

المركز الجامعي - سي الحواس - بريكة

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

علم اجتماع المؤسسات 1

طلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع

اعداد:

د. محمد سنينة

السنة الجامعية 2019 - 2020

المركز الجامعي - سي الحواس - بريكة

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

علم اجتماع المؤسسات 1

لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع

اعداد:

د. محمد سنينة

السنة الجامعية 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative flourish in red, orange, and yellow colors, resembling a stylized floral or geometric motif, positioned below the text.

فهرس المحتويات

مقدمة

مدخل عام لعلم اجتماع المؤسسات

المحاضرة الأولى: 1.مدخل عام للمؤسسة

2.التعريف بعلم اجتماع المؤسسات

الاتجاهات النظرية في دراسة المؤسسة

الاتجاه الكلاسيكي

المحاضرة الثانية: أ.اسهامات كارل ماركس

ب.البيروقراطية: (ماكس فيبر)

المحاضرة الثالثة: أ.نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور

ب.نظرية التكوين الإداري لهنري فايول

الاتجاه العلاقات الانسانية

المحاضرة الرابعة: أ. مدرسة العلاقات الإنسانية

ب. نظرية x و y

المحاضرة الخامسة: أ. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزنبيرغ

ب. نظرية سلم الحاجات أبراهام ماسلو

الاتجاه الحديث (المدخل الثقافي في دراسة المؤسسات)

المحاضرة السادسة: ا. النسقية (تالكوت بارسونز)

ب. إسهامات روبرت ميرتون

المحاضرة السابعة: أ. ميشال كروزي والتحليل الاستراتيجي

ب.النموذج البياني

المفاهيم الأساسية في دراسة التنظيم

المحاضرة الثامنة: مفاهيم أساسية

المحاضرة التاسعة: آثار ومفعول المؤسسة

خاتمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراساتها جهود علمية متعاضمة، وتنتفح آفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة الاجتماعية والإنسانية والكمية، والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة، مما جعلها تتنوع وتتعدد بتعدد المؤسسات الاجتماعية ذاتها، داخل المجتمع الواحد وعديد مجتمعات، حيث تتأثر بجملة العوامل والمتغيرات السوسيو-نوعية، تلك التي تصنعها البيئة الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والفكرية والتاريخية وحتى الانثروبولوجية والسيكولوجية.

ولهذا ليس غريبا أن نقف على وحدة نمطية من أشكال وأنواع المؤسسات، من حيث المظهر، لا سيما عناصر البناء وطبيعة الوظائف، غير أن بنية العلاقات والروابط فيها، سواء على صعيد الأفراد والجماعات أو المجتمعات، في القطاع الرسمي وغير الرسمي، لن تكون واحدة ومتطابقة متشابهة عن الدوام، بل تختلف اختلافا نسبيا من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وربما داخل المجتمع الواحد، هذا الذي يعزو بطبيعة الحال إلى تنوع العوامل والظروف المؤثرة في بيئة المؤسسات داخليا وخارجيا.

من ثم أصبحت دراسة المؤسسات تعد من الدراسات السوسولوجية المتميزة، وخاصة عند البحث في التغيرات المتجددة داخلها وخارجها وتقصي الأسباب التي تشكل بناءاتها وعملياتها وفاعليتها، كما أسهمت هذه الدراسات في تطوير أساليب البحث العلمي من الناحيتين النظرية والمنهجية من خلال دراسة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها. وهذا بدوره ساهم في تطوير التنظيمات بزيادة فاعليتها ونجاحاتها.

ويندرج هذا العمل ضمن هذا السياق قصد محاولة التعريف بالمجالات المعرفية المختلفة لعلم اجتماع المؤسسات، وتنمية معارف الطالب وإدراكه لمحيطه المباشر في صورته الكلية والموضوعية، حيث يتعرف على ماهية المؤسسة والمؤسسات المكونة للمجتمع، ويستوعب آليات وكيفيات وطرائق عملها، في حدود الوقوف على بنية شبكة الروابط فيما بينها، ومختلف الاتجاهات النظرية التي تناولتها في شكلها النظري والامبريقي، زيادة على فهم معظم المتغيرات الداخلية من أنماط قيادية وسلطوية ومشروعية وغيرها والتي تعتبر الركائز في تسييرها محليا كل حسب نوعها وأهدافها وسائلها وغاياتها وكذا العوامل والظروف الخارجية المؤثرة فيها.

مدخل عام لعلم اجتماع المؤسسة

المحاضرة الأولى:

أ. مدخل عام للمؤسسة

تمهيد: تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، ونظراً للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة، وفي هذه المحاضرة سنوضح مفهوم المؤسسة وما يرتبط به من مفاهيم مشابهة .

لكن قبل ان نبدأ بالتعرف على هذا المفهوم يجب ان نشير إلى أن مصطلح "مؤسسة" رديفا لمصطلح منظمة، من ظاهر الكلمة، فيما هو أشمل من مفهوم التنظيم، إذ إن التنظيمات لدى البعض، هي عبارة عن مؤسسات صناعية بالدرجة الأولى، بينما هي أشمل من ذلك لدى البعض الآخر . كما يرتبط التنظيم أو المؤسسة من جهة أخرى بالإدارة والسلوك البيروقراطي، ما يحيلنا إلى ربطه بمفاهيم أخرى سنتطرق لها لاحقا.

مفهوم المؤسسة:

بداية يمكننا القول ان المؤسسة، مفهوم شامل ، وواسع لدرجة قدرته على استيعاب أنماط مختلفة من المؤسسات، بناء على أهدافها وغاياتها، حتى وإن أظهرت تكاملا وتساندا، غير أنّها في النهاية نجدها مختلفة نسبيا، عن بعضها البعض، والمؤسسة استقرار وقيمة وأنماط متكررة من السلوك، كهياكل أو آليات لنظام اجتماعي، فهي تتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين، وفق أنماط ومستويات مختلفة، لغرض اجتماعي محدد.

وقد اختلف العلماء والباحثين في بلورة مفهوم واحد للمؤسسة نظرا لتنوعها واختلاف وجهات نظر الباحثين فيها، لذلك سنسرد بعض التعريفات، التي قد يفهم منها ضمنا، أنها عامة تشمل جميع أنواع المؤسسات، وأنها خاصة، في بعض جزئياتها، إذ تقتصر على ما هو رسمي أو اقتصادي:

- شيلستر برنار (Birnard chester): "المؤسسة نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر، تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المدروس والشعوري"¹.
- ويرى بارسونز أن التنظيم هو "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"² كما يرى بأنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة"³

أما بريفييس (Briefs) يقول: " المؤسسة ذلك النوع من التعاون بين الناس، الذي يؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة"⁴

- ويرى نائل عبد الحافظ أن: "المؤسسة عبارة عن ذلك الكل الموحد، والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية، متعاونة ومنسقة بشكل رسمي، من أجل تحقيق غرض مرسوم، كما أنها كيان اجتماعي هادف."⁵

• وفي هذا الخصوص يعرف ناصر قاسيمي: "المؤسسة" على أنها مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك، واستغلالها استغلالا عقلانيا"⁶.

- بلقاسم سلاطينية وآخرون: "فالمؤسسة كنظام تقني - اقتصادي: هي النظام الذي يعني مجموعة من العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك، تقني: تتكون من مجموعة الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لانتاج وتحقيق

¹ جابر عوض سيد وابو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، 2003، ص 203.

² عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة- الجزائر، 2012، ص 18

³ محمد عبد المولى الموالى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص 123.

⁴ محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975، ص 221.

⁵ نائل عبد الحافظ: العولمة - الهياكل والأساليب -، دار زهور للنشر والتوزيع، عنان - الأردن، 2001، ص 28.

⁶ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 120

منتجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، أما الجانب الاقتصادي؛ فهو الوجه لاهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج.¹

• علي محمد عبد الوهاب: تستخدم عبارة " التنظيم " للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة . وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم. ولهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة. فنقيم التعليم لنشر المعارف، والمستشفيات للعلاج، والمصانع لإنتاج الخيرات المادية أي السلع. ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام، التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد. أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة)، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة.²

لقد أصبحَّ التنظيم هو السمة ا مميزة للمجتمع الحديث، الذي شهد ظروفًا اجتماعية واقتصادية وثقافية، خلقت التربة الصالحة والمناخ الملائم لنمو وتطور التنظيمات.³

• ابراهيم العسل: المؤسسة أو المنظمة *fondation*، هي عبارة عن جماعة رسمية منظمة، تتكون من أجل تحقيق هدف معين قد يكون تجارياً، أو دينياً، أو رياضياً، أو صحياً، أو تربوياً، من أمثلة المؤسسات: الشركات، المصانع، البنوك، المدارس، المستوصفات، النوادي، الجمعيات الدينية أو الخيرية، والجماعات الحزبية. من أهم خصائص المؤسسات: التنظيم الرسمي المبني على القوانين واللوائح المنظمة لهذه المؤسسات، وعلى العلاقات الاجتماعية القائمة بين أعضائها.⁴

* محمد عبد المولى الدقس: هناك خلط لدى الباحث بين استخدام مصطلح التنظيم الاجتماعي

(Organization) والمنظمة (Institution) حيث يستعملان كمرادفين حيناً، وأحياناً يستعملان

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون، علم الاجتماع الاعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص70.

² رايح كعبيش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري. قسنطينة الجزائر، 2006، ص27.

³ المرجع نفسه، ص5

⁴ ابراهيم العسل: الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص3.

كمختلفين ...و واقع الحال فإن مصطلح التنظيم الاجتماعي ينقسم إلى قسمين هما:

. التنظيم الرسمي (البيروقراطي)

. التنظيم غير الرسمي.

فاصطلاح التنظيم الرسمي - البيروقراطي، كما استخدمه ماكس فيبر يدل على التنظيم الذي يهدف إلى تحسين الفعالية الإدارية عن طريق مركزية السلطة؛ أي وجود مركز واحد للسلطة، في حين أن مركزية السلطة ليست ضرورية في المنظمات.¹

وإذا كان بارسونز يعبر عنه بوصفه وحدة، فإن بريثوس يرى التنظيم بأنه 'نظام هيكلي من العلاقات البين شخصية... حيث يتميز الأفراد من ناحية السلطة، والمكانة، والدور التي توصف بها التفاعلات الشخصية في نهاية الأمر... وتميل ردود الفعل المتوقعة إلى أن تتحقق، في حين يتناقص الغموض والعفوية"². بهذا يضفي المعنى على صفة التفاعل الذي يعبر عن جملة من العمليات والعلاقات والتنسيق الواعي بين الأفراد من جهة وبين الأدوار حيث تتحدد السلطات والهياكل من جهة أخرى، كما يعبر أيضا على ردود الأفعال لتلك العلاقات، وهذا ما يضفي الطابع السوسولوجي للمؤسسة.

ب. التعريف بعلم اجتماع المؤسسات

ارتبط الاهتمام السوسولوجي بدراسة التنظيمات بالمجتمعات الغربية، خاصة بأوروبا وأمريكا الشمالية، حيث عرف الفكر السوسولوجي المرتبط بالحقل التنظيمي ازدهارا كبيرا انطلاقا من البدايات الأولى له خلال مرحلة الثلاثينيات من القرن العشرين. هذا الازدهار ترجمته مجموعة من الدراسات، والأبحاث، ذات الارتباط سواء بعلم الاجتماع أو بعلم النفس الاجتماعي وأيضا علم النفس، وفي هذا النطاق تبلورت سوسولوجيا الشغل والتنظيمات والمقاولات كتخصصات علمية دقيقة حاولت التركيز على الإنسان الفاعل والعامل كمركز محوري في التنظيم/ المقاولات بمختلف أنواعها وأشكالها.

¹ محمد عبد المولى الدقس :مرجع سابق ، ص1.

² - ماتيسوس، ايفانسين: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي ، ترجمة :هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان

،1999،ص189،

نشأة علم اجتماع المؤسسات:

شكل علم اجتماع المؤسسات أحد أهم فروع علم الاجتماع الذي ظهر بشكل بارز بعد الحرب العالمية الثانية، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية. وحسب **G.Herreros** فعلم اجتماع المؤسسات ولد في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر في أعقاب سوسيولوجيا الصناعة الموسومة بتيار "الإصلاح الاجتماعي".¹

وقد عرف هذا التخصص الجديد ازدهارا في امريكا عكس أوروبا التي عرفت تخلفا نسبيا، ويمكن إرجاع ازدهاره في الولايات المتحدة الأمريكية إلى سببين:

الأول : ويمكن القول أنه سياسي تاريخي، بمعنى غياب التوتر الاجتماعي الذي عرفته أوروبا في الولايات المتحدة الأمريكية (الأحزاب، النقابات، والحركات العمالية...)، وهذا لا يعني غيابها المطلق، وإنما كان عمل هذه المؤسسات فاترا نسبيا مقارنة بأوروبا.

• **الثاني:** ظهور دراسات مرتبطة بعلم النفس الاجتماعي الذي يركز على الفرد، وقد ركزت هذه الدراسات على الحاجيات المرتبطة بالعمل (الإثارة، ظروف العمل...) أي بالعوامل التي تساعد العامل في عمله، إضافة إلى وجود عقلية براغماتية نفعية في الولايات المتحدة الأمريكية والثقافة الأنجلوساكسونية بشكل عام.

ويمكن إرجاع التخلف الذي عرفته أوروبا في ميدان سوسيولوجيا التنظيمات إلى سببين رئيسيين أيضا:

- **الأول:** هو معرفي أكاديمي، أي أن معظم الدراسات السوسيولوجية في أوروبا كانت أكاديمية تركز على البحث النظري والمفاهيمي (دوركايم، فيبر، ماركس) أي محاولة إرساء سوسيولوجيا إبستمولوجية معرفية تهم دراسة المجتمع الأوربي، وحتى الدراسات الامبريقية أنجزت لتقعيد المفاهيم السوسيولوجية.
- **الثاني:** ويمكن القول على أنه سبب تاريخي سياسي. فقد عرفت أوروبا تجربة سياسية تمثلت في الأحزاب والنقابات والمؤسسات، مما جعل الاهتمام بالحركات الاجتماعية وفي خضمها الحركات العمالية. وفي

¹ Gilles Herreros : Au-delà de la sociologie des organisations ،Sciences sociales et intervention ،Editons érès ،2008 ،p: 35.

