

I. المدخل إلى علم اجتماع التنظيمات.

- حول مفهوم التنظيم، التصنيفات، المكونات، الخصائص
- المجتمع الصناعي والحاجة الى نظرية التنظيم والإدارة
- عوامل ظهور النظريات الكلاسيكية حول التنظيم
- تطور العمل داخل المؤسسة

II. النظريات الكلاسيكية حول التنظيم.

- مميزات ظهور نظريات التنظيم الكلاسيكية

1- التصور الماركسي للتنظيم

- تمهيد
- التنظيم البيروقراطي عند كارل ماركس
- الاعتبار في التنظيمات البيروقراطية عند كارل ماركس

2- ماكس فيبر: البيروقراطية والعقلانية

- أعمال ماكس فيبر (تذكير)
- أنواع السلطة داخل التنظيم
- النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر
- بعض الملاحظات حول التنظيم البيروقراطي والعقلانية داخل التنظيم

3- تايلور والتايلورية: نظرية الإدارة العلمية

- مبادئ التفكير التايلوري
- مبادئ الإدارة العلمية
- اسهامات وحدود النموذج التايلوري

4- هنري فايول: المدرسة الإدارية أو نظرية التكوين الإداري

- أسس التفكير عند هنري فايول
- مفاهيم ومبادئ الإدارة عند فايول
- الصفات الأساسية للمدير عند فايول
- اسهامات وحدود نظرية التكوين الإداري

5- روبرت ميتشلز: قانون الاوليغاركية الحديدي

- تمهيد
- فكرة القانون الحديدي للاوليغاركية عند ميتشلز
- خصائص التنظيمات البيروقراطية الكبرى عند ميتشلز

- الجماهير والصفوة عند ميتشلز
- السمات السيكلوجية للقادة وفق ميتشلز

III. النظريات الحديثة حول التنظيم

- تمهيد

1- مدرسة العلاقات الانسانية

- أصول وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية
- جورج التون مايو (1880-1949) وتجارب مصانع هاوتورن
- نظرية العلاقات الإنسانية
- اسهامات وحدود نظرية العلاقات الانسانية

2- التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه وإرهارد فريدبورغ

- كروزييه والتحليل الاستراتيجي
- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه وإرهارد فريدبورغ

1. المدخل إلى علم اجتماع التنظيمات

يجدر قبل الشروع في تناول نظريات التنظيم على اختلافها الإشارة إلى بعض التفاصيل الضرورية حول نظرية التنظيم ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

- أنه لا يمكن القول بنظرية واحدة أو وحيدة للتنظيمات أو حول التنظيم تشير إلى حقيقة واحدة وحيدة، شاملة وكلية.

- أنه توجد عدة نظريات وهي غير متجانسة فيما بينها أي مختلفة ومتباينة.

وإذا كان البعض ينظر إلى هذا التعدد على أنه يشكل حجرة عثرة أمام هذا التخصص الأكاديمي، فالواقع أن نظرية التنظيم كانت على الدوام وستظل كذلك، نظرية متعددة بسبب تنوع وتعدد حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لصعوبة فهم التنظيمات على تنوعها من خلال نظرية واحدة ووحيدة.

هذا ويمكن القول بأن نظرية التنظيم هي المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن فيها تصور النقاء إسهامات عدد من الحقول المعرفية المختلفة ومنها: علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس الرياضيات وغيرها من التخصصات الأخرى التي كانت لها بصمتها الخاصة في تناول ومحاولة قراءة التنظيم.

ثم وإلى جانب ما تقدم يمكن أيضا تبرير هذا التنوع في دراسة التنظيم بالتأكيد على فكرة تعقد موضوع الدراسة في حد ذاته فقد جرى تطوير عدة مقاربات نظرية، بحيث تتماشى كل واحدة منها مع تصور معين للتنظيم وللواقع بصورة عامة. فكل هذه المقاربات التي ترتبط باتجاهات تفكير متباينة تشكلت شيئا فشيئا مع النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والتقدم العلمي في مختلف التخصصات والفروع العلمية. كما تختلف هذه المقاربات النظرية، أو مدارس التفكير فيما بينها تبعا لاختلاف تصورها لمميزات أو خصائص التنظيم ومكوناته.

وعموما يمكننا تناول تنظيم ما علميا أساسا أنه بناء اجتماعي، أو بناء جماعي ديناميكي يسمح بتحقيق المشاريع المشتركة، كما يمكن النظر إليه باعتباره مكانا لتحقيق الذات والتفتح، مثلما هو مكان للصراع تمارس بداخله عادة الهيمنة والسلطة. وإن كانت التعاريف قد تددت وتنوعت بدورها ومنها تعريف "تالكوت بارسونز" الذي عرف التنظيم وبالأحرى التنظيمات "بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات انسانية تنبني ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة".

أي أن التنظيم عبارة عن تجمع بشري وهم يعملون بالتنسيق والتعاون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف مشتركة وفقا للأدوار المنوطة بكل واحد من الأعضاء والمسؤوليات المحددة لهم، وبالتالي يكون التنظيم عبارة عن مجموعة من الأفراد يتبعون منطقاً منظماً للوصول إلى هدف محدد. وهو على هذا النحو مجموعة من الأفراد الذين يعمدون إلى تنسيق جهودهم وأنشطتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ أهدافا عامة كانت أم خاصة.

مع ذلك تبقى الإشارة إلى أن نظريات التنظيم متأثرة بالزمن وبالفتره التاريخية التي تكون قد ظهرت فيها، ذلك أنها لم تتطور في شكل خطي، ولكنها تطورت في شكل اضافات متواترة أي أن:

- مدارس ونظريات التنظيم قد تطورت الواحدة تلو الأخرى محاولة تجاوز بعضها البعض.
- من الصعوبة تحديد مفهوم التنظيم الذي يُرد في الغالب إلى المعاني التي يمكن أن ترتبط بهذا المفهوم ومنها:

أ/ المعنى الأول:

يشير إلى كون التنظيمات عبارة عن تجمعات إنسانية تعمل على تنسيق أنشطتها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي حدّتها لنفسها، وهي الأهداف الموجهة نحو محيط معين. حيث يظهر التنظيم باعتبارهم محاولة الإجابة على مشكلات الفعل الجماعي، مع ضرورة المشاركة في المهمة المشتركة للأفراد الذين يشكلونه، وهو المعنى الذي يركز على خاصية ديناميكية التنظيم الذي يضمن تحقيق شروط استقرار نسبي كي يكون بمقدور الفعل الجماعي التطور. وهناك عدة أشكال للتنظيمات التي يفرضها أو يبررها الفعل الجماعي، بما انها تجمعاً انسانياً جامعاً للأفراد بغرض تنفيذ وأداء مهام أو أنشطة لا يمكن لفرد واحد القيام بها.

وتكون أهدافها إمّا:

- ذات طبيعة اقتصادية.
- ذات طبيعة اجتماعية.
- ذات طبيعة سياسية.
- ذات طبيعة دينية.
- ذات طبيعة بيئية.
- ذات طبيعة خيرية.
- ذات طبيعة إنسانية.

ثم إن تنوع التنظيمات يرتبط أيضا بدرجة تعقدها (الحجم، التكنولوجيا المستخدمة... إلخ) كما بالكيفية التي يشترك بها الأفراد في الفعل الجماعي المشترك، عن طريق الاكراه، طوعية، لسبب أخلاقي أو لقناعة أيديولوجية.

ب/ المعنى الثاني:

ويرتبط بتميز أو اختلاف الأشكال التي تبنى على أساسها التجمعات، أو تعمل بواسطتها هذه الأخيرة على تنسيق وسائلها من أجل تحقيق أهدافها، مثلما يرتبط بكيفية تطبيق الطرق التنظيمية على المجموعات، وعلى الوظائف. وعليه تكون التنظيمات في مثل هاته الحالة بمثابة أدوات تسمح بعقلنة أو ترشيد العمل، بتعظيم تسيير الموارد البشرية، بتقسيم المهام، بتوزيع السلطات إلخ ذلك من العمليات التنظيمية الضرورية لتحقيق الأهداف البرامج والخطط المسطرة.

وهي بالتالي يمكن أن تكون وحدة اجتماعية تسعى لتلبية وإشباع حاجات أعضائها، أو وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات المختلفة، أو كمرکز لاتخاذ القرار على مختلف الأصعدة وفي كافة المجالات بما يترتب عن ذلك من نتائج، وينجر عنها من مسؤوليات.

ج/ المعنى الثالث:

وهو المعنى الذي يستعمل فيه مفهوم التنظيم لوصف فعل التنظيم، بمعنى تلك العملية التي تصاحب التجمعات، كما البنى الاجتماعية المختلفة. أو هو ذلك الشكل الذي توضع به الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين. كما أنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الاهداف، مع ما يتطلبه ذلك من تحديد للأعمال، أدائها، تجميعها، زيادة على التقسيمات الادارية اللازمة، والعلاقات وأنماط الاتصال الضرورية للقيام بالأعمال بغرض إنجاز الأهداف المسطرة.

إن المحاولات المختلفة الخاصة بتعريف التنظيم ومثلما تم ذكره آنفا تؤكد حقيقة على الصعوبة التي تحيط بهذه العملية، ويمكن للمطلع على التراث النظري في هذا المجال، أن يقف على كم التعاريف الواردة بهذا الشأن، التي حاول أصحابها جاهدين تعريف التنظيم. إلا أنه ومع ذلك يمكن القول بأن كلمة تنظيم يمكن أن تكون شاملة لكافة التنظيمات التي يحتوي عليها المجتمع، بل ويمكن أن تشير إلى المجتمع ككل. ومع ذلكوفي جميع الحالات تبقى ضرورة وأهمية التمييز بين نوعين من التنظيم:

- التنظيم الاجتماعي في صورته العامة الذي يتمثل في البناء الاجتماعي، ومعايير، وقواعد السلوك الاجتماعي.
- المنظمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية، والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، ومنها على سبيل المثال المنظمات الصناعية. وفي هذه الحالة يكون التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية لها حدودها وأهدافها، وتهدف إلى تحديد الأعمال والمهام المراد إنجازها تحديدا واضحا، ثم تجميعها في مجموعات مرتبة، ومتناسقة مع تحديد المستويات والسلطات، وإنشاء العلاقات المتبادلة، زيادة على وضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة.

نفهم مما تقدم ان التنظيمات أنواع مختلفة وهي تجاوزا يمكن أن تكون:

- اقتصادية صناعية وتجارية.
- حكومية وسياسة.
- قضائية.
- تعليمية.
- وموجهة نحو الجمهور.

تبقى الإشارة الى أن هذه التنظيمات تتأثر في سيرها ونشاطها بجملة من العوامل ذات الارتباط ببيئتها سواء الداخلية أو الخارجية ومنها:

- المدخلات.
- عمليات التحويل.
- المخرجات.
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغير التكنولوجي.
- والدخل بأنواعه المختلفة.

1- عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم في الغالب من ثلاثة عناصر أساسية بل حيوية وهي:

أ/ **العمل:** ويقصد به تحديد طبيعة أو نوع العمل ومميزاته. فهل هو عمل ذهني أو عضلي، وهل يتعلق الامر بعمل تنفيذي، اشرافي، أم بعمل تنفيذي، هل هو عمل شاق، أم سهل وبسيط. ثم هل يحتاج تنفيذه الى وقت طويل أم قصير. والاجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية وعدد الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأعمال.

ب/ **الأفراد:** ويشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية والتقنية أو الفنية، إذ يتطلب الامر التعرف على قدرات وخبرات ومهارات الأفراد الذين سيتولون القيام بالأعمال والمهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، ما يحتم على الادارة الاهتمام بالعنصر البشري وبعمليات التدريب والتعليم للعاملين من اجل رفع مستوى الاداء وبالتالي رفع مستوى الانتاجية وتحقيق الأرباح وهوما يضمن تحقيق الاهداف الخاصة بالتنظيم.

ج/ **مكان العمل:** ويقصد به الموقع الذي يتم تأدية الاعمال فيه بما يحتويه من أدوات وآلات ومواد خام، مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالانارة، التهوية، الرطوبة، مسطحات العمل... الخ.

هذا ويمكن إلى جانب العناصر الثلاثة الأساسية إضافة عنصرين لا يقلان أهمية وهما:

د/ **العلاقات الاجتماعية:** يرتبط قيام أي تنظيم ونجاحه بقيام علاقات اجتماعية تربط بين الافراد العاملين بداخله وبالتالي بين مختلف الاجزاء المشكلة له.

هـ/ **الأبنية والأساليب الفنية:** وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الأهداف والأنشطة والوظائف الخاصة بكل تنظيم على حدة.

و/ **الأهداف:** وذلك بغية تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، القدة على تحقيق رقابة فعالة، توفير بيئة العمل المناسبة، اختيار ملائم للأفراد، وانتظام سير العمل داخل التنظيم.

وهي تقريبا ذات العناصر التي اقترحها "سكوت" "Scott" عندما أكد على أن أهم الركائز التي يقوم عليها التنظيم تتمثل في: الأهداف، الهيكل الاجتماعي أو البناء الاجتماعي، الأفراد المشاركون، والبيئة. وهي جملة العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ولذلك وجب الإهتمام أو الاعتناء بها لفهم التنظيم.

2- تصنيف التنظيمات وأنواعها:

توجد في الحقيقة عدة تصنيفات للتنظيمات ومن بين هذه التصنيفات على سبيل الذكر لا الحصر نجد:

1/2 تصنيف التنظيمات على أساس علاقات الامثال:

في هذا الإطار وضع "ايتزيوني" نموذجا، رأى فيه وجود ثلاثة (03) أنماط من السلطة تقابلها ثلاثة (03) أنماط من الامتثال وبناء على ذلك قام بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال على النحو التالي:

1- **التنظيمات القهرية:** وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الفرد بالقوة (السجون، المستشفيات العقلية... إلخ).

2- **التنظيمات النفعية:** وهي التنظيمات التي يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية مثل التنظيمات الصناعية، والتجارية، والجامعات وغيرها.

3- **التنظيمات الاختيارية:** وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد طوعية أو يتركونها بإرادتهم الحرة مثل: النوادي، دور العبادة... إلخ.

