالم يتشكل و يعاد تشكيله باستمرار، فالإنتاج الجماعي، والمستهلك الجماعي، والمدينة الكبيرة، والدولة البوليسية المهيمنة، والعمارات السكنية الواسعة، والدولة الوطنية، كلها قد بدأت بالانحسار، بينما تتصاعد مستويات المرونة و التنوع و التباين والحراك، والاتصال، واللامركزية، والتدويل. وفي تلك الأثناء تتعرض هوياتنا لمفهومنا لذاتنا ولمشاعرنا، ومواقفنا الذاتية لسلسلة من التحولات، إننا نمر في مرحلة انتقالية إلى عصر جديد"<sup>7</sup>. وأصبح واضحاً اليوم أن "الأفراد والجماعة ينتجون المجتمع الذين يشاركون فيه عبر أفعالهم و سلوكياتهم وتفاعلاتهم الاجتماعية بصفة دائمة متفق عليها تحت تسمية علاقة اندماج نسقي"<sup>8</sup>، خاصة بعد توسع هامش تأثيرهم في مختلف مجالات الحياة ، ولم تعد البنى التقليدية قادرة على مواجهة التغييرات السريعة التي يفعلها الأفراد عن قصد أو عفويا تماشياً مع آرائهم المتقلب، تقلب أحوالهم.

#### رابعاً: المجتمع الصناعي

تطور هذا المفهوم بتطور المجتمعات، يُستخدم لتمييز المجتمعات التي طوّرت اقتصادها بمجال الصناعة، الذي تبعه تطور مؤسساتي وإداري وثقافي، فغير من بنى ووظائف هذا النوع من المجتمعات. ويرتبط هذا المصطلح بعملية التصنيع التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر في بريطانيا وأوروبا، وتتمثل في تعويض العمل البشري والحيواني بعمل الآلات، خصوصاً في ميدان الإنتاج والعمل<sup>9</sup>.

كما انتقل الاهتمام بعد ذلك بالتطور التكنولوجي المطور بشكل حتمي للمجتمع الصناعي بما كان يحتويه من مؤسسات وسلوكيات تقليدية. "وتجد هذه الرؤية تعبيراً عنها في أعمال كلود هنري دي سان سيمون ولدى العديد من المنظرين الاجتماعيين في القرن التاسع عشر، بما في ذلك أوجست كونت، وهربرت سبنسر، وإميل دوركايم، لكن المثال الأبرز والأكثر تأثيراً داخل علم الاجتماع الكلاسيكي نجده في تفسير ماكس فيبر لتحديث العالم الغربي، بوصفها عملية ترشيد مستمرة"<sup>10</sup>. كما اتخذت الأفكار الخاصة بالمجتمع

<sup>6</sup> : إدريس خضير: التفكير الاجتماعي الخلدوني و علاقته ببعض النظريات الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 103

<sup>7</sup> : أنتوني غدنز: علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترد/الصياغ فايز، ط1، مؤسسة ترجمان، بيروت، 2005، ص 221

<sup>8</sup> :Panof Michel ,tripier pierre :dictionnaire des sciences humaines et économique, Nathan, sd, paris,1992,p167

<sup>9</sup> :أنتوني غيدنز، فيليب صاتن، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، تر: محمود النوادي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2018، ص 91

<sup>10</sup> : جون سكوت، جوردون مارشال، مرجع سابق، المجلد الثالث، ص: 108

الصناعي شكلاً أكثر وضوحاً في كتابات ما بعد الحرب العالمية الثانية، خاصة لدى علماء الاجتماع الأمريكيين والوظيفيين والمتخصصين في العلاقات الصناعية. وحذا هؤلاء حدو دوركايم ، حيث ذهبوا إلى القول بأنّ تماسك وتشابه المجتمعات الصناعية يعتمد على الإجماع الاجتماعي، الذي يجمع أبناء كل مجتمع حول مجموعة معينة من القيم والمعايير المنظمة لحياتهم. لكنهم عندما تحدّثوا عن مضمون هذه المعايير ، كانوا متأثرين بماكس فيبر في تركيزهم على الجوانب العقلانية والجوانب غير الشخصية (أو العامة) لهذه المجتمعات، وإعطائهم الأولوية للإنتاج الرشيد للسلع المادية، والخدمات، وتركيزهم على الإشباع المرجأ. ويرون أنّ مثل هذه المجتمعات سوف تتّجه بمرور الزمن، نحو توزيع الأفراد في أوضاع أو مراتب طبقاً لإنجازهم، خاصة تعليمهم و كفاءاتهم التقنية، وليس بناء على الخصائص التقليدية التي يكتسبونها بالميراث: مثل الأصول العائلية، أو العرق أو النوع.<sup>1</sup>

ومن الضروري التذكير بأنه " تتميز طبيعة العمل أو الفعل الإنتاجي الاجتماعي في عصر الصناعة بأنه متغير متطور بإطراد مع الإفادة بحصاد التجارب السابقة. ولهذا توصف طبيعة العمل الاجتماعي في عصر الصناعة بأنها طبيعة ثورية لا تستقر على حال وتتناهى مع النمطية في حضارتي الزراعة والرعي، فالصناعة هي التجلي المادي للعلم والتكنولوجيا، شأنها شأن رأس المال، تدفع دائما لمزيد من التراكم والتطور المطرد المتسارع بفضل تراكم الجديد من الابتكارات العلمية والتقنية، أوصلنا إلى عصر مجتمع المعلومات".<sup>2</sup>

## المحاضرة رقم: (11)

### خامسا: الفئوية وديناميكية الجماعة

الفئوية هي شكل من أشكال الاصطفاف والانقسام داخل المجتمع في إطار جماعات تجمعها مصالح مشتركة ووضعيات و أدوار متشابهة، لذلك تمثّل "مجموع أفراد أو أشياء تم ضمها في إطار نفس التصنيف لأنها تحمل نفس الخصائص أو متشابهة، الفئة تعكس فوجا أو طبقة من الأفراد، ليسوا بالضرورة يحملون نفس التواجد الاجتماعي بشكل دائم. واختيار وسيلة بحث سوسيولوجية تُبنى دائما على مبدأ التقيئة،....، فكل فئة تُعتبر بنية اجتماعية وتاريخية تلبّي شروطا معينة وظرفية"<sup>3</sup>. و "بناءا على

<sup>1</sup> : نفس المرجع، ص: 109

<sup>2</sup> : شوقي جلال، الفكر العربي وسوسيولوجيا الفشل، روافد للنشر والتوزيع، مصر، 2022، ص ص: 134-135

<sup>3</sup> : Serge Paugam (et autres), **Les 100 mots de la sociologie**, Que sais- je?, 2<sup>e</sup> édition, France, 2018, p :27



ذلك ينتج الحس العام للطبقات في المجتمع بل ويحركها ويعيد خلق عملية التمييز الاجتماعي والهيمنة والاستحواذ على السلطة وفكرة الشرعية<sup>1</sup>. وكمثال على صور النفيّة بالتنظيمات، نجد:

- جماعة العمل الرسمية، وهي عبارة عن فئة أو فريق متعاون لأداء مهام محدّدة مسبقاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. العضويّة بالنسبة لهذا النوع من الجماعات تتمّ بشكل إداري انتقائي، وفق تسلسل وظيفي، ويتم التفاعل بين الأعضاء في هذه الحالة بنمط رسمي محدّد مسبقاً، وفق القانون الداخلي للمنظمة، وحسب التسلسل التراتبي لمناصب أعضاء هذه الجماعة، أي أنّ الاتصال خارج الإطار الرسمي في هذه الحالة شبه معدوم، ومن أمثلة ذلك التفاعل الرسمي داخل الأقسام والفروع المشكّلة لهيكل المنظمة.

- الجماعة غير الرسمية، وهي تتميّز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأعضاء (حدّدها بعض العلماء بأقل من 10)، كما أنّ هذا النوع من الجماعات يتميّز بعلاقات الوجه للوجه وبتقاسم للأدوار من أجل تحقيق هدف مشترك لا يعكس بالضرورة هدف المنظمة، بل يُبنى على أسس شخصيّة.

ويوفّر هذا النوع من الجماعات لأعضائه فرصة للتكيّف مع ظروف العمل، وموقعا محدّداً داخل المنظمة، حسب الدور الذي يتبناه العضو لاكتساب مكانة وللشعور بنوع من الاستقلالية، هذا ما يزيد من شعوره بالطمأنينة والأمان. وعموماً يمكن أن تكون الجماعات غير الرسمية في المنظمة مؤيّدّة أو معارضة للسلطة القائمة على تسييرها، ومن أهم أسباب تماسكها صغر حجمها واشتراك أعضائها في نفس الهدف ووجود تقاسم إستراتيجي للأدوار بين أعضائها، وتميّزها بالتواصل المستمر والمباشر بين أعضائها داخل وحتى خارج المنظمة.

كما يمكن التمييز ما بين " الجماعات الأوليّة والجماعات الثانوية، بواسطة مستوى التفاعل وجها لوجه، والروابط العاطفية، و التماهي المتبادل بين الأفراد الذين تربطهم هذه العلاقات"<sup>2</sup>.

## سادسا: السلوك الجمعي

يعني تشارك جماعة من أفراد المجتمع في سلوك مشترك بالعدوى (مثل ما أشار إليه غوستاف لوبون)، أو بسبب التنشئة الاجتماعية المشتركة والمتشابهة والموروث الثقافي المسيطر عليها بشكل مدروس ومنظم، هذا ما يخلق ردود أفعال ونزعات متشابهة. "وقد وصف بارك هذا السلوك بأنه الناتج عن أي نوع

<sup>1</sup> : Jean-Pierre Durant et Robert Weil ( sous la di): **Sociologie Contemporaine**, Edition vigot, 1990, p: 199

<sup>2</sup> : كريغ كالهون، معجم العلوم الاجتماعية، تر: معين رومية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، لبنان، 2021، ص: 277

من التماثل بين الكائنات الإنسانية، حينما يتحرك كل فرد، و يفكر، و يسلك تحت تأثير نزوع معين، أو حالة عقلية يشارك فيها مجموعة أفراد بغض النظر عن الظروف العامة.

كما انتشر استخدام هذا المصطلح بين علماء الاجتماع الأمريكيين، واستخدمه علماء النفس الاجتماعي وعلماء السياسة، للإشارة إلى سمات معينة ترتبط بالسلوك الجمعي مثل: الإثارة الجمعية، والتوتر وعدم الاستقرار الاجتماعي، و التمرد، و الحركات الثورية، والحركات الإصلاحية، و الاستهتار، و الانفعال والهوس الجمعي، فكان السلوك الجمعي له خصائص متميزة تجعل منه شكلاً خاصاً من أشكال السلوك الاجتماعي.<sup>1</sup>

ومهما كانت محددات تفسير السلوك الجمعي فإنه جزء لا يمكن إغفاله عند محاولة شرح ميكانيزمات سير التنظيمات والمحرركات المباشرة و الظرفية التي تؤثر على مسارها، فالسلوك الجمعي بقدر ما هو قابل للدراسة يبقى دائماً يحمل هامشاً من الخطر المجهول، لأنه قابل للتشكل في أية مرحلة. وأحياناً لأسباب ثانوية و لكنها تمثل شرارة لميلاده، عند ما تتلاقى المشاعر والتطلعات و الاهتمامات في لحظة أو سياق زمني معين. و لعلّ أحسن دليل على ذلك، أنّ أكثر الدول ديمقراطية لم تستطع التخلّص من الشعوبية بعد عشرات السنين من الممارسة الديمقراطية و التنمية الاقتصادية والفكرية و مستوى التحضر الذي وصلت إليه، حيث لا تزال الدول الكبرى غير قادرة على مواجهة السلوك الجمعي، الذي يمتاز أحياناً بكثيرة بكونه غير عقلائي، رغم كل الموارد التي تمتلكها. لذلك ولكي نضمن سلوكاً جمعياً تنظيمياً إيجابياً، من الضروري توجيهه و تطهيره أو إنتاجه من قبل قادة التنظيمات لمصلحة التنظيم وما سطره من أهداف رسمية، من خلال توجيهه و تشجيع مشاعر مشتركة إيجابية اتجاه سياسة التنظيم الداخلية والخارجية، لخلق السلوك الجمعي المنشود.

## سابعاً: السلوك التنظيمي

هو "مصطلح يشير إلى التفاعلات التي تصدر عن أعضاء التنظيمات بداخلها، وهذا ما يعكس سمعة التنظيم، لديه ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية والأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

### 1) المناخ التنظيمي:

تطور هذا المصطلح عن حركة العلاقات الإنسانية خلال الأربعينات، و قد كتب دافيز يصف المناخ التنظيمي بقوله أنه يشبه الشخصية، فالإدراك الذي يطره أعضاء المنظمات عن هذا المناخ يؤثر تأثيراً

<sup>1</sup> : محمد عبد الرحمان و آخرون: علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي، المعجم الشامل لترجمة المصطلحات، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2020، ص: 104 (بالتصرف)

: نفس المرجع، ص: 305 (بالتصرف)<sup>2</sup>

كبيراً في طابع البناء التنظيمي (السمعة بشكل خاص)، كأن يكون هذا الطابع رسمياً أو إنسانياً أو أوتوقراطياً.. الخ.

وهناك بعض الصعوبات المنهجية المرتبطة بقياس هذا المناخ، إذ طالما أنه مرتبط بمشاعر و اتجاهات الأفراد فإنه من العسير تحديد تعريف قابل للقياس له. وإن كان التعريف السائد في التراث يتمثل في التعرف على وجهات نظر أو تقويم الأعضاء للبناء التنظيمي و بيئة العمل ككل ورضاهم اوظيفي.

## (2) الفعالية التنظيمية:

عرّف أميتاي اتزيوني هذا المصطلح بأنه يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة التنظيمات. وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً، لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة، و أنماط الاتصال، و أساليب الإشراف، والروح المعنوية و الإنتاجية.

## (3) الأهداف التنظيمية:

يذهب كثير من الدارسين إلى أنّ المفهوم المحوري في دراسات التنظيم هو مفهوم الأهداف، و الأهداف تمثل غايات يتحرك التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها. و دراسة الأهداف مرتبطة بالتعرف على الأهداف العامة و الأهداف الفرعية للأقسام، وعلى الأهداف الرسمية و الأهداف غير الرسمية للأعضاء، وإمكانات التعارض أو الاتساق بين الأهداف. وتزداد أهمية السلوك التنظيمي كلما ازداد الاهتمام بدور أفراد التنظيم وقدرتهم على تفعيل وتحقيق أهدافه، وازدياد المنافسة بين التنظيمات و تعقد تسييرها بفعل التطور الذي تشهده كل المجالات.