دراسة المقاولات ثم التركيز على براديغم الحركات الاجتماعية حيث يطالب من خلالها العمال تحسين ظروف عملهم، ومن ثم أصبحنا أمام سوسيولوجيا العمال وليس سوسيولوجيا المقاولات أو المؤسسات.

وقد شكلت الدراسات التي تم إنجازها من قبل فريق البحث بجامعة هارفارد تحت قيادة عالم النفس الاجتماعي الأسترالي التون مايو وأعمال الانجليزي اوليفر شيلدون نقطة الانطلاق لنشأة علم اجتماع الشغل أو علم الاجتماع الصناعي عند الانكلوساكسونيين. هذه الدراسات كانت قد ركزت على الأبعاد السيكولوجية وخصوصا المستويات المرتبطة بالحاجات الفردية والنفسية للعامل من خلال تصور اجتماعي لمدى تأثير الحاجات النفسية وقيمتها في بناء وتشكل ممارسات وسلوكيات العمال في فضاء عملهم. وقد كان لفريق بحث إلتون مايو دور هام في تقديم تصور نقدي لظاهرة البيروقراطية التي وضع أساسها فيبر وذلك بهدف لفت الانتباه لما قد تفرزه البيروقراطية الشكلية من أشكال تنظيم كامنة وموازية، وذلك انطلاقا من التركيز على مستوى حاجات الفرد في فضاء العمل.¹

لقد كان لتراكم مجموعة من الأطروحات التي أُنثت المستوى النظري والامبريقي لعلم اجتماع الشغل أو الصناعة، (أعمال تايلور، أوليفر شيلدون، وإلتون مايو، ماكس فيبر،...) القدر الكبير في التأسيس لبراديغم جديد لمقاربة مسألة المؤسسات حيث شهد منتصف القرن العشرين ظهور تخصص قائم بذاته هو علم اجتماع المؤسسات الذي تجاوز الأبعاد التقليدية لعلم اجتماع الشغل.

وبخصوص علم اجتماع المؤسسات، فقد حاولت تناول مجموعة من الإشكالات الأساسية من خلال مجموعة من العناصر المركزية لتقديم فهم سوسيولوجي لمختلف المؤسسات سواء الاقتصادية أو التنظيمات الحكومية والمستشفيات والجامعات... هذه الإشكالات تبقى جديدة مقارنة بما تم إثارته من خلال سوسيولوجيا الشغل، ومن أهم هذه المستويات نجد الاندماج والتكيف ودراسة العلاقات الرسمية وغير الرسمية لمختلف المؤسسات وكذلك دراسة علاقات السلطة واستراتيجيات الفاعلين المتشكلة على خلفية هذه العلاقات... وبشكل عام، فعلم اجتماع المؤسسات يمكن اعتباره كدراسة سلوكيات الأفراد والجماعات التي يمكن ملاحظتها على مستوى اشتغال هذه المؤسسات. كما انها تهدف إلى تفسير السلوكيات والعلاقات المتوافقة أو غير المتوقعة مقارنة بالقواعد التوجيهية.²

¹ Michel De Coster ،François Pichalt : **Traité de sociologie du travail** ،De Boeck Université ، 2^e édition ،Paris ،1988 ،P : 14

² Michel Foudriat : **Sociologie des organisations** ،édition PEASON Education ،2 éditions ، 2007،p : 3.

الاتجاهات النظرية في دراسة المؤسسة

الاتجاه الكلاسيكي

المحاضرة الثانية:

أ. اسهامات كارل ماركس:

لم يهتم ماركس اهتمام كبير بمفهوم التنظيم البيروقراطي ، وإنما ركز بشكل واضح على التنظيمات في علاقتها ببناء القوة في المجتمع وفي تناوله لمفهوم البيروقراطية كان استخدامه في حدود ضيقة ملصقا إياه بإدارة الدولة وأجهزتها ، وقد جاءت أفكاره وتصوراته حول التنظيمات البيروقراطية في إطار تناوله لعلاقة الرأسمالية بتقسيم العمل ، ودراسة بيروقراطية الدولة وقضايا الصراع الطبقي وجهاز الدولة الرأسمالية وحتمية المجتمع الشيوعي.

ويرى ماركس انه حسب الرأسماليين يصبح جهد العامل سلعة يشتريها صاحب العمل ويضيفه إلى ملكيته أي للعوامل الأساسية لعملية الإنتاج الأخرى كالمواد الأولية ورأس المال، وفي هذه الوضعية يظهر التعارض والصراع بين العمال الذين يبيعون جهدهم والمستخدم للقوى العاملة من اجل تحقيق فائض القيمة ومن خلالها يحقق الربح، وهذا ما يحدد طبيعة العمل في ظل الرأسمالية فيصبح العامل يخضع لضبط وسيطرة وخضوع، من هنا فان البحث عن كفاءة وفعالية التنظيم هو بحث جزئي وسياسي ويرتبط على الدوام بالبحث عن الإشكال الفعالة للضبط والاستغلال حيث ينظر صاحب العمل على أنها مترابطة ومتكاملة لا يمكن الفصل بينهما¹.

التنظيم والاعتراب :

إن الاعتراب عند ماركس ليس مقصور على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع انه يوجد أيضا داخل التنظيمات ذاتها ذلك إنها تخفي طبيعتها على نفسها أيضا ، وغالبا ما لا يشعر العاملون في هذه التنظيمات بالطبيعة الطفيلية التي تميز الأوضاع الاجتماعية التي يشغلونها ذاهبين إلى أنها ضرورية لأداء المصلحة العامة².

¹ رايح كعباش : مرجع سابق، ص81

² 2- السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1994 ، ص42

إن العلاقة القائمة بين الرأسمال من جهة وقوة العمل من جهة أخرى هي علاقة غير متكافئة حيث تميل الكفة لصالح رأس المال على حساب العمل وذلك نتيجة للترسانة الاقتصادية والمالية الكبيرة والتشريعات وغيرها ، وذلك لأن الضبط الذي يمارسه الرأسماليون هو ليس ضبطا للسيطرة على عملية العمل فقط وإنما يمثل وظيفة من أجل استغلال القوى العاملة ، ويؤكد ماركس في إن تقسيم العمل في المعمل يدفع بظهور السلطة الكاملة للرأسماليين وامتثال وخضوع العمال التام وإن تقسيم العمل في التنظيمات هو انعكاس لتقسيم العمل في المجتمع الرأسمالي ككل ، ويكشف ماركس عن آثار استخدام التكنولوجيا حيث يزيد إدخال الآلات الجديدة من درجة استغلال العمال والتقليل من مهاراتهم ويضعف من تدعيم الضبط والتحكم ويؤدي إلى مركزية القرارات وتركيز التوجيه في أيدي العدد القليل من الرأسماليين¹.

وببساطة تحدث حالة الاغتراب لما يفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية التي هو جزء منها فيبتعد عنها ، و عوض إن تكون للإنسان على تسخير الطبيعة لصالحه من خلال تطور قوى الإنتاج والوسائل التكنولوجية الحديثة ، إلا انه أصبح بعيدا عنها ولم ينتفع بها ، لأنه أصبح يتحرك في بيئة غريبة عنه بعد أن كون حدودا بينه وبين بيئته. وهذا لايعني الاغتراب ينحصر في العلاقة القائمة بين العمال في التنظيمات البيروقراطية وسائر أفراد المجتمع بل يوجد داخل التنظيمات نفسها كذلك ، وكما أكد ماركس إن المنشغلين في هذه التنظيمات تنعدم لديهم القدرة على الإبداع والخلق والابتكار والمبادرة، و يترسخ لديهم الخوف من تحمل المسؤولية وفقدان التطلع إلى تدعيم أوضاعهم وتحسينها، وهذا لا يعفيهم من الصراعات التي تنشأ بينهم من أجل الترقية و المكافآت وهذا مايسمى بالمادية الحقيرة التي أصبحت ميزة التنظيمات البيروقراطية².

البيروقراطية والدولة:

نظر ماركس للتنظيمات البيروقراطية على أنها تمثل فئة اجتماعية متميزة تعمل لصالح الطبقة البرجوازية، ووجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات وهكذا يعتبر ماركس إن التنظيمات البيروقراطية هي ادات تمارس بواسطتها الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلال للطبقات الأخرى الخاضعة لها وهكذا الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال ثم إخفاء هذا

¹ رايح كعباش : مرجع السابق ، ص 83

² 4-المرجع نفسه ، ص 88

الاستغلال بان تنصب نفسها ممثلاً للمصلحة العامة التي تربط بين المستغلين والمستغلين.

إن الدولة بالنسبة لماركس هي أداة الطبقة المسيطرة لحماية مصالحها ولهيمنتها واستغلالها لباقي طبقات المجتمع ، ومن بين الأدوات التي تستعملها الدولة في سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى التنظيمات البيروقراطية المختلفة الموجودة في المجتمع الرأسمالي ، فهذه التنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة الرأسمالية ولو أنها تمثل الحياد ، ولكن في حقيقة الأمر تستعملها الدولة لإخضاع باقي الطبقات لسيطرتها

نقد ماركس:

مايؤخذ على تنبؤات ماركس في تفسيره للتحوّل الحتمي للمجتمع الرأسمالي إلى مجتمع اشتراكي هو هل تنبؤاته لم تصدق أم أن التاريخ اخفق في توجيه التغيير الاجتماعي ، فعوض أن تتحد وتتصاعد التناقضات الطبقيّة داخل المجتمع الرأسمالي أصبحت منتظمة ومفرغة من التناقضات التناحرية حيث توجد مؤشرات ضئيلة بان تجتمع الطبقة العمالية وتدخل في صراع حاد مع الرأسمالية .

ب. البيروقراطية: (ماكس فيبر)

لقد كان لماكس فيبر (1864-1920) Max Weber من خلال أعماله الأثر البالغ في إغناء النقاشات بخصوص الإهتمام السوسيولوجي بالتنظيمات، ويبقى عملة الموسوم ب: "الاقتصاد والمجتمع" أهم الأعمال التي تركها فيبر بخصوص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي. ويعتبر الاتجاه الفيبري هو الاتجاه الذي يشير إلى أعمال ماكس فيبر في مجال التنظيم الاجتماعي والاقتصادي. فمعظم الدراسات الحديثة، تبقى في عمقها أما تعديلات لأفكار وتصورات فيبر. وقد تناول فيبر تحليل العناصر البيروقراطية في التنظيمات، تلك التي تعمل من أجل تحقيق استمرار التنظيم وبقاءه.¹

لقد انطلقت أعمال ماكس فيبر من خلال تساؤل إشكالي مهم هو: ما الذي يصنع فرادة المجتمع الحديث؟ وقد أكد فيبر أن العقلانية هي السمة الأساسية لهذه المجتمعات. ومن هذه النقطة جاءت تحليلات فيبر للتنظيمات كفضاء لممارسة السلطة ونشرها لتحقيق المشروعية بين الجميع. ويرى فيبر أن عملية العقلانية هذه تؤثر في الحياة الاقتصادية والقانون والإدارة و أنها تشكل الأساس في ظهور

¹ محمد على محمد وأخرون: دراسات في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، دار المعارف، الطبعة الأولى، مصر، 1975، ص:322.

الرأسمالية والبيروقراطية والدولة القائمة على أحكام القانون. وجوهر عملية العقلانية هو النزوع المتزايد للفاعلين الاجتماعيين نحو استخدام المعرفة في إطار علاقات غير شخصية بهدف تحقيق سيطرة أعظم على العالم المحيط بهم.¹

وقد اقترح فيبر في كتابه الاقتصاد والمجتمع عدة أنماط من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وخاصة أشكال الهيمنة السياسية. إن أشكال الهيمنة في عددها ثلاثة: الهيمنة العقلانية والهيمنة التقليدية والهيمنة الكاريزمية. وهذه النمذجة تتأسس على خاصية التحفيز التي تقود للطاعة. وهذه الأنماط هي²:

أ- **الهيمنة التقليدية**: تتأسس مشروعياً هذا النمط على الصفة المقدسة للتقاليد داخل تنظيم معين والهيمنة التقليدية مرتبطة بالمكانة الاجتماعية للقائمين على السلطة. وحسب فيبر فهذا النمط من السلطة له تأثير على المجتمع، يتمثل أساساً في إضعاف مواقف وأنشطة الأفراد سواء الاقتصادية الواعية أو العقلانية، بمعنى أن القائد أو الحاكم الذي يعتمد هذه الامتيازات للتصرف في المجتمع يجعل الأفراد غير قادرين على القيام بمبادرات اقتصادية ومالية وتجارية... مخافة الاصطدام بسلطة القائد أو الحاكم.

ب- **الهيمنة الكاريزمية**: يقصد بالكاريزما مجموعة من الصفات والخصائص غير الاعتيادية التي يتميز بها شخص سواء كانت هذه الصفات حقيقية أو غير حقيقية. ويرتبط هذا النمط أساساً بقوة شخصية معينة ذات هالة قوية. وتقوم سلطة هذا النمط على قوة القائد عبر قدرته على الإقناع وجمع وتجميع الجميع من حوله، وهي مواصفات تفوق مواصفات باقي الأشخاص العاديين. والتاريخ الغربي والشرقي مليء بنماذج كاريزمية واضحة. إن مصطلح "القائد الكارزمي" ظهر بشكل كبير في العصر الحديث، وحسب فيبر فهذا النوع من القادة الكارزميين يظهرون في المجتمعات العقلانية عند مرورها بأزمات، بحيث أن المؤسسات السياسية تصبح غير قادرة على القيام بأدوارها ووظائفها، ومن هنا تظهر زعامات إما سياسية أو دينية... تدعوا إلى التغيير وضرورة تطوير النظام السياسي بشكل عام. ويضيف فيبر أن هذا النوع من السلطة غير عقلاني وإنما انفعالي يعتمد على الثقة.

¹ جون سكوت وجوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد وآخرون، المركز القومي للترجمة، الطبعة الثانية، 2011، ص: 407.

