

سوسيولوجيا التنظيمات

من أحادية البعد إلى التعدد و من عقلانية التنظيم إلى عقلانيات الأفراد.

Sociology of organizations97

From one-dimensionality to pluralism, and from the rationality of the organization to the rationality of individuals.

محمد عبد القادر، جامعة زيان عاشور – الجلفة، a.mohammedi@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2022/6/2

تاريخ القبول: 2022/4/9

تاريخ الاستلام: 2022/2/10

ملخص:

برز مفهوم البيروقراطية منذ قرنين على الأقل في أوروبا ، وتناوله فلاسفة كثيرون أشهرهم هيغل ، لكنه لم يلق رواجاً إلا بعد تحيز ماكس فيبر له كطريقة في التسيير منقطعة النظير في تاريخ البشرية ، و كان يرى أنها مستوحاة من تزاوج أخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية . لكن مع تقادم الزمن و نضج الفكر التنظيمي ، ظهر للعلماء نقصه و شخصوا أمراضه ... بالرغم من كثرة منتقديها لا تزال البيروقراطية تغطي على أغلب التنظيمات في العالم ، لذا استحققت أن تكون من أهم الظواهر التي عاجلتها السوسيولوجيا منذ أمد .

الكلمات المفتاحية: سوسيولوجيا، تنظيم، بيروقراطية، عقلانية.

تصنيف JEL : XN1 ، XN2.

Abstract:

The concept of bureaucracy emerged at least two centuries ago in Europe. It had been dealt with by many philosophers, the most famous of which is Hegel. But, it didn't gain popularity until Max Weber became bias towards him as a method of management unparalleled in human history. He saw that it was inspired by the merge of protestant ethics and the spirit of capitalism. Nevertheless, as time went by, along with the maturity of organizational thought, scholars discovered its deficiency and diagnosed its illness.

Despite the great number of critics, bureaucracy still dominates most organizations in the world, thus, it deserves to be one of the most important phenomena that sociology had dealt with for quite a long time.

Keywords: Sociology, organization, bureaucracy, rationality.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

مقدمة : مما لا ريب فيه أن التنظيمات الكبرى أصبحت في عصرنا حاضنة لكل نشاطاتنا الحيوية ، سواء ما تعلق منه بالولادة أو التطبيق أو التعليم أو التجارة أو الثقافة ...أو الوفاة (crosier, 1963, p. 13). فلا مناص من التعامل معها و بها في كل شؤون المعاش أو الممات ، و إلا اعتبر المتصل منها خارجا عن القانون بل عن المجتمع و الدولة ، و هذا أمر بات مستحيلا ... لكن هذا البناء الاجتماعي الذي أصبح ظاهرة متعاظمة منذ قرنين على الأقل ، أظهر عوره و أبان عن أمراضه التي استحكمت مع الزمن بعد أن طبع ثقافة البشر داخله و خارجه . فأصبح الفرد داخل المنظمة يتبنى ثقافتها و هي ثقافة الكتلة البشرية المسماة جماعة (رسمية كانت أو غير رسمية) . و يظهر الفرد بصفته فاعلا اجتماعيا أي مساهما في صقل هذه الثقافة بكل إيجابية . هذه الإيجابية - التي افترضها كروزيه في الأفراد - كانت ردة فعل من قبلهم على صرامة و رتابة التنظيم الذي كان كل همهم ضبط سلوكهم وفق قوانينه ، وهو لا يتوان في ذلك بكل ما أوتي من قوة ، أما الأفراد فلا يكفون عن تطوير ردادات أفعالهم ... فيسقط التنظيم البيروقراطي في حلقة مفرغة ليس لها نهاية . و يرى كروزيه أيضا أنه في خضم هذا التصارع المتكرر عبر الزمن و المتنوع في وسائله من جانب الطرفين ، يظهر التنظيم في كل مرة على صورة جديدة بمناظير جديدة و عقلانيات مستحدثة (ballé, 1992, pp. 60-66) .