2/2 تصنيف التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

قام كل من "بيتر بلاو" "Blaw" و"سكوت" "Scott" بتصنيف التنظيمات اعتمادا على سؤال مفاده من هو المستفيد الأول من الأنشطة وطبقا للإجابة على السؤال ثم تصنيف التنظيمات إلى أربعة هي:

1- **تنظيمات المنفعة المتبادلة:** وفيها يكون النظام هو المستفيد الأول من أنشطة التنظيم كما هو الشأن بالنسبة للأحزاب السياسية الهيئات والمنظمات المهنية.

2- **تنظيمات العمل:** وفيها يكون المستفيد الأول هم الملاك (المصانع، البنوك، شركات التأمين).

3- **تنظيمات الخدمة:** وفيها يكون المستفيد الأول هم العملاء ومنها المستشفيات، مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمدارس.

4- **تنظيمات المصلحة العامة:** وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم، الجمهور بوجه عام (تنظيمات الشرطة، العسكر، الاطفاء... إلخ).

3/2 تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

من بين الذين حاولوا تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها "جوان وودوارد" "روبرت بلونر" و"جيمس تومسون"، وعلى سبيل المثال نجد بأن "جوان وودوارد" قد صنفها على الشكل التالي:

1- **التنظيمات التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة:** ويكون الانتاج فيها بالوحدة، القطعة، ويكون قليلا من حيث الكمية.

2- التنظيمات التي تستخدم عمليات الانتاج الكبيرة: وهي التنظيمات التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات.

3- التنظيمات التي تستخدم العمليات الانتاجية بالغة التعقيد: هي تعتمد عمليات الانتاج المستمرة كما في صناعة تكرير البترول.

4/2 تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها:

وذهب البعض وعلى رأسهم " بارسونز " " Parsons " إلى تنميط التنظيمات على أساس وظائفها حيث حددها في أربعة (04) متطلبات وظيفية أساسية يتعين على التنظيم مواجهتها إذا ما أراد البقاء وهي:

1- المواعمة أو التكيف: مثل تنظيمات العمل.

2- تحقيق الهدف: كالتنظيمات العسكرية.

3- التكامل: ومنها المستشفيات.

4- الكمون والضبط أو خفض التوتر: كما هي الحال مع التنظيمات الدينية.

ويمكن أن نزيد هنا على هذه التصنيفات ذلك التصنيف الشائع الذي يركز بالأساس على تصنيفها إلى نوعين رئيسيين، ألا وهو التقسيم الذي يقول بالتنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.

أ/ التنظيم الرسمي:

وهو التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل التنظيم، وفقا لندرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد اختصاص ودور معين، بحيث يكون كل فرد من الأفراد على علم بحقوقه وواجباته وبحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات.

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي ويقوم بتحديد العلاقات والمستويات الادارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، والسلطات ويشمل أيضا القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المنظمة.

ومنه فالتنظيم الرسمي يشمل العلاقات الرسمية الخاضعة للقوانين، التخصص، وتحديد الأدوار، السلطة الرسمية، نطاق للإشراف، تقسيم العمل، وفيه يقوم الأفراد بممارسة أنظمة وأنماط مختلفة من السلوك بعضها يكون رسميا وتحدده الخرائط التنظيمية.

ب / التنظيم غير الرسمي:

ويعرف على أنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم وميولاتهم وتطلعاتهم.

وهو يتألف من مجموعة عناصر من أهمها ما يلي:

- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأفراد تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً. فيها يتولى كل فرد القيام بدور محدد بغرض تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وهي تختلف عن الحشود أو الجماهير التي تفتقد سلوكياتها للثبات النسبي والغاية المشتركة، ولا تتأثر بروابط الانتماء للجماعة.

- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون داخل الجماعة بسبب جملة من العوامل لعل من أهمها: السن، الأقدمية، المعارة الفنية، بناء الشخصية، والثقافة.

- وجود تنظيم: ويتولى تحديد العلاقات داخل الجماعة غير الرسمية من حيث الحقوق والواجبات والمكانات.

- وجود قوانين: تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة وتحدد سلوكيات أعضائها.

- اتفاق الجماعة: ويعني وجود اتفاق ضمني بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على جملة من الآراء، المعتقدات، والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط داخل الجماعة.

- وجود نظام للاتصال: ويعمل هذا النظام على اعلام أعضاء الجماعة بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تهم حياة الجماعة وتماسكها.

وعموماً ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة عضوية نتيجة التقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في التنظيم وقد يتم تبادل الأحاديث والأفكار أو المصالح مما يؤدي إلى استقرار العلاقة حتى خارج التنظيم أو خارج مكان العمل، فالعلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي عكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة، كما أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث تتم على أساس التجمع الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة ولذلك فإن التنظيمات غير الرسمية عبارة عن تجمعات طبيعية للأفراد في مواقع العمل.

3/ أسس التنظيم الرسمي: يركز التنظيم الرسمي على جملة من الأسس نلخصها في جملة النقاط التالية:

1/3 التسلسل الرئاسي: ويعني أن كل وظيفة متسلسلة ومترابطة بوظائف أقل منها، وكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه، ووفقاً لهذا الترتيب الهرمي، فإن كل وظيفة تخضع لإشراف وتوجيه وظيفة أعلى منها.

2/3 التخصص وتقسيم العمل: ويعني قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة أو كل عامل بعمل محدد ومضبوط بدقة ويقوم التنظيم الرسمي على أساس أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص.

3/3 تفويض السلطة: حيث يلجأ إلى تفويض السلطة لبعض المشرفين الرؤساء من قبل المدير على سبيل المثال، على أنه يتم تحديد المسؤوليات والواجبات وأن يعمل من تفوض له السلطة في إطار مدى التفويض.

4/3 مبدأ الرشد: يقوم على أساس أن جماعة العمال يجب أن يتسم بالرشد والعقلانية وألا ينحرف عن القواعد الرسمية للتنظيم، وأن تكون منسقة مع معايير السلوك الرشيد.

3/5 نظام الاتصالات: يقوم التنظيم الرسمي على نظام محدد واضح للاتصالات وهو قد يتم من أعلى لأسفل في شكل أوامر وتعليمات تصدر عن الإدارة إلى العاملين.

3/6 الإشراف والمراقبة - الرقابة:- تخضع كل وظيفة داخل التنظيم الرسمي لإشراف ومراقبة الوظائف الأعلى منها، وبذلك يتم أسلوب الإشراف والرقابة بصورة متسلسلة من القمة إلى القاعدة، وفقا لنظام الإشراف الدقيق والفعال.

جملة القول أن مفهوم التنظيم، يبقى من دون شك واحدا من المفاهيم العصبية على التحديد، وأن التعاريف المختلفة والمتباينة التي يتم تقديمها عادة لا تسلم من النقد. إلا أنه يمكن الاتفاق على أن "التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية خلقها الأفراد من أجل اشباع بعض الحاجات والوصول إلى بعض الأهداف بفضل تنسيق الأفعال".

زد على ذلك أنه لا توجد نظريات موحدة بالشكل الذي يسمح بالحديث عن نظرية للتنظيمات، وما نشهده هو تعايش جملة نظريات، متنافسة ترتبط باتجاهات متميزة، حتى من دون أن يكون لها قاسما مشتركا في بعض الحالات.

ثم إن البحث عن تقديم شامل لكل هذه النظريات هو من قبيل المستحيل بسبب تنوعها الشديد، وثرائها أيضا فقد تم انجازها ضمن مجالات عدة، ومختلفة مثل: علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد... إلخ. لذلك سنحاول من خلال هذه المحاضرات تقديم أهم الاسهامات في مجال نظريات التنظيم، بتقسيمها إلى مجموعتين هما:

✓ نظريات التنظيم الكلاسيكية.

✓ نظريات التنظيم الحديثة.

A- نظريات التنظيم الكلاسيكية:

وتضم مجموع النظريات التي تركز على عناصر: العمل، الهيكل التنظيمي، وما يترتب عنها من تجديد للسلطة، توزيع للمسؤولية، تعيين نطاق الإشراف والرقابة، ولكونها أيضا تفترض الرشد وأعضاء التنظيم، ثم إنها نظريات تنظر للتنظيم باعتباره نظام مغلق لا يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة كما أن المتغيرات الداخلية للتنظيم ليس لها علاقات متبادلة مع المتغيرات الخارجية.

مختصر القول هو أن النظريات الكلاسيكية " تركز اهتمامها على العمليات الانتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم".⁽¹³⁾ ومنه فقد نظرت هذه النظريات الى الأفراد على سبيل المثال من منطلق كونهم عناصر ثابتة في عملية التنظيم أو غير متغيرة ومؤثرة في مختلف العمليات داخل التنظيم. أي أن أصحاب هذه النظريات قد حصروا بؤرة تفكيرهم في ايجاد أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف متجاهلين بذلك الجوانب العاطفية أو العلائقية داخل التنظيم. وقد انقسم في ذلك أصحاب النظريات الكلاسيكية إلى اتجاهين رئيسيين " اهتم اصحاب الاتجاه الأول بالكفاية

الاقتصادية لأداء العمل وأن هناك أفضل طريقة لأداء العمل. أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تطبق بشكل عام على كل المستويات الإدارية".

B-نظريات التنظيم الحديثة:

وهي النظريات التنظيمية التي تعارض النظريات الكلاسيكية في تركيزها على عناصر تنظيمية أخرى مثل: الإنسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها تنظيم نشاطه. إلا أنها تشترك مع النظريات الكلاسيكية في اهتمامها بعناصر التنظيم الأربعة: التخصص، تقسيم العمل تسلسل السلطة، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الإشراف.

المجتمع الصناعي والحاجة الى نظرية التنظيم والإدارة

تمهيد:

قد يكون من الضروري قبل الشروع في تناول نظريات التنظيم المقررة في البرنامج على اختلافها بدءا بالنظريات الكلاسيكية، فالنظريات الحديثة الإشارة إلى بعض التفاصيل التي تبدو عديمة الأهمية، أو الجدوى، لكنها تفاصيل استوقفتني لدى قراءتي لكتاب "نظرية التنظيمات" لمؤلفته الأمريكية الأصل "ماري جو هاتش" Mary Jo hatch. أو عندما تبدأ بقولها: أريد أولا وقبل كل شيء أن أوضح أمرا وهو: أن أغلب الناس ليس لديهم الاستعداد أو عدم الرغبة في دراسة نظرية التنظيمات، لأسباب عديدة ومختلفة. فهناك من يقول بأنها نظرية غير قابلة للتطبيق، وأنها أكاديمية صرفة، وهناك أيضا وبشكل خاص أولئك الذين لم يدرسوا العلوم الاجتماعية من قبل فيجدونها صعبة للغاية.

إلا أن هذه المشكلة تواصل "ماري جو هاتش" قد لا تطرح إذا كنت من الأشخاص الاستثنائيين الذين جاءوا بشكل طبيعي إلى هذا التخصص، وأنا لم أكن واحدة منهم، بل ولم أكن أحب نظرية التنظيمات عندما بدأت دراستي، لكن وبمجرد ما بدأت في استكشاف هذا الحقل الدراسي اقتنعت بأنه قد فتح أمامي عدة مجالات ومواضيع للتفكير، بل وساعدتني نظرية التنظيم عديد المرات في تحليل الكثير من الأوضاع المعقدة واكتشاف الوسائل الفعالة أو الناجعة لمواجهتها، كما فتحت بصري على أنماط متنوعة من الحياة داخل وخارج التنظيمات.

وتضيف إلى ذلك قائلة ثم إن هناك نقاط أخرى يجب أن ألفت الانتباه إليها من مثل: هل يمكن القول بنظرية للتنظيمات في حال ما إذا كانت تفترض الوحدة "Unicité" بمعنى الحقيقة الوحيدة المندمجة والشاملة، والحق أننا نجد في الواقع عدة نظريات وهي ليست متجانسة مع بعضها البعض. هذا وبينما يرى البعض هذا الواقع - واقع النظريات المتنوع - على أنه حجر عثرة أمام هذا التخصص الأكاديمي فإن البعض الآخر ينظر إليه محاولا تبريره من منطلق كون هذا الحقل جديد. إلا أنني تقول "ماري جو هاتش" "أنظر إلى الأمر من زاوية أخرى، وهي أنني أعتقد بأن نظرية التنظيم كانت دوما وستظل كذلك أي نظرية متعددة، بسبب تنوع حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها من جهة، ثم لأنها لا يمكن فهم التنظيمات من خلال نظرية وحيدة. وعليه تصبح نظرية التنظيم المناسبة شبه الوحيدة التي يمكن أن تلتقي

فيها اسهامات حقول معرفية مختلفة، حيث سيعلمك " تنوع نظرية التنظيمات المرونة، والتأقلم إذا كان من الضروري في هذه الأوقات المعقدة السريعة التغير، التي سنواجهها في بداية القرن الواحد والعشرين " وبشكل عام نجد بأن المنظرين يبررون هذا التنوع بالتأكيد على تعقد موضوع الدراسة في حد ذاتها وهو التعقد التنظيمي الذي يمكن شرحه بطرق شتى، أو بالكيفية تشرحها الحكمة الهندية عن العميان الستة والفيل، الذين طلب منهم أن يعبر كل واحد منهم عما شعر به لدى التقائه بالفيل حيث قال الأول شعرت به كورقة شجر، أما الثاني فتصوره مثل حائط، بينما بدا للثالث كشجرة كبيرة جدا، في حين قال الرابع بأنه كان مثل رمح، أما الرجل الخامس فتمثله في صورة حبل، بينما قال السادس أنه متأكد بأنه كان ثعبانا. بتعبير أدق كل واحد من هؤلاء رأى جزءا مختلفا من الفيل وهكذا عاد كل واحد منهم بفهم مختلف حول هذا المخلوق، وكما تبنيه هذه الحكمة فإن المنظرين في مجال نظرية التنظيم يشبهون إلى حد كبير هؤلاء العميان، وأما التنظيمات فشبيهة بذلك الفيل.

وصفو القول هنا هو أنه لا توجد نظرية وحيدة وشاملة لفهم التنظيمات أو المؤسسات، وقد تم تطوير عدة مقاربات نظرية حول التنظيم، حيث نجد أن كل مقاربة في الواقع تتماشى وتصور معين للتنظيم وحيث ترتبط هذه المقاربات باتجاهات تفكير مختلفة تشكلت شيئا فشيئا مع النمو الاقتصادي والاجتماعي وموازة مع التطور العلمي في مختلف التخصصات العلمية.