² Raymond Aron : **Les étapes de la pensée sociologique** ،Editions Gallimard ،1967 ،p : 556.

ج- الهيمنة العقلانية / القانونية: يرتبط هذا النموذج داخل أي تنظيم بسلطة القانون الواضح والصريح وغير الشخصي. إن السلطة العقلانية حسب فيبر تستمد شرعيتها من القانون والقواعد والنصوص القانونية... إن السيطرة العقلانية هنا هي من مميزات التنظيمات والمجتمعات الحديثة. والممارس للسلطة في هذه الحالة يستند لهذه القواعد والقوانين غير الشخصية، من هنا تكون سلطته محدودة.

ويعتقد فيبر أن من أهم الأسباب التي ساعدت أوروبا في الانتقال من مرحلة النظام الاقطاعي إلى مرحلة الدولة-الامة في صورتها الديمقراطية بعد مرورها من الملكيات المطلقة هو تجريد السلطة من طابعها الشخصي وإضفاء الطابع المؤسسي العقلاني.

إن فيبر من خلال تقديمه للنماذج السابقة حاول أن يمنحنا أنماطا مثالية والمقصود بذلك، مجموعة من البناءات النظرية الهادفة إلى القيام بمقارنات مع الواقع وكذلك تحليل الفوارق.

وقد قدم فيبر تصوره بخصوص التنظيمات الحديثة من خلال ما يعرف بـ"التنظيم البيروقراطي"، وحسب فيبر فالبيروقراطية: هي شكل من أشكال التنظيمات الاجتماعية الحديثة، بحيث أصبحت هذه الظاهرة تعرف نموا مفرطا سواء في حجمها أو في مجالات اختصاصاتها في المجتمعات الصناعية، سواء في القطاع العام أي إدارة الدولة أو القطاع الخاص.

وتمثل الإدارة البيروقراطية النمط الخالص للهيمنة الشرعية، وتندرج السلطة المبنية على الكفاءة وليس على الأصل الاجتماعي، ضمن إطار من وضع تدابير موضوعية غير شخصية، وينقسم تنفيذ المهام إلى وظائف متخصصة ذات حدود محددة بشكل منهجي. وتدار المهن بقرائن موضوعية من الكفاءة والأقدمية... وليس عن طريق قرائن فردية...

ويحدد فيبر أن هذا النمط من التنظيم ليس خاصا بالإدارة العامة، بل يخص أيضا التنظيمات الرأسمالية الكبرى. وتتصف البيروقراطية بنمط إداري وبنمط من التنظيم مؤسس على عقلنة الأهداف مثلما بدأ تطبيقها مع فريدريك تايلور و هنري فايول، هذه العقلانية تمس أيضا أشكال الفكر، عبر انطلاقة العلوم والتقنيات. إن التحول العلماني والتحول التقني للفكر يضعان نهاية لعالم الأساطير والمعتقدات الدينية. وهذا هو معنى الصياغة الجميلة لتعبير "نزع السحر عن العالم"¹

¹ فيليب كابان وجان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياس حسن، دار الفرقد، الطبعة الأولى، 2010، ص: 49

وقد وضع فيبر مجموعة من الخصائص، وهي تعتبر في رأيه كمعايير لنجاح أو فشل التنظيم، وهذه القواعد تستمد من المجتمع الكلي، أي أن المجتمعات الرأسمالية وصلت درجة من العقلانية بحيث أصبح لا مجال للعواطف والقيم التقليدية.

فالنموذج المثالي أو النمط الخالص للسيطرة الشرعية عند فيبر هو التسيير الإداري البيروقراطي. وتكون صلاحيات من يملك السلطة في هذا التسيير عبارة عن "كفاءات" شرعية سواء كانت هذه الصلاحيات تابعة من الملكية أو بموجب انتخابات أو عن طريق تعيين سابق. وتتشكل الإدارة المسيرة

في صيغتها الخالصة من موظفين فرديين تتوفر فيهم المواصفات التالية:

- أنهم أحرار، ولا يخضعون سوى للواجبات الموضوعية.
 - يتوزعون حسب تراتبية للوظيفة الموضوعية بشكل محكم.
 - يتمتعون بكفاءات مرتبطة بالوظيفة ومعترف بها.
 - إنهم موضوع تعاقدي، ولهذا يخضعون مبدئياً لانتقاء مفتوح.
 - يتم هذا الانتقاء بناء على التأهيل المهني، وهو في الحالات الأكثر عقلانية، تأهيل مهني يتم التحقق منه من خلال الامتحان، وعن طريق الشهادة.
 - تمنح لهم أجور قارة حسب المركز في التسلسل الإداري وحسب المسؤولية التي يتحملونها كما يتمتعون بالحق في التعاقد (...).
 - يتصرفون إزاء وظيفتهم كمهنتهم الوحيدة أو الرئيسية.
 - وأخيراً، لهم مسار مهني، ويتسلقون الدرجات تبعا للأقدمية.¹
- ويربط فيبر ظهور النموذج البيروقراطي الذي يتميز بالعقلانية والموضوعية إلى مجموعة من الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، ومن بين هذه العوامل نجد:
- التطور الذي عرفه الاقتصاد النقدي، مما أتاح دفع الأجور النقدية للمنتسبين للتنظيم.
 - ظهور نظام ضريبي وفر للأجهزة البيروقراطية الحكومية الاستفادة من مداخيل قارة.

¹ لحبيب معمرى: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 19-

وهنا يشير فيبر على أن مستوى التنظيم البيروقراطي في المجتمعات الحضرية أعلى وأكثر تطوراً من نظيراتها غير الحضرية بسبب حضوره في الأولى واختفائه في الثانية، إضافة إلى ما سبق، فتراكم المشاكل ونمو حجم العمل داخل المجتمعات الحديثة كان له دور في تشجيع ظهور التنظيم البيروقراطي. إن التنظيم البيروقراطي عند فيبر في حالة تمسكه ونهجه للقواعد والممارسات والأفعال السابقة (اعتماد الكفاءات والتعاقد والتخصص وتقسيم العمل والترقية...) يكون عبارة عن اليات عقلانية تسهم في عملية تحديث المجتمعات.

لقد واجهت نظرية ماكس فيبر مجموعة من الانتقادات، ولكن رغم ذلك فتصوره مازال يتم اعتماده في تسيير وتبدير مجموعة من التنظيمات سواء الحكومية أو غير الحكومية، الصناعية أو غير الصناعية

وما يمكن قوله بخصوص الانتقادات الموجهة لفيبر، أن أغلبها كان مصدره أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، وهذه الانتقادات ترتبط بالجانب الوظيفي للتنظيم. فإذا كان فيبر اهتم بموضوع اسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق الفعالية، فإنه بالمقابل لم ينجح في إبراز وكشف المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر. وحسب ميرتون فالنموذج المثالي يفنقد تلك الملائمة (الموازنة) اللازمة بين الوظيفة والخلل الوظيفي.

وبالموازاة مع ذلك، ذهب جولدنر إلى ما أكده ميرتون، حيث أجرى دراسة امبريقية على أحد المصانع وتوصل أن ثمة تناقضا خفياً في النموذج المثالي، ويتمثل ذلك في مستويين: التسلسل الرئاسي والمعرفة التقنية أي بين الادارة القائمة على الخبرة الفنية والأخرى القائمة على النظام والانضباط، حيث أكد انه في حالة توفر الخاصيتين، فإنه من الصعب أن يؤدي التنظيم أنشطته في تكامل وانسجام، بمعنى أن فرص ظهور الصراع ستكون كبيرة

وهناك انتقاد شائع يشترك فيه دارسو التنظيمات ذوي الاتجاهات المختلفة مؤداه، أن نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم، متجاهلاً بذلك تلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دوراً هاماً في تحديد طابعه وأدائه لوظائفه. ولقد كان فيليب سلزنيك من أوائل من اهتموا بدراسة هذه النقطة في مقالين نظريين هامين، كما وجه كل من

تشارلز بيدج نقده لنموذج فيبر بخصوص ديناميات التنظيم، و كذلك اتزيوني ومارتدليل واندريسكي كلهم ركزوا نقدهم لأنماط السلطة¹.

المحاضرة الثالثة:

أ.نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور (Taylor Fredrik1856-1915)

تمهيد: تأثرت عدد من الدراسات السلوكية في التنظيمات بأولويات التسيير والإدارة ، ومنذ بداية القرن الماضي نجد أن هذا الفكر قد تأثر إلى حد كبير بكل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية.حيث بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي ومن أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور الذي كان يعتبر احد رجال الإنتاج والإدارة وذلك لما قام به من دراسات علمية من خلال دراسته للعمل وإيجاده لأبسط الطرق له ، وذلك ما سنتعرف عليه .

1- النظرية التايلورية:

وتعتبر أنها نظرية وظيفية وذلك لعقلنة مضمونها ، بمعنى أنها ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية كزيادة الإنتاج ومن ثم الأرباح وذلك عن طريق تطبيق الأساليب العلمية في تسيير وتنظيم عملياتها أو في علاقتها الاجتماعية والإنسانية ، ومن بين التقنيات التي طورها هي الدراسة المنهجية للعمل بتقسيم الطريقة الأسرع والأكفأ وذات الفعالية الأكبر لانجاز العمل بالقطعة ، رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنتوج النهائي وبذلك يصبح للعمال حوافز لإنتاج اكبر قدر ممكن من السلع بالجهد الذي يستطيعون .وبذلك نقول إن الإدارة العلمية قد ركزت على النواحي الآلية والميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكولوجية والإنسانية. ومن هنا يمكننا تلخيص فلسفة هذه النظرية في النقاط التالية²:

- دراسة علمية للعمل وأجزائه، وذلك ميدانيا وعن طريق الملاحظة
- تدريب العامل بعد اختياره لهذه الوظيفة
- تقسيم الأدوار والمهام بين العمال المهنيين والعمال الإداريين
- تطبيق حوافز مادية ملائمة عن كمية الإنتاج المحققة

2- مبادئ الإدارة العلمية:

¹ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الرابعة، 1983، ص:57-61

² بوخريسة بوبكر وآخرون : دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد، منشورات قرطبة،الجزائر ،2008، ص24

قدم تيلور بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع ، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة ،ويمكن تلخيصها في أربعة مبادئ جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل ، وتتمثل هذه المبادئ في ¹ :

- وضع أساس علمي للعمل ، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب جديدة علمية.
- استخدام دراسة الحوافز لإغراء العمال على تنفيذ المهام بالطريقة المطلوبة والسرعة اللازمة.
- استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الشروط والظروف المحيطة للعمل.
- الفصل بين تخطيط العمل والانجاز

3- خصائص الإدارة العلمية:

أكد تيلور على انه على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل ، تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه لأنه يتم التخطيط لعملية العمل مثل جدولة الإنتاج وتصميم الآلات وتحديد الإنتاج و اتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيدا عن العمال ، وان هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريباً خاصاً في فن اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه وان يتخصص كل فرد في وظيفة خاصة دون أن يتدخل في وظائف أخرى ، وقد حددت هذه الحركة خصائصها الجوهرية في:

- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية ، وتحديد نشاطها
- ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية
- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معيننا من الوظائف ، بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام
- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين

4- النقد:

- تولي النظرية أهمية كبرى لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا

¹ راجع كعباش : مرجع سابق ،ص 103.102

- اعتبرت بمثابة النظرية الفيزيولوجية في التنظيم
 - اعتمد على المنهج العلمي بدل تقدير الشخص شاغل الوظيفة فهو يعيق الإبداع والذكاء الإنساني ولم يحترم مهارات الإنسان
 - أهمل دور الحوافز المعنوية
 - نظر الى التنظيم الغير رسمي بنظرة سلبية ، إذ ينظر إليها على أنها علاقات تستخدم في محاربة الإدارة
 - ركز على التحليل الميكانيكي للعمل وعلى الزمكانية لخدمة أرباح أرباب العمل.
- كما استخلص تايلور أن العمال والمشرفين ليسوا مؤهلين لتخطيط وتنظيم العمل بطريقة عقلانية، مما جعلها من مهام الإدارة التي يجب عليها مساعدتهم بطرق ودية، فأنشأ مكاتب المناهج بهدف تطوير الطرق العلمية لانجاز المهام وتحديد أهداف الانتاجية وتدريب العمال على هذه الطرق، فالهدف الرئيسي للإدارة حسبه "يجب أن يكون تأمين أقصى ازدهار لرب العمل (المؤسسة) مصاحبا أقصى ازدهار لكل عامل".¹

وفيما يتعلق بالصراع التنظيمي يتصور تايلور أن بالإمكان الإدارة العلمية تسوية واحتواء هذه المشكلة من خلال اتساع هامش العمل التشاركي بين الإدارة والعمال، ما يجعل العمل النقابي أقل أهمية من ذي قبل. يقول في هذا الصدد: "إن العلم قادر على تحقيق الفكرة، فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج، وتحديد الزمن الحقيقي للعمل، ثم وضع جدول الأجور على أسس موضوعية؛ فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع، لان المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية".²

3 نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (Henry Fayol 1841-1925)

وضع فايول "أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة لانجاز الاعمال، ويعتبر فايول هو المؤسس الحقيقي لمدرسة البحوث

¹ جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: أد نادية عيشور، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2015-2016. منشورة الكترونيا-موقع جامعة سطيف، 2، ص58

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص14.

والعمليات وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الاجور والحوافز.¹

حيث " أبرز وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل، التأمين، المحاسبة والإنتاج، وأوضح أن وظائف الإدارة تتمثل في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة".²

كما عدد فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، وحددها في ستة أنشطة، حيث اعتبرها تمارس في كافة المنظمات وهي:³

-الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع)

-الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء والبيع)

-الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال)

-الأنشطة المتعلقة بالأمن

-الأنشطة الحسابية

-الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة، إصدار الأوامر)

لقد تعلم فايول من وحي خبرته العملية لخمسين سنة في أحد الشركات الفرنسية، متقلدا مناصبا متدرجة من مهندس إلى مدير، أن ثمة مبادئ إدارية تضمنها مؤلفه حول " الإدارة العامة والصناعية"

(1916) هي قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كافة المستويات، يجب مراعاتها كي يتم الحصول

على إنتاج أوفر وأفضل، تم تحديدها في النقاط التالية:⁴

¹قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، دس، ص 88. نقلا عن جمال بن خالد، ص 61.