فكل شيء تقريباً تحوّل إلى صناعة تُدار من قبل مؤسسات تزداد أدوارها أهمية يوماً بعد يوم، فحتى الحاجيات الضرورية للإنسان التي كانت مشاعة في الطبيعة أصبحت تخضع لإدارة مؤسسات مثل توزيع المياه و الأراضي... الخ. ومن ثم ، كما رأينا مع ميشال كروزيه، فإن العامل له استراتيجيته الخاصة التي قد تخدم المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها كما قد تعطل سير المؤسسة لصالح أهداف خاصة بمستخدميها، وهذا يرتبط بالدرجة الأولى بطبيعة العامل أو الموظف لأن الوعي القائم اليوم مرتفع بشكل كبير جداً ، أثر في الأفراد وجعل منهم أشخاصاً فطنين يفهمون في الكثير من الأشياء المتعلقة بالتنظيم ، ومنها قياس وتوقع حجم الفوائد التي يدرها وتقدير القيمة المضافة التي يخلقها جهد العامل ، بالإضافة لتقدير العمال لمدى نجاعة وظيفية جهدهم المقدم.

فمستخدمي اليوم ليسوا تحت ضغط الهيمنة التي كانت في السابق من قبل صاحب العمل و مدراء المؤسسات في الدول الغربية بالدرجة الأولى، بل حتى المهاجر بطريقة غير شرعية عندما يكتشف أنه يمتلك مهارات خاصة و تميزاً مطلوباً يتحوّل مباشرة إلى مفاوض لمن يطلب خدماته، كما صار اليوم المستخدمون يعرضون خدماتهم و مهاراتهم بطلب لقاءات خاصة و توجيه طلبات عمل تخلو من التوسل و الاستعطف ، و إنما تناقش بكل عقلانية القيمة المضافة للبيع و الاستغلال.

ومن هنا تتضح أهمية السلوك التنظيمي لارتباطه بأبعاد جد مهمة كما ذكرنا ، و لعل أهمها بدون نقاش هو المناخ التنظيمي ، لأنه بمثابة بطاقة هوية المؤسسة، يعتبر بمثابة التصور ووجهات النظر التي يحملها الأعضاء حول البناء التنظيمي و بيئة العمل، و بالتالي إذا كان هذا التقييم سيئاً، فسيعود مباشرة بالضرر على حاضر و مستقبل المنظمة القريب وحتى البعيد أحياناً. ولا يجب المقارنة مع المجتمعات المتخلفة ذات النظم الفاسدة، لأنه في تلك المجتمعات انتشرت ثقافة الفساد و التسيب و بالتالي في ظل مثل هكذا بيئات يجتهد الأفراد في الالتحاق بالمؤسسات الفاسدة الهشة لأنها تضمن لهم مداخيل دون جهد و الأخطر من ذلك أنها تسمح لهم باستغلالها لخدمة مصالحهم الشخصية، لذلك تنتشر البيروقراطية بمعناها السيئ الشائع وليس بمعناها الايجابي الذي اشتهرت به في كتابات ماكس فيبر. في حين أنّ في البلدان العادية أي بالدول المنظمة التي تحاول بجدية تحقيق تنمية على أسس سليمة ، نجد أنّ سمعة التنظيم السيئة بمثابة شهادة وفاة له ، لأنّ المستخدمين الجيدين و المحترمين يرفضون العمل في مثل تلك التنظيمات ، و حتى الزبائن المحترمين في مجالات نشاطهم يرفضون الارتباط بهذا النوع من التنظيمات . لذلك نجد مثلاً شركات مشهورة عالمياً بنشاطها الواسع في الدول المعروفة بالفساد و الرشوة و المحسوبية إلا أن نشاطها منعدم في الدول المحترمة.

وكما أشرنا سابقاً، من الصعب اعتماد تقييم أفراد التنظيم ، لأنه لم يكن بالضرورة موضوعياً خاصة في المجتمعات المتخلفة، أين يعتبرون التنظيمات الجادة التي تلتزم بالتوقيت و تفرض الانضباط و تفعل آليات الرقابة، تنظيمات سيئة يجب عدم الوقوع في مصيدها ، و تفضيل الالتحاق بالتنظيمات التي لا تحمل من التنظيم إلا الاسم. فالمناخ التنظيمي يرتبط بالبناء التنظيمي و بيئة العمل و هذا بدوره يرتبط بقيمة العمل في المجتمع، وهو ما يشكّل فارقاً كبيراً عند التقييم بين المجتمعات . والأكد أنه كلما كان البناء التنظيمي محكماً و مدروساً بعناية بحسب طبيعة نوعية النشاط و مجاله و بيئته التنظيمية و الثقافية ، قلت الانحرافات على مستوى بيئة العمل، لدرجة قد يصبح التأثير عكسياً . فالكثير من التنظيمات القوية دخلت بيئات هشة فوضوية و فرضت منطقتها و سياساتها فغيّرت في العادات السلوكية للأفراد و أثرت في تنظيم حياتهم داخل بيوتهم. وهذا ما يحيلنا إلى إشكالية فعالية التنظيم و قدرته على تحقيق أهدافه، فالمسألة ليست بالبساطة التي يروّج لها نظرياً، والكثير من التنظيمات ضيّعت بوصلتها و باتت في خدمة الأهداف

الفرعية و أهداف أعضائها، عوض تحقيق النجاعة المطلوبة بتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ما عدا التنظيمات التي تشتغل على أهداف غير معلنة و تسوّق علنيا أهدافا لا تشتغل عليها.

فمثلاً قد نجد مؤسسات كبرى تحت عناوين تجارية واستقلالية إدارية كاملة ، لكنها مجرد مؤسسات خدماتية تحيي من تمويل الخزينة العمومية ، لا تحترم منطق المنافسة والربحية الاقتصادية في تعاملاتها، والأمثلة على ذلك كثيرة في الجزائر، فغالبية المؤسسات العمومية الكبرى ذات الطابع الاقتصادي والتجاري و الخدماتي لا تحقّق أرباحاً، بل وتحتاج لاستمراريتها إلى تمويل من قبل خزينة الدولة بسبب دعم الأسعار ، وخاصة التطبيع مع التسبب وعدم الانضباط و تشتيت الأهداف.

فالأصل أنّ أي تنظيم مطالب انطلاقاً من تسميته بأن تكون لديه إستراتيجية واضحة قائمة على تحقيق أهداف كبرى تحدّد مستقبله و مصيره، ترافقها أهداف فرعية متنوعة ، منها ما هو إلّا تحديد لأهداف أبنيته الفرعية مثل الأقسام المختلفة، ومنها ما هو مسموح به من أهداف فردية أو فئوية خاصة بأفراد التنظيم فرادى و جماعات، بشرط أن لا تتعارض مع الأهداف الكلية للتنظيم، و إلا اعتبر ذلك تهديداً له وتعطيلاً لسير التنظيم و لاستمراريته. والتنظيمات الناجحة هي تلك التي تستطيع التوفيق بين الأهداف الكلية و الفرعية و غير الرسمية أصلاً، لكي تستطيع خلق انطباع بالقدرة على استيعاب رغبات الأعضاء داخل الإطار العام ، مما ينعكس بالضرورة على تسويق انطباع جيد عن المناخ التنظيمي وبالتالي تسويق صورة جيدة حوله.

## المحاضرة رقم: (12)

### ثامنا: الصراع التنظيمي

"يُعرّف الصراع بأنه تنافس مجموعة من الأشخاص معا على اتخاذ قرار معيّن، قد يرتبط بهم بشكل شخصي، أو في بيئة العمل، أو في شيء مؤثّر على أشخاص، أو أشياء تؤدي نتيجة الصراع إلى التأثير عليها تأثيراً واضحاً"<sup>1</sup>، أما الصراع التنظيمي فيعكس نزاعاً مباشراً مقصوداً أو غير مباشر، ما بين أعضاء أو فئات أو جماعات بتنظيم واحد أو تنظيمات مختلفة ، وذلك بسبب تباين الأهداف والاستراتيجيات و المصالح و الآراء والاعتبارات والثقافات الفرعية والعادات التنظيمية، كل ذلك يطوّر أحيانا المشاعر العدائية القوية، التي تجعل من تحقيق الهدف المسطر مسبقاً ثانوياً أمام هزيمة وإقصاء الطرف الآخر من الصراع. وهو ظاهرة متواجدة في كلّ التنظيمات، باختلاف أشكالها وأحجامها وسياساتها، يعكس منافسة تتطور لتحوّل لعداء بالتنظيم، يجعل المتصارعين يسلكون سلوكيات تضر به. وليس من الممكن دائماً حل

<sup>1</sup> : أ.د. معن خليل العمر، نظريات في الصراع الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 16

هذا النوع من الصراعات، لذلك يسعى القائد بالتنظيم إلى إدارتها والتخفيف من حدتها، وتجنب تسببها في تأزيم الأوضاع بالتنظيم وخارجه، لذلك من الضروري أن يتّصف القائد بذكاء اجتماعي وقدرة على التواصل و التعايش. وعموما اهتم العديد من علماء الاجتماع بدراسة هذه الظاهرة، وعلى رأسهم العلامة عبد الرحمان ابن خلدون و كارل ماركس (الصراع برجوازي/ بروليتاري) وماكس فيبر وروبرت ميشيلز. كما صنّف دنيال كاتز الصراع التنظيمي إلى وظيفي الذي نجده على مستوى الأنساق الفرعية بالتنظيم، والتي تسعى كل من جهتها إلى التطوير من تواجدها، فتدخل في صراع مع الأنساق الأخرى. كما ذكر الصراع المتواجد بين أنساق تقوم بنفس الوظائف ، وأخيرا الصراع القائم بين جماعات المصالح التي تسعى وراء مكانة وامتيازات تنظيمية ومادية خاصة، وهي متفاعلة بشكل كبير على مستوى قمة الهرم التنظيمي. ويبقى الصراع من أهم محركات التفاعل بين الأفراد و الجماعات و التنظيمات، ولا يمكن بناء نموذج تحليل لفهم التنظيمات دون أخذ بالحسبان علاقات الصراع القائم داخل التنظيم أو ما بين التنظيم و التنظيمات الأخرى أو البيئة الخارجية. ومع أن علاقات الصراع ليست حتمية ، و لكن طبيعة التفاعلات قد تأخذ أشكال الصراع حتى وإن كانت تحت عناوين مهذبة مثل المنافسة و التحفيز و محاولة زرع الغيرة الايجابية... الخ.

وما تشهده اليوم المنافسة بين التنظيمات الدولية من تدافع، يسبح بالالتفات لآثارها، حتى نكتشف حجم الدمار و الخراب التي تحدثه باستمرار، بما في ذلك خلق نزاعات دولية قد تصل أحيانا لحروب مباشرة تنتهي بإعادة توزيع السلطة و النفوذ في البلاد ، وفقا لمنطق الغالب في الصراع ، والذي سيكتسب شرعية اتخاذ القرارات والتغيير في التنظيم بنويوا و وظيفيًا بما يتماشى وأهدافه ومصالحه واستراتيجياته.

### تاسعا:التغير التنظيمي

يُعتبر التغير التنظيمي"انتقالا من حالة تنظيمية إلى أخرى، ببناء بنية جديدة أو تقنية جديدة للإنتاج أو التسيير، أو تغيير في ثقافة المؤسسة أو تعديل نسق فرعي أو عدة انساق فرعية من النسق الكلي للتنظيم"<sup>2</sup>، وتركز نظرة العلماء المهتمين بدراسة التغير التنظيمي على عدم مرونة التنظيم، وكيف تسمح الثقافة وتركيبية البنية التنظيمية بتعطيل التغير به، أما العوامل والضغوطات الخارجية فهي حسبهم السبب الأساسي المحرّك للتغيير التنظيمي.

وعموما أهم المتغيرات المرتبطة بالتغير التنظيمي هي :<sup>3</sup>

<sup>2</sup> : Pierre Morin et Eric Delavallée, **Le manager a l'écoute du sociologue**, 5<sup>e</sup> éd, édition d'organisation, Paris,2001,p :234

<sup>3</sup> : د. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص ص 306-307

## 1) ترك العمل:

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال عام، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف، والروح المعنوية، والرضا عن العمل. ويمكن قياس معدلات ترك العمل عن طريق الرجوع إلى سجلات الأعضاء.

## 2) الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي فيقصد به كما أشرنا سابقاً، التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي، على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية، والأعضاء، والبناء الطبقي. ويستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي حسب المنظمة المدروسة، وعموماً هناك اتجاهان في دراسة الصراع التنظيمي هما: دراسة الصراع داخل المنظمة وهو الصراع بين الأقسام أو الصراع على المستوى الشخصي والجماعي، والصراع بين المنظمات.

## 3) مرونة التنظيم:

درجة تكيف المنظمة مع التغيرات الداخلية، والجماعات، وكذلك التوافق مع التغيرات الخارجية، و خاصة المنافسة مع المنظمات الأخرى، وظروف السوق، و النظام الاجتماعي الثقافي العام، من بين طرق تحديد مرونة التنظيم، دراسة مبلغ مقاومة التغير.

## 4) النمو التنظيمي:

زيادة عدد الأعضاء خلال فترة زمنية محددة، كما يدرس النمو التنظيمي في ضوء زيادة وحدات التنظيم الداخلية، والاتصالات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويؤثر النمو التنظيمي في عدد من المتغيرات الأخرى مثل الحجم والتعقيد، والاعتراب.

## 5) التابع الإداري:

يشير هذا المصطلح إلى درجة أو معدل ترك العمل بين الهيئة الإدارية في المنظمة، وبخاصة ذوي المناصب الإدارية في المنظمة، ومن المتوقع أن يؤثر هذا المتغير على السياسة الإدارية، و قدرة المنظمة على التوافق الداخلي والخارجي.