على هذا الأساس قسم جون سكوت تطور النظرية في التنظيم إلى أربعة مراحل زمنية ، لكل مرحلة ما يميزها من منظور عام يصبغ توجهها الفكري في تحليل المواقف و حل المشكلات ، و تناول خاص لمفهوم العقلانية يوجه تعاملها مع الإنسان (Aim, 2006, p. 20):

المنظور العام	المرحلة	الفترة الزمنية	العنوان العام	أهم الافتراضات	أهم الرواد
اعتبار التنظيم نسقا مغلقا	المرحلة الأولى	1930-1900	الاتجاهات الكلاسيكية الميكانيكية	تدعي بأن العقلانية مطلقة - ترى الفرد رجلا إقتصاديا - تعتبر العامل آلة	فيبر - تايلور
	المرحلة الثانية	1960-1930	المدرسة السلوكية	العامل إنسان و ليس آلة	مايو - هرزبرغ
اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا	المرحلة الثالثة	1980-1960	المدرسة الموقفية	-العقلانية محدودة - لكل موقف تعامل خاص به .	سالمين - مينتزبرغ
	المرحلة الرابعة	بعد 1980	النظريات المعاصرة	الإعتراف بعقلانيات الأفراد - أخذ الثقافة بعين الاعتبار .	أوتشي - كروزيه

جدول يوضح تطور الفكر التنظيمي الغربي (من تصميم الباحث)

لأجل ذلك و غيره من الآثار الواضحة للتنظيم في حياة البشر ، اهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختبار هذه

النظريات في نطاقها. وتستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، Weber M. في دراسته للبيروقراطية و التحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذج المثالي البيروقراطي . (لطفي، 2007، صفحة 19)

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة بتوكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد (أو العقلانية)، والهيكلة التنظيمية، والسلطة، ونطاق الإشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهتماماً كبيراً، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها (حسن الشماع و محمود ، 2005، الصفحات 81-82) .

كما اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الافتراضات حول المنظمات والناس، أهمها (حريم ، 2003، صفحة 20):

1. نظرت إلى الإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته كائناً اقتصادياً، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
2. نظرت إلى المنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، و أن هذه البيئة هادئة ومستقرة.
3. اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية بسيطة.
4. اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المنظمة .
5. رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً .

من أهم رواد المدرسة الكلاسيكية نجد المهندس المخترع و المسير المبدع فريدريك تايلر الذي بدأ حياته العملية في مصنع بيت لحم للفولاذ في بنسلفانيا الولايات المتحدة الأمريكية وتدرج في العمل من عامل إلى مهندس . حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة ثم وبعد أن تقاعد من العمل ألف كتاباً عن التجارب التي قام بها سماه (مبادئ الإدارة العلمية) 1911. فقد لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية وعدم ملاءمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج. (القريوتي، 2008، صفحة 76)

كما أوردت اعتماد علام أن نظرية الإدارة العلمية عند تايلور تنهض على المبادئ الآتية (علام و حلمي، 2013، الصفحات 33-34) :

1. تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية، ويتحدد أداء الواجب التنظيمي للفرد (العامل) بثلاث ممارسات تعتمد على ما تلقاه من تدريبات مسبقة على أدائها والممارسات الثلاث لدور العامل هي: (أ) المتابعة الفنية لسير العمليات الإنتاجية بواسطة الآلة ومن خلال الجداول الخاصة بذلك. (ب) التعرف على ما ترسله الآلة من إشارات أو علامات أثناء تشغيل المادة الخام، والتصرف حيالها وفق ما تعلمه العامل وتدريب عليه. (ج) القيام بتغذية Feedback الآلة قبل بدء مرحلة التشغيل الأولى وعقب انتهاء كل مرحلة أو عملية تشغيل.

2. الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الإدارة وتعليماتها.
 3. ربط الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل بالإنتاج، وحتى لا يترك الفرد العمل إذا ما تهيأت له ظروف مادية أفضل، ولكي يضمن التنظيم بقاءه واستمراره، يلزم أن يجد - قدر الاستطاعة - من فرص إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل مع الإلتزام بفكرة الحتمية التقنية *techeological Determinism* كضرورة لبقاء التنظيم الاجتماعي، لذلك أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة الاعتمادية بين الواجب التنظيمي والفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصة بترتيبات إدارية ونظم مالية للأجور والحوافز، وأن يكون للتنظيم بنية فوقية تتصف بتدرج هرمي للسلطة تنهض على تصميم يحقق التنسيق بين العناصر المسئولة عن أداء العمل مع الربط فيما بينها ومقاومة التباينات المتوقع حدوثها بين العناصر بعضها البعض، ومقاومة قنوات الربط الاجتماعية التي قد يحدثها الأفراد فيما بينهم، (Davis and Taylor 1976: 388) .
 4. قيام التنظيم على الأعمال والمهام الرسمية ويعتبر المركز *Position* داخل التنظيم الوحدة الأساسية للتنظيم.
 5. ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطع تلبية تلك المتطلبات.
 6. اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق، واتجاه الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا. وتعتبر التقارير الخاصة بإنجاز العمل، الشكل الأوحده للاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى (Pfiffner and Sherwood, 1960: 54) .
 7. التخصص وتقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءة الإنتاجية .
- ولكي تجمل الأسس السابقة تصرح علام بأن المدرسة الكلاسيكية تعتبر الفرد كآلة، حيث ارتبطت نظرية الإدارة العلمية بمصطلح "الرجل الاقتصادي" *Economic man* "وهو اصطلاح يغفل تماما البعد الإنساني للشخصية بينما يركز على البعد الفيزيقي بشكل كامل.
- و يجدر بنا في هذا المقام أن نذكر إسهامات ماكس فيبر فيلسوف المرحلة الكلاسيكية و مفسر أفكارها بكل احترافية سوسيولوجية، الذي يرجع إليه الفضل في شيوع البيروقراطية كنموذج ناجح لا نظير له، رغم أنها كانت موجودة من قبله بقرنين على الأقل. إذ تشير الوثائق التاريخية إلى أنها استخدمت عام 1764 من قبل الفيلسوف الفرنسي البارون دي جريم ليصف بها النظام الحكومي الفرنسي، وقد أدخلت في قاموس الأكاديمية الفرنسية لتعني القوة والنفوذ الذي يتمتع به قادة ورؤساء الحكومات والهيئات التنفيذية في الدولة. ومنه انتقلت إلى القواميس والموسوعات الأخرى. أما ظهورها الفعلي التطبيقي فقدم جدا لأنها تقترن بالنظم الحاكمة في الحضارات القديمة كما سبق وأوضحنا في الفصل السابق. إن التتبع الفكري لما كتب عن مضمون البيروقراطية المتمثل بقوة الدولة ونظامها، يمكن البدء به من أفلاطون الذي اعتبر العدالة الهدف للحياة الفاضلة، ومن واجب الدولة أن تثبت أركان العدالة. ويتم ذلك حين يمارس كل شخص وظيفته التي تناسب قدراته ومواهبه. فاقترح الطبقات المهنية الثلاث التي تحتاجها الدولة وهي حسب هرمه التنظيمي: الصناع و المحاربون والحكام ليكونوا عماد مدينته الفاضلة. ومع أن العديد من الفلاسفة وعلماء السياسة وعلماء الاجتماع هم الذين ساهموا في بلورة الفكر التنظيمي والسياسي للدولة إلا

أن الذين كتبوا عن البيروقراطية ووقفوا عندها هم ماركس وموسكا و روبرت ميشيلز. وقد جاءت نظرية ماكس فيبر تتويجا للجهود الفكرية التي تناولت البيروقراطية بالدراسة والتحليل . وقد يتعذر هنا الخوض في تفاصيل المسيرة الفكرية للبيروقراطية، وما نشر عنها أو نقل عن فلاسفة الفكر السياسي والاجتماعي غير أننا سنكتفي بالإشارة إلى أهم هؤلاء ونقتبس بعضاً من مقولاتهم أو نوجزها لتكون خلفية نصل منها إلى الفكر البيروقراطي المعاصر.