²نواف كنعان: القيادة الادارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1999ص59

³محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 142.

⁴محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص: 78.79

- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن
 - الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات
 - أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية
 - ضرورة دفع أجور عادلة للعامل
 - إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية
 - التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى
 - التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس
 - ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة
 - تشجيع المبادرة الفردية
 - تشجيع روح الفريق
 - وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مديرا واحدا مسؤولا عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- ويمكننا التفصيل في هذه المبادئ على النحو التالي:¹
- تقسيم العمل والتخصص: الذي يهدف للحصول على أكبر قدر من الإنتاج بنفس الجهد يبذله العامل حتى يمكن إعطاء كل عامل جزء من الوظيفة.
 - النظام والانضباط: يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالاداء
 - وحدة الأمر: وتعني أن يتحصل كل موظف على أوامر من شخص واحد
 - وحدة الهدف: هناك هدف رئيس هو هدف المنظمة، وعلى الإدارة أن تحقق هذا الهدف، وعلى الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الهدف الأعلى

¹ احمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004ص27 .

- المركزية: وتعني تركيز السلطة أو القرارات في يد الإدارة العليا
- التسلسل الرئاسي: يجب أن يحترم العاملون خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وأن تخضع الاتصالات بدأ التدرج حسب السلطة من أعلى إلى أسفل أو العكس
- الترتيب: ويعني وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب
- العدالة: وتعني المساواة بين الافراد وتحقيق العدالة لكسب ثقتهم وزيادة اخلاصهم للعمل
- استقرار الموظف في العمل: يجب اختيار العاملين وتوفيرهم وتدريبهم بشكل يقلل من احتمال تسريحهم ويحقق الاستقرار في العمل
- المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الابتكار وتقديم أفكار جديدة
- روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الافراد وتشجيعهم على العمل الجماعي
- خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة: التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة مع تقديم أولوية مصالح المنظمة على المصالح الشخصية للعاملين بها.
- تفضيل مكافأة العاملين بعدالة: تلقي العاملين اجور وحوافز مناسبة للمجهودات المبذولة

الاتجاه السلوكي

المحاضرة الرابعة:

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relations school) 1930م-1970م كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي - ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيح الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري. والعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

1. الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأي الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في إتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية، خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهودها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

2. تجارب هوثورن (1924م – 1932م) :

تعتبر محاولة إلتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هاوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكترتك بمصنع الهاوثورن بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثرالعوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. حيث تم اختيار مجموعتين من العاملين تقومان بالعمل ذاته وفي نفس الظروف ووضعت سجلات لمتابعة نتائج كل مجموعة، في تباين لكثافة الاضاءة في ظل الاضاءة العادية للمجموعة الاخرى¹، وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال، فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجرور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية²:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- 5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

¹ مايكل ماتيسون، جون افانسين: كلاسيكيا الادارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الاهلية للنشر والتوزيع،

الاردن، 1999، ص318

² رابع كعباش: مرجع سابق، ص126-125

وباختصار, فإن أبحاث وسترن إيكترينك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل, ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1- إن هذه التجارب قد أثرت على الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.

2- أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير, وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

3- أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال, فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة, فهم يشكلون جماعة واحدة, ويتعاونهم وتضاههم وحماهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

ومن هذا المنطلق, يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم, كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل, وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية, وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية, فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل, مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن, ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

1- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين, بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

2- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم ..

4- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

النقد:

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها:

1- أن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها. ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماماً أن تتصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

2- أن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.

3- أن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل، ولكن ذلك لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل. بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.

4- أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية. وأكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً

للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال. وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6- أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ومما هو جدير بالذكر أن دراسة إلتون مايو قد فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين والإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية المختلفة على العنصر البشري.

ب. مدرسة الفلسفة الادارية (نظرية x و y)

تستند هذه المدرسة لدوكلس مكريكور الى افتراض يقتم على ا ناي عمل في المؤسسة يرتكز في اطاره العام على نظرية ادارية معينة، وعليه يرى مكريكور ان الاتجاه السلوكي للمدراء سواء حصل بوعي او بدون ذلك انما يعتمد على الاطر الفلسفية والفكرية للمدير، كما ان الافراد العاملين يتأثرون بتلك الافكار،¹ وقد تناول مكريكور كل من الدراسات التقليدية والانسانية في تعرضه للجوانب الافتراضية والفكرية للاتجاهين في نظريتين نلخصهما فيمايلي:

نظرية x

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات الاساسية حول طبيعة السلوك الانساني للعمل تعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية من اهمها:²

1- تفترض عدم حب العاملين للعمل

2-ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط،

3-نظرا لكراهية الافراد العاملين للعمل، فانه يجب ان يتم اجبارهم على ادائه وينبغي اخضاعهم للرقابة والتجبة بل والتهديد المستمر بالعقاب

¹-خليل محمد حسن الشماخ، حظير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005، ص70

² المجمع نفسه ، ص 70

- وفي تأثيرها على نمط القيادة يرى ماكريكور ان المدير المتسلط المدير هو المنفرد الذي يهيمن علي إدارة المنشأة وحده وبدون مشاركة مساعديه معه؛ فهو المتحكم في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة .
- 1- تعتمد القيادة علي مبدأ إدارة التحكم والسيطرة.
 - 2- ففي هذا النظام يفقد الرؤساء الثقة في المرؤوسين ويتسم المناخ التنظيمي بالخوف والعقاب والتهديد.
 - 3- ويسود اتصال في اتجاه واحد من اعلي الي اسفل فقط.
 - 4- ويتم اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة.
 - 5- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
 - 6- يهيمن المدير على سير العمل.
 - 7- يسعى المدير لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
 - 8- يسود نمط قيادة سلطوي

تأثير نظرية X علي نوعية المهام الموكلة اليهم :

يوكل المدير الي الموظفين المهام البسيطة التي لا تحتاج الي الاستقلالية او الابداع، والتي لا تحتاج الي تمكين او مشاركة في صنع او اتخاذ القرار . وتتسق نوعية المهام الموكلة مع رؤية ونظرة المدير لمرؤوسيه، الذي يري انهم كسلاء وغير قادرين علي تحمل المسؤولية .

تأثير نظرية X علي نمط الرقابة :

- 2- تزيد الرقابة والتوجيه علي المرؤوسين،
- 3- يسعى المدير إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- 4- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز.
- 5- يستعمل المدير اساليب التخويف والعقاب والخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية او الحوافز .
- 6- يكون نمط الرقابة عن قرب وعن كثب .

نظرية (y)

اما هذه النظرية فتستند الي افتراضات ايجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماما هي:¹

- يجب العاملون ممارسة الثقافة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الاهداف

- تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية

¹ محمد قاسم القرويني: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان 2010، ص86

- يتمتع معظم العمل بقدرات ابداعية خلاقية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين

تأثير النظرية y علي نمط القيادة :

- 1- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ،
 - 2- ويشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع،
 - 3- يشجع المبادرات والإبداع في العمل،
 - 4- يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية.
 - 5- المدير يشجع الإتصالات الصاعدة ويكون الاتصال مزدوج او ذو اتجاهين.
 - 6- يثق الرؤساء ثقة كبيرة في المرؤوسين.
 - 7- يشارك المرؤوسين الي حد كبير في صنع واتخاذ القرارات.
 - 8- يعمل المدير علي تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم وان يكون سهل الوصول اليه.¹
 - 9- يكون هناك نمط ديمقراطي في قيادة المنظمة .
 - 10- تأثير النظرية y علي نوعية المهام :الموكلة الرؤساء يوفران الفرص لتحمل مزيد من المسؤولية، ويتم التركيز علي تكبير الوظائف بمعنى زيادة المهام والمسئوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف، وكذلك الإثراء الوظيفي اي زيادة سلطات وصلاحيات الموظف وزيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار. ويتعاون الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية. والمدير "يوكل الي عامليه المهام المعقدة التي تحتاج الي الإبداع وتشعرهم بالتحدي والإنجاز عند القيام بها"²، وتتسق نوعية المهام الموكلة مع رؤية ونظرة المدير لمرؤوسيه، الذي يري انهم مبدعين وقادرين علي تحمل المسؤولية .
- تأثير النظرية y علي نوعية الرقابة :
- 1- يعمل المدير علي دعم مرؤوسيه حتي لو حدث اخطاء منهم، كما ان الرئيس يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم العاملون بأداء طيب.
 - 2- يكون نمط الرقابة هو الرقابة عن بعد،

¹ سمير عبدالوهاب: "ادارة الموارد البشرية المعاصرة"، وحدة دعم سياسات اللامركزية، جامعة القاهرة 2010، ص289.

² عالية عارف: الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة 2008، ص 22.

3- يتم تفعيل الرقابة الذاتية للعاملين،

4- المدير يدرّب ويوجه العاملين ويكون مثلاً يحتذى به.

5- المدير يعترف بالعمل الجيد ويقيمه

المحاضرة الخامسة:

أ. نظرية سلم الحاجات ابراهام ماسلو:

تركز النظرية الحالية على أهمية العوامل والمحفزات النفسية والاجتماعية، ودورها في زيادة مستوى الدافعية لدى العامل في التنظيمات الصناعية. حيث ركز ماسلو على مفهوم الحاجات الانسانية وقسمها إلى خمس مجموعات أساسية هي:¹

- **المرتبة الاولى:** الحاجات الفيزيولوجية كالحاجة إلى الطعام، الشراب، التنفس، السكن، النوم والجنس.

- **المرتبة الثانية:** حاجات للامن وتشمل حاجات الشعور بالامن والحاجة للتحرر من المرض

- **المرتبة الثالثة:** الحاجات الاجتماعية، وتشمل الحاجة للانتماء ولحب وهي تعني حاجات الشخص

لان يكون عضوا في جماعة

- **المرتبة الرابعة:** فهي الحاجة للشعور بالاحترام والتقدير من قبل اخرين

- **المرتبة الخامسة:** وهي تحقيق الذات أو رسالة الانسان في هذا الوجود.

ب. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزنبيرغ :

لقد ساهمت دراسته حول موضوع العاملين سنة 1959 والمطبقة ع 200 مهندس ومحاسب، إلى التوصل إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الاحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود الى العمل في حد ذاته، وبناء عليه، فقد وجد هيرزنبيرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتدرج ضمن مجموعتين من العوامل هي:²

- **مجموعة العوامل الوقائية:** وتشمل سياسة الشركة وإدارتها، نمط الاشراف، العلاقات بين الرؤساء،

ظروف العمل، الراتب، المركز الاجتماعي، الامن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية. ويدعو

هيرزنبيرغ العوامل الوقائية بالعوامل اللا إشباعية لان عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما

¹ كامل بربر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر

والتوزيع، بيروت، 2002، ص104

² محمد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة التنظيمات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع،

مصر، 2009، ص91

وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الافراد¹.

-مجموعة العوامل الدافعية (الحافزة) : وهي التي يطلق عليها العوامل الاشباعية، وتتمثل في: الشعور بالانجاز في العمل، الادراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لائقانه العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرض التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها. لقد بين هيزنبرغ "أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الانتاج، لانها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الافراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم للمزيد من العمل وتحسين الانتاجية"²

¹ علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص113.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (التنظيمات والعمليات والوظائف)، مرجع سابق، ص91

الاتجاه الحديث (المدخل الثقافي في دراسة المؤسسات)

المحاضرة السادسة:

1.النسقية: إسهامات تالكوت بارسونز

تمهيد: يقول تيماشيف (لقد ظل بارسونز يؤكد وللسنوات طويلة -باستمرار - ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري. وهو يعتبر وضع نظرية مجردة دليلا أساسيا على نضوج أي علم من العلوم، ذلك أن مثل هذه النظرية تيسر الوصف والتحليل والبحث الامبريقي، ويؤكد بارسونز أن هذه الأهداف تتطلب إطارا مرجعيا عاما مثل المكان الثلاثي الأبعاد والقوة في الميكانيكا، وتستدعي منا فهم بناء النسق النظري في حد ذاته)¹. وهكذا حاول بارسونز أن يطبق إطاره النظري العام عن النسق الاجتماعي في دراسة وتحليل التنظيمات .

التنظيم عند بارسونز:

عرف بارسونز التنظيم على انه(نسق اجتماعي منظم، أنشئ من اجل تحقيق أهداف محددة) ، فهو بذلك نسق يتكون من مجموعة انساق فرعية ، وهو أيضا نسق فرعي لنسق اجتماعي اكبر واشمل ، وقد حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية حيث يرى أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها، فهو بذلك يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم² .

ويفرق بارسونز بين التنظيم والمجتمع في أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها وان تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف ، إذن فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

وقد ركز في تحليله للبناءات التنظيمية على ثلاث نقاط أساسية هي :

1- المواءمة والتكيف المرتبة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم

¹ السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،1994

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996

2- الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف .

3- توفر أنماط نظامية توفر وتحدد الالتزامات داخل التنظيم (العلاقات السائدة)

المتطلبات الوظيفية:

يرى بارسونز أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء اثنان منها ذو طابع إلي وهما:

المواءمة والتكيف: ويعبر عن مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم (الأنماط المعيارية المنظمة لعملية التمويل)

تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

أما الآخرا فهما يعبران عن الظروف الداخلية للنسق وهما:

التكامل: فهو يشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية

الكمون: مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق مع الظروف السائدة في النسق الأكبر، فهو بذلك يرتبط بمشكلة التكامل الرأسي.