## 6) تكنولوجيا التنظيم:

امتدّت دراسات التنظيم بفحص الآثار المترتبة على التكنولوجيا بالنسبة للعلاقات الشخصية المتبادلة، والبناء التنظيمي، وسلوك الأعضاء، والتكنولوجيا. تعني الميكانيزمات أو العمليات التي تستخدمها المنظمة في الإنتاج أو تقديم خدماتها، وكلمة التكنولوجيا قد تشير إلى الأداة، أو الآلة، أو مجموعة من الآلات، أو الأفكار أو الاستراتيجيات. وهكذا يعتبر نجاح التنظيمات اليوم ليس بالأمر السهل، في ظل اشتداد المنافسة وتشعب الكثير من مجالات النشاط التنظيمي ما بين العرض الدولي والمحلي، والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يقصي الكثيرين في حالة عدم تحيين قدراتهم التقنية والمعرفية. فالحركية التي يشهدها نشاط المنظمات تعددت أوجهها، وياتت تفرض عليها الاشتغال على عدّة جبهات في نفس الوقت ، فمن كان يتخيّل أن يصبح العمال والمستخدمون المتميزون مثل لاعبي كرة القدم والفنانين بشكل نسبي يختارون أماكن عملهم و أنماط التعاقد مع التنظيمات، بعد مفاوضات حول بنود العقود بكل دقة؟.

هذا الواقع الجديد لا يساعد التنظيم على ضمان سيره الحسن ، طالما أن المتميزين من مستخدميها محلّ أطماع من تنظيمات أخرى، يعرضون عليهم ظروف عمل أفضل، يتقدمها تعويضات أهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تجد التنظيمات صعوبة كبيرة أحياناً في الحفاظ على العمال البسطاء العاديين ، عندما تتراجع قدراتها المالية على ضمان الأجور ومستحقات مستخدميها ، مما يفتح الباب واسعاً لحركية العمال والتجوال بين التنظيمات.

فالرضا الوظيفي اليوم، أصبح مطلب الجميع والترقية المهنية أصبحت غاية في حد ذاتها، لأنها تؤثر بصورة مباشرة على الترقية الاجتماعية إيجاباً أو سلباً. وهذا الوضع يساعد على خلق الصراع بكل الأشكال داخل التنظيمات وخارجها، أي ما بين أفرادها وفروعها وأقسامها من جهة و ما بين التنظيمات و العناصر المشكلة لبيئاتها الخارجية ومحيطها عموماً.

هذه التوترات تصبح حالة طبيعية في ظل التطورات القائمة، و يصبح النجاح في إدارة التنظيم يتطلب في حده الأدنى القدرة على إدارة التوترات والصراعات، خاصة و أنّ بعض التنظيمات تستعمل الصراع القائم ما بين الأقسام لخلق دافعية التنافس والمراقبة البيئية بين أفراد التنظيم و مصالحه المختلفة، تحت مراقبة ومعاينة الإدارة المركزية ، كي لا يتحوّل الصراع إلى وسيلة دمار للتنظيم عوض التحفيز بالضغط. كما أنّ الصراع بين التنظيمات لا يقل خطورة ، لأنه قد يصل مرحلة استهداف القضاء على التنظيمات المنافسة بكل الطرق المشروعة منها وغير المشروعة ، أي باعتماد الوسائل غير الأخلاقية التي تفعل بطريقة غير مباشرة وضمنية، إذن التنافس قد يأخذ أشكالاً لا غير شرعية، ممّا يفرض على التنظيمات توقّع كل الضربات و التحديات المبهضة.

وهذا الوضع بدوره ، يدفع لتبني مرونة كبيرة في التسيير والإدارة على مستوى التنظيم، لأنه ليست هناك مساحات زمنية واسعة لاتخاذ القرار، بل التنظيمات مطالبة بالتكيف بسرعة قياسية مع المستجدات، وهذا



يقتضي سرعة اتخاذ القرار الذي يفرض لا مركزية القرار وتوزيع السلطات وفقاً لما يخدم مصلحة التنظيم، وليت الأمر يقف عند مستوى الصراع الداخلي، بل قد يشتدّ مع البيئة الخارجية ، فيحدث التوتر جراء عدم القدرة على التكيف مع مدخلات المحيط الخارجي للمنظمة، بما في ذلك كما ذكرنا سابقا النظام الاجتماعي الثقافي، و المقاومة التي تبديها عناصر من خارج التنظيم في إطار مؤسساتي أو ضمن مكونات مجتمعية ولوبيات أو مجموعات مصالح ، تتعارض أهدافها ومصالحها مع أهداف ومخرجات المنظمة.

## عاشرا: البيروقراطية

"يرجع الاستخدام الأول لهذا المصطلح إلى عالم الاقتصاد فينست دي جورني (1712-1759)، كذلك شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين، وبخاصة الألمان منهم، في القرن التاسع عشر حينما زاد تدخل الدولة، و سيطر الموظفون على أجهزة الحكومة، و في إنجلترا ذاع استخدام هذا المصطلح منذ عام 1820 ، عندما كان على الدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء، ورفع مستوى الصحة العامة. ولقد كتب جون استوارت على (1860) يقول " إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طوائف مهنية متخصصة، وذلك هو جوهر البيروقراطية ومعناها".<sup>4</sup>

و قد اخترنا إدراج هذا المفهوم في المفاهيم رغم تعرضنا إليه في إطار مناقشة إسهامات ماكس فيبر، لأنه يطرح إشكالية التداخل أو حتى التدافع بين الواقع السوسيولوجي والواقع الاجتماعي، بحيث شاع لدى المجتمعات استعمال مفهوم البيروقراطية بشكل سلبي، كدلالة على التعطيل، وتضييع مصالح المواطنين من خلال البطء في قضاء الحوائج و تشتيت المسؤوليات والتلاعب بها، من قبل القائمين على تقديم هذا النوع من الخدمات، بل وتحولت إلى طريقة ناجعة لتحقيق مداخل أو مصالح شخصية مقابل رفع التعطيل من قبل ما يُعرف في لغة الجماهير بالبيروقراطي. فقد اعتمدت هذه التسمية لتحديد العدو داخل الأنساق الإدارية ، الذي يبتز و يساوم الأفراد في قضاء حوائجهم، ومن هنا نجد انفصاما و تناقضا كبيرا بين استعمال مفهوم البيروقراطية لدى عامة الناس ولدى المختصين الأكاديميين في شتى العلوم و خاصة الإنسانية منها عند محاولة دراسة الظاهرة .

## المحاضرة رقم: (13)

### إحدى عشر: مجتمع المؤسسات، النزعة المؤسسية

: أ.د. محمد عبد الرحمان (وآخرون)، مرجع سابق، ص: 56<sup>4</sup>

"يشير هذان المصطلحان إلى المجتمع الذي يتميز بوجود تنظيمات كبرى وقوية، تكون لها مصالح خاصة قوية في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ومن أمثلة الجماعات التي تعمل من أجل الحفاظ على مصالحها، جماعات رجال الأعمال، والجماعات المهنية، والنقابات العمالية، وجماعات الضغط. وقد اتجه علماء الاجتماع عادة إلى تركيز اهتمامهم على دراسة المؤسسات الاقتصادية- خاصة المؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات التي انتشرت خلال القرن العشرين- للوقوف على مدى سيطرتها على الاقتصاد، و إلى أي مدى تخضع هي نفسها في عملها لسيطرة العمليات الديمقراطية.

و تشير الدلائل إلى أن مؤسسات الأعمال تتمتع بقوة مؤثرة في السوق، ولكنها تخضع في أداؤها لضوابط المنافسة في السوق، وكذلك للضوابط التي تفرضها الدولة<sup>5</sup>. هذا النوع من التنظيمات يكتسي أهمية بالغة لأنه يتجاوز مستوى التنظيم إلى التشكل في إطار شراكات معلنه و أحيانا سرية للسيطرة على القرارات الكبرى للدولة سياسية كانت أم اقتصادية بنية حماية مصالحها و استثماراتها ثم سرعان ما تحاول الانتقال لمستوى توجيه سياسات الدول نحو خدمة استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية، ومع ذلك تراجعت بشكل كبير أدوار النقابات العمالية لصالح هيمنة النخب القيادية التنظيمية للمؤسسات الكبرى ، وبقيت النزعة المؤسساتية قائمة و لكن بأشكال متنوعة تماشيا مع التطورات الحاصلة.

## إثنى عشر: التنمية

يقول إدموران (Edgan Morin) "التنمية مصطلح كبير جاءنا من منظمة الأمم المتحدة في النصف الثاني من القرن العشرين هو مصطلح سيد التفنت حوله كل الأحاديث الأيديولوجية السياسية لسنوات الخمسينيات الستينيات و هو يعرض على أنه بديهية إمبريقية( قابلة للقياس عبر مؤشرات الإنتاج الصناعي و نمو مستوى المعيشة) وفي حد ذاته يعرض على أنه يعني النمو و إثبات الذات و ارتفاع المجتمع و الفرد<sup>6</sup>والتنمية هي : "مؤتلفة من التغيرات الذهنية والاجتماعية لسكان تجعلهم أهلا لتنمية نتائجهم الفعلي الإجمالي تنمية تراكمية و دائمة"<sup>7</sup>، إلا أنه لا يقتصر على المحتوى الاقتصادي، بل يتجاوزه إلى تطوير الرصيد المعرفي و الثقافي و السلوكي للمجتمعات خلافا لما هو شائع من تركيز على البعد الاقتصادي والمادي. لذلك ترتبط التنمية بتطوير التعليم، فجل المشاريع التنموية ترتكز على تحديث البرامج التعليمية و نشر الوعي و محاربة الأمية. و بالتالي فإن "التنمية تتطلب تكويننا واسعا و سريعا لعدد

<sup>5</sup> : جون سكوت، جوردون مارشال، مرجع سابق،المجلد الثالث، ص ص 121- 122

<sup>6</sup> Morin Edgar , **Sociologie**. Fayard .paris, 1984,p :443

<sup>7</sup> ريمون بودون (وآخرون):المطول في علم الاجتماع، تر:د أسعد وجيه،ج2، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، سوريا،2007، ص 11

كبير من الفاعلين.... لأن المستفيد الأول من النتائج التعليمية ومن دون منازع، هي مؤسسات الدولة والإدارة<sup>8</sup>

### ثلاثة عشر: التنظيمات الافتراضية

ارتبط ظهور التنظيمات الافتراضية بظهور الانترنت كوسيلة تواصل ما فتئت تتطور شيئاً فشيئاً بشكل مزدوج، يجمع بين الاستعمال الترفيهي و الاستعمال السياسي و الاقتصادي الوظيفي، "فالإنترنت لم تعد مجرد وسيلة، بل هي طريقة عمل وأسلوب حياة، من أهم نتائجه ميلاد مجتمع المعلومات الذي هو عبارة عن تركيبة اجتماعية تشكلت نتيجة للحضور المكثف لأدوات المعلومات و الاتصالات في المجتمعات المعاصرة، حيث تشكل عملية إنتاج المعلومات، ونشرها، و استخدامها، و استثمارها الأساس الذي تركز إليه أنشطة المجتمع الاقتصادية، و الاجتماعية، والسياسية، والعلمية والثقافية، و تعد تقنية المعلومات والاتصالات و البيانات و المعلومات الرقمية لباب العمليات التي تسري في هذا النمط من المجتمعات الجديدة، بحيث أسهمت في تغيير هوية الخدمات التي تسود كيانه، والتي التصقت كياناتها بالمتغير الرقمي، فأصبحت التعليم الإلكتروني، و الصحة الإلكترونية، و الاقتصاد الرقمي، والحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية بديلاً جديداً للخدمات التي ألفتها المجتمعات التقليدية".<sup>9</sup>

ولم يكن كافياً ظهور الانترنت لبعث التنظيمات الافتراضية و الالكترونية، بل ارتبط التحول بظهور مفهوم الشبكة الاجتماعية، "اصطلاح ابتكر في ميدان العلوم الاجتماعية لوصف الكيانات الاجتماعية التي تشترك فيما بينها بنسيج من العلاقات و المصالح الاجتماعية و الاتجاهات المشتركة. و قد استعير هذا الإصلاح في مجال شبكات التواصل الاجتماعي الرقمية التي استحدثت منصات الرقمية في فضاء الانترنت فأضحى وصفاً لكثير من منصات التطبيقات ذات الصبغة الاجتماعية مثل: فايسبوك وتويتر...<sup>10</sup>، و بدأت المجتمعات ترتبط بالشبكات الافتراضية من باب التعارف ثم انتقلت لنوع من التبادل المحتشم وتسويق الأفكار و المعاني و التعريف بأوطانها و هوياتها الوطنية و الفرعية و الفنية، مما ساعد الشبكات على التطور بسرعة فائقة بحيث "أصبحت منصات للنشاط بأنواعه، ليس للصدقات الشخصية أو الدردشة فحسب، بل أيضاً للتسويق و التجارة الإلكترونية و التعليم و الإبداع الثقافي و نشر الإعلام والترفيه و التطبيقات الصحية و النشاط الاجتماعي- السياسي.

<sup>8</sup> : M,Boukhobza .Rupture de transformations Sociales en Algérie, Volume2, OPU ,Algérie ,1989,P :310

<sup>9</sup> :حسن مظهر الرزو: فضاء التواصل الاجتماعي العربي جماعته المتخيلة وخطابه المعرفي، مركز دراسات الوحدة العربية،

بيروت، 2016، ص 222

<sup>10</sup> : نفس المرجع ص 223

تعد مواقع الشبكات الاجتماعية مساحات للمعيشة تربط أبعاد حياة الناس كلها، و يعد هذا تياراً معبراً عن المجتمع بأسره، يبدل الثقافة عن طريق تحفيز ثقافة المشاركة. يتخطى مستخدمو مواقع الشبكات الاجتماعية الزمان و المكان، فهم أيضاً يقومون بإنتاج المحتوى و إنشاء الروابط وربط الممارسات و يوجد الآن عالم من الشبكات بشكل ثابت في كل بعد من أبعاد الخبرة الانسانية<sup>11</sup>.

هكذا تغير العالم و باتت التعاملات الافتراضية تتطور يوماً بعد يوم بحسب تطور الدول و ثقافة المجتمعات و قدراتها التقنية و المادية بفضل شبكات الانترنت التي غيرت البعد الزمني و البعد المكاني للأفراد لتفرض نمط تفاعل جديد قلل من حجم التفاعل الجسدي التقليدي لصالح تواصل الكتروني تزداد الحاجة إليه باستمرار بسبب التسهيلات التي يقدمها و السرعة التي يتميز بها و وتوفير الوقت و الجهد عند كل تطوير لخدماته.