وإذا ما تجاوزنا إسهامات الفلاسفة اليونانيين الكبار الذين سبقت الإشارة لبعضهم في الفصل الأول، فإن الفيلسوف الألماني هيغل (1770-1831) يأتي في مقدمة الفلاسفة المنظرين للبيروقراطية ولو أنه لم يقف عندها إلا في إطار تناوله للدولة . ففي كتابه فلسفة الحق عد هيغل الموظفين والأعوان الذين يساعدون الملك في أداء مهامهم بأداة عقلانية وضرورية لاستمرار واستقرار الحكم، وإن توجهاتهم وميولهم تعكس عقائدية الطبقة الحاكمة التي تخدعها، وكذلك فإن البيروقراطية تعد كالجسر الذي يربط القاعدة بالقمة. (الكيسي، 2004، الصفحات 78-83)

و قد تصور ماكس فيبر نموذجاً للبيروقراطية قابلاً للتطبيق بكل مثالية ، و يمكننا أن نوجز هنا أهم خصائص النموذج المثالي البيروقراطي كما تصورها في مؤلفاته:

1. توزيع أعمال التنظيم وتقسيمها في شكل واجبات رسمية مع ضمان التخصص والخبرة الفنية للموظفين .
2. توضع الوظائف على سلم هرمي متدرج يجعل كل موظف مسؤولاً عن مساعديه وعن قراراته ، وتحدد سلطة الرؤساء وفق قواعد واضحة .
3. توثيق القواعد والإجراءات الضابطة للأفعال وللقرارات وللاتصالات تحريراً ورسمياً.
4. يعتمد في التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي وتستبعد الارتباطات السياسية و الأسرية وتعتمد الأقدمية أساساً للترقي عند تساوي الأداء والكفاءة .
5. فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل أو الإنتاج ، ولكنهم يتقاضون المرتبات النقدية مقابل عملهم . كما أن الأفراد لا يمتلكون المناصب أو المكاتب ، فتولي الوظائف لا يكون بالوراثة ولا بالانتخاب (الكيسي، 2004، الصفحات 78-83) .

...انطلاقاً من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها ، و ظهر امتدادا لفكر ماكس فيبر علماء من البنائية الوظيفية ، أظهروا أنفسهم كناقدين أشداء للبيروقراطية ، و ساهموا في تطوير النموذج البيروقراطي بما يناسب تطور الواقع التنظيمي ، نعد من أهمهم :

■ تالكوت بارسونز ، الذي يرى التنظيم نسقا إجتماعيا :

عموما لقد ظهرت تحليلات بارسونز التنظيمية في إطار تحليلي و بنائي وظيفي ربط فيها أفكاره النظرية بملاحظاته الواقعية، مستخدماً مفاهيمها وتصورات هامة و مميزة تربط التنظيم بالفرد والبيئة الخارجية ... يشير "بارسونز" في كتابه "النسق الاجتماعي Social System" لعدد من النقاط المرجعية الهامة والعناصر البنائية للنسق الاجتماعي و إن كنا نجد مماثلة

واضحة بين استخدام مفهوم النسق والتنظيم لديه . فيوضح أن النسق الاجتماعي يتكون من عدة نقاط هامة تكون بمثابة عناصر بنائية هي:

1. تنبني الأنساق الاجتماعية أساساً على الفعل ونلاحظ أن كل فعل بمثابة بناء في النسق الاجتماعي وجزء من عملية التفاعل الداخلية.

2. يتكون البناء النسقي من علاقات معقدة، ويظهر ذلك في إطار ما يعرف بأنساق المكانة و الدور حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره و مكانته التي يشغلها تنظيمياً.

3. يعتبر الفاعل (الفرد) جزءاً هاماً من البناء النسقي التنظيمي.

و يحلل بارسونز عدة متطلبات وظيفية داخل النسق في صورة متطلبات اثنان منها يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق الاجتماعي (المواءمة وتحقيق الهدف) والآخران (التكامل و الكمون) و يتركزان حول استقرار أو توازن النسق الداخلي، وإن كان ذلك يتحدد في إطار النسق القيمي وتكامل الأفراد مع الأنساق الثقافية المعيارية (عبد الرحمن، 2003، الصفحات 347-348).