1- المجتمع الصناعي والحاجة إلى نظرية التنظيم:

لقد ظهر المجتمع الصناعي ليس فقط نتيجة الاكتشافات التقنية، وخلق الثروات، ولكن أيضا نتيجة لحركة أفكار جديدة انتشرت شيئا فشيئا داخل التنظيمات أو المؤسسات. هذا وقد كان ينظر للمصنع في القرن التاسع عشر (ق. 19) على أنه المصدر الأساسي للقيمة المضافة، فهو المكان الذي تخلق فيه الثروات، وإن سير المصنع والورشات يرتكز على التنظيم العقلاني للعمل، أي طريقة خاصة أو متميزة لرؤية العلاقات الاجتماعية، وقد كان ادخال التيار العلمي في تنظيم المصنع إحدى أهم التحولات التي ميزت بداية القرن الماضي، فقد انتصر العلم بإدخال إرادة التسيير العلمي للعمل داخل المصانع.

المراحل الثلاثة للتصنيع أو مراحل تطور المجتمع الصناعي

بما أننا بصدد الحديث عن نظريات التنظيم، والمؤسسة، وبما أننا كنا قد أشرنا إلى أن إدخال الطرق العلمية في التنظيم قد تم أول الأمر داخل المصنع، فإننا نرى بأنه من المفيد هنا توضيح، أو شرح مراحل التصنيع، وبالأحرى مراحل تطور المجتمع الصناعي.

حدد عالم الاجتماع البريطاني "برنز" «Burns» مسيرة التطور الصناعي في الغرب في ثلاثة مراحل متميزة أو مختلفة وحسبه فإن هذه المراحل هي على التوالي:

أ- مرحلة التصنيع الأولى:

ولدت هذه المرحلة مع استعمال الماكينات لأجل تحسين انتاجية العمل، حيث تم تدشين نظام المشاغل أو الفبريكة «Lesfabriques» الذي يختلف عن النظام الحرفي الذي يشتغل فيه الحرفيون كأفراد

تحت أوامر سيد الحرفة، بينما يكون العمل في نظام المشاغل، أو المعامل تحت إشراف رئيس العمال الذي يتلقى أوامره من المدير العام، أو من مالك أو صاحب المؤسسة، بحيث تكون مسؤولية واستقلالية رئيس العمال محدودة، ذلك أن مسؤولية التوظيف، أو الفصل، أو توزيع العمل، وتحديد وتيرة العمل قد أصبحت من مهام أصحاب المؤسسة.

هذا وقد ظهرت المشاغل أول الأمر داخل صناعة النسيج البريطانية، وكانت تتشكل من مجموع من الماكينات الموجودة في مكان معين وكانت كلها من نمط واحد، وتؤدي مهمة واحدة، أو عملية بسيطة ومكررة، أما العمليات المعقدة فكانت لا تزال تؤدي من قبل الحرفيين وفق النظام القديم (Sous-Traitant).

ب- مرحلة التصنيع الثانية:

خلال المرحلة والتي كانت بدايتها حوالي 1850 و 1860، انتشر النظام الصناعي بالمصانع من خلال صناعة الملابس، الصناعة الغذائية، وصناعة الحديد والصلب. ويرى "برنز" « Burns » بأن تطور وتعدد التقنيات المتصاعد في عمليات التشغيل والإنتاج قد تطلب تحولاً موازياً في نظام التنظيم الاجتماعي والبيروقراطي مع اهتمام خاص بالرقابة، الرتبة، والتخصص، وهو التحول الذي ترجم في تزايد ملموس في عدد المسيرين والمستخدمين الإداريين.

فنظام المصنع يختلف مثلما هو واضح عن الأنظمة الانتاجية السابقة عليه، فهو يقوم على الآلات المنتجة للسلع المصنعة وعلى غزارة الانتاج، كما على التشغيل الواسع لليد العاملة، مع الحاجة الكبيرة إلى رؤس الأموال، زيادة على اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص نظراً لما يتطلبه العمل الصناعي من مهارة وتخصص في العمل بسبب التطور التكنولوجي الهائل، مع ما يتطلبه قيام المصنع من وجود لإدارة ومشرفين يتولون مهمة الاشراف على تنظيم العمل وإدارته. وفي هذا الباب يؤكد " ماكس فيبر " على أن نظام المصنع هو النظام الذي يكون العمل فيه في مكان محدد ومنظم يقوم فيه الانتاج على مبدأ التخصص وتقسيم العمل واستخدام قوى آلية تحتاج إلى الصيانة. أي أن نظام المصنع لا يقوم إلا على نظام للتسيير وهذا النظام هو نا يعرف بالتنظيم البيروقراطي الذي يتعذر على المصنع في ظل غيابه القيام بوظيفته وبالتالي تحقيق أهدافه.

ج- مرحلة التصنيع الثالثة:

يرى برنز « Burns » أن هذه المرحلة الثالثة لا تزال في بدايتها، وهي تتميز بكون الإنتاج يصل بالطلب ويتجاوزه، وفي مثل هذه الظروف فإن تبعية التنظيم الرأسمالي للنمو يدفع إلى تشجيع حساسية المستهلك لصالح التقنيات الجديدة بغرض إثارة وتحريض الاستهلاك لديه عن طريق العديد من العمليات المتعلقة مثلاً بالإعلان والاشهار، تطوير المنتجات، Design، التحقيقات حول المستهلكين، دراسة السوق... الخ.

أو هي مرحلة اختل التوازن فيهما ما بين العرض والطلب مما اضطر المؤسسة الرأسمالية إلى إثارة انتباه المستهلك وتحريك رغباته في اتجاه ما تنتجه فظهر الاعلان، إلى جانب كافة الوسائل الأخرى والاجراءات التي تسمح بتطوير منتجات وتجديدها. وهو ما أدى إلى سعي المؤسسة الرأسمالية إلى ادراج أكبر للأعضاء العاملين في تحقيق مسار تفوقها الاقتصادي على اعتبار أنه مسؤولية الجميع دما بصدد الحديث عن التصنيع ومراحل تطوره حسب "برنز Burns" لا بد من التذكير بأن هناك من يتحدث حاليا عن مرحلة ما بعد التصنيع، وعن المجتمع ما بعد الصناعي، ومن بين هؤلاء " ألفن توفلر " Alvin Toffler الذي تحدث في مؤلفه الصادر في عام 1970 تحت عنوان "صدام المستقبل" Le choc du futur عن طريقة لتأمل المستقبل بشأن التحولات الاجتماعية التي تتجم عن استخدام الحاسوب وتكنولوجيات الاتصالات، ومقارنتها بالمجتمع الزراعي وانتقاله إلى ما يسمى بالمجتمع الصناعي مع الثورة الصناعية.

أما "دانيال بيل" Daniel Bell " وهو عالم اجتماع أمريكي فتحدث في كتابه المنشور سنة 1973 تحت عنوان "نحو المجتمع ما بعد الصناعي" عن المجتمع ما بعد الصناعي، باعتباره المجتمع المنظم حول عملية خلق المعلومات أو المعارف، واستخدام هذه المعلومات والمعارف. بمعنى أن المجتمع ما بعد الصناعي برأي " بيل " مجتمع يبني ويتحدد بطرق اكتساب، معالجة، وتوزيع المعلومة، المتأثرة بجهاز الحاسوب، وهو ما دفع به إلى القول بأن الأعضاء الأكثر تأثرا داخل المؤسسة في المجتمع ما بعد الصناعي هم تقنيو وحرفيو المعلومة.

2- عوامل ظهور النظريات الكلاسيكية حول التنظيم:

لقد ظهرت النظريات الكلاسيكية حول التنظيم في أوائل القرن العشرين ليس من فراغ ولكن متأثرة بمجموعة من العوامل والظروف التي طبعا الحياة الاجتماعية آنذاك وأسهمت على نحو معين في تشكيلها وفي بلورة التفكير الإداري. ومن بين أهم هذه العوامل وتلك الظروف ما يلي:

- الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة.
- الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي.
- تفسير السلوك الانساني والسلوك التنظيمي بالاستناد إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية آنذاك.
- التطور الصناعي والثورة التكنولوجية: فقد كان للثورة الصناعية دورا بارزا في بلورة التفكير الإداري إذ أدت إلى أحداث تغيير شامل في نظام الانتاج. فمع ظهور التصنيع وبروز المنظمات الصناعية القائمة على المشروعات الكبرى التي تحتاج إلى الآلات والمعدات وإلى رؤوس أموال ضخمة وعمال مؤهلين ومدربين على أنشطة جديدة كان لا بد من مواجهة المشكلات المتعلقة بتكثيف العمال الجدد والمتطلبات الجديدة للانتاج خصوصا وأن أغلبهم كان ينحدر من الأرياف في ظل غياب أساليب علمية للتخطيط، لتحديد حجم الانتاج، نوعيته، وكيفية القيام به، للإشراف والرقابة.

-كما تأثرت هذه النظريات بمجموع حركة الأفكار وأعمال مجموعة من الاقتصاديين الكلاسيكيين الذين اقترحوا خلال القرن التاسع عشر (ق19) مفاهيم يمكن استعمالها في مجال تنظيم المؤسسات ومن بينهم "آدم سميث" Adam Smith (1776) الذي تطرق لضرورة تقسيم العمل، و"دافيد ريكاردو" David Ricardo (1817) الذي اقترح مبكرا تقسيم المهام، بالإضافة إلى "جون بابتست ساي" Jean Baptiste Say (1803) الذي اقترح ادخال نشاط الخدمات ضمن النشاط المنتج.

واليوم لا يمكن إلا أن نعترف بأن التفكير الاقتصادي الكلاسيكي قد أثر فعلا في الاتجاه العقلاني لنظرية التنظيمات وبخاصة على أعمال "فريدريك تايلور" F.W. Taylor "هنري فورد" H. Ford "هنري فايول" H. Fayol وكذلك أعمال "ماكس فيبر" M. Weber.

نفهم مما تقدم أن ظهور المجتمع الصناعي وبالتالي نظريات التنظيم وعلى وجه الخصوص النظريات الكلاسيكية التي قامت على مجموعة من المفاهيم غير الديمقراطية من مثل: الأمر: Commende الرقابة: Contrôle، التوجيه: Direction، السلطة: Autorité، وغيرها من المفاهيم لا يرتبط بالاختراعات التقنية، وخلق الثروة فقط، ولكن بحركة فكرية وجدت ترجمة لها داخل منظمات بعينها. وقد كان المصنع في القرن التاسع عشر رمزا للمكان الذي تخلق فيه الثروات الجديدة، إلا أن المصنع والورشات لا تسير لوحدها، أو هي تقتصر انضباطا معيناً، تغيراً في القيم، وطريقة مختلفة في تصور العلاقات مع الآخرين، حتى أنه يمكن اليوم عد المنظمات أو المؤسسات الوريث الشرعي لمجمل تلك التغيرات.

أما من أهم تلك التغيرات فيمكن الإشارة إلى حركة مراكمة رأس المال، ميلاد البرجوازية الصناعية إحلال فكرة العقد الاجتماعي محل التيقراطية الفردية، بالإضافة إلى بروز التفكير العلمي، أو العقلاني يمكن في هذا الإطار ملاحظة كيف تأثرت نظريات التنظيم الأولى على الأقل، ومنها نظرية الإدارة العلمية أو بالنماذج الجديدة التي تتجلى في الآتي:

أ- مراكمة رأس المال:

لقد شهد "ماكس فيبر" وهو أستاذ علم الاجتماع الذي درس في عديد الجامعات الألمانية وذلك منذ 1890 إلى غاية وفاته سنة 1920، على تطور الثورة الصناعية. فقد اشتغل بالتفكير حول الظروف والعوامل التي ساعدت على تطور المجتمع الصناعي، ووقف مشدوها أمام تلك الخصائص المشتركة التي ميزت أولئك الرجال الذين كانوا قادة ورجال أعمال، التي وجدت لها جذورا في الدين، وفي المذهب البروتستانتي تحديداً، وهي الملاحظة التي كانت محل نقاش كبير في ألمانيا آنذاك، إذ كانت تلك المرحلة مرحلة صعود العقلانية المضادة للدين.

-الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية:

قدم "ماكس فيبر" تعريفه المثالي للنظام الرأسمالي عندما وصفه بأنه النظام الذي يقوم على المؤسسة الصناعية، حيث الهدف تحقيق أقصى الأرباح عن طريق التنظيم العقلاني للعمل والانتاج، أين يتم الربط ما بين الرغبة في تحقيق الفائدة من ناحية والانضباط العقلاني الذي يشكل ظاهرة فريدة، أصيلة للرأسمالية

الغريبة من ناحية ثانية، فقد أصبحت الرغبة في تحقيق الأرباح وجمع الأموال تتم عن طريق ضمان الانضباط، الصرامة في العمل، وبواسطة العلم وليس عن طريق المضاربة، أو المغامرة. ذلك أن الأمر هذه المرة يتعلق ليس بالبحث عن الفائدة والمنفعة فقط، ولكن المراكمة اللامحدودة للمال، ذلك أن الخاصية الأساسية للمقولة الرأسمالية هي الرغبة اللامتناهية في مراكمة رأس المال. أي بمعنى قيام ذهنية جديدة، أو أخلاق رأسمالية على حد تعبير "ماكس فيبر" الذي يرى بأن الفرد الذي يتصرف على هذا النحو تحذوه رغبة واحساس غير عقلانيين في أنه قد أدى الواجب علنًا لوجهه الأكمل.

ووفق "ماكس فيبر" فإن القيام بالواجب وبلا هوادة يجد تفسيره في الدين والوعظ الكالفيني، الذي يقول بـ:

- وجود إله مطلق، خلق العالم ويسيره، لكنه عصى على الفهم والتحكم فيه من قبل عقل الانسان.
- أن هذا الاله العجيب قد وجه كل واحد منا نحو السلامة أو العكس، ولا طاقة لنا بفعل أي شيء إزاء ذلك.

- أن الله خلق العالم من أجل مجده.

- أن الانسان الذي يجب إنقاذه من واجبه العمل على تحقيق المجد لله، أي خلق مملكة الله فوق الأرض.

- أن البروتستانتية تعني الدين الذي يؤكد على أن الله أولاً.

- لذلك على الانسان وحتى تتحقق له النجاة أن يعمل لأجل مجد الله.