و بناء على ذلك كان من الطبيعي أن ينعكس ذلك على السلوك الاستهلاكي للأفراد و المجتمعات و يغير من عاداتها الاستهلاكية لتتنظم وفق التحولات السريعة المستجدة في كل مرة، فبازدهار التجارة الالكترونية شيئاً فشيئاً كان من الطبيعي التوجه نحو التسويق الالكتروني لمزاياه المتعددة تماشياً مع التسوق الالكتروني ليدخل العالم مرحلة جديدة من إدارة حياة الناس.

### أربعة عشر: مؤسسة التنظيمات الافتراضية

ابتداء من " القرن الواحد و العشرين ، ظهرت ما يعرف بالتنظيمات الافتراضية حول العالم نتيجة للزيادة الكونية للمشروعات الاقتصادية و الأسواق. و يمكن وصف هذا النوع من التنظيمات بأنها مشروعات الإدارة بالأهداف. و تتكون هذه التنظيمات من أعضاء ينتمون إلى مناطق جغرافية مشتتة و متباعدة حول العالم و يستخدم هؤلاء الأفراد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التنسيق فيما بينهم. ومع التقدم الهائل في تقنيات المعلومات و الاتصالات الرقمية ستزداد أهمية دور التنظيمات الافتراضية في الاقتصاد الكوني. وليس أدل على هذا التوقع من أن الفترة ما بين نهاية القرن العشرين ومطلع الألفية الثالثة تشهد انتشاراً للتنظيمات الافتراضية في مجالات صناعة المعلومات و الاتصالات في المجتمعات المتقدمة على وجه الخصوص و قد تتكون التنظيمات الافتراضية لتحقيق أهداف مشروع ما. و بعد الانتهاء منه تتوقف شبكة الاتصالات بين الوكالات المسؤولة عن تنفيذ المشروع للعمل في مشروعات أخرى.

<sup>11</sup> : مانويل كاستلز : شبكات الغضب و الأمل الحركات الاجتماعية في عصر الإنترنت، تر هايدي عبد اللطيف، المركز العربي

للأبحاث و دراسة السياسات، بيروت، 2017، ص259

ولا يتم العمل داخل مكاتب فيزيقية تقليدية- كما هو الحال في التنظيمات البيروقراطية و إنما يتم استخدام الانترنت و تقنية المعلومات و ما يعرف بمحطات العمل و تتسم التنظيمات الافتراضية بالخصائص الآتية:

- أن تتشارك التنظيمات الافتراضية في الرؤية و الهدف وبرتوكولات التنسيق فيما بينها.
- أن يعتمد العمل على فرق عمل افتراضية لإنجاز الأنشطة بأسلوب يتصف بالشمولية والتكامل.
- يتم التشغيل و التوزيع للمعلومة في الوقت المناسب عبر شبكة الانترنت.
- قد تتنوع الشركات في المنتجات داخل شبكة العلاقات، و كمثال شركات متخصصة في التصميم وأخرى في التصنيع و الثالثة في التسويق.
- تقوم العلاقات البينية للشركات عبر الشبكة الالكترونية على الاعتمادية و ليست الاستقلالية كما كانت عليه من قبل و أن تبنى هذه العلاقات، الشبكية على درجة عالية من الصدق و الشفافية.
- تتصف بناءات التنظيمات الافتراضية بالمرونة التي تجعلها دائماً و لحضياً تستجيب لمتطلبات السوق و الفرص المتاحة.

- ضرورة التعريف الواضح للعمليات و أدوار العمل. إن تنظيمات فرق العمل تتحقق من خلال وضوح الهدف الذي يجعل المشاركون جزءاً من الرؤية.<sup>12</sup>

هكذا تغير الإطار التنظيمي دون تغير بالضرورة في الأدوار الوظيفية، و أصبح جزء مهم من البحث و الإبداع منصب حول الأدوات أكثر من الغايات و الأهداف، لأن الفاعلين في مختلف المجالات أدركوا أهمية اختصار الجهد و الزمن عند إبداع و تطوير أدوات التفاعلات الاجتماعية. و من ثم الاهتمام بالوسيلة تحول إلى غاية و المنظمات لم تعد مجرد تعبير عن تفاعلات بقدر ما هي آليات تفاعل تؤثر في التفاعل ذاته. و حتى توظيف طرق و مناهج التنظيم لم يعد تنتمي لمجال معين دون آخر، فقد استحسن الفاعلون استعارة الأشكال التنظيمية من مجالات لأخرى، فبعد أن كانت آليات التواصل الافتراضي توظف في كل ما هو اتصال ترفيهي، تم تعميم استعمالها في التعاملات الافتراضية التجارية والخدماتية... الخ. و بعدما تبين أن استعمال الانترنت و الفضاء الافتراضي يخفض تكلفة الأعباء والمخاطرة، انتشر استعمال الأطر التنظيمية الافتراضية وتم إدخال تعديلات على النظم التقليدية السائدة، و تراجع تردد الفاعلين في استبدال التنظيمات التقليدية بالافتراضية نظراً للمزايا الكبيرة التي يوفرها استخدامها.

- أ.د. اعتماد علام، د.د. إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص ص: 23-24<sup>12</sup>

خمسة عشر: المنظمات باعتبارها شبكات

لم يعد من السهل اليوم تحديد الحدود المكانية للمنظمة و التنظيم عموماً كما كان عليه الحال في السابق، فالتطور التكنولوجي و التقاني أسس لأبعاد أخرى، جعلت القدرة على التواصل السهل و السريع بمثابة فرصة وظيفية لتجاوز البعد المكاني و التباعد الفيزيقي لبناء شركات اقتصادية و تجارية، فبات من السهل توسيع دائرة الشراكة و التبادل بين مختلف التنظيمات مهما كان مقر تواجدها،" كما أن العولمة، وتقانة المعلومات و الاتصالات الجديدة، و الاتجاهات الحديثة في الأنماط المهنية قد تصافرت كلها لتفتح ثغرات واسعة في الحدود الواسعة بين المؤسسات من جهة و العالم الخارجي من جهة أخرى. يرى واحد من أبرز علماء الاجتماع المحدثين ( كاستل 1996) أن مشروع الشبكات هو الشكل التنظيمي الأنسب لوصف الاقتصاديين العالمي و المعلوماتي، و يعني هذا المصطلح أن المؤسسات و الشركات التجارية سواء منها الصغرى أو الكبرى، لن تستطيع البقاء و الاستمرار إلا إذا كانت جزءاً أو طرفاً في شبكة. ولا يمكن أن يتأتى مثل هذا التشبيك إلا من خلال تقانة المعلومات التي تمكن إحدى المنظمات العالمية في أية بقعة حول العالم من أن تحدد موقع مؤسسة أو شركة أخرى، و تتواصل معها، وتتبادل السلع والأنشطة المشتركة في ما بينها عبر هذه الوسائط الإلكترونية. ويرى عالم الاجتماع هذا، بعد أن يستشهد بنماذج عديدة من هذه الشبكات التي نشأت في سياقات ثقافية و مؤسسية متعددة، أن هذه الشبكات تمثل مؤشرات لعملية واحدة، ألا وهي تفكك النموذج البيروقراطي العقلاني التقليدي. ويمكننا أن نشهد عشرات من الأمثلة التي تتجلى فيها شيوع هذه الشبكات و انتشارها على صعيد العالم إذا استحضرننا أسماء الشركات الكبرى المتعدية الجنسيات التي انتشرت في مجتمعاتنا و بلداننا في جميع أنحاء العالم، سواء منها ما ينتج الخدمات و السلع أو حتى ما يتولى تقديم الوجبات الجاهزة.<sup>13</sup>

و مع ذلك تبقى الخصوصيات فاعلة و محددة لطبيعة المنظمة من مجتمع لآخر، بحكم أن التفاوت في التطور التكنولوجي و الحداثي و الثقافي و نمط بنية المجتمعات، و دهنيات الأفراد، و مستوى التطور الاقتصادي لا يسمح بتطبيق نفس الأطر و الهياكل التنظيمية، لذلك هناك ديناميكية تطور متباينة تجعلنا نعايش في نفس الوقت في عالمنا أكثر النماذج التنظيمية تطوراً و مرونة و نجاعة، و في نفس الوقت نعايش في مجتمعات أخرى أكثر النظم و الهياكل البيروقراطية، المتخلفة التي تعيد إنتاج نفس التنظيمات التقليدية دون السماح ببعث بيئة مساعدة على تبني عصنة الإدارة و نظم و مؤسسات الحكم الرئيسية.

<sup>13</sup> : أنتوني غدنز، فليب صاتن، مرجع سابق، ص: 429-430

كما أن التفاوت يختلف من مجال لآخر فقد نجد ديناميكية و حركية تطور في المجال الاقتصادي لا تقابلها إطلاقاً ديناميكية تحول و تطور في المجال الاجتماعي و حتى الثقافي، حيث يتم الفصل بين ما هو ربحي مادي و ما هو أخلاقي ثقافي، و مؤسسة الأسرة نموذج حي على التفاوت الكبير بين المجتمعات في الصورة النمطية التي تتمتع بها فبين المجتمعات التي لم تعد تضي عليها أية أهمية، وسارت في مسار تفكيك الحاجة للأسرة، مجتمعات أخرى تقدسها و توفر لها أكبر قدر من الضمانات لمساندتها و تشجيع لإعادة إنتاجها، و نفس الأمر ينطبق على التفاعلات الاجتماعية، بحيث ثقافة المجتمع تحدد المستوى المسموح به من التطور عندما تمتلك هامش واسع لمنع التغيرات و التقلبات الوافدة خارجياً و الضاغطة داخلياً.

## سنة عشر: الاندماجية

تحرص أكبر المنظمات العالمية اليوم على ضمان اندماج مستخدميهم بتوفير أكبر قدر ممكن من الترقية و الظروف المريحة للعمال المتميزين و عائلاتهم، فكلما تميز العامل صار مستهدف من عدة منظمات، تدخل في منافسة شديدة للظفر بخدماته، هذا الوضع يشعر الكفاءات بأهميتهم الوظيفية في المؤسسات، فيرفع سقف التوقعات و التطلعات، ونظراً لازدياد أهمية أداء العمال كما بيننا منذ حين.

إلا أن البحث عن تحقيق الاندماج لا يرتبط بالمقابل المادي فقط، بل قد يتجاوز ذلك للرضا بناء على معايير أخرى، منها الاندماج الأخلاقي على سبيل المثال، فالكثير من العمال يرضون بعلاقات عمل غير مريحة مادياً أو أقل ربحية لأنها توفر لهم اندماجاً أخلاقياً، فالإمامة مثلاً ليست مريحة مادياً و أجور الأئمة زهيدة جداً في بلدنا، و لكن هذه الوظيفة مطلب الكثيرين ممن يعتبرون العمل فيها تشريف و تكريم قبل أن تكون وظيفة فحسب، و نفس الشيء بالنسبة للتعليم عند البعض، أم علاقات مهنية تنظيمية أخرى توفر لشاغليها رضا أخلاقي يكتسي بالنسبة لهم أولوية. ، ويقابلها أحياناً نوع من الاندماج المادي المصلحي قد يتحول إلى اغتراب فردي أو جماعي لأسباب عدة.

إذن علاقات العمل لم تعد تهمل أداء العامل ، و أي خلل في الأداء لا يكيف بالضرورة على أساس حالة مرضية، خاصة النفسية منها، بقدر ما ترتبط بسقف توقعات العامل من علاقات العمل، مما شجع على الاستمرار في الانتقال من التحليل الماكرو سوسولوجي إلى الميكروسوسولوجي لتسهيل اكتشاف الدوافع الفردية التي تشجع أو تعطل مرودية الفرد داخل التنظيم ، كي يتم التحكم من خلال تكثيف الدراسات في كل ما يحدث داخل التنظيم سواء ما تعلق بالهيكلية أو التأطير والتنظيم أو أداء الأفراد والجماعات.

في إطار حركية أوسع تعيد هيكلية المجتمعات بكاملها. و الدليل على ذلك تأريخ تطور البحوث والدراسات بعناوين تعبر عن الارتباط بمرحلة التصنيع، بالحديث عن المجتمعات الصناعية و ما قبل الصناعية و ما

بعد الصناعية، ثم الانتقال للحديث عن مجتمعات عصرية ترتبط بمستوى من الحداثة لم يكن متخيل من قبل، كل هذه التحولات، ترتبط بالدرجة الأولى بتأثيرات الصناعة التي أنتجت مستويات حديثة و متطورة من الخدمات و التعاملات العالمية، تستوجب وجود مؤسسات عالمية و محلية متطورة، تنظم التحولات السريعة التي يشهدها العالم بانتظام في إطار التدافع و التنافس الاقتصادي و التجاري، لذلك من الطبيعي جدا تطور البحوث و الدراسات حول التنظيمات و المنظمات لمرافقة التشبيك الذي يزداد تعقيداً، لدرجة دفعت أكبر المؤسسات العالمية للتوأمة و الشراكة خشية الاندثار وعدم القدرة على استيعاب واحتواء التحولات المتسارعة.

## سبعة عشر: القيادة التنظيمية

عرفت دراسة القيادة عدّة مداخل ونظريات، كالوظيفية ونظرية السمات ونظرية الرجل العظيم، والتفاعلية الرمزية والإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية... إلخ، وسنكتفي بتزويد الطلبة بشكل مبسط بمفهوم القيادة التنظيمية وبعض تصنيفاتها، كتمهيد لما سيتم دراسته مستقبلاً حول هذا الموضوع.

### 1) مفهوم القيادة التنظيمية

تُعتبر القيادة عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، فهي "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها. وتتصبّ الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة، ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات و القرارات"<sup>14</sup>، كما يمكن أن تتم القيادة التنظيمية في بعض الحالات بالإقناع والتفاوض. وتختلف القيادة التنظيمية عن غيرها من القيادات، فهي تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني وتواجدها البيروقراطي، لا من قيم وعادات المجتمع، أو من الشخصية الكارزمانية للقائد بشكل أساسي مثل ما يحدث في الفضاء السياسي أو في الفضاء العام، فهذا النوع من الشخصيات يُعتبر في المنظمة عاملاً مساعداً وليس أصلاً في تنصيب القادة، حيث أنّ التنصيب يعتمد على شروط أخرى إلى جانب قوة الشخصية، كالرصيد العلمي والفكري والخبرة والمهارات المهنية والتواصلية والمكتسبات الشخصية... إلخ، كما يركز أساساً على سلطة الإطار الرسمي البيروقراطي، وذلك لأن "القيادة في التنظيمات الرسمية مظهر أساسي لانقسام السلطة وتباين مستويات المسؤولية، أكثر منها سمة أو مجموعة سمات شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم، طالما أنها تركز على معايير وأسس موضوعية، ذلك هو المنظور الذي تنهض عليه دراسة القيادة التنظيمية"<sup>15</sup>، أين يمارس القائد البيروقراطي

د. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2016، ص: 246<sup>14</sup>

<sup>15</sup>: د. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص: 426



سلطته من خلال وظيفته أو وضعه في تسلسل هرمي بيروقراطي، أكثر من اعتماده على خصائصه الشخصية<sup>16</sup>.