■ شستر برنارد ، و اعتبار التنظيم نسقا تعاونيا:

يعود الفضل إلى برنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر و لا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية . فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر ، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه ، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي ، وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهداً على تسهيل عملية الاتصالات ، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليلبذوا أقصى طاقاتهم. وقد ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها . و أن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل. وقد اعتمد برنارد في أفكاره هذه على خبرته كمدير في شركة نيوجرسي بل وشركة (AT & T) للاتصالات ، وقدم خلاصة تلك الخبرة في كتابه الموسوم وظائف المدير . (القريوتي، 2008، صفحة 85)

■ روبرت ميرتون ، الذي يرى أن للبيروقراطية نتائج لاوظيفية (سلبية):

تحليلات ميرتون للنموذج البيروقراطي تظهر مشكلة خطيرة غفل عنها فيبر ، و هي إمكانية اختلال التوازن بين النتائج الإيجابية والسلبية للخصائص البيروقراطية .. ويضرب ميرتون الأمثلة على ذلك ومنها قوله : ((حين يتقدم مواطن بالشكوى على الموظف البيروقراطي متظلماً من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الإجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيئ)). ولذلك يرى أن الغرض الوظيفي للتنظيم البيروقراطي هو ترميط السلوك الوظيفي للعاملين وتسهيل التنبؤ بتصرفاتهم . أما النتائج اللا وظيفية فهي عدم المرونة وإعاقة المبادأة . فتميط الهيكل أو إجراءات الترقيات حسب الأقدمية قد يتسبب في

نتائج وآثار نفسية لدى الأفراد، وهذا يستلزم مراعاة البعد السايكولوجي والصفات الشخصية للأفراد وتأثيرها على تصرفاتهم غير الرشيدة . وبذلك يوضح ميرتون أن البناء البيروقراطي يلزم الموظف بالانضباط والالتزام بنمطيات سلوكية تتطلبها أهداف المنظمة، لكن الآليات الرقابية البيروقراطية يتعذر عليها ضبط كل أنماط السلوك البيروقراطي ، وخاصة عند تعارضها مع أهداف الأفراد أنفسهم مما يؤدي إلى التنازع والتناقض بين القواعد الرسمية والأنماط السلوكية الفعلية ، وهذا يؤدي بدوره إلى وضع قواعد رسمية جديدة من قبل المنظمة لتنميط السلوك وضبط الحالات المتمردة في القواعد السابقة . فتؤدي هذه إلى تقييد التصرفات والحريات أو إلى المزيد من التمرد . وهكذا يصور لنا ميرتون عجز التنظيم البيروقراطي عن استيعاب العديد من المتغيرات والآليات الاجتماعية والنفسية الفاعلة في حياة المنظمات والأفراد . (الكيسي، 2004، صفحة 84)

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي . كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر، على النحو التالي (علام و حلمي، 2013، صفحة 65):

1. تقسيم العمل: قد يؤدي تقسيم العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم، الأمر الذي يفضي بالفرد إلى الإحساس بالإغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.
2. تدرج السلطة: تستخدم هذه الخاصية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى، كما توضح التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه. وتمثل مظاهرها في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم (الإدارة العليا) ويعد هذا الأمر مقبولا إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة. أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم. في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الإمتثال لأوامرهم من جانب المرؤوسين.
3. القواعد المجردة: من فرضيات نمط فيبر المثالي البيروقراطية، أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد، وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظاميا . بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات عبر رشيدة. إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف، فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك، في هذه الحالة، يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف. البديل الأول: أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يناسب الموقف، والبديل الثاني: أن يجيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر. أما البديل الأخير: فهو أن يبادر الفرد باتخاذ القرار - المناسب من وجهة نظره - لمواجهة الموقف، ولا يخلو التصرف الأخير - من وجهة نظر ميرتون - من حدوث معوقات وظيفية و انخفاض الكفاءة التنظيمية (Dunherley, 1972 28 and 29).