- أن النجاح المادي يفرض نفسه باسم نظرة أخلاقية للعالم. بمعنى أن النجاح المادي ليس كافياً لوحده لربطه بروح الرأسمالية الصاعدة، فالثروات المجمعة يجب ألا تصرف بطريقة عشوائية، لأنها تتوافق والزهد، والتقشف في الحياة الدنيا.

- وبالطبع ينضاف عامل آخر إلى الأخلاق البروتستانتية، ذلك أن النظام الرأسمالي الجديد رافقه أيضاً مناخ صعود الفردية.

أيًا كان الأمر، فالمؤكد أن الرأسمالية تفترض التنظيم العقلاني للعمل لأجل إنتاج الفائدة، زيادة على عدم صرف أو استهلاك الجزء الأكبر منها، وادخارها والسماح بالتالي بتطوير الانتاج ووسائل الانتاج.

إن تعميم هذه الفكرة، أو ربط تطور الرأسمالية عند "ماكس فيبر" بالأخلاق البروتستانتية يجد بعض تفسيره في كون أن البلدان التي كانت تعيش فيها آنذاك أغلبية بروتستانتية كانت متقدمة مقارنة بتلك التي كانت تعيش فيها أغلبية كاثوليكية.

ب- ميلاد القيم البرجوازية:

لقد صب "كارل ماركس" اهتمامه ليس على مسألة قيام المجتمع الصناعي ولكن على الصراع الذي يشكله مراكمة الثروة بين من يتحكمون في وسائل الانتاج، وأولئك الذين لا يملكون سوى قوة عملهم، والذين يتعرضون للاستغلال من قبل مالكي وسائل الانتاج، إلا أنه لاحظ بذات الوقت بأن الرأسمالية تفترض حركة تطور مست كافة القيم والقواعد الاجتماعية السابقة عليها، حيث ربط هذه الحركة بالمصالح الاقتصادية التي تحدد نظام القيم في المجتمع، الدين، وتنظيم المجتمع، وفي هذا الإطار يؤكد "كارل

ماركس" على فكرة انتصار وقضاء البرجوازية على النظام الاقطاعي السابق عليها، الذي لم يعد قادرا على مواكبة التطورات الجديدة والاحتياجات المرتبطة بها، ومنها الأسواق والمشاكل التي لم تعد تف بالغرض، فقد "جاء البخار والماكنات لإحداث ثورة بالإنتاج الصناعي، فاضطرت المشاغل إلى ترك مكانها للصناعة الكبيرة والحديثة، وليجد الصناعيون الصغار خارج اللعبة أمام أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة في الصناعة والصناعات الحربية، البرجوازيين الجدد".

والحق أن البرجوازية كانت ثورية عندما قلبت الأوضاع في كافة المجالات داخل الحياة الاجتماعية، هذه البرجوازية التي تعد نتاج لعملية تطور طويلة، أو لجملة من الثروات التي حصلت في طرق الإنتاج والتبادل، فكل مرحلة قطعها البرجوازية خلال تطورها رافقتها تطور سياسي مناسب لها في كافة المناطق التي استطاعت أن تفرض هيمنتها فيها، فقد قضت على كافة أشكال الاقطاع، كما على تلك العلاقات التي كانت تربط العبد بالسيد، حيث حل رابط المصلحة محلها وأصبح من دون سواء يربط الانسان بالإنسان، ليظهر بذلك الإنسان أو العامل الأجير الذي يحصل على مقابل عمله.

ج - الفرد والعقل:

لقد أدى ظهور البرجوازية وميلاد المجتمع الصناعي إلى اختفاء المجتمع الاقطاعي بكافة مظاهره الاجتماعية، وليلحل العقد الاجتماعي كشكل من أشكال التمييز داخل المجتمع بين المقدس والدنيوي حيث المرجع الوحيد القانون الطبيعي الوضعي، الذي يقوم بتحديد المؤسسات وتنظيم العلاقات بين المواطنين داخل الدولة، وأين يخضع الناس للقانون.

د - الفردية ومذهب المنفعة:

كان المطلب الأول لليبرالية الناشئة وروادها الفردية التي كان ظهورها مع الاصلاحات التي عرفها عصر النهضة في أوروبا، ففي الماضي لم يكن الانسان يعي نفسه إلا باعتباره عضو ينتمي إلى عرق إلى شعب، إلى عائلة، أو طائفة.

لقد كانت بداية ظهور مطلب الفردية أواسط القرن الثامن عشر أو مع نمو الفردية في المجالات الاجتماعية، الثقافية، والدينية والاقتصادية مثلما هي الحال داخل المؤسسة الخاصة. أين وجد المجتمع توازنه من خلال عمل قانون السوق، والمنافسة الحرة أو بما يدعم مقولة "داروين" في نظرية التطور، حيث البقاء للأقوى والأقوى على المنافسة و"دعه يعمل دعه يمر" على رأي الاقتصاديين "آدم سميث" و"دافيد ريكاردو".

د - العلمية والعقلانية أو الترشيده:

في ذات الفترة تقريبا ظهر اتجاه كبير في التفكير تطور إلى جانب الصناعة خلال القرن التاسع عشر، وهو الاتجاه الذي كان ينادي بتمجيد العلم. ويمكن في هذا الصدد التذكير بكتاب "مارسلانبارتيلو" Marceline Berthelot (العلم والأخلاق 1897) الذي يشرح فيه كيف آمن عصر التصنيع بالعلاقة أو الرابطة القوية بين تطور العلم والتقدم الاجتماعي. ففي هذا الكتاب وعبر عديد المقالات والخطابات أكد

"بارتيلو" على الآمال الشديدة والثقة غير المحدودة التي علقها الناس على دور العلم وتطبيقاته في تطور المجتمعات الانسانية زيادة على دور الآلة في تحقيق التقدم الصناعي.

وأما الخاصية الثانية لعلومية القرن التاسع عشر فتتمثلت في فكرة ارتباط انتصار العلم بالعقلانية والترشيد. وضمن هذه المعطى طور "أوغست كونت"، والسان سيمونيون، والطبقة الجديدة من المقاولين الفكرة التي ترى بأن التصنيع يتطور ويتقوى بفضل الحساب العقلاني. ويلاحظ المنتبع بهذا الخصوص كيف ارتبطت المبادرة بالمهندسين الذين عملوا على إدخال الفكر العقلاني إلى المؤسسة الذي كان قد افتقدته في الماضي. ويؤكد "ريمون آرون" "R. Aron" بهذا الشأن بأن الحساب العقلاني من بين المميزات الأساسية للمجتمع الصناعي، مع العلم أن "تايلور" كان أول من طبق "الترشيد" على عملية تنظيم العمل. وأما إذا ما كانت العلمية، ومذهب المنفعة قد تعرضا للنقد الشديد فإن العقلانية تظل الفكرة القوية في التطور الصناعي.

3- تطور العمل داخل المؤسسة:

يمكن العودة بشأن هذا الموضوع إلى التحليل السوسيولوجي الكلاسيكي الذي قدمه "آلان توران" حول تطور العمل الصناعي:

أ- المرحلة الأولى:

تبدأ مع بداية عصر التصنيع وظهور الآلة الأكثر بدائية، أو عندما ظهر النموذج الذي سمح بالنقاء عناصر ثلاثة: الأداة فيها يد الانسان، مادة العمل، والآلة. وتعتبر هذه هي المرحلة مرحلة الآلة -الأداة- المرحلة الابتدائية في الصناعة، حيث كانت الآلات نادرة، كما كانت تفك ويعاد تركيبها للقيام بعمليات أخرى مختلفة. كانت هذه الآلات تنتج بكميات صغيرة، أو بالوحدة. أما العامل على الآلة في هذه المرحلة فكان يتعلم بالتجربة، ويأكم معارفه ومعرفة -كيف، ويقوم بدوره بتمرين عمال آخرين وتدريبهم للعمل على الآلة. ولذلك يمكن تصور وجود عمل جماعي حقيقي، مسؤولية فعلية، واستقلالية كبيرة بالنسبة للعمال. أما فيما يتعلق بالترقية فكانت تتم على أساس اكتساب معارف تطبيقية في الميدان.

لقد كان العامل في هذه المرحلة يتمتع باستقلالية معتبرة إزاء المهندس إذ كان قد اكتسب خبرة ميدانية وتطبيقية كبيرة، إلى جانب أنه كان يتمتع بسلطة تقنية في مجال تخصصه لا يمكن التشكيك فيها، وهي السلطة التي لم يكن على استعداد للتفريط، وهو ما يعني بأن السلطة التقنية في هذه المرحلة كانت داخل الورشات، وفيها كان المشرف على العمال صاحب قدرة تقنية وتنظيمية متميزة بما أنه كان يتدبر أمور العمل وحل مشاكلها بنفسه.

ب- المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الانتاج بكميات كبيرة، أو هي مرحلة المرور بحركة لتجزئة العمل. فيها أصبحت العمليات التي كانت تقوم بها نفس الآلة في المرحلة الأولى موزعة بين عدد من الآلات بما أنه قد تمت تجزئة تلك العمليات، وأصبحت الآلة متخصصة في القيام بعملية وحيدة، ويسمى العامل على هذه الآلات عاملا

متخصصا تجاوزا بما أنه لا يملك من التخصص سوبالتسمية مادامت الآلة هي المتخصصة في القيام بعملية واحدة وليس العامل.

مثل هذا العامل لم يعد في حاجة إلى الخبرة للقيام بعمله فقد أصبح بالامكان تكوين عامل متخصص خلال ساعات، ومثل هذا العامل بطبيعة الحال صار بالامكان أيضا الاستغناء عنه أو تغييره إن اقتضى الأمر، فهو لم يعد يعرف عن الآلة التي يعمل عليها سوى القليل، زيادة على أنه قد فقد كل مسؤولية واستقلالية في العمل. في هذه المرحلة أصبحت العلاقة بالسلطة الأعلى علاقة خضوع، أو خضوع للمصالح الوظيفية للطرائق، التي تحولت إليها السلطة، فقد أصبحت هي من تحدد طبيعة العمل الذي يجب القيام به، والآلات اللازمة لذلك دون العودة للعامل المتخصص.

إنها مرحلة تحول السلطة التقنية من بين أيدي العمال في الورشات مثلما كانت عليه الحال في المرحلة الأولى إلى أعضاء مكاتب الطرائق، وهي المرحلة التي تدخل فيها "تايلور" الذي عايش مرحلة الانتقال هاته واستطاع أن يعرف كيف يستفيد منها في تنظيم عمل المؤسسة، فهو من ابتدع مكتب الطرائق الذي أطلق عليه اسم "قسم التفكير" "The thinking Département".

ج- المرحلة الثالثة:

وتتدرج المرحلة الثالثة هذه ضمن حركة لإعادة تركيب العمل، تحت تأثير ضغط الانتاج الاقتصادي والاقتصادي، انتاج العمليات الكبيرة، واكتشاف تقنية الاتمة. وتسمى هذه المرحلة في عالم صناعة السيارات بأتمتة "ديتروا" "Detroit" المدينة التي عرفت تركيب الآلات الأتوماتية، سنة 1939 بمصانع فورد. وقد شهدت هذه المرحلة عملية تجميع العمليات المجزأة للمرحلة الثانية. أي أن العمليات التي كانت تقوم بها عدة آلات صارت الآن تؤديها آلة واحدة وبشكل متواصل، آلة تجمع عدة عمليات كانت تقوم بها عدة آلات متخصصة. وقد سميت هذه الآلة الجديدة بـ"الآلة المحولة". فهي التي تقوم بتحويل القطع من ماكينة إلى أخرى، وهاته الماكينات تدخل آليا في العمل بمجرد وصول القطعة أمامها.

وشهدت هذه المرحلة انخفاضا محسوسا في عدد العمال المتخصصين، الذين احتفظوا بمهمة يدوية من تعبئة، وشحن وتفريغ الماكينات المحولة، إلى جانب مهمة المراقبة، ولكن من دون أن تكون لديهم الفرصة للمبادرة. هذا وقد عرفت هذه المرحلة تطور أعمال الصيانة مقارنة بالمرحلة السابقة، إذ كلفت فرق بأكملها للقيام بالصيانة بغية نقادي الأعطاب بالآلات.

وأما المبدأ المركزي لمصانع المرحلة الثالثة فكان التبعية المتبادلة، حيث الحرص على توجيه كافة قوى المؤسسة نحو العمل بشكل متناسق داخل كافة الورشات وفي كل المصالح الإدارية. في هذه المرحلة ازدادت مسؤولية كل فرد بما أن المصانع زاد تعقيدها، وارتفعت قيمة الآلات، حيث أصبح على كل واحد في مكان عمله السهر على عمل المجموع.

بينما تبدل ملمح عامل التحكم، وأصبح يتمحور حول ضمان العمل المنسجم، والمتناسق بين مختلف الفرق، ضمن سياق ثقافي يلزم عليه التغيير والتطوير في نمط التوجيه التقليدي. ذلك أن العمل أصبح

يحتاج إلى مهارة وتحكم عاليين نظرا للتطورات التكنولوجية السريعة، إلى جانب القدرة على تسيير وحل النزاعات في أماكن العمل، أو بالأحرى منع حدوثها بين فرق العمال.⁽²⁷⁾

نؤكد في الأخير بأن المراحل الثلاث على الرغم من انتمائها إلى مراحل تاريخية مختلفة إلا أنها لا تزال مستمرة إلى اليوم. فبالنسبة للمرحلة الأولى نجد على سبيل المثال الانتاج حسب الطلب أو رغبة الزبون، وخدمات الصيانة، في الوقت الذي تختص فيه المرحلة الثالثة بالنماذج المستقبلية التي يحددها مستوى المعارف التكنولوجية المتوفرة زيادة على الضغط الاقتصادي. ويمكن تلخيص هذا التطور العام من مرحلة التصنيع الأولى إلى مرحلة التصنيع الثالثة بالقول بأنه قد تم الانتقال من نظام مهني يقوم على الاستقلالية المهنية للعامل المؤهل (في المصنع) إلى نظام تقني للعمل تحدده الأولوية المعطاة لنظام تقني داخل التنظيم يقوم على التنفيذ الفردي للعمل. وإذا كانت المرحلة الأولى تتوافق مع الكفاءة المهنية، فإن المرحلة الثالثة تتوافق والمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح الإنسان مندمجا أكثر فأكثر في التنظيم.