## (2) أنماط القيادة التنظيمية

هناك تصنيفات عديدة للقيادة، فمثلاً:

### 1. حسب تعامل القائد مع جماعته

**(أ) قيادة ديمقراطية:** أين نجد القائد لا يُصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويعمل دائماً على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع والتفاوض.

**(ب) قيادة أوتوقراطية:** في هذه الحالة يُصدر القائد الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدّد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة بشكل دكتاتوري متسلط عن الخطوات الحالية التي يجب عليها إتباعها، ويبقى بعيداً عن جماعته في معظم الأحيان، حيث لا يعمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بل تجمعهم معهم علاقات سيطرة.

**(ج) قيادة فوضوية:** يُتيح القائد في هذه الحالة الحرية المطلقة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، ولا يشترك معهم في ذلك أحياناً، ممّا يجعل من هذا النمط من القيادات فاشلاً وسلبياً، لأنّ القائد بعيد كثيراً عن ما تتطلبه مسؤوليات القيادة، وهذا النمط من القيادة يلجأ إليه عادة القائد الفاشل الذي لا يمتلك مهارات أو كفاءات مهنية، كما أنّ القائد المنحرف يستغل عادة الفوضى في التسيير والإدارة، كي يتجنّب المحاسبة المباشرة بتوريط أكبر عدد ممكن من أعضاء منظمته في تبعات أخطائه وتجاوزاته.

### 2. حسب الهدف المرکز عليه القائد

**(أ) القيادة المرکزة على أعضاء المنظمة:** يركّز هنا القائد اهتمامه حول العمّال والموظفين، يعتبر الإشراف عنهم وظيفية اجتماعية ونفسية قبل أن تكون رسمية وإدارية، مما يزيد من ثقة أعضاء المنظمة بقائدهم وبكفاءاته القيادية، فيزيد بذلك من مستوى إنتاج المنظمة.

**(ب) القيادة المرکزة على الإنتاج:** يركّز في هذه الحالة القائد اهتمامه حول مشكلات العمل والإنتاج وتحقيق هدف المنظمة، دون التركيز على أعضائها، مما يتسبّب في اضطراب المناخ التنظيمي بسبب

<sup>16</sup>: د. محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص: 245 (بالتصرف)

شعور العمال والموظفين بابتعاد قائدهم عنهم أو عدم إنصافه لهم، وهذا ما يمكن أن يكون سببا مباشرا في عدم رضاهم الوظيفي وفي انخفاض الفعالية التنظيمية.

## ثمانية عشر: الهوية المهنية

تعتبر الهوية المهنية أهم أعمدة المنظمات مهما اختلفت أشكالها و وظائفها، لأن "المهن هويات يجب تشييدها، وكيانات يجب الدفاع عنها، ومناطق تجب حمايتها، وزبائنية تحتاج للطمأنة"<sup>1</sup>، وهي نتيجة التفاعلات المهنية بالمنظمة ديناميكية و ليست بالضرورة ثابتة، أشار فيليب برنو إلى أن تشكلها يرتكز على التكون و الخبرة المهنية والاعتراف بالانتماء للمنظمة.

وعموما "تشدّد السوسولوجيا على دور العمل في التنشئة الاجتماعية، فهي الأقل ميلا من السيكولوجيا إلى دراسة محتوى المهام و الفعاليات، حيث تحدد زمرا مهنية يفسّر تأسيسها كهوية جماعية و دينامية بشكل واسع انطلاقا من الأماكن التي تشغلها ضمن تقسيم العمل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : كاترين البيرن، الهوية والهويات، الفرد/الزمرة/المجتمع، تر: د. إياس حسن، الجزء الأول، دار الفرق، سورية، 2017، ص:

<sup>2</sup> : نفس المرجع، الجزء الثاني، ص: 90 (بالتصرف)

**الفصل الرابع:**  
**امتحانات نموذجية**  
**مقترحة مع الحلول**  
**للمراجعة**

# الامتحان الأول:

أجب عن سؤالين فقط:

السؤال الأول: متى يمكننا أن نصف الجماعة داخل المنظمة بأنها جماعة غير رسمية وهل يمكن للجماعات الرسمية أن تتحول إلى جماعة غير رسمية؟

## الإجابة:

الجماعة غير الرسمية تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأعضاء (حددها بعض العلماء بأقل من 10)، كما أنّ هذا النوع من الجماعات يتميز بعلاقات الوجه للوجه ويتقاسم للأدوار من أجل تحقيق هدف مشترك لا يعكس بالضرورة هدف المنظمة، بل يُبنى على أسس شخصية. ويوفّر هذا النوع من الجماعات لأعضائه فرصة للتكيف مع ظروف العمل، وموقعا محدداً داخل المنظمة، حسب الدور الذي يتبناه العضو لاكتساب مكانة وللشعور بنوع من الاستقلالية، هذا ما يزيد من شعوره بالطمأنينة والأمان. وعموماً يمكن أن تكون الجماعات غير الرسمية في المنظمة مؤيدة أو معارضة للسلطة القائمة على تسييرها، ومن أهم أسباب تماسكها صغر حجمها واشتراك أعضائها في نفس الهدف ووجود تقاسم إستراتيجي للأدوار بين أعضائها، وتميزها بالتواصل المستمر والمباشر بين أعضائها داخل وحتى خارج المنظمة. بينما جماعة العمل الرسمية عبارة عن فريق متعاون لأداء مهام محددة مسبقاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. العضوية بالنسبة لهذا النوع من الجماعات في المنظمة تتم بشكل إداري انتقائي، وفق تسلسل وظيفي، ويتم التفاعل بين الأعضاء في هذه الحالة بنمط رسمي محدد مسبقاً، وفق القانون الداخلي للمنظمة، وحسب التسلسل التراتبي لمناصب أعضاء هذه الجماعة، أي أنّ الاتصال خارج الإطار الرسمي في هذه الحالة شبه معدوم، ومن أمثلة ذلك التفاعل الرسمي داخل الأقسام والفروع المشكّلة لهيكل المنظمة. و يمكن للجماعة الرسمية أن تتحول إلى جماعة غير رسمية عندما تعطل العمل بالجانب الرسمي و منظومتها القانونية و تغرق في الفوضى و العلاقات غير رسمية و تشتغل على تحقيق أهداف غير أهداف المنظمة تحافظ على شكلها و بنيتها الرسمية ووظيفياً تتحول إلى جماعة غير رسمية

السؤال الثاني: هل البيروقراطية إيجابية أم سلبية بالمنظمة حسب النموذج المثالي لماكس فيبر؟

## الإجابة:

طرح فيبر مفهوم البيروقراطية كأرقى مستوى تنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكل فعالية و نجاعة المنظمة فجميع المنظمات الضخمة تتميز بطبيعتها ببيروقراطية، كما أشار إلى أنّ بعض أنواع التنظيم البيروقراطي قد نشأت وتطورت في الحضارات التقليدية القديمة (مثلاً المسؤول البيروقراطي في الصين يتولى إدارة شؤون الحكومة)، غير أنها تطورت واكتملت حديثاً، حيث يعتبرها المحور الرئيسي لترشيد و عقلنة المجتمع.

ويرى أن السلطة البيروقراطية\* هي الأسلوب الوحيد للتعامل مع المتطلبات الإدارية والأنساق الاجتماعية، ومع تزايد التعقد في المهمات والواجبات، من الضروري تطوير أنظمة الضبط والسيطرة والإدارة لمعالجتها. لذلك اعتبر البيروقراطية ماكينة متقدمة، ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى وتشدّد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمة المحددة.

### النموذج المثال للبيروقراطية لدى فيبر

أ. توزيع السلطة في تراتبية ومراتب واضحة: للبيروقراطية شكل بناء هرمي، تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار، وتتوزع المهمات في المنظمة باعتبارها واجبات رسمية، وتقوم الرتبة أو المكتب الأعلى بالإشراف والسيطرة على الرتبة الأدنى منها في هذا النظام.

ب. تحكّم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات: لا يعني ذلك أن أداء الواجبات البيروقراطية يتم بصورة روتينية، خاصة في أدنى الرتب، بل وكلما علت الرتبة، تزايد نطاق القواعد والتعليمات لتشمل مجموعة واسعة من الحالات، مما يتطلب المرونة في تفسيرها.

ج. يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجرًا على عملهم: يكون لكل وظيفة في هذا الترتيب الهرمي راتب أو معاش محدد وثابت، ويتوقع من الأفراد أن

من أكثر الأوصاف السلبية للبيروقراطية شيوعاً ما جاء به الروائي الفرنسي "أونوريه دويلزك" حين وصفها بالسلطة الكبرى التي يمارسها الأقزام. في حين امتدحها آخرون على أساس أنها سبب مباشر في الرفع من الكفاءة والفاعلية التنظيميتين.\*

يوصلوا مساهم المهني داخل المنظمة، ويمكن أن تنالهم الترقية على أساس المقدرة و الأقدمية أو مزيج بينهما.

د. هناك فصل بين مهمات المسؤول داخل المنظمة وحياته خارجها: الحياة العائلية والشخصية للمسؤول تتميز عن أنشطته في موقع العمل، وتنفصل انفصالا مادياً عن مكان وظيفته.

هـ. أعضاء المنظمة لا يمتلكون الموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها: نمو البيروقراطية، حسب فيبر يفصل بين العاملين من جهة، والسيطرة على وسائل الإنتاج من جهة ثانية، ففي المجتمعات التقليدية، يسيطر المزارعون والصناع في العادة على عمليات الإنتاج ويمتلكون الأدوات التي يستخدمونها، أمّا في التنظيمات البيروقراطية، فالموظفون لا يمتلكون المكاتب التي يعملون فيها ولا ما يستخدمونه من معدات وتجهيزات.

السؤال الثالث: أذكر و اشرح أبعاد السلوك التنظيمي؟ و ما هو البعد الذي تعتبره أكثر أهمية؟ و لماذا؟

**الإجابة:**

**خامسا: السلوك التنظيمي**

يقوم بالسلوك التنظيمي العنصر البشري داخل المنظمة (الأعضاء)، وهو سلوك يمكن أن يكون لخدمة المنظمة أو متناقضا معها، أي مختلف حسب الجماعة الوظيفية الصادر عنها داخل المنظمة.

وللسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:

**(1) المناخ التنظيمي:** مرتبط بتفاعلات الأعضاء مع المنظمة (الرأي في القائد، التجاوب مع القرارات،...).

**(2) الفعالية التنظيمية:** مرتبطة بكيفية ممارسة السلطة والإشراف وأنماط التواصل (يمكن أيضا للتكنولوجيا أن تزيد من الفعالية)

**(3) الأهداف التنظيمية:** هي المحرك الأساسي للمنظمة، لذلك يجب أن تكون محددة بدقة وعقلانية، كما يجب أن تكون مشتركة بين كل الجماعات الوظيفية داخل المنظمة، حيث أنّ تعارض الأهداف أو وجود أهداف رسمية وأخرى غير رسمية يهدد فعالية وحتى كيان المنظمة

# الامتحان الثاني:

أجب عن سؤالين فقط:

السؤال الأول: أذكر أصناف القيادة حسب تعامل القائد مع جماعته؟ وما هي القيادة الأنسب لوضع منظماتنا؟

## الإجابة:

تُعتبر القيادة عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، فهي "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها. وتتصّب الوظيفة القيادية أساسا على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة، ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات و القرارات"<sup>1</sup>، كما يمكن أن تتم القيادة التنظيمية في بعض الحالات بالإقناع والتفاوض.

يمكن تصنيف القيادة حسب تعامل القائد مع جماعته إلى:

(أ) **قيادة ديمقراطية:** أين نجد القائد لا يُصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويعمل دائما على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع والتفاوض.

(ب) **قيادة أوتوقراطية:** في هذه الحالة يُصدر القائد الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدّد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة بشكل دكتاتوري متسلط عن الخطوات الحالية التي يجب عليها إتباعها، ويبقى بعيدا عن جماعته في معظم الأحيان، حيث لا يعمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بل تجمعهم معهم علاقات سيطرة.

(ج) **قيادة فوضوية:** يُتيح القائد في هذه الحالة الحرية المطلقة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، ولا يشترك معهم في ذلك أحيانا، ممّا يجعل من هذا النمط من القيادات فاشلا وسليبا، لأنّ القائد بعيد كثيرا

: د. محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 269<sup>1</sup>

عن ما تتطلبه مسؤوليات القيادة، وهذا النمط من القيادة يلجأ إليه عادة القائد الفاشل الذي لا يمتلك مهارات أو كفاءات مهنية، كما أنّ القائد المنحرف يستغل عادة الفوضى في التسيير والإدارة، كي يتجنّب المحاسبة المباشرة بتوريط أكبر عدد ممكن من أعضاء منظمته في تبعات أخطائه وتجاوزاته.