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الرئاسي، والسلطة و التنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل، وأهملت العنصر الإنساني، فإن المدرسة السلوكية قد ركزت بدورها على سلوك الأفراد والجماعات وأهملت الجوانب التنظيمية الأخرى مثل تصميم الأعمال، والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيرها، ويرى أحد الكتاب أن الكلاسيكيين قد درسوا "المنظمات بدون أناس" بينما السلوكيون درسوا "أناساً بدون منظمات" (حریم ، 2003، صفحة 29) .

تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية. حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة. إن العنوان الرئيس لهذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الإنسانية التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد ، ولا قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة وإنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وبشر. ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسة وهي : تجارب مصنع هوثورن المرحلة الأولى والمرحلة الثانية . (القريوتي، 2008، الصفحات 81-84)

شكلت هذه التجارب تأثيراً كبيراً على نظرية التنظيم مؤكدة على أنسنة التنظيم ، ولفتت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوباً من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيداً من الاهتمام. فقد ولى عهد النظر للتنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي ، بل أصبح الاهتمام واضحاً بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم. و كان رائد هذه المدرسة إلتون مايو بلا منازع ، و ظهر في عقبه علماء آخرون ساروا على نهجه الموسوم بالإنساني ، نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر :

■ أبراهام ماسلو ، و هرم الحاجات :

و قد أسهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية، من خلال نظرية سلم الحاجات .حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلم تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية ، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الإحترام أو المكانة، وأخيراً تأتي حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم. فالإنسان يهتم أولاً بإشباع الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان وهكذا... فالحاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك الفرد، وإذا ما تم إشباع حاجة يتوقف تأثيرها على سلوك الفرد. (حریم ، 2003، الصفحات 28-29)

■ فريدريك هيرزبرغ ، نظرية ذات العاملين في الدافعية :

وهو صاحب نظرية ذات العاملين في الدافعية. وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين: **عوامل الصيانة** وهي إن لم تتوافر تسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف، وغيرها)، أما العوامل الثانية فهي **عوامل الدافعية** وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الاعتراف، الترقية، التطور وغيرها).... وقد استنتج بأن إثراء|إغناء العمل هو أساس الدافعية . (حریم ، 2003، صفحة 29)

صنعت المدرسة السلوكية منعرجا هاما في تاريخ النظرية ، و ذلك لأنها قدمت نقدا علميا و عمليا هز أركان المدرسة الكلاسيكية التي كانت تروج لأفكارها على أنها السبيل الوحيد في تحليل التنظيمات . فكانت ممهدة لظهور جيل جديد من تلاميذ فير حاولوا تجديد أفكاره و تقديم طروحات جديدة ، و أذنت بافتتاح عهد الحداثة في علم التنظيم (المرحلة الثالثة : 1960-1980) ... و برز عالم التنظيم الشهير هيرت سايمن كواحد من أهم روادها ، وكان يرى أن التنظيمات تعتمد على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، فمنها التخصص الرأسي الذي ينقسم فيه العمل على أساس القوة . ومن ذلك نجد أن هناك نوعين من الوظائف تمثل الأولى في الأداء والثانية في اتخاذ القرار، وبهذا يتحدد دور الفرد حسب مكانته . فكلما ارتفعت مكانته في التنظيم ، كلما زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرار، وكلما انخفضت مكانته في التنظيم زاد إسهامه في الأداء الفعلي و نقص إسهامه في صنع القرار داخل التنظيم . وتمثل التنظيمات الرسمية أبنية لاتخاذ القرارات، لأن طبيعة التنظيم تحدد لكل فرد ما ينبغي أن يتخذه من قرارات و يوضح له أنواع التأثيرات التي يمكن أن يتعرض لها . فإذا كانت وظيفة الإدارة العليا هي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، فالإدارة الوسطى وظيفتها تحويل هذه السياسات إلى قرارات، وتبقى وظيفة الإشراف على تنفيذ هذه القرارات من مهام الإدارة الدنيا . (الجوهري و أبو الغار ، 1980، صفحة 78)