القرارات الضرورية لتحقيق المتطلبات:

يرى بارسونز أن هناك ثلاث قرارات أساسية لتحقيق الهدف هي:¹

- القرارات السياسية : وهي التي ترتبط بالتنظيم ككل وتكون لها علاقة بوظائفه الجوهرية كما لها علاقة بالبيئة الخارجية

- القرارات التوزيعية: وهي التي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد وكذلك توزيع الموارد المتاحة من قوى بشرية ومادية

- القرارات التنسيقية: وهذه من أجل تكامل التنظيم الذي يحتاج إلى التعاون لإبعاد المشكلات التي تنشأ داخل التنظيم بهدف المحافظة على التعاون.

مستويات التنظيم: ميز بارسونز بين ثلاث مستويات في التنظيم وهي:

-المستوى الفني : ويختص بترتيب وتنسيق الإجراءات التنظيمية وما ينجم عنها من نشاطات وأعمال فنية.

¹ رابح كعباش : مرجع سابق، ص160

- المستوى الإداري : ويختص بتسيير التنظيم الداخلي ، فهو يزود المستوى الفني بما يحتاجه من المواد الخام

- المستوى النظامي: يركز على ضمان قيام التماسك والانسجام بين التنظيم والمجتمع ككل .

أصناف التنظيمات:

قدم بارسونز تصنيفا للتنظيمات مستندا إلى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم فكان تصنيفه كمايلي:

تنظيمات اقتصادية: وهي تساهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع

تنظيمات سياسية : تساهم في حل مشكلة تحقيق الأهداف

تنظيمات تكاملية

تنظيمات تسعى إلى تدعيم النمط

النقد:

-إن التصورات التي قدمها بارسونز وتضمنها هذا الإطار قد بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الامبريقي واشتقاق فروض منها .

- تجاهل دراسة مشكلتي الصراع والتغيير في ضوء اتجاهه الوظيفي بصفة عامة ، فبوصفة وظيفيا كان اهتمامه بدراسة نتائج الفعل اكبر من اهتمامه بدراسة أسبابه ومصادره.

ب.إسهامات روبرت ميرتون

تمهيد: يختلف روبرت ميرتون اختلافا متميزا في إسهامه لنظرية التنظيم على بقية العلماء الذين تأثروا بالاتجاه الوظيفي أو البنائي الوظيفي في علم الاجتماع وذلك كونه لم ينطلق من المماثلة العضوية التي تبناها أصحاب الاتجاه الوظيفي - النسق مكون من أجزاء ذات تساند متبادل - . وأيضا يرجع ذلك التميز إلى أن إسهامه كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر في التنظيم البيروقراطي الذي يمتاز بالرشد التنظيمي والمثالية، للإشارة فان ميرتون كان مهتما بالنظرية متوسطة المدى وذلك بتتقيحها وتطويرها.

المبادئ التي انطلق منها ميرتون:

1- إن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ثم يعمون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة.

2- تنشأ على هذه الاستجابة نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها .

3- ينشأ التغير الطارئ على شخصية أعضاء التنظيم عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي.

4- تشير الشخصية إلى العلاقة الثابتة القائمة بين المنبه والاستجابة الناجمة عنه (الثقافة التنظيمية)

القضايا التي ترسم وجهة نظر محددة للتنظيم:

- 1- ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات العليا في التنظيم
 - 2- توافر إجراءات تقنية تتخذ باستمرار ذو طابعا نظاميا ، كما يتطلب متابعة تنفيذ هذه الإجراءات
 - 3- مما ينتج ضمان لثبات السلوك وتحديد المسؤولية والاختصاص
- وينتج عن هذا كله حسب ميرتون مايلي:
- تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية باعتبار أن العلاقات الرسمية هي الموجهة لادوار الأشخاص
 - زيادة استعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرته وإجراءاته الرسمية وإلزامهم بها في تصرفاتهم اليومية
 - استخدام التنظيم لبدائل معينة ومحددة يستند إليها في اتخاذ القرارات وفي الواقع هذا لا يمكن أن يتم إلا في ظل حصر للبدائل الممكنة واختيار الأحسن فيها مما يسهل عملية اتخاذ القرار
- كما أكد ميرتون أن التقليل من البحث عن البدائل يجعل بالإمكان التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم وفي نفس الوقت فإن انخفاض العلاقات الشخصية يسهل عملية روح الفريق أي زيادة تصور الأهداف عنصر مشترك بين أعضاء الجماعة، هذا الإحساس للاشتراك في الهدف والمصالح الشخصية يزيد أعضاء التنظيم تكتلا للدفاع عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية ، ومنه يلخص ميرتون ثلاث نتائج تنشأ من عدم مرونة سلوك الأعضاء وهي:
- 1- يحقق المتطلبات الوظيفية الناتجة عن ثبات السلوك مما يجعله يواجه الحاجة الأساسية للنسق وهي التديم.
 - 2- يزيد القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته .
 - 3- يزيد من صعوبة التعامل مع العملاء وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق رضاهم
- وهكذا يبدو واضحا أن وجهة نظر ميرتون هذه قد تكشف عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا فيبير، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبير إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به إلا أن ميرتون قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، ويترتب على ذلك حقيقة هامة هي أن تأكيد التنظيم لضرورة الامتثال والإلتحاق الدقيق للقواعد يمكن أن يشجع الفرد على استيعاب واستدماج الفرد لهذه القواعد والتوحد معها، هكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفا في حد ذاته وليس مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف وبتعبير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى كتقديم أفضل خدمة للعميل مثلا ، وبالتالي تصبح فعالية

النسق ككل في حالة خطرة، ويزداد هذا الموقف خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخا بان يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها.

النقد:

لم يقدم أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة
- لم يجيب على بعض التساؤلات مثل : المعوقات الوظيفية لمن ؟، ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة ؟
- بعض الأفكار التي قدمها ميرتون ليست جديدة فمثلا ناقش ميشلز فكرة استبدال الأهداف بطريقة اكبر شمولاً
- ضيق نطاق تحليله وتأكيد فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم.

المحاضرة السابعة :

أ.ميشال كروزي (Michel-Crozier) والتحليل الاستراتيجي:

شكلت أعمال عالم الاجتماع ميشال كروزي، خصوصا ما يعرف بنظرية التحليل الاستراتيجي إحدى أهم المحاولات في تطوير التحليل المتعلق بالظاهرة البيروقراطية. وقد قدم كروزي قبل ذلك انتقادات لمجموعة من النظريات خاصة منها الكلاسيكية (تايلور وفورد وفايول...) وكذلك لمدرسة العلاقات الانسانية (مدرسة هارفارد: أوليفر شيلدون والتون مايو...). وقد رفض كروزي كل أشكال الحتمية المطلقة التي ميزت الفكر التنظيمي. وقد كان لماكس فيبر والوظيفية (ميرتون وبارسونز) وعلوم التنظيم الامريكية تأثيرا بالغا على ميشيل كروزي الذي يحاول تجاوز عيوبها ونقائصها النظرية، فينتقد بالمناسبة ماكس فيبر في اعتقاده في التفوق المطلق للنموذج التسلسلي القانوني والبيروقراطي، أما فيما يخص الفعالية، إذ يبين تحليل الوقائع أنه كلما ساد هذا النموذج كلما كان التنظيم أقل فعالية¹.

ويمكن تقديم أهم مصادر التحليل الاستراتيجي في العناصر أسفله:²

-مدرسة العلاقات الإنسانية.

- ماكس فيبر .

¹ جان بيار دوران و روبر فايل: علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود طواهري، ابن النديم للنشر والتوزيع ودار الروافد الثقافية- ناشرون، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012، ص: 320.

² Jean-Pierre Durand ،Robert Weil : **Sociologie contemporaine** ،Edition VIGOT-3 édition revue et augmenté ،Paris ،2006.

-سوسيولوجيا التنظيم الأمريكية (أ.و.غولنير، بول سيلزنيك...).

-البنوية الوظيفية (ر.ك.ميرتون، تالكوت بارسونز....)

انطلق كروزي في نظريته التحليل الاستراتيجي من محاولة تطوير التحليل المتعلق بالظاهرة البيروقراطية. وقد قدم كروزي من قبل ذلك انتقادات لمجموعة من النظريات، خاصة منها الكلاسيكية، وكذلك لمدرسة العلاقات الانسانية. وحسب كروزي فإن الإنسان في التنظيم لا يمكن اعتباره كيد عاملة كما تصورت ذلك نظرية التنظيم العلمي للعمل لفرديك تايلور ولا كيد وقلب حسب مدرسة العلاقات الإنسانية، إن هذه الاتجاهات وغيرها تتناسى/تغفل فكرة أن الإنسان يملك عقلا يفكر به، وله حرية وبمعنى أكثر وضوحاً، إنه عبارة عن فاعل مستقل قادر على الحساب والتحكم والتسيير، كما أنه قادر على التأقلم والابتكار في ظل الظروف السائدة وحركية باقي الشركاء.¹

كما وجه كروزي انتقاده لأنصار الاتجاه السلوكي في فهم التنظيم. وقد أكد ذلك من خلال اعتباره أن التفسيرات التي قدمها السلوكيون تبقى محدودة على اعتبار أنهم ركزوا على العلاقة الفردية للفاعل في التنظيم، فهم اعتبروا أن الأفراد في التنظيم يتوفرون على نماذج مثالية للصحة النفسية والعقلية، بمعنى أن تفسير الألعاب التنظيمية يتم انطلاقاً من المستوى النفسي والعقلي فقط، وهنا يكون أصحاب هذا الاتجاه إما أمام إهمال لكل التعقيد الذي يميز السلوكات الإنسانية في التنظيم أو المقاومة، والذي قد تنفي حتى أكثر النظريات التي تدعي معرفة بالدافعية، هذا إلى جانب التركيز على الفرد وتناسي وجود الجماعة²

إن التحليل الإستراتيجي يبقى بمثابة انقلاب كلي في التصور مقارنة بالتنظيم العلمي للعمل واتجاه العلاقات الانسانية.³

لقد رفض كروزي كل أشكال الحتمية المطلقة التي ميزت الفكر التنظيمي. وقدم كروزي أفكاره في عملين أساسيين هما:

¹- M.Crozier ،E.Friedberg : **L'acteur et le système** ،éditions du seuil ،1977 ،p: 45.

² -Ibid ،p: 48

³- Claude Louche : **Psychologie sociale des organisations** ،éditions Armand Colin ،2 édition ، Paris ،2007 ،p : 28.

• الظاهرة البيروقراطية 1963.

• الفاعل والنسق 1977.

إن كروزبي من خلال مقارنته أو تصوره الجديد لعلاقة الفرد بالتنظيم حاول التوفيق بين الاتجاهين البارزين في تفسير السلوك الاجتماعي:

الاتجاه الأول: والذي يفسر السلوكات الاجتماعية انطلاقا من الحتمية الفردية، بمعنى تأثير التاريخ الشخصي كالوسط الاجتماعي العائلي والطبقي في سلوكات وأفعال الفرد؛ وهو ما يمكن اختصاره في

مفهوم بورديو الهابتوس .

• **الاتجاه الثاني:** وهو ما يعرف باتجاه النزعة السوسولوجية ويمثله إ. دوركايم؛ هذا التوجه يحدد الفرد في يد الوعي الجمعي، وينفي على الفرد القدرة على الاختيار وتبني القرارات والإبداع...

إن كروزبي هنا حاول التوفيق بين هذين التصورين مقدما في خضم ذلك انتقادات للتصور البيروقراطي، بمعنى أن العلاقة بين التنظيم والفرد هي وليدة لعبة بين طرفين في التنظيم من خلال الضوابط الرسمية التي يكوم هدفها تنظيم سلوكات الأفراد مما يخلق عوائق أمام الفاعل، وهذا الأخير بهدف تجاوزها يكون أمام ضرورة تبني استراتيجيات معينة تختلف من فاعل إلى آخر انطلاقا من الكفاءة المعرفية من جهة والظروف التنظيمية التي يعيشها الفاعل من جهة أخرى.

أهم المسلمات الأساسية لنظرية كروزبي.

حسب فليب برنو في عمله الموسوم بـ La sociologie des entreprises: فنظرية التحليل

الاستراتيجي تقوم على أربع مسلمات أساسية:¹

• المسلمة الأولى: التنظيم هو بناء والفاعلون فيه هم من يؤسسون الاجابات على الاكراهات التي يواجهونها...

• المسلمة الثانية: حسب كروزبي إن الافراد داخل التنظيم لا يقبلوا أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف التنظيم، وهذا مفاده أن لكل منهم غاياته وأهدافه الخاصة. إن هذا الطرح لا يعني حتما أن الاهداف الخاصة متناقضة ومتعارضة مع أهداف التنظيم. وحسب بيرنو فإن هذه المسلمة يمكن

¹ Philippe Bernoux : La sociologie des entreprises، éditions de seuil ،1999 ،p : 141.

الاستنتاج منها أن أي تنظيم مهما وصلت مراقبته وإخضاعه لأفعال وسلوكيات المنتمين إليه، فإن هذه العقلانية تبقى محدودة وغير مطلقة.

• المسلمة الثالثة: إن الفاعل داخل التنظيم يتمتع بنوع من الحرية، وهذه الأخيرة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم مما يمكنه من الحصول على قدرة الاختيار في أن يسهم ويشارك أو العكس من ذلك، حتى وإن كان مفروض عليه المشاركة. إن الاستقلالية هنا تعطيه إمكانية تحديد مستوى المشاركة؛ فالتنظيم يسعى إلى الحد من درجة هذه الاستقلالية والفاعل يحاول انطلاقا من ما يتوفر عليه من قدرات أن يعزز هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

• المسلمة الرابعة: يعتبر كروزيي أن الاستراتيجية التي يختارها الفاعلين، سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالتنظيم تتميز بالعقلانية إلا أن هذه العقلانية محدودة وذلك راجع بطبيعة الحال إلى وجود استراتيجيات أخرى مضادة، إضافة إلى عوائق السياق المتعددة. وهنا لا يمكن لأي فاعل مهما كانت له القدرة أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من التوصل إلى حل عقلائي أو أمثل بهدف تحقيق أهدافه. وهنا يكون هذا الفاعل أمام حل مرضي نسبيا أو أمام الحل الأقل ضرار بالنسبة إليه في ظل الحواجز والإمكانيات التي يحتكم إليه.