**الشق الثاني من السؤال لا يفرض اختيار محدد بل يفتح المجال للطلبة باختيار القيادة الأنسب بشرط تبرير مفصل يتماشى مع مختلف السيناريوهات التي تعرضنا لها المحاضرة**

**السؤال الثاني: اشرح العلاقة بين منطقة الشك و هامش الحرية عند ميشال كروزي حسب مفهومه للفعل الاستراتيجي؟**

### **الإجابة:**

التحليل الإستراتيجي يعتبر التنظيم بناءً اجتماعياً، نتيجة الأفراد داخل فضاء لعبة، ومن خلال استغلالهم لفضاءات من الحرية. يركز بذلك الفعل الإستراتيجي على منطق العقلانية، وقد أشار كروزييه إلى أنّ "الفاعل في قليل من الأحيان أهدافاً واضحة ومشاريع محدّدة منذ البداية، لكن من خلال تفاعله سيرفض البعض منها ويكتشف أخرى جديدة، وذلك لوجود عوامل غير منتظرة (مفاجئة) تجبره على إعادة النظر في وضعيته، أي أنّ سلوكه يجب أن يصبح عقلانياً مُحدّداً حسب هدف مسطّر منذ البداية وفق الفرص المتاحة، والفاعلين الآخرين واللّعبة التي هم مشتركين فيها"

**منطقة الشكّ (La zone d'incertitude):** تعني بمنطقة الشكّ جزء التردّد الذي تتضمنه وضعية معيّنة، وتحدّد هذه المنطقة حسب الموارد التي يمتلكها الفاعل، بالإضافة إلى هامش الحرّية عند القيام بالفعل. فمنطقة الشكّ هي (أن تكون لديك حرّية التصرف... أم لا)، هذا يعني أنّ الفاعل المُكره على فعلٍ معيّن بطريقةٍ معيّنة لا يملك منطقة الشكّ. ومنطقة الشكّ هي التي تُحدّد السلطة ومن يمتلكها، حيث كلّما كانت مراقبة من قبل فرد أو مجموعة بصورة جوهرية وحاسمة، كلما كان ذلك الفرد (أو الجماعة) أكثر امتلاكاً للسلطة، فعلى سبيل المثال، إذا تعطلت آلة في مصنع، يحتاج المدير (صاحب السلطة العليا) إلى المهندس القادر على التّدخل أي أنّ لديه:

○ القدرة على التّحكّم في المورد اللازم.

○ هامش مناورة للتّدخل سريعاً.

وبذلك تتسع منطقة الشكّ التي يمتلكها المهندس باتّساع هامش حرّيته وموارده، فيصبح يمتلك سلطة على مديره.



فكلما اتسعت دائرة الشك لدى من يملك السلطة الرسمية انعكس ذلك مباشرة على هامش حرية المرؤوسين بحيث يصبح لديهم مساحات أكبر لعدم الامتثال و بناء استراتيجيات خاصة بهم و تحقيق أهدافهم الخاصة على حساب أهداف المنظمة

السؤال الثالث: اشرح مفهوم المنظمة؟ و ما علاقتها بتقسيم العمل؟

### الإجابة:

المنظمة (التنظيم) هي وحدة اجتماعية أو جماعة منظمة ذات كيان اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي..، تظم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف مشتركة، وتتخذ المنظمة طابعا بنائيا يلائم تحقيق الأهداف، حيث تتكوّن من: (مجموعة موارد مالية، ومادية و معلوماتية و بشرية / إطار يعمل في ظله الأعضاء وفرق العمل/ تمتلك المنظمة أهدافاً محددة ومهاماً ذات علاقة / يشكّل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة العمل). ويعتبر العنصر البشري العنصر المحرك في المنظمة، من أجل تحقيق الهدف الذي وُجدت من أجله، وإلا لكانت مجرد هيكل من الخطط فقط ، ولا يمكن أن يوجد تنظيم دون سلطة وقيادة وتواصل و تقسيم للعمل و الذي نعني به الفصل بين مهمات العمل والوظائف في عملية الإنتاج، و الذي يُحدث اعتمادا اقتصادياً واسعاً متبادلاً، حيث يُعتبر من الأساليب التنظيمية المساعدة على تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، من خلال ضمان التوزيع السليم للمهام والأدوار والوظائف على أعضائها، لذلك يتم طرح هذا المفهوم في إطار المجموعة التنظيمية وليس العضو، فلا يمكن تطور المنظمة دون تقسيم العمل الذي كان بمثابة الوسيلة الرئيسية لتطوير حياة المجتمعات الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تنظيم تعقد الحياة بكل صورها.

## الامتحان الثالث:

السؤال: اشرح عبارتين فقط من العبارات التالية ( 10 نقاط على كل عبارة)

- (1) مفهوم السلوك التنظيمي و أبعاده.
- (2) مخرجات النسق حسب دافيد إيستون و علاقتها بالتغذية العكسيّة.
- (3) مفهوم البيروقراطية.

- 4) تصنيف المنظمات الجزائرية وفق النوع الميكانيكي و النوع العضوي.
- 5) مدى تطابق مبادئ و أهداف المدرسة التaylorية مع منظمات المجتمع الجزائري.

## الإجابة :

### 1) مفهوم السلوك التنظيمي و أبعاده:

السلوك التنظيمي حركة جماعية تصدر عن أعضاء المنظمة ( يعكس الطابع السلوكي أو صمعة المنظمة)، يتم التعرف عليه من خلال تحليل العلاقات القائمة بين العاملين بالمنظمة. (نقطة واحدة)

و هو نتيجة لتفاعل أربعة عناصر مهمة : الأفراد، التنظيم ، التكنولوجيا، النظام الاجتماعي) ( شرح كل عنصر بالتفصيل مع اجتهاد الطالب) (4 نقاط)

كما له ثلاثة أبعاد: (5 نقاط)

البعد الأول: **المناخ التنظيمي** الذي يرتبط بمشاعر و اتجاهات الأفراد داخل المنظمة و وجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

البعد الثاني: **الفعالية التنظيمية** و هي تعتمد على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف و كيفية تقسيم السلطة داخل المنظمة و أنماط التواصل.

البعد الثالث: **الأهداف التنظيمية** و هي أساس وجود المنظمة ، تمثل الغايات التي تتحرك المنظمة من أجل تحقيقها ، والتي يمكن أن يكون هناك فرق بينها و بين الأهداف غير الرسمية لأعضاء المنظمة.

2) مخرجات النسق حسب دافيد إيستون و علاقتها بالتغذية العكسية:

**المخطط بشكل كامل و صحيح كما هو موجود في الدرس ( 4 نقاط)**

**إثبات العلاقة بين العناصر ، مع التعريف بكل عنصر و إعطاء مثال للعلاقة ( 6 نقاط )**

يتمثل النسق في كل عنصر بالمنظمة يمتلك سلطة اتخاذ القرار أو القيام بإجراء على ضوء ما دخل النسق من مطالب، و بعد استعانهه بعملية الترشيح لفرز ما يدخله من مطالب يقوم بإنتاج المخرجات: المخرجات: تعبر المخرجات عن استجابة النسق للمدخلات ( ردة الفعل) و تتمثل في كل السياسات و القرارات و الأفعال المتعلقة بالتوزيع السلطوي للموارد، و يمكن لتلك المخرجات أن تكون:

- إيجابية: إذا تمّ الوفاء بها

- رمزية: إذا بقيت حبرًا على ورق أو تمّ تأجيلها لسبب من الأسباب.

- سلبية: إذا لم يتم الإستجابة للمطلب ، بل و تمّ إصدار قرارات صارمة أو القيام بفعل ضدّ من قام بالمطالبة بها.

التغذية العكسية ( عكفة الإرتداد): نعني بالتغذية الإسترجاعية أو العكسية التأثير العكسي الذي تمارسه المخرجات على المحيط، ممّا ينتج مطالب و تأييدات جديدة أي بعبارة أخرى تدفق المعلومات من المحيط إلى النسق كنتيجة لأفعاله و قراراته ، حيث هناك علاقة دائمة بين المدخلات و المخرجات و هي عملية حيوية و مصيرية بالنسبة لأيّ نسق حيث يصبح قادرًا على الإستجابة إمّا بالحفاظ على سياسته السابقة أو بتعديلها أو بتغييرها.

يمكن أن يتحوّل المؤيد إلى معارض أو يبقى مؤيدًا على ضوء قرارات و أفعال النسق ( المخرجات) أو العكس.

## الامتحان الرابع:

الأجوبة النموذجية للمواضيع الثلاثة المدرجة في الامتحان، مع سلّم التقبيل:

الموضوع الأول:

أكمل ما يلي:

- 1) حسب النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر"، لا يمتلك أعضاء المنظمة حق السيطرة على وسائل الإنتاج، والقانون الداخلي يطبّق على الجميع. (1ن)
- 2) اهتم "فريدريك ونسلو تايلور" بالتنظيم العلمي للعمل، لذلك سمّيت مدرسته بمدرسة الإدارة العلمية التي ركّزت على آلية الحركة والزمن. (2ن)
- 3) يمكن تفكيك الجماعة غير الرسمية بالمنظمة وذلك بتطبيق القانون (البيروقراطية) والاستعانة بالسلطة القهرية المخولة لصاحب المرتبة العليا، والعمل على تشتيت هدفها المشترك بتكبير حجمها وتعطيل آليات التواصل التي تستخدمها داخل المنظمة والسعي وراء التواصل مع بعض أعضائها خارج المنظمة والتفاوض معهم إن استلزم الأمر إلى ذلك. (5ن)

4) حسب "ميشال كروزيه"، الفاعل هو الذي يبنى إستراتيجية لتحقيق أهداف، حسب ما لديه من رهانات وموارد وهوامش حرية، وكلما كانت تلك الرهانات قوية زادت فعاليته، إن كان الفاعل فردا أو جماعة. (3ن)

5) نعني بالمناخ التنظيمي تفاعلات الأعضاء داخل المنظمة (القائد ومرؤوسيه) مثل الرأي في القائد والتجاوب مع القرارات، ... إلخ، وكثيرا ما يتميّز في المنظمات الناجحة بانسجام قوي بين القائد ومرؤوسيه، ينعكس في ظروف عمل مستقرة وفعالية عالية وأهداف إستراتيجية وتقسيم عادل للعمل والتحفيز وسمعة جيدة للفريق... إلخ. (5ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة المدعمة للمفهوم)

6) سعى "فريدريك ونسلو تايلور" لتنظيم استخدام وسائل الإنتاج، وذلك بالقضاء على إسراف المواد الأولية وباستبعاد السلوكيات المضرة بها (السرقه، الجهد الضائع، ..). (2ن)

7) القيادة الأوتوقراطية هي قيادة متسلطة دكتاتورية، لا تعتمد على الشورى ولا على التفاوض، بل على إصدار الأوامر المباشرة وفرض الرأي والهدف على الآخرين، فالقائد لا يشارك مرؤوسيه خطه أو رؤيته المستقبلية للعمل بل يكتفي بإصدار الأوامر أي أنّ علاقته بهم علاقة سيطرة. (2ن)

### الموضوع الثاني:

أكمل ما يلي:

1) حسب النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر"، يتقاضى الموظف أجرا حسب

رتبته وجهده، ويمكن ترقيته على أساس الكفاءة أو الأقدمية أو كليهما. (2ن)

2) سعى "فريدريك ونسلو تايلور" لتنظيم استخدام وسائل الإنتاج، وذلك بالقضاء على إسراف المواد

الأولية وباستبعاد السلوكيات المضرة بها (السرقه، الجهد الضائع، ..). (2ن)

3) حسب "ميشال كروزيه" منطقة الشك هي أن تكون لديك حرية التصرف أم لا، حسب ما تمتلكه من

موارد، وحسب هامش الحرية في بيئة التفاعل، ويمكن للشخص الإستراتيجي أن يزيد من هامش حريته

باستغلال موارده بشكل عقلائي، يجعله يكتسب سلطة على غيره، فيتمكّن بذلك من تمرير إستراتيجيته

(التفاوض، المساومة، التعطيل، .....). (5ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة)

4) أخطر الجماعات غير الرسمية على القائد بالمنظمة هي تلك السلبية القادرة على التعطيل، صغيرة

الحجم (لا يفوق عددها 10 أفراد)، والتي تكون متماسكة بهدف مشترك وتضامن وتكامل وتقاسم

لأدوار، عقلائية في إستراتيجيتها المبنية عادة ضد إستراتيجية المدير والسلطة العليا بالمنظمة. (5ن)

5) نغني بالفعالية التنظيمية كيفية ممارسة السلطة والإشراف والتواصل، والتي تزيد بالعامل التكنولوجي، أي أنها مرتبطة بشكل أساسي بالقيادة. (2ن)

6) يقوم بالسلوك التنظيمي أعضاء المنظمة (القائد والمرؤوسين)، الذين يشكّلون الجماعة الرسمية وهذا ما يعكس سمعة المنظمة. (2ن)

7) القيادة المركّزة على الإنتاج هي قيادة تهتم بمشكلات العمل وتحقيق الهدف، والاعتماد الكلي عليها يجعل المنظمة تُهمل أعضاءها، ممّا يتسبّب في اضطراب المناخ التنظيمي، بسبب شعور الأعضاء بعدم الرضا الوظيفي. (2ن)

### الموضوع الثالث:

أكمل ما يلي:

1) القدرة على التعطيل تُعتبر حسب "ميشال كروزييه" من موارد الفاعل الإستراتيجي المحقّقة لهدفه. (1ن)

2) أكّد "ماكس فيبر" من خلال النموذج المثالي للبيروقراطية أنّ المسؤول مُطالب بالفصل بين حياته الشخصية و أنشطته المهنية. (1ن)

3) حسب "ميشال كروزييه"، الإستراتيجية هي سلوكيات متجانسة يتبناها الفاعل من أجل المحافظة على مصالحه، تُعتبر عقلانية في نظر من يستعملها، وهي موجّهة حسب الرهانات، تسهّل تحقيقها الموارد وهوامش الحرية داخل منطقة الشك. وما يمكن ملاحظته في العديد من المنظمات الجزائرية الفاشلة هو: اختيار سلوكيات غير متجانسة لا تتماشى ووضعية الفاعل (القائد / المنظمة)، الذي يحدّد لنفسه وللمنظمة هدفاً وفق رهانات لا تتماشى مع الموارد أو مع هوامش الحرية الممنوحة، ليجد نفسه قد تسبّب في إضعاف المنظمة أو في إفلاسها. (5ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة)

4) أنواع القيادة حسب تعامل القائد مع جماعته هي الديمقراطية والأوتوقراطية والفوضوية ، والأكثر استخداماً في المنظمات الفاشلة هي الفوضوية التي يعتمدها القائد الفاشل أو المنحرف. (2,5ن)

5) تنعكس سمعة المنظمة من خلال السلوك التنظيمي، الذي يمكن تحديده من خلال المناخ التنظيمي (تفاعلات الأعضاء) والفعالية التنظيمية (سلطة، إشراف، تواصل) والأهداف التنظيمية. (2,5ن)

6) من مبادئ الإدارة العلمية الفصل بين وظيفتين أساسيتين في المنظمة وهما التخطيط

و التنفيذ. (1ن)