كما يرى سايمن أن أهم شيء في التنظيم هو صناعة القرار ، بداية من قرارات الإدارة العليا إلى قرارات الأفراد الخاصة بالانتماء الى التنظيم و المشاركة في أهدافه و نشاطاته، و يرى أن جميعها يقوم على العقلانية المحدودة . التفسير الذي ذهب إليه «سايمن» - لأسباب قرار انتماء الفرد للتنظيم ومشاركته فيه - يفترض السلبية في أعضاء التنظيم، وأن هؤلاء الأعضاء أدوات سلبية بصفة مبدئية، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات، ولكنها لا تبادر ... و عليه فإن نظرية سايمن لا تخرج عن توجهات المدرسة الكلاسيكية الميكانيكية (عقلانية الرجل الاقتصادي) و التي كانت محل انتقاد، لكنه (سايمن) أبدع مقولة محدودية العقلانية (تحدها العوامل المذكورة أعلاه) و تبني أهمية الحوافز المعنوية (جعلها تضاهي الحوافز المادية).... و من إضافات سايمن الى تراث النظرية الكلاسيكية نذكر أيضا تأكيده و زميله مارش على إمكانية حدوث الصراع . حيث يشير إلى نوعين أساسيين من الصراعات تتمثل في : صراع داخل الفرد ذاته، وصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل التنظيم. وتتم ردة فعل التنظيم في مواجهة هذه الصراعات عن طريق أربع عمليات هي: حل المشكلات، والإقناع، والمساومة ، والمناورات السياسية . (لطفى، 2007، صفحة 159)

قدم سايمن فتحا علميا قويا في مسألة محدودية العقلانية ، و فتح المجال أمام العلماء لنقد النظرية البيروقراطية في هذه الجزئية الهامة من الفكر الكلاسيكي المعروف بأحادية البعد في حل كل مشكلات التنظيم و إصدار القرارات التنظيمية ... لتبرز في هذا السياق النظرية الموقفية مع رائديها لورنس ولورش، حيث تعطي نظرية الموقف للمنظمة مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين فيها، أو مع المتعاملين في البيئة التي تعمل وسطها ، فأصحاب هذه النظرية يطرحون بدائل متعددة ، وكأنهم يريدون القول إنه : لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تصمم لكل المنظمات أو للمنظمة الواحدة على مدى المواقف والظروف... إذا لكل موقف نظريته ولكل ظرف قراره ولكل حادث حديثه. ولا بد من تطابق الموقف مع التصرف أو مواءمة التصرف مع الموقف . فالبيروقراطية الفيبرية قد تصلح للمنظمة (س) والتي تعمل في إنتاج الزجاج و التي تضم خمسة آلاف عامل كل منهم يعرف واجبه المحدد . لكن المنظمة (ص) التي تعمل في إجراء البحوث والدراسات الميدانية والمختبرية لا يمكنها أن تكون بيروقراطية بأي حال من الأحوال ، فما عليها إلا أن تأخذ نظرية Y التي تفترض في الفرد حب العمل وميله للإبداع لتحقيق الذات. وعليه فإن

نظرية الموقف الموقف انطلقت من الفكرة القائلة بأنه لا توجد طريقة واحدة لبناء الهياكل التنظيمية و رسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعد الأفضل دوما . (الكبيسي، 2004، الصفحات 115-117)