وإلى جانب هذه المسلمات، اعتمد كروزيي على جهاز مفاهيمي بمثابة الإطار النظري والمنهجي الأساسي لبسط وتدعيم نظريته في فهم وتحليل الحقل التنظيمي سوسيولوجيا، ومن هنا فإن فهم نظريته هذه يتطلب ضرورة تحديد وعرض أهم المفاهيم الأساسية:

• **الفاعل: Acteur:** التنظيم أو المقابلة تتفاعل داخله مجموعة من العناصر، الفاعلين الاجتماعيين. والفاعل قد يكون فردا أو جماعة. وهذا الفاعل يتبنى استراتيجية معينة بهدف توفير أكبر الحظوظ الممكنة للربح والمنافع الذاتية. الاستراتيجية لا تكون بالضرورة واضحة وواعية ضمن الفرد ويتم شرحها من بعد ما يمر الفاعل للممارسة.

إن هذه الاستراتيجية ترتبط بعقلانية محدودة ومتعددة باختلاف الوضعيات التي يتموضع فيها الفاعل الاجتماعي، فداخل المقابلة يتحدد الفاعل الاجتماعي من خلال تفاعله مع الآخر، وقد يتكتلوا في فاعل اجتماعي واحد بهدف تحقيق هدف معين وحسب وضعية معينة، لكن بعد تحقيق هدف هذا الفاعل، يتفكك من جديد ليعطي فاعلين اجتماعيين كل مستقل وكل له رهاناته الفردية، والاستراتيجية تتحقق عبر

الوضعية والإكراهات ثم العقلانية¹. إن استراتيجية الفاعل حسب كروزبي تبقى كل تصرف ذو معنى حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو كان مصدره من الفاعل عن غير وعي.

• **السلطة : Pouvoir** تعد السلطة من المفاهيم الأساسية عند كروزبي، وهي لا تأتي من الموقع الهرمي الذي يحتله الفاعل، بل انطلاقا من التصورات والتمثلات التي يصبها الأفراد على هذا الفرد، وليس ما يخوله القانون من الحق في إعطاء الأوامر في الإدارات. إنها نسق يحدد العلاقات بين العمال والإدارة وهي القدرة على التأثير، إن السلطة هنا ليست صفة بل إنها علاقة تبادل يتم التفاوض بخصوصها. إن السلطة كمفهوم عند كروزبي تبقى عنصرا أساسيا في التحليل السوسيولوجي الكروزيبي، وهذا ما نجده بارزا عند الرجوع إلى أعماله، خاصة منها مؤلفه الموسوم بالظاهرة البيروقراطية وأيضا مؤلفه الفاعل والنسق. وحسب كروزبي فالسلطة تشمل أو تستلزم دائما إمكانية أن بعض الأفراد أو المجموعات لهم قدرة التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى؛ وهذا التحكم يقصد به الدخول معهم في علاقة، وهذه الأخيرة تتطور في خضمتها سلطة البعض على البعض الأخر. إن السلطة عند كروزبي ليست صفة/ ميزة يتسم بها الفاعلون، ولكنها علاقة تبادل تتأسس انطلاقا من التفاوض بين شخصين على الإقل.²

ويحدد كروزبي أربع مصادر للسلطة وهي كالتالي:³

- امتلاك الفاعل للكفاءة ولقدرات تخصصية من الصعب تعويضها.
- التحكم في مناطق الظل المرتبطة بعلاقات التنظيم بسياقه الخارجي.
- التحكم في قنوات التواصل وتدفق المعلومات بين مختلف وحدات وأعضاء التنظيم.
- التحكم في القواعد التنظيمية.
- **مناطق الظل : Zone d'incertitude** هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين. فالجانب الرسمي داخل التنظيم لا يستطيع أن يقنن ويهيكل كل الجزئيات والتفاصيل بهدف الحد من درجة حرية الفاعل وتقويض استقلاليته، وهذا يجعل التنظيم يترك فراغا أو منفذا يعمل العامل على استغلاله في بناء استراتيجية معينة، إما هجومية أو دفاعية. إن هذا الاستغلال لمناطق الظل من قبل

¹ - M.Crozier ،E.Friedberg : **L'acteur et le système** ،Paris ،Editions du seuil ،1977.

² - Philippe Bernoux ،op.cit ،pp : 144-150

³ - M.Crozier ،E.Friedberg ،op.cit ،pp :71-72.

فاعل معين يمنحه الأسبقية عن باقي الأطراف المتفاعلة معه في تلك العلاقة التبعية التي تجمعهم ببعضهم البعض داخل المجال التنظيمي، وتصبح بالنسبة إليه مصدرا للسلطة، وتزيد أهمية منطقة الظل وتنقص حسب درجة تبعية الأفراد الآخرين إليه وحسب درجة سلطته عليهم وكذلك من عدم قدرة هؤلاء على الاستغناء عليه أو على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها. وهذه الكفاءة والقدرة لها مصادر أساسية وهي:

- الكفاءة والقدرة المهنية المتميزة في القضاء على مناطق الظل الداخلية للنسق.
- القدرة والكفاءة العالية أو النوعية في علاقتها مع السياق الخارجي للتنظيم.
- امتلاك المعلومات وتديريها لكن بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهانا حقيقيا بالنسبة للإطراف الأخرى؛
- التمسك الحرفي بتطبيق وتنزيل القانون الذي يمكن الفاعل من امتلاك قدرة دفاعية أو هجومية انطلاقا من الوضعية التنظيمية التي يتموقع فيها.

النسق الفعلي للأفعال **Systeme d'action concret**

كل تنظيم يتكون من مجموعة معينة من الفاعلين، وهؤلاء الفاعلين يعملون على هيكلة وتنظيم علاقاتهم إما عن طريق الترابط المتبادل، وإما عن طريق التفاعل المتبادل، وهذا يحدث في الوضعية المستقرة للتنظيم. وهنا يكون النسق الملموس للأفعال هو تلك الكيفية التي يهيكل بها الكيان البشري في التنظيم باعتبارهم فاعلين اجتماعيين علاقاتهم الداخلية، بمعنى آخر: الطريقة التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية بهدف مجابهة ومعالجة مختلف الإشكالات التدييرية والتسييرية والانتاجية...، وهؤلاء الفاعلين حين قيامهم بذلك، لا يكون وفق صورة حيادية وجردة ولكن وفق أهدافهم التي تكون ضمنا أو علنيا متوافقة مع غايات التنظيم. وهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين هما:

- **النسق الفرعي لضبط العلاقات : Le système de régulation des relations** : مجموع القواعد والضوابط التي يتم إنتاجها من قبل الأفراد داخل التنظيم، وهدفها حل ومعالجة المشاكل اليومية للتنظيم من جهة أولى، وتوجيه ومعييرة سلوكياتهم وأفعالهم في علاقاتهم ببعضهم البعض من جهة ثانية، وفي علاقاتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية من جهة ثالثة. فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية، هل يتصل بمسئوله المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟... إلخ إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير

مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

ب-نسق التحالفات : Système des alliances وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل التنظيم، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فإن الفاعل المعين من أجل قضية معينة فإنه يعرف جيدا من هو الحليف أو الحلفاء الذين سيساندونه، فإن التحالفات داخل المؤسسة ميزتها الأساسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها. فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المؤسسة، لكون أنها معرضة دائما لعدد كبير من حالات الارتباب Incertitudes والحلول المقترحة لهذه الارتبابات ليست بديهية أو مبرمجة مسبقا مما يجعل الفاعلين يتجابهون و يتنازعون بسببها لفرض الحلول التي يراها كل فاعل (سواء كان فردا أو مجموعة) بأنها هي المناسبة، وذلك كما قلنا مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجياتهم الخاصة سواء للمحافظة على وضعياتهم في التنظيم كما هي أو لتعظيمها. أما الذي يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالطرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكل العلاقات المستقرة والمنظمة. أما عن المحتوى الذي يعطيه كل من كروزيي M. Crozier وفريدبارغ Friedberg لمفهوم النسق الفعلي للأفعال بأنه يركز فقط على القواعد والضوابط التي تحكم قواعد اللعبة الاستراتيجية في التنظيم وتتميز بالاستقرار النسبي أي أن النسق الفعلي للأفعال هو مطابق أو يشتمل فقط على النسق الفرعي لضبط العلاقات أو كما ترى دبيرفيل بياتريس Dauberville Béatrice وآخرون "أن النسق الفعلي للأفعال عند كروزيي وفريدبارغ يعني وجود حد أدنى من الانتظام والترابط المتبادل على خلفية الفوضى الظاهرة في العلاقات الاستراتيجية بن الفاعلين -سواء كانوا أفرادا أو مجموعات- المتواجدين في حقل تنظيمي معين.¹

• العقلانية Rationalité²

القدرة على ترشيد الموارد المادية والفكرية لبلوغ أهداف معينة. وليس هناك عقلانية وحيدة؛

¹ - ابن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 263-264.

² - M.crozier ،E.Freidberg : L'acteur et le système ،éditions du seuil ،Paris ،1977.

لأن هناك وسائل واستراتيجيات متعددة لتوظيف الموارد بغية الوصول إلي الغايات وتحقيق النتائج. وحسب March و Simon فالإنسان تبنى نمط تفكير أحادي الجانب للوصول إلى الحد الأقصى للفائد والمكاسب وحل أمثل لجميع المشاكل بطريقة خطية يتبعها الفرد دون أن يترك المجال للتفكير. وهذا النموذج في التفكير و العقلنة خاطئ في نظر Crozier و Friedberg ، إذ أن حرية وأهداف وعقلانية وحاجيات ومشاعر الفاعلين تبنى اجتماعيا وليست معطيات مجردة، كما أن الفاعلين لا يمتلكون سوى حرية محدودة وعقلانيتهم أيضا محدودة.

إذن، فالإشكال لا يتعلق بالتفكير أو بالتفسير، لكن يتعلق بإستراتيجية البحث التي تسمح بمعرفة الظروف المادية والبنوية والإنسانية للظرفية التي تحت وتعرف هذه الحرية وهذه العقلانية، ومنه معنى السلوكات الملاحظة في الواقع. أي فهم الظرفية التي تحدد تصرف وسلوك وإستراتيجية وعقلانية الفاعلين الاجتماعيين والتي لا تلاحظ كوقائع عينية في الواقع المعاش.

• التنظيم: Organisation

التنظيم لا يمكن تعريفه كأنه جماعة من الأفراد، إنه الفضاء الذي تنسج فيه علاقات السلطة، وعلاقات التفاعل بين التأثير والتأثر، التسويق والتبادل التجاري والحساب (ترشيد الموارد).

إن التنظيمات/ المقاولات ليست آليات الضغط والإكراه كما تظهر لمنتقديها، فعلاقات الصراع والتنافر ليست موجودة وفق مخطط قبلي، والمقاولة ليست محبولة على الصراع لكنها تشكل ذلك الفضاء الذي يتم فيه التعبير عن التناقضات والرهانات المختلفة، لكن في ذلك الوقت هناك تنسيق بين الأفراد. إن التنظيم لا يمكن تعريفه تعريفا ماديا كتحديد عيني، بل هو شيء يبنى اجتماعيا وبه رهانات مختلفة، ومظاهر للتنسيق...¹ إن كروزبي وفريدبارغ يعتبران أن التنظيم ظاهرة سوسولوجية، وهو بناء اجتماعي

يوجد ويتغير فقط لكون أنه يستطيع الاستناد إلى ألعاب تمكنه من الاندماج مع استراتيجيات الفاعلين به، كما أنه يضمن للمشاركين استقلاليتهم كفاعلين أحرار ومتعاونيين.²

إن التنظيم حسب كروزبي لا يستطيع أن يشتغل كآلة ولن يستطيع ذلك أبدا، فمردوديته لها علاقة بكفاءة الكل الانساني المكون له فيما يتعلق بتنسيق الأنشطة بطريقة عقلانية وهذا مرتبط بتطور

¹ – M.crozier ،E.Freidberg : L'acteur et le système ،éditions du seuil ،Paris ،1977،pp :35-38.

² – M.crozier ،E.Freidberg : L'acteur et le système ،éditions du seuil ،Paris ،1981،p :388.

التكنولوجيا ولكن مرتبط أساسا بالشكل الذي يكون فيه الأفراد قادرين على ممارسة اللعب، أي بمعنى لعبة التعاون فيما بينهم.¹

إن الجهاز المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي يتميز بتعدد وتنوعه، وهو ما يستدعي المهتم به ان يضطلع على أعمال مختلفة عند كروزي وفريدبارغ، هذه الاضطلاع الكامل والشامل هو الكفيل بإعطاء تصور أولي للعمق السوسيولوجي في هذه النظرية والوقوف على التجديد الذي قدمته في محاولة فهم غرائب الواقع الاجتماعي للحقل التنظيمي وفق تصور سوسيولوجي.

بعض التصورات النقدية

إن إسهامات م. كروزي في حقل سوسيولوجيا التنظيمات تبقى ذات عمق سوسيولوجي هام. لقد اسهم التحليل الاستراتيجي النسقي بلا شك في تجديد سوسيولوجيا التنظيم انطلاقا من مفهوم علاقات السلطة، غير أنه بصفة عامة، يتغاضى عن مصادر التفاوت في علاقات السلطة ومعنى ذلك أنه لا يتطرق إلى المحددات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيكولوجية والديمقراطية وغيرها، لهذا التفاوت في علاقات السلطة. وبتعبير آخر يتجه تحليل التنظيم الاجتماعي للنزاعات ولعلاقات السلطة إلى الالتفاف حول نفسه دون مرجعية للعوامل الخارجية. يقول كروزي وفريدبارغ إن "القوة والثراء والسمعة والسلطة، وباختصار كل موارد يكتسبها أولئك أو هؤلاء لا تتدخل إلا حين تمنح حرية فعل أكبر". ولكن من أين تأتي هذه الموارد التي يكتسبها هؤلاء وهؤلاء؟ هل تظهر في علاقة السلطة أم سابقة لها؟ يعترف الكاتبان بأنهما يدركان "التفاوت الهيكلية الذي يميز إمكانيات الفعل المتعددة لمختلف "اللاعبين" داخل التنظيم" لا كنهما لا يوليان له الاعتبار في نموذجيهما؛ وذلك ما يلاحظه بيار رول (P.Rolle) حين يقول أن: "الورشة ما هي إلا بلورة نشاطات ضمن نسق يتجاوزها إلى حد بعيد جدا، والذي يرسم الشروط الأساسية للتفاعلات التي نلاحظها فيه، نسق لا يمكن للمنظم تجاهله حتى وإن لم يستطع تحويله". وعلى هذا الأساس تقوم الفكرة القائلة بإمكانية وجود تسلسل هرمي لعلاقات سلطة تحدد عوامل خارجية عنها، وذلك ما لا يأخذه تحليل كروزي بالحسبان.² ومن الانتقادات الموجهة لكروزي أنه ركز على اللعب في التنظيم ومناطق الظل كمصادر للسلطة مع إغفال موارد خارجية مثل رأس المال

¹ [23] – M.Crozier : Le phénomène bureaucratique, éditions di seuil, 1963, p:9.