II. نظريات التنظيم الكلاسيكية

على الرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت أو قد توجه للنظريات الكلاسيكية، أو النموذج الكلاسيكي في التنظيم، فإنها قد استطاعت ولأول مرة في التاريخ أن تقدم إطارا نظريا ساعد في وضع الأساس الفكري والعلمي لدراسة التنظيم، وهو الأساس الذي انطلقت منه دراسات ونظريات أخرى لاحقة أكثر عمقا ودقة مثلما كان الحال مع أصحاب النظريات والنماذج الحديثة.

1. التصور الماركسي للتنظيم

تمهيد:

يمكن القول بأن مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة متميزة في فكر "ماركس"، أو هو لم يكن من اهتماماته الأساسية. إلا أنه ومع ذلك يمكن ان نلاحظ كيف شكلت اهتماماته بدراسة التنظيمات وبناء القوة في المجتمع وجهة نظر بالغة الأهمية، خصوصا إذا ما أمعنا النظر في النقاش المبكر الذي دار حول هذا الموضوع وبالخصوص الأعمال التي قدمها "ماكس فيبر" و "روبرت ميتشلز". إذ وعلى الرغم من أنهما كانا من أبرز ناقديه إلا أنهما تأثرا بفكره وآرائه إلى حد بعيد.

جدير بالذكر أن "ماركس" كان قد استخدم مفهوم البيروقراطية للإشارة إلى إدارة الدولة، وعلى نطاق ضيق، وفي سياق محدود، ثم أن آراءه حول التنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تفهم على وجهها الصحيح إلا في ضوء نظريته حول الصراع الطبقي.

1. التنظيم البيروقراطي عند كارل ماركس

لقد أوضح "ماركس" تصوره للتنظيم البيروقراطي من خلال تناوله بالدراسة والتحليل لفلسفة "هيجل" عن الدولة. وهي الفلسفة التي ترى بأن الإدارة العامة عبارة عن همزة وصل تربط الدولة بالمجتمع المدني. ولقد قبل "ماركس" بهذا الطرح وبالأحرى بهذه العلاقة الثلاثية، لكنه غير مضمونها تغييرا جذريا عندما تناولها بالتحليل. حيث رأى بأن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية. ذلك ان هذه التنظيمات البيروقراطية قد اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية. وإذا كانت التنظيمات عند "هيجل" تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة، فإن التعارض بالنسبة لـ "ماركس" عديم المعنى طالما أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بعد، بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة (بكسر الغين) التي هي في حد ذاتها جزء من المجتمع المدني. وعليه فإن التنظيمات البيروقراطية بالنسبة لماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة بالرغم من أن هذه التنظيمات لا تشكل طبقة اجتماعية.

يفهم مما تقدم أن وجود هذه التنظيمات البيروقراطية في ظل انقسام المجتمع الى طبقات شأنها شأن الدولة. أي هي أداة تمارس من خلالها الطبقة الاجتماعية الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات

الاجتماعية الأخرى. ومنه فإن هذه التنظيمات البيروقراطية ومستقبلها، ومصالحها، مرتبط ارتباطا وثيقا بالطبقة الحاكمة، وبالدولة، اللتان تبرران بدورهما وجودها.

إذن وعلى هذا النحو تصبح الوظيفة الأساسية للتنظيمات البيروقراطية فرض النظام، الذي من شأنه تقوية التقسيم الطبقي والاستغلال، ومنه ضمان استمراره وتجديده، زيادة على اخفاء هذا الاستغلال والتقسيم الطبقي عندما تضع نفسها كمعبر عن المصلحة العامة.

زد على ذلك التنظيمات البيروقراطية ووفق ما ذهب إليه "ماركس" لا تشغل وضعا عضويا في البناء الاجتماعي، فضلا عن أنها لا ترتبط بعملية الإنتاج ارتباطا مباشرا، ولذلك فإن وجودها يصبح وجودا مؤقتا، وأما نموها فيعد نمو طفيليا، في حين تكمن مهمتها الأساسية في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة. وفي مثل هذا الوضع يصبح نمو التنظيمات البيروقراطية أمرا حتميا في مجتمع طبقي يسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيم الطبقي القائم والحفاظ عليه.

2. الاغتراب في التنظيمات البيروقراطية عند كارل ماركس

لقد وضع "ماركس" التنظيمات البيروقراطية في إطار نظريته عن الصراع الطبقي، وعليه نظر إلى هذه التنظيمات، بوصفها شكل من أشكال الاغتراب. إذ يرى بأن هذه التنظيمات البيروقراطية ما إن تحقق استقلالها وقوتها، حتى يشعر الناس بقوتها السحرية التي تتمتع بها، وبأنها ورغم ما تؤديه من تنظيم في الحياة الاجتماعية، ما تلبث أن تصبح خارج نطاق سيطرتهم، وفهمهم، لأنها تتخذ شكل التقديس مقابل ما يشعر به الأفراد من ضعف إزاءها.

هذا ويؤكد "ماركس" على أن الاغتراب لا يقتصر على العلاقة بين العاملين داخل التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع، ولكنه يوجد أيضا داخل التنظيمات ذاتها، فهي تخفي طبيعتها عن ذاتها أيضا. وغالبا ما لا يشعر العاملون في هذه التنظيمات بالطبعة الطفيلية التي تميز الأوضاع التي يشغلونها، معتقدين بأنها أوضاع ضرورية للقيام بخدمة المصلحة العامة. ويتدعم هذا الوهم من خلال ما يفرض فيها من تسلسل رئاسي محدد، واتباع نظام دقيق للنظام، واحترام مفرط للسلطة، وهي جميعها صور من صور الاغتراب.

أيضا أكد ماركس على أن العاملين في التنظيمات البيروقراطية يفتقدون إلى القدرة على المبادرة، والابداع كما يحكمهم الخوف من تحمل المسؤولية، والسعي من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم داخل هذه التنظيمات، زيادة على ما يحدث بينهم من تعلق طفيلي بالرموز والمكانة والهيبة.

إن التنظيمات البيروقراطية من وجهة نظر "ماركس" أداة بيد الطبقة الرأسمالية، لذلك وقيام الثورة البروليتارية وظهور المجتمع اللاتبقي تتلاشى الدولة، وأما ما تتضمنه من تنظيمات، فتنتفي عن طريق امتصاص المجتمع تدريجيا لها. وحينذاك لن تصبح هناك بناءات اجتماعية معادية لبقية المجتمع، لأن كل أعضاء المجتمع سوف يقومون بالوظائف التي كانت تؤديها هذه التنظيمات، لتفقد بذلك الوظائف الادارية طابعها الاستغلالي، وتظهر إدارة الأشياء بدلا من إدارة الأفراد. بمعنى أن تلاشي تقسيم العمل

سيؤدي إلى زوال الاغتراب، لتظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية، التي تستند إلى إدارة ديمقراطية حقيقية، فتصبح الوظائف الادارية بسيطة، مرتبطة باهتمامات، ومصالح جميع الأفراد. ختاماً نقول بأنه ووفقاً للتحليل الماركسي فإن التنظيمات البيروقراطية تبقى تنظيمات لا ترتبط بعملية الانتاج ارتباطاً مباشراً وأن وجودها وجود مؤقت. ثم إن نموها نمو طفيلي، وأما مهمتها الأساسية فهي الاحتفاظ بالوضع الراهن الذي يتمثل أساساً في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة. هذا وقد أفرز التطور الصناعي مشكله الاغتراب الاجتماعي والنفسي للعمال داخل التنظيمات الصناعية الرأسمالية. فتحطيم الآلات، والتخريب، والرفض، والاحتجاجات بأشكالها المتعددة، أسهم في فقدان الشعور بالولاء للتنظيم الرأسمالي، حتى غاب الشعور بالعضوية في المجتمع الصناعي، مما أدى إلى العزلة الاجتماعية للعاملين، وهي الظاهرة التي أرجعها التحليل الماركسي إلى الملكية الخاصة لوسائل الانتاج وتقسيم العمل، والصراع الطبقي القائم على الاستغلال والاستحواذ على السلطة، والنظر للعمال باعتبارهم وسيلة أو أداة لا غاية.

2. ماكس فيبر "Max Weber" البيروقراطية والعقلانية

ولد ماكس فيبر بـ "إيرفورت" "Erfurt" سنة 1864 وتوفي سنة 1920. وهو عالم اجتماعي ألماني وإن كان تكوينه القاعدي في القانون. تابع دروسه الجامعية بجامعة برلين، قبل أن يصبح أستاذاً للاقتصاد السياسي. من بين أعماله: الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (1905) العالم والسياسي، ثم كتابه "الاقتصاد والمجتمع" (1922)، الذي حاول فيه تحليل دور القائد داخل التنظيم، وكيف ولماذا يتصرف الأفراد بأشكال مختلفة نحو السلطة، ليكون بذلك أول من كتب عن القائد داخل التنظيم، مثلما كان أول من استخدم لفظ "الكاريزما" بالفهم، أو بالمعنى الحديث له، الذي يعني تلك الصفات أو الخصائص الشخصية التي قد يتصف بها أحد الأشخاص، التي تسمح له بالسيطرة على غيره من الأفراد. درس "فيبر" بعده جامعات ألمانية كما تنقل بأوروبا، وفي الولايات المتحدة لإلقاء المحاضرات والمساهمة في بناء علم الاجتماع. على الرغم من اهتمام "فيبر" الشاب بالسياسة إلا أنه لم يلتزم أو ينخرط في الفعل العام. يفترض "ماكس فيبر" في فهمه لعلم الاجتماع مثلما عبر عنه في مؤلفه "العالم والسياسي"، أو "رجل العلم ورجل السياسة" ضرورة التمييز الراديكالي بين الحكم القيمي والحكم على الفعل.

معلوم أن كتابة الاقتصاد والمجتمع الذي تضمن اسهامه حول التنظيم البيروقراطي لم ينشر إلا سنة 1922 أي سنتين بعد وفاته وكان "ماكس فيبر" قد تركه غير مكتمل -Inachevé- مع ذلك فإنه لا يمكن اليوم إلا الاعتراف بأن أعماله كانت متميزة وهي تتمحور حول ثلاثة محاور كبيرة هي:

* المحور الأول: فلسفي، يتساءل فيه "فيبر" حول مستقبل المجتمع الأوروبي الذي كانت تتجاذبه الايديولوجيات، إلى جانب صعود الفردانية، والترشيد، محذراً بالمناسبة من مخاطر هذا الترشيح المتنامي الذي يمكن أن يؤدي إلى الحد من القدرات الابداعية والتجديد، التي يرى بأنها ممكنة فقط بفضل الأفعال غير الرشيدة أو غير العقلانية.

* المحور الثاني: يتعلق بنظرية في العلوم الانسانية، انطلاقا من دراسته للشروط العلمية لمعرفة الأفعال الانسانية. ومن هذا المنطلق اقترح " فيبر " الاستعانة بالنماذج المثالية، التي تعد بمثابة بناء فكري أو عقلي منطقي يضعها المفكر عن طريق تفخيم فكري للمعطيات والوقائع الفعلية والتي لا نجد لها ما يعادلها أو يطابقها في الميدان والواقع المعاش. وبالنسبة لـ "فيبر" فإن البيروقراطية مثلما يصفها عبارة عن نموذج مثالي، ومفهوم فريد يهدف من خلاله إلى فهم الأوضاع الفعلية الواقعية من خلال مقارنتها بالنموذج المثالي.

* المحور الثالث: وهو المحور السوسيولوجي، وبالفعل فإن "ماكس فيبر" يعتبر اليوم سيد سوسيولوجيا الفهم، حيث يتعلق الأمر بسوسيولوجيا تبحث في فهم الواقع الاجتماعي عبر اختراق وتفسير المعاني التي يعطيها الأفراد لأفعالهم.

— أسس السلطة داخل التنظيمات عند " ماكس فيبر ":

ينطلق اسهام "فيبر" في نظرية التنظيم من تحليله لأشكال الادارة بالمعنى الواسع للمفهوم، وقد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع. على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تتمظهر في امتثال أعضاء التنظيم للقائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك ان معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا ويعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم هي:

1) السلطة العقلانية أو القانونية:

ويعتبرها الشكل المهيمن في المجتمعات الحديثة، وهي سلطة ترتكز على نظام للأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي، تهدف إلى تعظيم نتائج التنظيم، التي يتم العمل من أجل تحقيقها وفق بعض القواعد والاجراءات، وحيث تكون القرارات والأحكام القانونية مكتوبة. ويرى بأن هذا النظام من السيطرة نظاما غير شخصي وهو يتماشى مع البيروقراطية التي ينظر إليها على أنها الشكل الأكثر فعالية لإدارة الأشياء، فهي لا تهتم بالصفات الشخصية للأفراد بقدر ما تهتم بكفاءاتهم وقدراتهم.

ثم إن القواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فمصدر الامتثال هو القانون أساسا وليس طاعة الأشخاص مثلما هو الشأن بالنسبة للسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية. علما بأن السلطة القانونية أو الرشيدة تستند إلى نظام من الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي، وحيث الأحكام والقرارات الصادرة مدونة.

خلاصة القول هو أن السلطة القانونية إضفاء صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص، فقد ربط " فيبر " السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة من مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، زيادة على عمليات الترقيع بالنسبة للعمال والموظفين، وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي والقانوني للتنظيم.

(2) السلطة التقليدية:

يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة وخصوصا داخل المؤسسات العائلية. حيث يصبح القائد الجديد قائدا بتفويض من القائد السابق. لكنه ومع ذلك يمكن أن نعثر على هذا النمط من السلطة في ثقافات تلك المؤسسات، التي نجد فيها بأن الموقف المهيمن فيها هو ذلك الذي يقول: "لقد علنا دائما حسب هذه الكيفية أو على هذا النحو" مما يؤدي بطبيعة الحال إلى الروتين والتكرار في ظل العادات والتقاليد التي تحكم وتسير شؤون الناس والتنظيم حيث تجري مماثلة الحالات الجديدة على ضوء الحالات القديمة أو المعروفة التقليدية.

في هذا النمط من السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد قائما على أساس العلاقة الشخصية التي تربطهم بالقائد وأما القانون فهو العرف. بمعنى أن القائد التقليدي يصدر أوامره للجماعة المعنية معتمدا في ذلك على مكانته الوراثية وحيث يكون احترام الأفراد له وطاعة أوامره نابعا من احترامهم وتقديرهم للمكانة التقليدية له. فهذه السلطة تقوم على اعتقاد راسخ لدى الأفراد في قداسة العادات، التقاليد والأهداف السائدة. وبذلك يكون النظام الاجتماعي القائم نظاما مقدسا ثابتا ومستقرا غير قابل للتغيير أو الانتهاك والتمرد عليه. بمعنى أن الأفراد يشعرون بأن هذا النظام غير قابل للتغيير ولذلك فما عليهم إلا القبول بها.