7) شروط تكوين جماعة غير رسمية في المنظمة هي: وجود تفاعل تلقائي لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأعضاء (لا يتجاوز عددهم 10 أفراد)، تربطهم علاقات الوجه للوجه و هدف مشترك مبني على أسس ومصالح شخصية، التواصل مستمر داخل وخارج المنظمة ، يتقاسمون الأدوار بشكل إستراتيجي، توفر هذه الجماعة الطمأنينة لأعضائها والشعور بالاستقلالية وكسب المكانة مما يزيد من جراتهم على المطالبة والمعارضة والتفاوض. (7ن)

## الامتحان الخامس:

الأجوبة النموذجية للمواضيع الثلاثة المدرجة في الامتحان، مع سلم التنقيط:

الموضوع الأول:

أكمل ما يلي:

- 1) حسب النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر" ، يتم توزيع السلطة بالمنظمة في تراتبية واضحة، هذا ما يشكل هرما قمته تمثل السلطة العليا. (2ن)
- 2) سعى "فريدريك وينسلو تايلور" للقضاء على الجهد الضائع وإسراف المواد الأولية. (1ن)
- 3) حسب "ميشال كروزييه"، الإستراتيجية هي سلوكيات متجانسة يتبناها الفاعل من أجل المحافظة على مصالحه، تُعتبر عقلانية في نظر من يستعملها، وهي موجّهة حسب الرهانات، تسهل تحقيقها الموارد وهوامش الحرية داخل منطقة الشك. وما يمكن ملاحظته في العديد من المنظمات الجزائرية الفاشلة هو: اختيار سلوكيات غير متجانسة لا تتماشى ووضعية الفاعل (القائد/ المنظمة)، الذي يحدّد لنفسه وللمنظمة هدفا وفق رهانات لا تتماشى مع الموارد أو مع هوامش الحرية الممنوحة، ليجد نفسه قد تسبّب في إضعاف المنظمة أو في إفلاسها. (5ن)
- 4) تتكوّن الجماعة غير الرسمية بالمنظمة من أعضاء الجماعة الرسمية، وهي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأعضاء (أقل من 10)، كما تتميز بعلاقات الوجه للوجه، ويتقاسم للأدوار وبالهدف المشترك المبني على دوافع شخصية لا يعكس

بالضرورة هدف المنظمة ( لذلك يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية)، توفر لأعضائها فرصة للتكيف مع ظروف العمل وموقعا ومكانة بالمنظمة، وشعورا بالاطمئنان والأمان والاستقلالية. (6ن)

(5) يقوم بالسلوك التنظيمي أعضاء المنظمة (القائد والمرؤوسين)، الذين يشكلون الجماعة الرسمية وهذا ما يعكس سمعة المنظمة. (2ن)

(6) من مبادئ الإدارة العلمية الفصل ما بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ بالمنظمة. (2ن)

(7) يستعين بالقيادة الفوضوية الفاشل و المنحرف ، وذلك بسبب تهزيهما من المسؤولية القيادية ومن المحاسبة، فالفاشل بتركه حرية المشاركة في اتخاذ القرار لجميع أعضاء المنظمة، يغطي على عجزه وعدم كفاءته، أما القائد المنحرف فيستغل هذا النوع من القيادات لرفع الشبهات عنه والتمكن من خلال تلك الفوضى من ممارسة سلوكه الفاسد (رشوة، سرقة، تغيب مستمر، محسوبية،...). (2ن)

### الموضوع الثاني:

أكمل ما يلي:

(1) موارد الفاعل بالمنظمة حسب "ميشال كروزييه" هي التي تحدّد إستراتيجيته، يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة مثل التقنيات (تشغيل، تصليح) و العلاقات ( معرفة الزبائن،...) والمعارف (علم، قدرة على التحليل،...) و القدرة على تعطيل من في السلطة، والشرعية (الأقدمية، المنصب،...) والشخصية الكاريزماتية والحركية. (5ن)

(2) تبنت العديد من الدول النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر"، غير أنها عدّلته حسب ما يناسب مجتمعاتها وما تمتلكه من خصائص ( الموروث الثقافي، العادات ، التطور الفكري والتكنولوجي، قيمة العمل وبذل الجهد، الكفاءة، التعامل مع الآخر،...) (4ن)

(3) من مبادئ الإدارة العلمية الفصل ما بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ بالمنظمة. (2ن)

(4) نعني بالأهداف التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمة وهي من أبعاد السلوك التنظيمي، ولكي تنجح المنظمة، يجب أن تكون تلك الأهداف مشتركة ومحددة بدقة وعقلانية، ومسطرة حسب الإستراتيجية والرهانات والموارد ونظام الفعل. (3ن)

(5) كلما صغر حجم الجماعة غير الرسمية بالمنظمة زادت فعاليتها، وذلك لأن كبر حجمها سيتسبب في تشتت الهدف المشترك بكثرة المصالح المتدافعة، كما أنها لن تحافظ على سرية خططها وإستراتيجيتها. (2ن)

6) للسلوك التنظيمي أبعاد يمكن أن تحدّد طبيعته وهي: المناخ التنظيمي ( تفاعلات الأعضاء ) والفعالية التنظيمية ( السلطة، الإشراف، التواصل، التكنولوجيا)، و الأهداف التنظيمية العقلانية والموحدة. (2ن)

7) القيادة المركّزة على أعضاء المنظمة هي قيادة إيجابية تحقّق الرضا الوظيفي حيث يركّز القائد على الإشراف على المرؤوسين معتبرا ذلك وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون إدارية. (2ن)

### الموضوع الثالث:

أكمل ما يلي:

- 1) يمكن للبيروقراطية أن تكون إيجابية أو سلبية، وذلك حسب نمط استخدام القائد للسلطة ، وخصائص المنظمة والمجتمع الذي تكون فيه (حجم الفساد والتسيّب، التخلف،...). (5ن)
- 2) من أهداف الإدارة العلمية زيادة كميّة الإنتاج في نفس الفترة الزمنية المحددة للعمل. (1ن)
- 3) حسب "ميشال كروزييه"، نظام الفعل هو نتيجة إستراتيجيات مختلفة، يعكس أفعالا واقعية وملموسة ، وإنّ معرفة نظام الفعل الأنسب للمنظمة وللعملية الإنتاجية يسهّل عملية تحقيق الهدف، بفهم وتوقّع التطورات. (2ن)
- 4) تؤثر الجماعة غير الرسمية بالمنظمة في أعضائها، حيث تمنحهم فرصة تحقيق أهداف تتماشى ومصالحهم، بتوفير لهم فرصة للتكيف مع ظروف العمل، وموقعا محددا داخل المنظمة ومكانة وشعورا بالطمأنينة والأمان والاستقلالية و جرأة للمطالبة والمعارضة والتفاوض. (3ن)
- 5) نغني بالأهداف التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمة وهي من أبعاد السلوك التنظيمي، ولكي تنجح المنظمة، يجب أن تكون تلك الأهداف مشتركة ومحددة بدقة وعقلانية، ومسطرة حسب الإستراتيجية والرهانات والموارد ونظام الفعل. (3ن)
- 6) يقوم بالسلوك التنظيمي أعضاء المنظمة (القائد والمرؤوسين)، الذين يشكّلون الجماعة الرسمية وهذا ما يعكس سمعة المنظمة. (2ن)
- 7) القيادة الديمقراطية هي التي يُصدر القائد من خلالها الأوامر بالمشاورة و بالاعتماد على أسلوب التفاوض، ويمكن استخدامها مع أعضاء المنظمة حسب الهدف والإستراتيجية المتبعة والظروف المهنية وطبيعة العمل وخصوصيات المجتمع.....إلخ. (4ن) (يتمّ احتساب أمثلة الطلبة)



# الامتحان السادس:

الأجوبة النموذجية للمواضيع الثلاثة المدرجة في الامتحان، مع سلم التقبيل:

## الموضوع الأول:

أكمل ما يلي:

- 1) حسب النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر"، يتم توزيع السلطة بالمنظمة في تراتبية واضحة، هذا ما يشكل هرما قمته تمثل السلطة العليا. (2ن)
- 2) سعى "فريدريك وينسلو تايلور" للقضاء على الجهد الضائع وإسراف المواد الأولية. (1ن)
- 3) حسب "ميشال كروزييه"، الإستراتيجية هي سلوكيات متجانسة يتبناها الفاعل من أجل المحافظة على مصالحه، تُعتبر عقلانية في نظر من يستعملها، وهي موجهة حسب الرهانات، تسهل تحقيقها الموارد وهوامش الحرية داخل منطقة الشك. وما يمكن ملاحظته في العديد من المنظمات الجزائرية الفاشلة هو: اختيار سلوكيات غير متجانسة لا تتماشى ووضعية الفاعل (القائد / المنظمة)، الذي يحدد لنفسه وللمنظمة هدفا وفق رهانات لا تتماشى مع الموارد أو مع هوامش الحرية الممنوحة، ليجد نفسه قد تسبب في إضعاف المنظمة أو في إفلاسها. (5ن) (تم احتساب أمثلة الطلبة)
- 4) تتكون الجماعة غير الرسمية بالمنظمة من أعضاء الجماعة الرسمية، وهي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأعضاء (أقل من 10)، كما تتميز بعلاقات الوجه للوجه، ويتقاسم للأدوار وبالهدف المشترك المبني على دوافع شخصية لا يعكس بالضرورة هدف المنظمة ( لذلك يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية)، توفر لأعضائها فرصة للتكيف مع ظروف العمل وموقعا ومكانة بالمنظمة، وشعورا بالاطمئنان والأمان والاستقلالية. (6ن) (تم احتساب أمثلة الطلبة)
- 5) يقوم بالسلوك التنظيمي أعضاء المنظمة (القائد والمرؤوسين)، الذين يشكلون الجماعة الرسمية وهذا ما يعكس سمعة المنظمة. (2ن)
- 6) من مبادئ الإدارة العلمية الفصل ما بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ بالمنظمة. (2ن)

7) يستعين بالقيادة الفوضوية الفاشل و المنحرف ، وذلك بسبب تهزيهما من المسؤولية القيادية ومن المحاسبة، فالفاشل بتركه حرية المشاركة في اتخاذ القرار لجميع أعضاء المنظمة، يغطي على عجزه وعدم كفاءته، أما القائد المنحرف فيستغل هذا النوع من القيادات لرفع الشبهات عنه والتمكن من خلال تلك الفوضى من ممارسة سلوكه الفاسد (رشوة، سرقة، تغيب مستمر، محسوبية،...) . (2ن)

### الموضوع الثاني:

أكمل ما يلي:

1) موارد الفاعل بالمنظمة حسب "ميشال كروزييه" هي التي تحدّد إستراتيجيته، يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة مثل التقنيات (تشغيل، تصليح) و العلاقات ( معرفة الزبائن،..) والمعارف (علم، قدرة على التحليل،..) و القدرة على تعطيل من في السلطة، والشرعية (الأقدمية، المنصب،..) والشخصية الكاريزماتية والحركية. (5ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة)

2) تبنت العديد من الدول النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر"، غير أنها عدّلته حسب ما يناسب مجتمعاتها وما تمتلكه من خصائص ( الموروث الثقافي، العادات ، التطور الفكري والتكنولوجي، قيمة العمل وبذل الجهد، الكفاءة، التعامل مع الآخر،..) (4ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة)

3) من مبادئ الإدارة العلمية الفصل ما بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ بالمنظمة. (2ن)

4) نغني بالأهداف التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمة وهي من أبعاد السلوك التنظيمي، ولكي تنجح المنظمة، يجب أن تكون تلك الأهداف مشتركة ومحددة بدقة وعقلانية، ومسطرة حسب الإستراتيجية والرهانات والموارد ونظام الفعل. (3ن)

5) كلما صغر حجم الجماعة غير الرسمية بالمنظمة زادت فعاليتها، وذلك لأن كبر حجمها سيتسبب في تشتت الهدف المشترك بكثرة المصالح المتدافعة، كما أنها لن تحافظ على سرية خططها وإستراتيجيتها. (2ن)

6) للسلوك التنظيمي أبعاد يمكن أن تحدّد طبيعته وهي: المناخ التنظيمي ( تفاعلات الأعضاء) والفعالية التنظيمية ( السلطة، الإشراف، التواصل، التكنولوجيا)، و الأهداف التنظيمية العقلانية والموحدة. (2ن)

7) القيادة المركزة على أعضاء المنظمة هي قيادة إيجابية تحقق الرضا الوظيفي حيث يركّز القائد على الإشراف على المرؤوسين معتبرا ذلك وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون إدارية. (2ن)

### الموضوع الثالث:

أكمل ما يلي:

- 1) يمكن للبيروقراطية أن تكون إيجابية أو سلبية، وذلك حسب نمط استخدام القائد للسلطة ، وخصائص المنظمة والمجتمع الذي تكون فيه (حجم الفساد والتسيب، التخلف،..). (5ن)
- 2) من أهداف الإدارة العلمية زيادة كمية الإنتاج في نفس الفترة الزمنية المحددة للعمل. (1ن)
- 3) حسب "ميشال كروزييه"، نظام الفعل هو نتيجة إستراتيجيات مختلفة، يعكس أفعالا واقعية وملموسة ، وإن معرفة نظام الفعل الأنسب للمنظمة وللعملية الإنتاجية يسهل عملية تحقيق الهدف، بفهم وتوقع التطورات. (2ن)
- 4) تؤثر الجماعة غير الرسمية بالمنظمة في أعضائها، حيث تمنحهم فرصة تحقيق أهداف تتماشى ومصالحهم، بتوفير لهم فرصة للتكيف مع ظروف العمل، وموقعا محددًا داخل المنظمة ومكانة وشعورا بالطمأنينة والأمان والاستقلالية و جرأة للمطالبة والمعارضة والتفاوض. (3ن)
- 5) نعني بالأهداف التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمة وهي من أبعاد السلوك التنظيمي، ولكي تنجح المنظمة، يجب أن تكون تلك الأهداف مشتركة ومحددة بدقة وعقلانية، ومسطرة حسب الإستراتيجية والرهانات والموارد ونظام الفعل. (3ن)
- 6) حسب النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر" ، يتم توزيع السلطة بالمنظمة في تراتبية واضحة، هذا ما يشكّل هرما قمته تمثل السلطة العليا. (2ن)
- 7) القيادة الديمقراطية هي التي يُصدر القائد من خلالها الأوامر بالمشاركة و بالاعتماد على أسلوب التفاوض، ويمكن استخدامها مع أعضاء المنظمة حسب الهدف والإستراتيجية المتبعة والظروف المهنية وطبيعة العمل وخصوصيات المجتمع،..... إلخ. (4ن)