في ثمانينيات القرن الماضي ، دخل التنظيم عهدا جديدا تمثل في المرحلة التاريخية الرابعة، الموسومة بالمعاصرة . و تعتبر النظرية "Z" أهم النظريات المعاصرة فقد جاءت بصيغة مختلفة عن الإنتاج الفكري الغربي ، إذ استوحت أفكارها من العقلية الشرقية ، حيث تعلق قيمة الفرد كإنسان و كعنصر في جماعة و تكون الثقافة مفهوما محوريا . تضع النظرية "Z" ثقة كبيرة في عمالها مما يجعل نمط التسيير بالمشاركة فعالا. وتقرح هذه النظرية أيضا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم ومن أجل ذلك يجب أن تعطى لهم المعلومات حول مختلف رهانات المؤسسة، ويجب أن يتمتعوا بالكفاءات لاتخاذ القرارات . و يشير ويليام أوشي صاحب النظرية "Z" ، إلى أن الإدارة تقلل في بعض الأحيان من قدرة العمال للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الهامة ، ولهذا فإنه يقترح أن يتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة (بمعنى موسعة) ، وزيادة معارفهم حول المؤسسة و حول سياقات دوران العمل والتكوين المتواصل. تكون الترقية في المؤسسات التي تطبق نمط التسيير من النوع "Z" بطيئة كون العمال يقضون وقتا أطول لتعلم طرق سير المؤسسة ورهاناتها.

يمكن تلخيص النظرية "Z" في المبادئ العشرة التالية:

1. تحديد ثقافة التنظيم مع إلتزام قوي لإدارة التنظيم.
2. وضع هياكل ومحفزات تتناسب وثقافة المؤسسة.
3. تطوير تقنيات الاتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للتنظيم، والاعتراف بإمكانية حدوث الخطأ
4. وضع أهداف تنظيمية واضحة، ونقلها إلى جميع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار.
5. التقليل من دوران العمال بمحاولة إدماج العمال في المؤسسة ونقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري .
6. اعتماد سياق تقييم وترقية بطني.
7. توسيع إمكانيات التطور المهني.
8. تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة بتقليل مستويات الإشراف، والاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحهم باعتبار أن هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية، لهذا فالتنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.
9. الأخذ بعين الاعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.
10. التوظيف مدى الحياة . (بوحفص، 2017، الصفحات 257-263)

ختاما و إجمالاً لهذه المسيرة الفكرية الثرية ، يمكننا أن نعلق على الصورة الأخيرة للفكر التنظيمي الغربي . و نسمح لأنفسنا بعقد مقارنة بسيطة و عاجلة بين روح الرأسمالية و روح الشرق ، مجسدتين في نظريتين معاصرتين ، نظرية كروزييه و نظرية أوتشي .

حيث أظهرت النظرية " Z " تقديرا كبيرا للإنسان داخل المنظمة ، و وضعت ثقة كبيرة فيه . و هو ما لم يستطع الفكر الغربي أن يؤمن به حتى في زمن المعاصرة ... حتى في إسهامات كروزيه (بوحفص، 2017، الصفحات 245-249) الذي رأى في العامل ذلك العاقل المراوغ الذي لا تنقصه الحيلة ليفتك حقوقه و يضمن مصالحه ، مستغلا ما أسماه كروزيه بمنطقة اللايقين ، وهي منطقة يغفلها القانون و تتوقف عندها سلطة التنظيم (ذلك العاقل المتسلط واسع الحيلة) .

المراجع

Aiim, R. (2006). l'essentiel de la theorie des organisations. paris: gualino editeur.

ballé, c. (1992). sociologie des organisations. paris: presses universitaire de fance.

crosier, m. (1963). le phenomene bureaucratique. paris: seuil.

إعتماد علام، و اجلال حلمي. (2013). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: مكتبة الأجلو المصرية.

حسين حريم . (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي). عمان: دار الحامد للنشر.

خليل محمد حسن الشماع ، و حظير كاظم محمود . (2005). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.

طلعت إبراهيم لطفى. (2007). علم اجتماع التنظيم. مصر: دار غريب.

عامر الكبيسي. (2004). التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة : الفكر التنظيمي. سوريا: دار الرضا للنشر.

عبد الله عبد الرحمن. (2003). علم اجتماع التنظيم . مصر: دار المعرفة.

عبد الهادي الجوهري، و إبراهيم أبو الغار . (1980). دراسات في علم اجتماع الإدارة. القاهرة: دراسات تحضة الشرق.

عبدالكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة ، عمان: دار وائل للنشر.