(3) السلطة الكاريزمية:

ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية للفرد، وهي لا سلطة لا تنتقل مثلما هو الحال مع السلطة التقليدية لأنها ترتبط تحديدا بشخصية الفرد. ويتعلق الأمر هنا بعلاقة الأتباع بالسيد الذين ينظرون بعين التبجيل والاحتران لقائدهم. إلا أن هذا النمط من السيطرة يبقى غير مستقر، لأن القائد في حالة ما فقد الصفات التي جعلت منه قائدا سيتخلى عنه الأتباع وستتشتت سيطرته فتتفكك وتضعف.

أي هي سلطة تقوم على الاعتقاد في الصفات الاستثنائية للقائد التي تجعل منه شخصا ملهما. أي أن مصدر الشرعية هنا هو الاعتقاد أو الإيمان بقدرية الصفات التي يتميز بها القائد دون الأتباع، لذلك غالبا ما تشبه العلاقة بين القائد والأتباع في هذا النمط من السلطة العلاقة بين الأنبياء وبقية الناس الذين ينظرون إليهم على أنهم أصحاب سلطة ملهمة. لذلك فإن أهم ما يهدد انهيار هذه السلطة هو عدم قدرة الشخص القائد على إثبات تفوقه غير الطبيعي إلى جانب الوفاة.

لذلك وإذا ما نظرنا إلى هذا النمط من السلطة داخل التنظيم سنلاحظ بأن هذا الأخير يعاني من الاستقرار لأنه يعتمد على القائد الكاريزمي الذي توصل إلى السلطة بفضل الموهبة الروحية أو الكاريزما فينظر إليه على أنه المنقذ أو مخلص التنظيم فيصبح الأفراد مجرد أتباع للقائد. زيادة على ذلك يمكن للأفراد المجريدين من أيه شرعية أن يصبحوا بفضل مؤهلاتهم وآثارهم الخاصة في سياقات تاريخية معينة طارئة أو درامية أن يصبحوا قادة، والعكس أي أن يفقدوا تلك السلطة أيضا في ظروف تاريخية طارئة والتاريخ الحديث حافل بالأمثلة من هذا القبيل.

هذا ومن الضروري بـمكان الإشارة إلى أن " فيبر " يعترف بأن هذه الأنماط الثلاثة للسيطرة أو السلطة مجرد نماذج مثالية، وأنه لم يقصد تقديم وصف للواقع الامبريقي، وهي بالتالي مجرد بناءات نظرية تهدف إلى إجراء مقارنات مع الواقع الملاحظ وتحليل الفروقات الموجودة.

— النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

يرى "ماكس فيبر" أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة. وأن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقريبها بشدة من النمط المثالي للسلطة العقلانية -القانونية. ويشير "فيبر" إلى أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات. وهو يعتقد بأن هذا النوع من التنظيم يمثل منطق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي، لما يستوجبهم التزام بالتشريعات والقوانين الموضوعة ثم قدرته على التوقع بسبب دقته التقنية.

إلى جانب ذلك يرى "فيبر" بأن الضرورة المتعلقة بإدارة الأشخاص كما الأشياء تقتضي تبني البيروقراطية كنمط في التسيير. وأن شرعية النمط البيروقراطي في التسيير ناجمة عن قناعة مفادها أن الإجراءات، ومثلها الحقوق، والواجبات التي يحددها هذا الأخير تتركز على جملة من المبادئ المقبولة المتفق عليها من قبل أعضاء التنظيم. ثم إن السلطة في التنظيم البيروقراطي مرتبطة بوظيفة معينة ونوع من الخبرة وبمعرفة كيف، ما يجعلها تتميز بطابع تقني غير شخصي مما يسمح بتفادي الأزمات المتعلقة بالخلافة، أو على السلطة.

— مبادئ الإدارة البيروقراطية:

يرى " ماكس فيبر " بأن أي بيروقراطية كفوءة تتبنى المبادئ التالية:

1. تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين وظائف وليس علاقات بين أفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عمل معين، وترتبط بهذا المنصب مسؤوليات، وكذلك امتيازات وحقوق.
2. يتم التوظيف، توزيع المسؤوليات، وكذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي، ولأجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة، وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات، الشهادات والأقدمية.
3. يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي. وبما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة ومحددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم، ومدرك لما يجب عليه أن يفعله، وهو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، ولذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤسائهم في أماكن العمل.
4. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة

المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة.

5. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق، مكتباً. ويفصل هنا العاملون نشاطهم عن حياتهم الخاصة.

6. تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

7. تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.

8. يتم التعيين في المنصب على أساس علاقة تعاقدية حرة.

ما يلاحظ على مبادئ التنظيم البيروقراطي أنها مثلها مثل مبادئ الإدارة العلمية، تبحث عن طريقة لجعل السلوك الانساني قابلاً للتوقع من أجل عقلنة علاقات العمل. وإذا ما كانت التaylorية تعتمد في هذا على تقنيات موحدة النمط، فإن البيروقراطية تعتمد على وضوح القواعد العامة والمجردة حيث السلوكات التنظيمية مقننة ومكتوبة، وبالتالي فلا مجال للتردد بفضل عدد الحلول الممكنة، وتطوير الروتين التنظيمي.

ثم إن إرادة خفض التردد ورفع القدرة على التوقع تحتاج إلى تدعيم التسلسل التنظيمي، وبسبب ارتباط الاعلام بالسلطة فإن الإدارة العليا هي المتحكم فيه، وهي من تولى إيصاله إلى المستويات الأدنى باتباع خط التسلسل الهرمي، في حين يظل المشترك بالنسبة للأجراء الامتثال والخضوع للأوامر الصادرة إليهم من المستويات الادارية العليا أو من رؤسائهم في العمل.

لقد تعرضت مبادئ ومعايير التنظيم البيروقراطي التي صاغها "ماكس فيبر" إلى نقد واسع من قبل العديد من المنظرين في مجال الادارة والتسيير، إلا انها ومع ذلك لا يزال إلى اليوم يعمل بهافي العديد من التنظيمات. ولقد كان "فيبر" مقتنعا بفائدتها فيما يخص قدرتها على مزاجية وضم جهود جميع الأفراد في أماكن العمل.

وحسب " فيبر" فإن الرأسمالية قد لعبت دوراً أساسياً في تطوير البيروقراطية، لكونها نظام اقتصادي قائم على الحساب العقلاني أجل الربح على المدى البعيد. ثم وإلى جانب ذلك ربط "فيبر" أيضاً بين التنظيم والدين من خلال أطروحاته حول العلاقات القوية القائمة حسبه بين الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. إذ يرى بأن الفضل في نمو وازدهار الرأسمالية والبيروقراطية معا يعود في الأساس إلى موقف أخلاقي خاص، ويتمثل في المذهب البروتستانتية الذي يشجع مراكمة رأس المال لاعتقاده في امكانية الخلاص المبني على نشاط خلاق فوق الأرض. وبالنسبة لـ " فيبر" فإن النظام الرأسمالي يقوم على المؤسسة العقلانية الصناعية التي هدفها الربح على أساس الحساب الاقتصادي، والانتاج، وأن الربط بين الرغبة في تحقيق الفائدة والعقلانية تشكل أصالة النظام الرأسمالي الغربي.

الجدير بالذكر أن نظرية "ماكس فيبر" حول التنظيم تستند أساسيا إلى مفهوم السلطة الذي قصد به احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين. ولقد أقام تفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة، والتأثير، موضحا بأن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها. في عبارة أخرى تفترض السلطة وجود نوع من الشرعية التي تمنحها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها، حيث تكون الجماعة على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون فعلا بأن مصدر الضبط شرعي، وقد يكون شخصا أو لا شخصا مثلما هي الحال بالنسبة للنظام القانوني. هذا وقد ذهب فيبر إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الحديثة وعلى الأخص في الحكومية منها، مستخدما في ذلك مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى الجهاز الإداري القائم في هذه التنظيمات، التي تتميز بوجود قواعد واضحة وموضوعية تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسي لهذا الجهاز أو ذاك، زيادة علما لفصل بين الإدارة والملكية، فموارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه، أما وظائفه فلا تباع، ولا تورث، كما لا يمكن أن تضاف إلى الملكية الخاصة.

— مزايا التنظيم البيروقراطي:

يقول "فيبر" للتأكيد على مزايا التنظيم البيروقراطي بأن الفرق بينه وبين غيره من التنظيمات الأخرى شبيه بالفرق بين الآلة الحديثة وأدوات الإنتاج اليدوية أو التقليدية البدائية، وقد حدد مزاياه في:

أ- الدقة.

ب- السرعة.

ج- الوضوح.

د- المعرفة الكاملة بالمستندات.

هـ- الاستمرار.

و- الوحدة.

ز- تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل.

ح- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

يبقى القول أن النمط البيروقراطي من التنظيم لا يقتصر على الأجهزة والتنظيمات الحكومية، أو ما يعبر عنه بمجال الإدارة العامة، ولكنه يسود كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وأن "فيبر" قد حذر من أن تؤدي زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطي في التنظيم إلى تهديد حرية الفرد، والقضاء على الديمقراطية، بالرغم من أنه يمثل نمط السلطة القانونية، التي تركز على الكفاءة، وليس على الأصل الاجتماعي، وأن البيروقراطية أخيرا طريقة للتسيير والتنظيم تقوم على أساس عقلنة المهام.

- عيوب التنظيم البيروقراطي والنظرية البيروقراطية:

يشير الانتقاد الشائع لنموذج "فيبر" إلى أن هذا الأخير قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم على الرغم من الدور الذي تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية في التأثير على

الاجراءات الرسمية التي يستند إليها التنظيم. بينما ذهب " إيتزيوني " Etzioni " في انتقاده له إلى التأكيد على أن كثيرا ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون إلى حد بعيد أولئك الذين يظهرون في نمط السلطة الروحية أو الكاريزمية، إلا أنهم مع ذلك يسعون إلى منح التنظيم الطابع الشرعي إلى جانب ضمانا لاستقراره، ثم إن التمييز بين السلطات الثلاثة فيه قدر من التعسف فالتنظيم الواحد يمكن برأي " إيتزيوني " أن يتحول من نمط السلطة الروحية إلى نمط السلطة البيروقراطية - (الجيش السلطة البيروقراطية وقت السلم الروحية في الحرب) -.

زيادة على ذلك اعتبرت هذه النظرية التنظيم نظاما مغلقا، أي أنها تجاهلت العوامل والتغيرات التي تطرأ على بيئة التنظيم الذي لا يمكن عزله عن تأثيراتها، ذلك ان نجاحها الأخير لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية فحسب وإنما على العوامل الخارجية أيضا التي يتفاعل معها ويعيش فيها.

ثم إن النموذج البيروقراطي نموذجاً مثاليا وبالتالي فهو لا يعبر عن الواقع المعاش، فقد كان نموذجا نظريا تجريديا وبناء فكريا. وفوق ذلك أغفل الجوانب غير الرسمية، وافترض في أعضائه الرشد، وأنهم يتصرفون وفق أهداف التنظيم.

لقد اهتم " فيبر " بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الآخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات والتقليدية بصفة خاصة، إلا أن التزام الأفراد بالقواعد والاجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار والابداع لديهم مما يؤدي الى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم والعاملين فيه.

3. فريدريك ونسلاو تايلور F.Taylor نظرية الادارة العلمية:

ولد تايلور في عائلة غنية، فقد كان والده محاميا وكان هو بدوره يفكر في اتباع خطى والده، إلا أن ضعف البصر الذي كان يعاني منه حال دون ذلك، لقد دخل للعمل في مصنع كمتبرن وقبل بدورة تكوينية كعامل ميكانيكي من دون أجر، كما أجرى تربصا بصفته "عامل يقوم بصنع نماذج ميكانيكية" «Moduleur».

نشر سنة 1911 كتابا تحت عنوان مبادئ الإدارة العلمية اهتم فيه بمسألة، أو اشكالية تنظيم الانتاج، ولذا سمي بأبي الادارة العلمية أين ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية.

بدأ تأثيره حوالي سنة 1890 ووصل أقصى ذروته ما بين 1910-1920، أو منذ أن ظهر كتابه الذي كان مع الثورة الصناعية الثانية، أو مرحلة الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية في تطور العمل الصناعي، مرحلة الانتاج في مجموعات كبيرة التي كانت تحتاج إلى تنظيم جديد للعمل، وبالذات اللجوء إلى تقسيم شديد للعمل داخل المصانع.

تدرج "تايلور" في الدرجات المهنية بفضل عمله، وطريقة تفكيره المنظمة والمرتبطة، وقد ترقى في المناصب حتى وصل إلى رئيس عمال ثم مهندس بشركة "ميدفل سنيل" "Midvale Steele" كما عمل لاحقا مستشارا في التنظيم.

لقد سعى "تايلور" من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي أجراها إلى توجيه الأنظار والاهتمام بفلسفة جديدة في الإدارة كان قد أطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" لتمييزها عن النوع الذي كان سائدا في الإدارة ألا وهو نظام التخمين، وحيث الإدارة العلمية "... ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض".

وفيما يأتي أهم أعمال "فريدريك ونسلاو تايلور":

سنة 1893 نشر مذكرة تقنية حول المسمنات. (courroieLes)

سنة 1895 نشر مذكرة حول الأجر بالقطعة.

سنة 1903: إدارة الورش.

سنة 1906 نشر كتاب حول قص الفولاذ الصلب. (La Coupe des aciers)

سنة 1911: مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات.

لقد اشتهر "تايلور" بمبادئه حول تنظيم العمل داخل الورشات، مع ذلك سيجلب لنفسه عداة النقابات العمالية ابتداء من سنة 1907 وستطالب النقابة العمالية الموحدة في ذلك الوقت بامتنال تايلور أمام لجنة من غرفة ممثلي الشعب.