### الإجابة النموذجية مع سلم التنقيط

أكمل ما يلي:

- 1) حسب النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "ماكس فيبر" ، يتم توزيع السلطة بالمنظمة في تراتبية واضحة، هذا ما يشكّل هرما قمته تمثل السلطة العليا. (2ن)

(2) سعى "فريدريك وينسلو تايلور" للقضاء على الجهد الضائع وإسراف المواد الأولية. (1ن)

(3) حسب "ميشال كروزيه"، الإستراتيجية هي سلوكيات متجانسة يتبناها الفاعل من أجل المحافظة على مصالحه، تُعتبر عقلانية في نظر من يستعملها، وهي موجّهة حسب الرهانات، تسهّل تحقيقها الموارد وهوامش الحرية داخل منطقة الشك. وما يمكن ملاحظته في العديد من المنظمات الجزئية الفاشلة هو: اختيار سلوكيات غير متجانسة لا تتماشى ووضعية الفاعل (القائد / المنظمة)، الذي يحدّد لنفسه وللمنظمة هدفاً وفق رهانات لا تتماشى مع الموارد أو مع هوامش الحرية الممنوحة، ليجد نفسه قد تسبّب في إضعاف المنظمة أو في إفلاسها. (5ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة)

(4) تتكوّن الجماعة غير الرسمية بالمنظمة من أعضاء الجماعة الرسمية، وهي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأعضاء (أقل من 10)، كما تتميز بعلاقات الوجه للوجه، ويتقاسم للأدوار وبالهدف المشترك المبني على دوافع شخصية لا يعكس بالضرورة هدف المنظمة ( لذلك يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية)، توفر لأعضائها فرصة للتكيف مع ظروف العمل وموقعا ومكانة بالمنظمة، وشعورا بالأطمئنان والأمان والاستقلالية. (6ن) (يتم احتساب أمثلة الطلبة)

(5) يقوم بالسلوك التنظيمي أعضاء المنظمة (القائد والمرؤوسين)، الذين يشكّلون الجماعة الرسمية وهذا ما يعكس سمعة المنظمة. (2ن)

(6) كلما صغر حجم الجماعة غير الرسمية بالمنظمة زادت فعاليتها، وذلك لأن كبر حجمها سيتسبّب في تشتت الهدف المشترك بكثرة المصالح المتدافعة، كما أنها لن تحافظ على سرية خططها وإستراتيجيتها. (2ن)

(7) يستعين بالقيادة الفوضوية الفاشل و المنحرف ، وذلك بسبب تهريهما من المسؤولية القيادية ومن المحاسبة، فالفاشل بتركه حرية المشاركة في اتخاذ القرار لجميع أعضاء المنظمة، يغطّي على عجزه وعدم كفاءته، أما القائد المنحرف فيستغل هذا النوع من القيادات لرفع الشبهات عنه والتمكن من خلال تلك الفوضى من ممارسة سلوكه الفاسد (رشوة، سرقة، تغيب مستمر، محسوبية،...). (2ن)

خاتمة

## خاتمة:

الأفكار الإبداعية هي التي تفتح المجال واسعاً للتغير و التطور، لأنها لا تلتزم بالواقع و تبحث فيما ورائه، لأنها ترى تفاعلات و تتخيل بناء اجتماعيا أكثر وظيفية مما هو قائم، ومن هنا تأتي أهمية العلوم الإنسانية عموما و علم الاجتماع بشكل خاص، لأن التغير طبيعي و لا يخلو منه أي مجتمع، لذلك نحن مطالبين بمسايرة كل جديد في مجال البحوث لأن التجارب الإنسانية متشابهة و متقاطعة، و تكمل بعضها البعض ، كما أن كل مجتمع يستطيع الاستفادة من تجارب المجتمعات الأخرى، مما يفرض أخلاقيا وبراغماتيا ضرورة الاضطلاع الدائم على كل التطورات و دراستها بعمق حتى تستفيد الإنسانية من الإنتاج المعرفي المتواصل و تصوغه في إطار تراكم موضوعي و عقلائي، كما هو الحال في تخصص علم الاجتماع التنظيمي، إلا أننا مطالبين كمجتمعات عربية ذات خصوصية، باقتراح نماذج تنظيمية تكيف و تتواءم مع طبيعة نمط مجتمعاتنا و ثقافتها السائدة، التي تعكس قيم ثابتة لا يمكن التصادم معها لأنها تتحول إلى حالات مرضية من الاغتراب و الإنكار.

و بناء عليه علينا الجمع بين دور الباحث الخبير والباحث المنتمي و الملتزم اتجاه المجتمع، الذي يستطيع تجاوز مرحلة الوصف و التحليل إلى مستوى الاستشراف و اقتراح أنماط تنظيمية خدمة لصالح المجتمع و حرصا على توازنه من منطلق ثوابتها. فلسنا مجموعة أفراد بل نحن أعضاء في مجتمع نتفاعل مع آماله و آلامه، و ما أحوجنا اليوم أكثر من ذي قبل إلى تكثيف الدراسات النوعية حول التنظيم في مجتمعاتنا في ظل التطور الحاصل السريع الذي يضغط باستمرار على الأفراد و الجماعات دون أن يكون لديها الوقت الكاف للنظر فيه و فهم أسبابه ومحدداته، مما يضعنا أمام رهان تكثيف البحث والدراسة لتقديم الإجابات الغائبة واقتراح الحلول والأطر التنظيمية المناسبة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### بالعربية:

- (1) أ. د. اعتماد محمد علام، أ.د.إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية و دراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013
- (2) أ.د. معن خليل العمر، نظريات في الصراع الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2022
- (3) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني، القاهرة، 1987
- (4) إدريس خضير: التفكير الاجتماعي الخلدوني و علاقته ببعض النظريات الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- أنتوني غدنز: علم الاجتماع، تر: د.فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، 2005
- (6) أنتوني غدنز: علم الاجتماع مع مدخلات عربية، تر: فايز الصياغ ، ط1، مؤسسة ترجمان، بيروت، 2005
- (7) أنتوني غيدنز، فيليب صانتن، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، تر: محمود النوادي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2018
- (8) جون سكوت، جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري (وآخرون) ،المجلد الثاني، المركز القومي للترجمة، مصر، 2011
- (9) حسن مظهر الرزوز: فضاء التواصل الاجتماعي العربي جماعته المتخيلة و خطابه المعرفي،مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2016
- (10) د. أبو بكر أحمد باقادر، د.عبد القادر عربي،آفاق علم اجتماع عربي معاصر، دار الفكر، سوريا ، 2006
- (11) د. فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، سلسلة المعاجم الأكاديمية، أكاديمية أنترناشيونال، لبنان، 1998
- (12) د. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2016
- (13) د. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997
- (14) د. نورالدين بكيس، د. رزقي نوال، مدخل إلى علم الاجتماع ، دار الأمير خالد، الجزائر، 2018
- (15) د.اعتماد محمد علام: علم الاجتماع الصناعي، التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2015



- (16)** د. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الأسرة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الأسرة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003
- (17)** د.علي عبد الرزاق جلبي: دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985
- (18)** د جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الجودة و التميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012
- (19)** دونيلسون. ر. فورسيث، ديناميات الجماعة، تر: أ.د. فيصل الزراد، د. مفيد نجيب حواشين، دار الفكر، الأردن، 2016
- (20)** ريمون بودون (وآخرون):المطول في علم الاجتماع،تر: د أسعد وجيه، ج2، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، سوريا، 2007
- (21)** شوقي جلال، الفكر العربي وسوسيولوجيا الفشل، روافد للنشر والتوزيع، مصر، 2022
- (22)** فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، تر:محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1998
- (23)** كاترين آلبيرن، الهوية والهويات، الفرد/الزمرة/المجتمع، تر: د. إياس حسن، الجزأين الأول والثاني، دار الفرقد، سورية، 2017
- (24)** كرينغ كالهون، معجم العلوم الاجتماعية، تر: معين رومية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، لبنان، 2021
- (25)** مانويل كاستلز: شبكات الغضب و الأمل الحركات الاجتماعية في عصر الإنترنت، تر: هايدي عبد اللطيف، المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات، بيروت، 2017
- (26)** محمد عبد الرحمان و آخرون: علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي، المعجم الشامل لترجمة المصطلحات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2020
- (27)** موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004
- (28)** ميشل دينكن:معجم علم الاجتماع، تر: د. إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، 1986
- (29)** وليم . و. لامبرت، وولاس. إ. لامبرت، علم النفس الاجتماعي، تر: د. سلوى الملا، دار الشروق، مصر، 1993

بالفرنسية:

- 30)** David Easton : **Analyse du système politique**, collection analyse politique, traduction, Pierre Rocheron, L. librairie Armand colin, Paris, 1974
- 31)** Dominique Picard, Edmond Marc, **Les conflits relationnels**, 2ème(éd), Que sais- je ?, France, 2012
- 32)** Jean-Pierre Durant et Robert Weil ( sous la di): **Sociologie Contemporaine**, Edition vigot, 1990
- 33)** Michel Crozier et Erhard Freiberg : **L' acteur et le système ,Les contraintes de l'action collective**, édition Du Seuil, France,1977
- 34)** Olivier Meier , **Comprendre la société par les sciences social**, VA Éditions, France, 2022
- 35)** Panof Michel ,tripier pierre :**dictionnaire des sciences humaines et économique**, Nathan, sd, paris,1992
- 36)** Pierre Morin et Eric Delavallée, **Le manager a l'écoute du sociologue**, 5<sup>e</sup> éd, édition d'organisation, Paris,2001
- 37)** Remi Bachelet : **L' analyse stratégique des projets** , école centrale de l' ile Cedex , France , 2008
- 38)**Schwartzenberg Roger- Gérard, **sociologie politique**, collection université nouvelle (précis Domat), édition Montchrestien, paris, 1971
- 39)** Serge Paugam (et autres), **Les 100 mots de la sociologie**, Que sais- je? ,2<sup>e</sup> édition, France, 2018

# الفهرس

العنوان	الصفحة
مقدمة	
الفصل الأول: من علم الاجتماع ، إلى علم اجتماع المنظمات	06
المحاضرة رقم (01): علم الاجتماع،النشأة والتطور	07
أولاً: نشأة علم الاجتماع	07
ثانياً: الظروف التي تطور فيها علم الاجتماع	07
ثالثاً: الدراسة السوسيولوجية	08
المحاضرة رقم (2): ماهية علم اجتماع المنظمات	11
أولاً: مفهوم علم اجتماع المنظمات	11
ثانياً: مساهمة رواد علم الاجتماع في ظهور علم اجتماع المنظمات	11
ثالثاً: مجالات الدراسة في علم اجتماع المنظمات	14
المحاضرة رقم (03): علاقة علم اجتماع المنظمات بعلوم أخرى	18
أولاً: علم الاجتماع العام	18
ثانياً: علم الاجتماع الصناعي	18
ثالثاً: علم اجتماع العمل	19
رابعاً: علم اجتماع المهن	19
خامساً: علم الاقتصاد	20

20	سادسا: العلوم القانونية والسياسية
20	سابعا: الأنثروبولوجيا
20	ثامنا: علم النفس
20	تاسعا: علوم الإدارة و التسيير
21	عاشرا: علوم الإعلام والاتصال
21	المحاضرة رقم (04): مفهوم التنظيم
21	أولا: تطور مفهوم التنظيم
24	ثانيا: دراسة التنظيم الاجتماعي
25	ثالثا: دور الجماعات الأولية في بعث التنظيمات
26	رابعا: تطوّر الأدوار الوظيفية للتنظيم في المجتمعات الحديثة
28	الفصل الثاني: نظريات أساسية في علم اجتماع المنظمات
29	المحاضرة رقم(05): من المدرسة الفيبرية إلى مدرسة الإدارة العلمية
29	أولا: المدرسة الفيبرية
32	ثانيا: مدرسة الإدارة العلمية
34	ثالثا: نقد مدرسة الإدارة العلمية
36	المحاضرة رقم (06): مدرسة العلاقات الإنسانية
36	أولا: بداية التركيز على العلاقات الإنسانية في التنظيم

37	ثانيا: أهم أفكار إيلتون مايو
39	ثالثا: نقد مدرسة العلاقات الإنسانية
39	المحاضرة رقم(07) : النظريات الحديثة في علم اجتماع المنظمات
39	أولا: إسهامات تالكوت بارسونز
42	ثانيا: إسهامات ميرتون
44	ثالثا: نقد ميرتون
45	المحاضرة رقم (08): تابع لنظريات حديثة في علم اجتماع المنظمات
45	أولا: نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه
50	ثانيا: نظرية التحليل النسقي
55	المحاضرة رقم (09): الدوافع والاتجاهات لدى أعضاء المنظمة
55	أولا: الدوافع
57	ثانيا:الاتجاهات النفسية و الاجتماعية
60	الفصل الثالث: مفاهيم أساسية في علم اجتماع المنظمات
61	المحاضرة رقم:(10)
61	أولا: النظام
61	ثانيا: تقسيم العمل
62	ثالثا: التغيير الاجتماعي

63	رابعاً: المجتمع الصناعي
64	المحاضرة رقم: (11)
64	خامساً: الفئوية وديناميكية الجماعة
65	سادساً: السلوك الجمعي
66	سابعاً: السلوك التنظيمي
69	المحاضرة رقم: (12)
69	ثامناً: الصراع التنظيمي
70	تاسعاً: التغيير التنظيمي
73	عاشراً: البيروقراطية
73	المحاضرة رقم (13)
73	إحدى عشر: مجتمع المؤسسات، النزعة المؤسسية
74	إثنى عشر: التنمية
75	ثلاثة عشر: التنظيمات الافتراضية
76	أربعة عشر: مؤسسة التنظيمات الافتراضية
78	المحاضرة رقم: (14)
78	خمساً عشر: المنظمات باعتبارها شبكات
79	ستة عشر: الاندماجية

80	سبعة عشر: القيادة التنظيمية
82	ثمانية عشر: الهوية المهنية
83	الفصل الرابع: امتحانات نموذجية مقترحة مع الحلول للمراجعة
84	الامتحان الأول
87	الامتحان الثاني
89	الامتحان الثالث
91	الامتحان الرابع
94	الامتحان الخامس
97	الامتحان السادس
102	خاتمة
104	قائمة المراجع
104	بالعربية
105	بالفرنسية
108	الفهرس