² جان بيار دوران و روبير فايل، نفس المرجع السابق، ص: 333-334.

والقوى البولييسية والانتماء الطبقي والطائفي أو كذلك التأثير الشخصي من طابع مادي وسيكولوجي، وهذا ما ذهب إليه Sansaulieu.

في الختام، يرى سانسوليو أن التحليل الاستراتيجي يحول الفاعل إلى نوع من الإنسان الاستراتيجي يشكل الحساب والمساومة وبالتالي العقلانية أهم صفاته. يمتاز الفاعلون بقابلية الإستبدال، كما يظهر الفاعل الجماعي من جهة أخرى بمثابة مركب متجانس من الأفراد المتماثلين، وحسب الكاتب ذاته تكمن "صعوبة هذا التحليل النسقي في الحقيقة في أخذ التمثلات الفكرية وثقافات وقيم ومعايير واديولوجيات بالاعتبار (...). أن لا تفسر دوماً وكلية حتمية الأفراد من خلال الثقافة الموروثة والعنف الرمزي الذي تمارسه الثقافات المهيمنة وتعقيد الألعاب العلائقية في تنظيم، فثمة ملاحظة قوة استقلالية الأثر التنظيمي الذي يؤكد عليه الكاتب باستمرار. ولكن هل لهذا السبب تكون لعبة السلطة (jeux de pouvoir) مستقلة عن عالم التمثلات والقيم والمآرب؟ ألا يمثل الفكر أيضاً قوة ووساطة لا غنى عنها بين الواقع المدرك والفعل؟ إن الحديث عن الثقافة بصفاتها قدرة متدخلة في الألعاب الاستراتيجية هو بالتأكيد طريقة لنقد الحتمية الثقافية (culturalisme) لتعزيز فكرة الحرية في العلاقة، لكننا نندهش لكون الكاتب بقي كتوماً حول المشكل الرئيسي للتمثلات والأفكار والثقافات باعتبارها بعداً إنسانياً عميقاً في كل العلاقات، حتى الاستراتيجية منها.¹

ب. النموذج الياباني:

تمهيد: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

المبدأ العام

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

¹ جان بيار دوران و روبير فايل، نفس المرجع السابق: ص 335-336

عناصر الإدارة اليابانية

1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

2- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

4- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

5- تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

الأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية

هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (Harward Business Review) ذكر في دراسته أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب النظم الذي أحرزه اليابانيون.

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية

فخلافًا لما هو موجود في الغرب حيث ان القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم ايضاً بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة

المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون ان يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدأون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع احاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

وبناءً على ذلك فإن أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على اساس سنين الخبرة. فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، كما وانهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة، وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذا الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وابداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه، فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى إداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج، والملاحظ أن الدول الأوروبية تستعين بالتعليم والتدريب في المؤسسة لكن حين انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريد الانتقال من وظيفة لأخرى.

رابعاً: الإدارة الأبوية

إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية واعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في

المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدرءاً للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة، ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط. على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بانجاز الاعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت اشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم باعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه. ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة. ويشير (سابورو اوكيوتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثلاً على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة (مزدا) عام 1970 وشركة برانيف عام 1980م عند تعرضهما للخسارة، وافق العاملون على تحمّل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مزدا) عن 50% من رواتبهم ومكافئاتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90% من رواتبهم لسد العجز في الشركة

هذه باختصار أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير. هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتتاط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.

المفاهيم الأساسية في دراسة المؤسسة

المحاضرة الثامنة:

مفاهيم اساسية

1. مفهوم الشرعية/ المشروعية: هي: "مدي قبول الشعب لمن يحكمه، وهي عملية سياسية مستمرة، ومعبرة عن طبيعة العلاقة الرابطة للنظام السياسي مع وسطه المجتمعي، وهي محددة أيضا بدرجة الفعالية، وهذا ما أشار إليه ليبست، بحيث يعتبر أن هناك علاقة طردية بين المشروعية والفعالية، فكلما زادت الفعالية زادت المشروعية، واتجهت نحو الفائض، وكلما قلت الفعالية أتجه النظام نحو اللامشروعية وبالتالي الا استقرار وبالتالي اللاتجانس مجتمعي.¹

27. مفهوم الإدارة: تناول فايول Fayol مفهوم الإدارة وعرفها على أنها: التخطيط، التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة:²

يعتبر التنبؤ هو التخطيط للمستقبل والتحضير له.

. أما التنظيم هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير والتي تشمل على اختيار الات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية، وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي. 2019

. القيادة تتمثل في توجيه جهود المرؤوس ،أمن خ=القرارات ا تحذة Iتحقيق اEهدف ا سطرة من قبل ا نظمة.

. اما التنسيق فيقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الانشطة وتوحيد الجهود للوصول للهدف المسطر.

. واخيرا الرقابة وهي العملية التي من خلالها يتم التأكد من الخطط الانتاجية والتنظيمية، لكي تنفذ كما هو مرسوم لها. ودراسة الانحرافات وأخذ الاحتياطات اللازمة في الوقت المناسب لتكييف الخطط مع

¹ خميس حزام والي: اشكالية الشرعية في الانظمة السياسية العربية، نقلا عن : نسيمه عكا: "دور الحكم الرشيد في التنمية، النيباد نموذجا" بحوث واوراق عمل الملتقى الدولي حول :الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر، يومي 9-8 افريل، 2007ص 56 .

² عبد الوهاب سوسي :المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009ص 26

المستجدات.

3. مفهوم القيادة: لقد بات توضيح مفهوم القيادة و تحليله والإحاطة به أمرا في غاية الأهمية ، نظرا للتباعد الكبير الذي يصل أحيانا حدود التناقض بين إطاره النظري و تطبيقاته العملية . فالقيادة كلمة قد يساء فهمها و بالتالي ممارستها أو التنظيم لها، كونها تربط بظواهر تنظيمية أخرى ، ومبلغ تأثيرها بالسياق المجتمعي الشامل المحيط بها، كما أنها ترتبط بأبعاد أخرى تنظيمية كالسلطة التي تعتبر ممارستها الرسمية في التنظيم البيروقراطي بعدا هاما لهذا التنظيم ، فمن خلالها يستطيع أن يحقق أهدافه ، وعن طريقها يكتب له الدوام والاستمرار البنائي، وخاصة حين يتمكن من القضاء على الصراعات والتوترات الداخلية أو يخفف من حدتها، يضاف إلى ذلك كله اتخاذ القرارات الرشيدة كنتيجة لاتخاذ السلطة الرسمية من شأنه أن يجعل التنظيم قادرا على مواجهة ظروف المنافسة وتحقيق التوازن الخارجي ، إذن فالقيادة التنظيمية لها دور دينامي يتمثل في التخطيط والتنسيق وصيانة الأهداف والمراقبة واتخاذ القرارات وهي لذلك مظهر من مظاهر التنظيم¹.

وهنا يجدر بنا التكلم عن الأدوار القيادية في المستويات الإدارية ، فمستويات الإدارة كما نعرف هي ثلاثة على العموم الإدارة العليا ،وهي التي يقوم فيها القائد بهام هذا المستوى وتتمثل غالبا في التخطيط ، وصياغة الأهداف واتخاذ القرارات العليا، أما المستوى الثاني فهو الإدارة الوسطى ويقوم بدور التنسيق ونقل المعلومات وترجمتها للتنفيذ في المستوى الثالث وفيه يتم دور القائد الإشرافي والرقابي، من هنا يتبين لنا أن القيادة مرتبطة بعدة مؤشرات كالسلطة واتخاذ القرارات والاتصال والإشراف والرقابة وهذا ما عالجتَه النظريات الكلاسيكية في هذا المجال.

إلا انه هناك عوامل أخرى أدت إلى التباين والتعدد في تعريفات مفهوم القيادة في الفكر الإداري المعاصر لعل من أبرزها أن طبيعة القيادة كظاهرة اجتماعية ونفسية هي ما يصعب على الفكر الإداري المعاصر بمناهجه في البحث والقياس العلمي الوقوف على ماهيتها وأبعادها الحقيقية ، ورغم هذا التعدد في مفهوم القيادة إلا انه هناك عنصر مشترك بين معظم التعريفات هذا العنصر هو جوهر القيادة وهو التأثير القيادي أو التأثير في الآخرين، والمقصود بالتأثير القيادي في هذا الصدد هو التأثير الايجابي المبني على القبول والإقناع وليس التأثير الناتج عن الخوف والإكراه، أو الإذعان لفرد

¹. محمد علي محمد : مرجع سابق، ص 401

من الأفراد أو سلطة من السلطات. وهنا نتكلم عن الجانب الشخصي للقائد الإداري وقوة تأثيره في الآخرين وهذا ما تكلمت عليه وعالجته النظريات السلوكية وذلك من خلال دراسة سلوكيات القادة وكيفية توجيهها.

كما تعني القيادة القدرة التأثيرية للقيادة تشير إلى امكانية التأثير الايجابي والتطويري للسلوك في اتجاه تحقيق الاهداف، وحيث أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، فالقيادة الايجابية هي التي تستطيع سد الفجوة بين الحاجات التنظيمية وبين أهداف العاملين واحتياجاتهم، أي أنها أحد العوامل الداعمة لارساء ثقافة جديدة متميزة أو تغيير في الثقافة الحالية بما يتفق مع مصلحة الانظمة¹

4. مفهوم السلطة: لقد كانت ومازالت السلطة التنظيمية محور إهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال التنظيم، باعتبارها أحد أهم ممارسات الضبط في التنظيم، وتتسم السلطة التنظيمية بالرسومية حيث تعرف بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم⁽²⁾. كما انه يتبادر إلى أذهاننا عند تعرضنا لهذا المفهوم تعريف ماكس فيبر لها، كونه انطلق في دراسته للبيروقراطية من مفهومه للسلطة الذي قصد بها عموماً "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"⁽³⁾، هذه الطاعة هي نمط العلاقة المطبق بين الطرفين (علاقة الرئيس بالمرؤوس) وهو لب الممارسة السلطوية.

كما يتفق في ذلك داهل في تعريفه الشهير "أن السلطة قدرة الشخص (أ) على التوصل إلى جعل شخص آخر (ب) يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لولا تدخل (أ)"⁽⁴⁾، وهنا يشير إلى الإلزام والالتزام وهو نمط آخر من نمط العلاقات في الممارسة السلطوية، ولكن في خضم هذه العلاقة يتبادر إلى أذهاننا هذا التساؤل: لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟. وهل السلطة تقوم على الفرض أم تقوم على الإقناع. أي منطق القوة أو منطق القناعة والإرادة؟.

¹ أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008 ص 84.

² \ Stephen Robbins _ Timothy Gudge: Comportements Organizationnel, Pearson Education, France, 2014, P446.

³ - السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 46.

⁴ - ح ب هوغ د-ليفك، أموران وآخرون: الجماعة السلطة والاتصال، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.

هنا نرصد شكلين للسلطة، شكل القوة والإجبار وهذا يتجلى في الجانب الرسمي للتنظيم، حيث عرفت السلطة على أنها " القوة القانونية الشرعية التي لها حق إصدار الأوامر والقيام بالتنفيذ"⁽¹⁾، أي أن السلطة قوة يؤكدّها القانون، تخول لصاحبها حق اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، وفي المقابل الحصول على امتثال الآخرين لتلك القرارات وتنفيذ ما يكلفون به، وهذا ما أكدّه ماكس فيبر في دمجها لمصطلح مهم يقوي السلطة و هو مصطلح الشرعية، فهي القادرة على جعل قرارات السلطة مقبولة و قائمة على أساس صحيح، وهذا يفضي إلى خلع طابع الالتزام الأخلاقي والقانوني على القوانين" السلطوية" الموجهة للخاضعين من طرف من يملك السلطة.

كما ترتبط السلطة بالعقوبة والجزاء، وذلك لتأكيد قوتها الشرعية حيث أكد الباحثان لاسوال وكايلان على أن السلطة التنظيمية هي "مجموعة من التأثيرات للممارسات الرسمية تستهدف السيطرة على أهداف وأفعال وعلاقات الآخرين وتمييط أساليبهم الحياتية بما يتوافق مع التنظيم ككل بالاستناد إلى العقوبات الرادعة"⁽²⁾. وساندهم في ذلك محمد علي محمد حين يرى في تحديده لمفهوم السلطة "بأنها تتمثل في اتخاذ الإجراءات الجزائية إضافة إلى الحرص على تنفيذها بالتأثير على الأفراد للخضوع لها."⁽³⁾

وهي أيضا "قوة نظامية، وشرعية في مجتمع معين، مرتبطة بنسق المكانة الاجتماعية، وموافق عليها من جميع أعضاء المجتمع وترجع أهمية السلطة إلى أنها توجه سلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز الأهداف العامة ويتحقق ذلك من خلال بعض الميكانيزمات مثل التبادل والمصالح المشتركة والتضامن والقوة."⁽⁴⁾

أما الشكل الثاني: فهو قدرة الإقناع من خلال العلاقات التبادلية، وهذا هو على الجانب غير الرسمي ، حيث تتجلى السلطة في قوة الشخصية والعلاقات الاجتماعية، وتقوم بتحديد انماط وشروط

¹ - أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص114.

¹ - حسن ملحم: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجراند، الجزائر، 1993، ص14.

³ - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص303.

⁴ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص27 .

الكفاءة المهنية، وتميل الى ادخال ودمج القيم التي تعبر عنها وتمثلها¹، كماحيث يراها البعض على أنها" القدرة على فرض الإرادة على الآخرين والتأثير في نشاطاتهم وسلوكهم بوسيلة ما، بقوة الشخصية أو بالقانون أو بالعنف ومن ألوانها السلطة الأبوية، وسلطة الدولة، والسلطة الاقتصادية".⁽²⁾ ويستمد هذا الشكل من السلطة قوته من قدرة صاحب السلطة في التأثير وقوة الإقناع في قبول أوامره ثم تنفيذها بالإضافة إلى تفهم الطرف الآخر وقدرته على الاقتناع.

إذن وحسب هذا الطرح فان السلطة ترتبط في الكثير من الأحيان بمسميات: السيطرة، الجبر، الإلزام، فرض الإرادة، التحكم، القوة، في تشكيلة أولى تفيد التأثير على الآخرين بشيء من الإخضاع، وترتبط أحيانا أخرى ضمن دائرة الطاعة، الولاء، القبول، الامتثال، فيستشف الباحث فيها شكلا آخر من الطرح يلحق السلطة ضمن الشكل الطوعي والتوافق الإنساني للممارسة بين الفاعلين بشيء من الإقناع.

وعليه فان السلطة هي ممارسة علائقية، بين فاعلين، طرفاها رئيس ومرؤوس، تخول للأول صلاحية إصدار الأوامر واتخاذ القرار، وتفرض على الثاني الطاعة والالتزام.

5.المسؤولية: تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الاعمال والانشطة المعهودة اليه بأقصى قدراته، ولذا فالالتزام هو أساس المسؤولية. فيما تعتبر القوة المقدره على عمل شيء ما (...). لذلك فالقوة تبنى أساسا على مقدرة الفرد على التأثير على اخرين على مستوى الاداء والتصرفات، وتستند قدرتهم هذه مع مصادر غير السلطة الرسمية مثل قوة الشخصية والاحترام والكفاءة. و يمكن القول أن القوة ترتبط بمفهوم القيادة- (...) المساءلة-المحاسبية- هي عبارة عن التزام الفرد تجاه رئيسه، وذلك من خلال

رفع تقرير حول مدى تنفيذه للمسؤوليات المطلوبة منه، وتتطلب المساءلة وجود توازن بين السلطة

والمسؤولية"³

المحاضرة التاسعة

آثار ومفعول المؤسسة:

يسعى منشؤوا المؤسسات العمومية و الخاصة منها إلى تحقيق عدة أهداف اقتصادية واجتماعية

¹ -Pierre Bourdieu et ot: **le métier de sociologue**, ed5, mouton de gruyter, 2005,p 102

² - ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم، معجم العلوم الاجتماعية، ط1، دار التقدم، موسكو، 1992، ص140 .

³ 2 عبد الوهاب سوسي، مرجع سابق، صص100-102.

و هذا ما تؤكد فعلا بحيث أن المؤسسة لعبت دورا هاما في الاقتصاد الوطني لكن بالمقابل هناك أدوار سلبية لعبتها المؤسسة. فهي تأثر في المجتمع بأشكال مختلفة حسب وظيفتها الظاهرة منها والكامنة فهي مراكز لنشر ثقافات مختلفة.

1- الأدوار الايجابية:

وهي كل دور قامت به المؤسسة في الاقتصاد الوطني والحالة الاجتماعية، وأثر فيهما بالإيجاب و من بين هذه الأدوار ما يلي:

- المؤسسة منشأة للقيمة المضافة: عندما تقوم المؤسسة بالتعامل مع المتعاملين الاقتصاديين تنشأ القيمة المضافة وهي الفرق بين قيمة السلع والخدمات التي أنشأتها مؤسسة ما وقيمة السلع والخدمات المستهلكة فهي قياس للإنتاج الصافي بمعنى حجم المنافع التي تم خلقها من قبل المؤسسة خلال عملية الإنتاج. القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - الاستهلاك الوسيط

هذا بلغة الاقتصاديين، اما من الناحية الاجتماعية هي بذلك تسعى الى المحافظة على تواجدها كونها اصبحت جزء من النسيج الاجتماعي، ووظيفتها هي المحافظة على هذا النسيج من خلال مخرجاتها الظاهرة والكامنة.

- المؤسسة مركز لتوزيع المداخل: عند حصولها على القيمة المضافة تقوم المؤسسة بتوزيعها على من شارك في عملية الإنتاج من عمال وملاك و هم من قدموا رأس المال و المؤسسات المالية التي تمول بالقروض فتحصل على فوائد و الدولة عن طريق فرض الضريبة، يعتبر هذا الدور أساسيا داخل المؤسسة كي تضمن استمرار الحياة الاقتصادية لها على أساس أن الأطراف المذكورة سابقا هي التي تحصل على المداخل المحصلة و تستعمل في مجالات أخرى كالأستثمار.

- المؤسسة مصدر الشغل: إن اكبر الافات الاجتماعية هي افة البطالة كونها مصدر لظواهر مرضية اجتماعية اخرى كإنتشار الجريمة، وتعاطي المخدرات والطلاق و... وهذا ما اكدته معظم الدراسات، لذلك فإن إنشاء مؤسسات بمختلف انواعها واشكالها يعمل على توفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجمها و الحيز الزمني الذي توجد فيه فهو يسمح دون شك بامتصاص البطالة من المجتمع.

- آثار المؤسسة على المجتمع:

. التأثير على الأجور: المؤسسة هامة في المجتمع دورها في تقديم الأجور فبقوة المؤسسة و وزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان نقل فيه هذه الأخيرة يتكون لذلك تأثير غير المباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف النشاط الاقتصادي. التأثيرها على الاستهلاك: "إن سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما و نوعا فزيادة المبيعات و تنوعها يؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة و هذا يفيد الطبقة العامة خاصة مما يزيد من إمكانية استهلاكها و رفاهيتها و الإشهار و أيضا يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية التي تغزوها المنتجات الجديدة .

- آثار المؤسسة على الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية أعلاه فإن المؤسسة لها دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد و من الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع:

. دفع عجلة التعمير: إن ظهور مؤسسات اقتصادية من جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بأنها متأخرة عمرانيا، تعمل على التعمير و ذلك بإنشاء المساكن لعمالها و إعدادها للطرق و المرافق العامة حيث يتم إنشاء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة و هذا ما حدث فعلا في الجزائر في كل من منطقة الحجار بعنابة و حاسي مسعود و حاسي الرمل بالجنوب حيث أن هناك أنشأت مدن كبرى و تكونت فيها مركبات صناعية ضخمة و هذا يدخل عادة ضمن سياسات التنمية و التطوير المتبعة من طرف الأنظمة الاقتصادية في البلد المعني. ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة هو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد و يتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية .

9- الأدوار السلبية:

كما ذكرنا سابقا هناك أدوار سلبية شتى للمؤسسة نذكر منها خاصة في المجال الاجتماعي.

. التأثير على البطالة: لقد رأينا أن المؤسسة تمتص البطالة إلا أن الحالة العكسية عند تصفية المؤسسة الذي يتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تدرج العمال مما يزيد في عدد البطالين كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي إلى تسريح هؤلاء نظرا لأن الآلة المتطورة مكان عدد منهم و تظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض عدد العمال بالمؤسسات في حالة الكساد أو في حالة الإصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان النامية أو ذات الاقتصاد المركزي كما يتم في الجزائر اليوم.

.تغيير نمط معيشة السكان: إن ظهور مؤسسات في جهات معينة في نفس البلد أو في بلدان معينة يؤدي إلى انفصال السكان الذين يستعملون فيها عند نمط حياتهم السابقة حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل و وقت الراحة و ما ينتجه من طرف عيش، و كذلك التغيير في عادات هؤلاء و هذا ما يحدث في الريف عندما تغزوا الآلات أو الصناعة في الدول النامية و عند غرس هذه الآلات فيها تفرض عليها النمط الذي يتميز به نظرا لبقاء أفرادها في المؤسسة خارج البيت و حتى الأكل نهارا يتم خارج البيت و ضمن ظروف مشابهة للتي في الدول الأوروبية.

.في التلوث البيئي: قد تؤدي المؤسسات الصناعية إلى التلوث البيئي عن طريق الدخان الملوث للجو وعن طريق الفضلات التي تفرزها فأحيانا ترمى تلقائيا حتى و لو في الماء كما هو الحال في الجزائر و العالم بأسره .

خاتمة:

اعتبار المؤسسة جزء من البناء الاجتماعي لها ارتباطات اجتماعية من حيث انها مشكلة من شبكة من العلاقات الانسانية، لذلك كان الاهتمام منصب على دراستها منذ بداية بروزها وتعهدها قصد التحكم في مكوناتها وتوجيه سلوك افرادها، فجاءت الدراسات من مختلف الاتجاهات، بدايتها الاتجاه الكلاسيكي الذي نظر للمؤسسة على انها نظام مغلق وان سلوك الافراد فيها نستطيع توجيهه من طرق عمل مدروسة وقواعد ولوائح مضبوطة، اما الاتجاه الثاني الذي جاء مكملا للاول في نظرتة للمؤسسة الا انه يختلف عليه في رؤيته للمورد البشري الذي يحتاج الى انشاء علاقات اجتماعية وحاجات نفسية وتحفيز معنوي وبالتالي ينبغي توجيه سلوكه من خلال اشباع هذه الحاجيات، ويختلف عنهم الاتجاه الثالث الذي يرى ان المؤسسة جزء من مجتمع اكبر وبالتالي فهو يؤثر ويتأثر به لذلك تلعب الثقافة دور مهم في الحياة التنظيمية فهي مكان لتحقيق الاهداف التي تتوافق واهداف المؤسسة، وبالتالي فان الفعل ومضامين الفعل هي التي تحدد السلوك.

قائمة المراجع

1. اسماعيل قباري محمد: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، دس، ص 88. نقلا عن جمال بن خالد.
2. بربير كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002
3. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005
4. بوخريسة بوبكر وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد، منشورات قرطبة، الجزائر، 2008.
5. جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: أد نادية عيشور، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2015-2016. منشورة الكترونيا-موقع جامعة سطيف 2،
6. الجوهري محمد: مقدمة في علم الاجتماع، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975.
7. الحسيني السيد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
8. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الرابعة، 1983،
9. الدقس محمد عبد المولى الموالي: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999.
10. دوران جان بيار و روبير فايل: علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود طواهري، ابن النديم للنشر والتوزيع ودار الروافد الثقافية-ناشرون، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012.
11. سكوت جون وجوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة أحمد زايد وآخرون، المركز القومي للترجمة، الطبعة الثانية، 2011.
12. سلاطنية بلقاسم وآخرون، علم الاجتماع الاعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
13. سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة-الجزائر، 2012.
14. سوسي عبد الوهاب: المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
15. سيد جابر عوض وابو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، 2003..
16. الشماخ خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005.

17. الطيب أحمد محمد: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
18. عارف عالية: الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة 2008.
19. عبد الحافظ نائل: العولمة -الهيكل والأساليب-، دار زهور للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2001، ص 28.
20. عبدالوهاب سمير: "ادارة الموارد البشرية المعاصرة"، وحدة دعم سياسات اللامركزية، جامعة القاهرة 2010.
21. العسل ابراهيم: الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997 .
22. عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
23. هوغ ح ب د-ليفيك، أموران وآخرون: الجماعة السلطة والاتصال، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1996.
24. غربي علي وآخرون: مرجع سابق .
25. غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
26. قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 120
27. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008 .
28. القريوتي: محمد قاسم: مبادئ الإدارة التنظيمات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
29. كابان فيليب وجان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياس حسن، دار الفرقد، الطبعة الأولى، 2010.
30. كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري. قسنطينة الجزائر، 2006، ص 27.
31. كنعان نواف: القيادة الادارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1999، ص 59.
32. ماتيس، ايفانسين: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي ، ترجمة: هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ، 1999.

33. ماهر احمد :التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
34. محمد على محمد وآخرون: دراسات في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، دار المعارف، الطبعة الأولى، مصر، 1975.
35. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996
36. معمري لحبيب: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، الطبعة الأولى، 2009.
37. ملحم حسن: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993.
38. والي خميس حزام :اشكالية الشرعية في الانظمة السياسية العربية، نقلا عن : نسيمة عكا: "دور الحكم الرشيد في التنمية، النيباد نموذجا" بحوث واوراق عمل الملتقى الدولي حول :الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الثاني، جامعة فريحات عباس سطيف-الجزائر، يومي 8-9 افريل، 2007.
39. يفريموفا ناتاليا وتوفيق سلوم، معجم العلوم الاجتماعية، ط1، دار التقدم، موسكو، 1992.
- المراجع بالفرنسية:

1. Aron Raymond : **Les étapes de la pensée sociologique** ،Editions Gallimard ، 1967.
2. Bernoux Philippe : La sociologie des entreprises، éditions de seuil ،1999.
3. Bourdieu Pierre et ot: **le métier de sociologue**, ed5, mouton de gruyter, 2005.
4. Coster Michel De ،François Pichalt : **Traité de sociologie du travail** ،De Boeck Université ،2édition ،Paris ،1988.
5. crozier .M ، E.Freidberg : L'acteur et le système ،éditions du seuil ،Paris ،1977.
6. Crozier. M : Le phénomène bureaucratique ،éditions di seuil ،1963.
7. Durand Jean–Pierre ،Robert Weil : **Sociologie contemporaine** ،Edition VIGOT– 3 édition revue et augmenté ،Paris ،2006.
8. errerosGilles H : Au-delà de la sociologie des organisations ،Sciences sociales et intervention ،Editons érès ،2008.
9. Foudriat Michel : **Sociologie des organisations** ،édition PEASON Education ،2 éditions ،2007.

10. Louche Claude : **Psychologie sociale des organisations** ،éditions Armand Colin ،2 édition ،Paris ،2007.
11. Robbins Stebhen _ Timothy Gudge: **Comportements Organizational** , Pearson Education, France, 2014.