1/ التكاسل المنهج:

لقد كان تايلور عاملا مجتهدا، فقد قبل أن يتكون في ظروف عمل صعبة، حيث ضحى بجزء كبير من حياته المهنية والترفيهية في سبيل عمله، ولسوف يواجه وهو المشرف على العمال صعوبات جمة في أداء وظيفته التوجيهية، وكان عليه مواجهة التكاسل المنهج لزملائه في العمل، فقد لاحظ أن زملاؤه لا يبذلون الجهد الضروري في العمل، وذلك مثلما يرى تايلور لسببين أساسيين هما:

- تقاليد سيئة في العمل أو المهنة.

- قناعة العمال بأنه لا فائدة من وراء بذل جهد إضافي في العمل.

ولكن لماذا تقاليد المهنة سيئة؟

لأنه خلال المرحلة الأولى كان العمال يتفاوضون مع رب العمل حول عدد القطع وقيمة الأجر الذي سيحصلون عليه مقابل ذلك خلال المدة المحددة للعمل، وفي هذه المفاوضات كانت الأفضلية للعامل بما أن صاحب العمل يجهل جوانب كثيرة من العمل. ثم إذا حدث وطلبت الإدارة من العامل أن يبذل جهد إضافي من أجل الحصول على أجر أكبر فإن العامل كان يرفض الدخول في دوامة المردودية والانتاج.

لذلك سيسعى تايلور إلى القضاء على التنظيم السيء للعمل، عندما قال بأن الإدارة العملية هي "علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم اتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب صاحب العمل كما المستهلك، كما أنها

تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية".

وبتعبير آخر استطاع "تايلور" وبناء على الملاحظات التي قام بها بفضل احتكاكه بالعمال داخل الورش وتدرجه في المناصب أن يخرج بعدة استنتاجات سمحت له بوضع مبادئ نظريته التي اعتقد بأنها ستسمح يتجاوز كافة المظاهر والسلوكات السلبية التي شاهدها داخل الورش كما الاعتقادات الخاطئة للإدارة لجهلها بالوقت اللازم للعمل مما أدى إلى تلاعب العمال ورؤسائهم بكميات الانتاج الواجب تقديمها يوميا، هؤلاء الذين كانوا يرون بأن الرفع من انتاجيتهم سيؤدي لا محالة إلى فصل العديد منهم عن العمل.

2/ مبادئ الإدارة العلمية:

يعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل: تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام ومضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة.... إلخ. يمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال. وقد استعان في بناء مبادئ الإدارة العلمية وبناء على التجربة التي قام بها على شركة "بتلهم" "Bethelmpigiran" بوسيلتين أساسيتين هما: الحركة والزمن، إذ عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان إلى آخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة. فقد كان يسعى من وراء تجربته تلك إلى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، كي يؤدي العمل الموكل إليه في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على هذه الحركات.

هذا وكان "تايلور" يرى بأنه إذا ما تم ربط الجزاءات المادية بالجهد الذي يبذله العامل فإن هذا الأخير سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه منه طاقته أو قدراته الجسدية.

وأما أهم مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور فكانت على النحو التالي:

- التقسيم الأفقي للعمل:

ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل، من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل The best way to do.

- التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل:

ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل، وقد تم انطلاقا من هذا التصور التفريق ما بين ذوي الياقات الزرقاء وذوي الياقات البيضاء. ويعتقد "تايلور" بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ربط نظام الأجور بالمردود:

حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، كما يهدف إلى تطوير الدافعية لدى الإنسان في العمل، فقد اعتقد "تايلور" أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة يؤدي إلى دفع العمال إلى بذل الجهد أثناء العمل على اعتبار أنهم عقلانيون أو راشدون يتصرفون بعقلانية.

- نظام للرقابة في العمل:

يجب أن تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك يجب وضع مراقبين ورؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة. وقد اعتقد "تايلور" بأنه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الانساني، إذ يتعلق الأمر بملاحظة تصنيف الوقائع وتحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال. أهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الادارة العلمية.

3/أهم مفاهيم نظرية الادارة العلمية:

- مبدأ التخصص في العمل:

حيث يتم تجزئته إلى العناصر الأساسية التي يتشكل منها، وحيث يمكن تدريب العمال على تلك العناصر أو الأجزاء المشكلة للعملية بطريقة تمكن اعتبارها الأدق، أو المثلّي لأداء العمل، وهو ما يسمح بزيادة خبرة العاملين، وكفاءتهم أثناء أداء العمل، مما يسمح بتحديد المسؤوليات.

- تنميط العمليات:

عندما تتم تجزئة العملية الانتاجية إلى أجزائها الدقيقة، يصبح أداؤها منمطا، مما يؤدي إلى السرعة في الأداء، ومن ثم خفض التكاليف، ربح الوقت وتفادي الأنشطة أو الحركات غير المطلوبة أو الزائدة في أثناء القيام بالعمل.

- **عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية:** ترى نظرية الادارة العلمية بتوحيد الوظائف التنظيمية ومنع ازدواج بينها

- **وحدة الامر:** وتنص على تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة داخل التنظيم. ولكي تصبح هذه العملية ممكنة يجب تضيق نطاق الإشراف بجعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، أي أن لكل عامل شخص يمارس الرقابة عليه ويخضع لأوامره.

- **توحيد الاجراءات:** كي يعمل التنظيم بنجاح لابد من توحيد الاجراءات والنظم بحيث تنطبق ذات الاجراءات والأحكام في الحالات المتطابقة.

4/الإضافات الأساسية لنظام الادارة العلمية:

مما لا شك فيه وبغض النظر عن حدود نظرية الادارة العلمية والنموذج التايلوري إلا أنها استطاعت أن تقدم نظرة أو تصور جديدة حول العمل بوجه عام يمكن تجاوزا اختزالها في النقاط الأساسية التالية: إمكانية دراسة المعارف التقليدية، تسجيلها، تصنيفها، وتحويل التصنيفات بعد ذلك إلى قوانين علمية. وطريقة العمل هذه هي التي تشكل في الواقع قوة التايلورية، لأن تطور المعارف والتقنيات الصناعية تتم وتستمر بهذه الكيفية.

- الاختيار العلمي للعمال، وتحسين مهاراتهم ومعارفهم.

- ضرورة وأهمية التوزيع العادل للعمل المنجز داخل المؤسسة ما بين العمال وأعضاء الادارة.

- إمكانية تجسيد علم العمل بواسطة العمال المدربين علميا.
 - وباختصار يمكن تحديد معنى الادارة العلمية مثلما قال به "تايلور" في:
 - اختلاف الادارة العلمية عن التقليدية التي كانت تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.
 - أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاة لصاحب العمل والعمال في آن واحد.
 - أن الإدارة العلمية تعتمد على جمع المعلومات، تحليلها، واستخلاص العلاقات بينها، وصياغتها في شكل قوانين تساعد العامل في أدائه للعمل.
 - علما بأن "تايلور" قد بنى كتابه "الادارة العلمية" المنشور سنة 1911 على الأفكار التالية:
 - سبب انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية في كافة الأعمال خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.
 - أن علاج عدم الكفاية الانتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة لرفع معدلات الانتاج.
 - الادارة علم يعتمد على جملة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح والوصول إلى الأهداف يمر حتما عبر تطبيق هذه القوانين والقواعد والمبادئ.
 - يمكن تطبيق القوانين والقواعد والمبادئ على كافة النشاطات الانسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، شريطة ضمان تطبيقها بطريقة سلمية ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بتطبيق المبادئ التالية:
 - فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، حيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتولى العمال مهام التنفيذ.
 - العمل على تحقيق التعاون بين العمال والادارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.
 - استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل، بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية والخبرة للقيام بأداء الأعمال.
 - الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.
 - أي أن "تايلور" كان يعتقد اعتقادا راسخا في العلم، ودوره، كما في إمكانية ضبط، وتنظيم العلاقات الانسانية بواسطة العلم عن طريق المتحكمين فيه ألا وهي الادارة.
- 5/ الانسان في العمل عند تايلور:**
- لقد نظرت الادارة العلمية أو التاييلورية للانسان في العمل بوصفه:
- فرد منعزل على الآخرين، وليس مندمجا ضمن جماعة عمل معينة.
 - أنه والحال هاته توجد إمكانية لمنع تأثير الجماعة السلبي أو الضار عليه.
 - مدى الخوف من مواجهة جماعات العمال المحترفين الذين يشكلون متحدا أو قوة في كل مرة تعرضت فيه التقاليد الخاصة بحرفتهم للمراجعة، وهي المواجهة التي لا يمكن أن تكون دائمة بما أن التاييلورية تطمح إلى كسر الروتينيات.

- مادام الانسان شره للمال، يصبح بالإمكان منح العامل مثل رب العمل ما يرغبان فيه. الأول أو العامل زيادة أجره بزيادته الإنتاج، بينما الثاني أو رب العمل خفض التكاليف.

- اعتقد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما يتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال.

ما يمكن قوله هنا هو أن "تايلور" بهذا التصور يكون قد نسي التفكير في امكانية حث العامل وتحميسه للعمل من خلال الأهمية التي يمكن أن تولى للعمل أو بإثرائه وليس عبر تفتيته وتجزئته ونقل السلطة التقنية والتنظيمية لمكتب الطرائق أو الادارة بما يسمح لها بجمع المال. ثم إن اعتقاد تايلور في امكانية عزل والتفرقة فيما بين العمال عندما تتم مخاطبة الدافع الرئيسي عندهم ألا وهو المال، يعد تصورا قاصرا لأنه لا يرى وجود إمكانية أخري لتحقيق الفعالية في العمل عدى حث شرهة العمال وحبهم للمال.

6/ اسهامات وحدود النموذج التايلوري:

يمكن القول بأن الاسهام الأكبر لتايلور أنه سعى لوضع تصور للتنظيم، يهدف إلى تحسين تسيير الانتاج وزيادة الانتاجية، من خلال الدراسة العلمية للعمل داخل التنظيم، فقد كان أول من وضع طريقة عملية أو إجرائية لزيادة مستوى الانتاج بطريقة ملموسة.

ولقد سجل " هـ. سفاي" H. Savail سنة 1974 بهذا الخصوص أنه كانت لـ "تايلور" الفكرة النبيلة لمحاربة تبذير المواد، الوقت، والحركات، وهي الفكرة التي كان لها الأثر الايجابي فقد سمحت بنقل العمل الانساني إلى عمل على الآلات، وساعدت بالتالي على تحليل عمل الانسان. ثم أن " تايلور" تمكن من اقتراح نموذج عقلائي للعمل، تكون ممارسة السلطة فيه بواسطة علم العمل، محاولا في ذلك إيجاد الشروط الملائمة للجمع بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال، وكأنه يبحث عن سلام اجتماعي دائم.

إن ما يعاب على التايلورية هو معاداتها، أو مناقضتها، لفكرة التعاون داخل التنظيم، مع اعطاء كافة الصلاحيات والسلطة للإدارة المسماة علمية وبما أنها كذلك فهيلا تقبل بالدخول في التفاوض مع العمال.

لقد فشلت التايلورية عندما ربطت علم العمل بشريك وحيد هو الإدارة وأهملت العامل، حتى أن تعميم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية داخل التنظيمات من قبل أتباع تايلور قد أدى إلى صراعات اجتماعية عنيفة، وإلى لا وظيفية المؤسسات ما اضطر الإدارات لاحقا إلى العمل على الحد من تجاوزات التايلورية والدعوة إلى أنسنة المؤسسات.

والحق أن " تايلور" قد حاول تايلور جهده العمل على تقديم تصور عن كيفية ترشيد العمل، وهو ربما هو ما جعل منه شخصية مشهورة إلى حد الساعة، فقد انتبه إلى أن التطور الصناعي لا يمر عبر التحكم في التقنية فقط، ولكن عن طريق عقلنة تنظيم العمل أيضا. إلا أنه ومع ذلك أخفقت التايلورية عندما مجدت العلم تمجيذا فائقا، وحصرته في جهة واحدة هي الادارة، وعندما أكدت على الفكرة القائلة بالطريقة المثلى الوحيدة، على الرغم من اعتراف " تايلور " ذاته بأن الحلول التي كان يقترحها الخبراء كانت تتعرض للتعديل من قبل عمال التنفيذ.

لقد اعتقد تايلور وأتباعه أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية سيؤدي لا محالة الى حالة من السلم والاستقرار الاجتماعي، إلا ان الواقع كذب ذلك. ولذلك يمكن القول بأن فسفة التايلورية إن كانت صحيحة من الناحية النظرية فإنها من الناحية التطبيقية كشفت عن قصور كبير في فهم الانسان وحاجاته الاجتماعية والنفسية. أو كما قيل عنا بأنها نظرية الآلة التي أغفلت آدمية الانسان.

4. هنري فايول Henri Fayol: المدرسة الإدارية أو نظرية التكوين الإداري

"هنري فايول" "Henri Fayol" مهندس فرنسي ولد سنة 1841 وتوفي سنة 1925. عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم من 1888 إلى غاية 1918، واستطاع خلال تلك الفترة أن ينقذ الشركة التي كانت على حافة الإفلاس وعلى تحقيق النجاح بعد ذلك.

1- أسس التفكير عند "فايول":

يعد "هنري فايول" أول منظر اهتم بإدارة المؤسسة ومشكلات القيادة. ويمكن ضمن هذا الاتجاه اعتبار تفكيره مكملاً لتفكير "تايلور" حيث اهتم بدوره بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسات. وقد قام "فايول" اعتماداً على تجربته الخاصة بصياغة نظرية لتكون في متناول القادة على تجربته الخاصة. وقد ركز "فايول" في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" "Administration industrielle et générale" على ضرورة تطوير وظيفة القيادة داخل المؤسسات الكبرى، كما على تطوير صفات القائد. هذا وقد ميز "فايول" "بين خمسة (05) وظائف أساسية تخص العملية التسييرية أو الإدارية يمكن برأيه تطبيقها في كافة التنظيمات هي:

- **التوقع والتخطيط:** أي التحضير للمستقبل بطريقة عقلانية.
- **التنظيم:** أي توفير مختلف الموارد الضرورية لسير المؤسسة: كالمواد، الأدوات، رؤوس الأموال والعاملين.
- **القيادة:** بمعنى الحصول على أفضل ما لدى الأعوان الذين تتشكل منهم المؤسسة.
- **التنسيق:** ويقصد به مزامنة مجموع الأفعال ضماناً للانسجام والفعالية داخل المؤسسة.
- **الرقابة:** أي التأكد أو المراجعة، والتحقق من أن كل شيء يتم وفق البرنامج المتبنى، والمبادئ التي تم إقرارها.

والمؤكد أن "فايول" قد لجأ إلى وضع هذه المبادئ عندما لاحظ بأن أغلب مسيري المؤسسات في ذلك الوقت كانوا مهندسين متخرجين من المدارس الفرنسية الكبرى، فقد كانوا ذوي تكوين تقني، يفتقدون فيه إلى أبجديات الإدارة، وكان يود لو أن هذه المدارس تدمج مواد تكوينية أخرى ضمن مقرراتها الدراسية تهتم بالمسائل الإدارية، التجارية، والمالية بغية تخريج مهندسين قادرين على الإدارة والتسيير.

2- مفاهيم ومبادئ القيادة عند فايول:

انطلق "فايول" في وضعه لمبادئ القيادة من ملاحظاته حول غياب فلسفة للإدارة بفرنسا. يرى "فايول" طبقاً لمبادئه حول الإدارة بأن على كل تنظيم مهما كان نوعه العمل على إنجاز برنامجه الاستراتيجي

تحديد أهدافه، وتبني البنية التنظيمية الملائمة التي تسمح له بذلك، وبالتقدم والتطور بفضل قدراته على مراقبة أنشطته الخاصة.

لقد سعى "فايول" من وراء قوله بمبادئ الإدارة إلى البرهنة على أن أي مسير أو قائد قادر على الحصول على أفضل الميزات أو الكفاءات التي يتوفر عليها العاملون وذلك بفضل صفاته القيادية وإدارته للأشياء.

هذا وقد حدد أربعة عشر (14) مبدأ عاما للإدارة نوجزها فيما يلي:

- أ- **وحدة الأمر:** لكل موظف رئيس واحد أي لا يمكن أن تكون هناك ثنائية في القيادة.
- ب- **تقسيم العمل:** يتضمن هذا المبدأ فكرة التخصص الشديد للعمال حتى يكونوا منتجين أكثر.
- ت- **مبدأ السلطة:** ينظر إليها على أنها قانونية وشخصيته ترافقها مسؤوليات مناسبة.
- ث- **مبدأ الانضباط:** ويعني الامتثال، المواظبة، وكافة المظاهر الخارجية للاحتزام التي تتم وفق القواعد المنظمة للمؤسسة.
- ج- **وحدة القيادة:** ويقصد بها قائد واحد وبرنامج واحد لجلمة من العمليات بغرض تحقيق هدف واحد ويتعلق الأمر هنا بشرط ضروري لوحدة العمل، التنسيق، وتركيز القوى من أجل توحيد وتظافر الجهود.
- ح- **سلطة هرمية:** يجب أن يكون كل قائد قادرا على تحمل مسؤولياته الهيراركية، على بث الشجاعة وتشجيع روح المبادرة وبثها فيمن حوله.
- خ- **وضوح التسلسل الهرمي أو الترتيب:** بمعنى وجود سلسلة هرمية كمسار مفروض بحكم الحاجة إلى وحدة الأمر والقيادة إذ يتعلق الأمر بمبدأ الإدارة الهيراركية.
- د- **روح التعاون:** يرى "فايول" بأهمية توفر الموهبة والقدرة على تنسيق الجهود، زرع الحماس واستعمال قدرات وطاقات الجميع، بالإضافة إلى مكافأة من يستحق دون تعكير انسجام العلاقات.
- ذ- **نظام عادل للحوافز:** وهو النظام الذي يهدف إلى تشجيع العاملين على الخلق، والابداع، وتحسين أوضاعهم المهنية.
- ر- **مبدأ العدالة والانصاف:** يجب أن تضمن الطريقة التي يسير بها الأجراء الشعور لديهم بالعدالة الاجتماعية داخل التنظيم.
- ز- **الاستقرار الشخصي:** ينطلق "فايول" من مبدأ أن العاملين أو الأجراء في المؤسسات الناجحة يجب أن يتمتعوا بالاستقرار، لأن عدم استقرار العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية، تنعكس لا محالة على حياة المؤسسة.
- س- **المركزية:** وترتبط بدرجة ومستوى نشاط المؤسسة.

ش- **روح المبادرة:** أي حث جميع العاملين على المبادرة بصفقتها مورد قوة بالنسبة للمؤسسة. نلاحظ من خلال القراءة المتمعة في هذه المبادئ بأنها قد جمعت بين الاستراتيجية، والنظرة التنظيمية، واستطاعت فعلا أن تبين لنا أهمية تطوير وظيفة القيادة من خلال الاهتمام والعمل على

تطوير صفات القيادة. والحقيقة أن مساهمة "فايول" كانت سابقة لزملائه، كما كانت على قدر من الأهمية، فقد أثرت علمعظم التحاليل المهمة بشأن الممارسة الحديثة للتسيير داخل المؤسسة.

3- الصفات الأساسية للمدير عند فايول:

لقد ركز " فايول" في اهتمامه بتنظيم العمل الاداري على القيادة ودور المدير المحوري داخل المؤسسة وقد عدد في هذا الباب جملة من الخصائص التي يجب توفرها في القائد، أو المسير نوردها في جملة النقاط التالية:

1/ الصفات الجسمية: وتتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية والقوة.

2/ الصفات العقلية: ومنها القدرة على الفهم والتحليل.

3/ الصفات الخلقية: ومن بينها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار... الخ

4/ الصفات التربوية: أي الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.

5/ الصفات الفنية: بمعنى الاطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.

6/ الصفات الخاصة بالخبرة والتجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية والضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة وعلى الوجه الأكمل.⁽⁴²⁾

هذا وإذ ميز " فايول" بين هذه الصفات أو الخصائص التي يجب تتوفر في المدير أو القائد، إلا أنه لم يفاضل بينها لأنه كان يرى بأنها تتكامل فيما بينها، وهي تزداد، وتتدعم بمرور الوقت، واكتساب هذا المدير أو القائد الخبرة بفضل ممارسته اليومية للعمليات الادارية، والشؤون المتعلقة بالتسيير عموماً.

3- اسهامات وحدود نظرية التكوين الاداري لـ هنري فايول:

قام "هنري فايول" في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" بانتقاد النظام التaylorي، خاصة فيما تعلق منه بمبدأ وحدة القيادة. إذ وحسب " فايول " فإن " تايلور" يكون قد ارتكب خطأ فادحاً عندما أشار بعدة خبراء تكون لهم سلطة تقديم الأوامر، متأسفاً بالمناسبة على ترك الطريقة القديمة التي كانت تقوم على الاعتماد على رئيس الفرقة.بالإضافة إلى ذلك انتقد " فايول " فكرة الرقابة الضيقة أو اللصيقة بالعمال، إذ قال بأنه ليس هناك أفضل من التنظيم الحر لفرق العمال، وبأنه من المستحسن أن تترك لهم حرية اختيار الطريقة، والأدوات التي يرونها مناسبة للقيام بالعمل، لأن ذلك سيكون دافعاً ومصدراً اضافياً لخلق وتشجيع روح التفاهم والتنافس بينهم.

ولربما أمكن القول هنا بأن "فايول" و"تايلور" يمكن أن يتكاملا فيما بينهما أيضاً بفضل الأفكار التي جاءوا بها. فالأول أو "فايول" يكون قد درس ونظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل، بينما قام الثاني أي "تايلور" بعكسه، أي نظم العمل من منصب العامل داخل الوشاة إلى غاية المدير العام. ولذلك يكون " فايول" قد استحق لقب أبو الإدارة، وبالأحرى نظرية الإدارة. إذ أفادته خبرته الطويلة في العديد من الشركات، وبالأخص شركة المناجم في صياغة أفكاره، وتضمينها قالب الأربعة عشر مبداء أي مبادئ الإدارة أو القيادة الشهيرة. هذا ويبقى الاسهام الكبير لـ "فايول" في ادخاله مفهوم " التوقع" بمعنى التخطيط

المسبق الدقيق، العام المتسلسل المراقب، إضافة إلى تشجيعه الاتصال المباشر، والعمل الجماعي داخل التنظيم.

وعموما يتبدى لنا من خلال مراجعة إسهام "فايول" أو مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي جاء بها ذلك التحديث المتميز الذي استطاع أن يقدمه، وبخاصة عندما حذر من الإفراط في التخصص الذي سيقضي برأيه على روح المبادرة، تحمل المسؤولية، وعلى التعاون بين العاملين داخل التنظيم.

5. روبرت ميتشلز: قانون الأوليغاركية الحديدي

تمهيد:

إذا كان ماركس قد اهتم بتحليل وفهم التنظيمات البيروقراطية في ضوء فهمه للصراع الطبقي في المجتمع إلى جانب ظاهرة الاغتراب ثم تصوره للمجتمع الشيوعي، ومن بعده "فيبر" الذي اهتم بدراسة التأثيرات التي قد تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسي للمجتمع، فإن "روبرت ميتشلز" قد قدم تحليلا جديدا للسياسة الداخلية التي تعتمدها الأحزاب السياسية الكبيرة الحجم، متأثرا في ذلك بالعديد من القضايا والأفكار، وخاصة تلك المتعلقة بسيطرة النخبة، أو الصفوة، وما يترتب عن ذلك من ضالة فرص ممارسة الديمقراطية.

1. فكرة القانون الحديدي للأوليغاركية عند روبرت ميتشلز

حتى يتمكن "ميتشلز" من توضيح أبعاد مشكلة الممارسة الديمقراطية في التنظيمات الكبيرة الحجم قام بدراسة العديد من الأحزاب الاشتراكية والنقابات العمالية الأوروبية لفترة ما قبل الحرب العالمية الأولى، وقدم على إثرها قانونه الشهير الذي أطلق عليه "القانون الحديدي للأوليغاركية" الذي يتلخص في فكرة أن التنظيمات الكبرى الحديثة تكشف عن اتجاه أو ليغاري واضح. بمعنى أن كل تنظيم لابد أن ينقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة، والتوجيه، وأغلبية تخضع لحكم هذه الأقلية. ويعتقد "ميتشلز" أن تركيز القوة في يد فئة قليلة من القادة الإداريين، أو الصفوة، من الأشياء التي لا يمكن تجنبها.

هذا وحتى يدلل "ميتشلز" على صدق ما أسماه بالقانون الحديدي للأوليغاركية، لجأ إلى دراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني، الذي كان آنذاك من أقرب الأحزاب السياسية إلى الديمقراطية. وقد اتضح له أن هذا الحزب كان هو الآخر حزبا أوليغاريكا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد. وانطلاقا من هذا الاستنتاج أطلق "ميتشلز" حكما مؤداه أن كافة التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري، وهو النمو الذي يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، بالرغم مما تعتقده هذه التنظيمات، أو تتبناه من أيديولوجيات، وأفكار، تؤكد على المساواة، على تكافؤ الفرص، وعلى الممارسة الديمقراطية.

ومن ذلك ذهب "ميتشلز" إلى القول بأن التتيمات الكبرى تتميز بـ:

2. خصائص التنظيمات الكبرى عند ميتشلز

- التنظيمات الكبرى لا تمنح الفرصة لتحقيق أو بناء ديمقراطية حقيقية.

- التنظيمات الكبرى تخلق المعوقات أمام الممارسة والمشاركة الفعلية للأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها.
- مشاركة الأعضاء داخل التنظيمات كبيرة الحجم في بناء وصنع القرارات عملية مستحيلة من الناحية العملية وذلك ل:
 - أن الكثير من هؤلاء الأعضاء ينتمون الى طبقتي العمال والموفين الصغار، وأن الكثير من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقد كبير مما يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة الى جانب تدريب فني يفتقده هؤلاء العمال والموظفين الصغار.
 - أن قادة هذه التنظيمات الكبيرة الحجم هم المتحكمون في قنوات الاتصال، وما يرتبط بها من سلطة وقوة، الامر الذي يزيد من تدعيم أوضاعهم، بالاصافة إلى منحها القوة والثبات.
 - أن هؤلاء القادة الذين تزيدهم ممارستهم لوظيفتهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية، ما يلائم أن يبتعدوا تدريجيا عن الحياة الحقيقية للتنظيم والاتجاه أكثر نحو العمل على خدمة مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة.
- وهو الواقع الذي يمكن الوقوف عليه في المجتمعات الحديثة، التي بالرغم من ادعاءها بأنها تطبق الديمقراطية في أحزابها السياسية، والنقابات العمالية، إلا أنه يجري وبشكل ملحوظ، تزايد تدمير الديمقراطية، عن طريق سحب الوظائف، والمهام الحزبية، من أعضاء منتخبين من قبل الجماهير بإسنادها إلى لجان تنفيذية في كافة فروع النشاط الانساني. وعلى هذا النحو يحدث التحول عن الاهداف الديمقراطية للتنظيم، وتقل رغبة القادة في الاقدام على المخاطرة، ويعتمد التنظيم إلى الاستقرار، والسكينة ليفقد بذلك ثورته ويتحول إلى حزب محافظ.

3. علاقة الجماهير بالصفوة وفق روبرت ميتشلز

حاول "ميتشلز" أن يكشف عن العلاقة بين الجماهير والصفوة من خلال مناقشته لقضية الديمقراطية وفيها رأى صعوبة تحقق الديمقراطية مرجعا ذلك إلى:

- فشل التنظيم في اكتشاف الوسائل التي تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم.
- صعوبة الممارسة الديمقراطية داخل التنظيمات التي تتصارع مع تنظيمات أخرى، أين يفرض الصراع وجود قيادة حازمة تقوم على فرض الأوامر والتعليمات.
- أن القادة حين يصلون الى السلطة يصبحون جزءا من الصفوة، فتصبح مصالحهم متعارضة مع مصالح الجماهير، وسيعملون على تحقيق مصالحهم حتى لو كانت على حساب مصلحة التنظيم.

4. السمات السكولوجية للقادة حسب روبرت ميتشلز

لقد منح " ميتشلز " أهمية خاصة للسمات السكولوجية للقادة في تحليله. وفي هذا الخصوص يوضح بأن القادة الذين حصلوا على السلطة، وتعودوا على ممارستها، يجدون صعوبة بعد ذلك في التنازل عنها

فضلا عن أن ممارسة السلطة ذاتها تحدث تحولا سيكولوجيا في شخصية القادة، إذ يزداد إيمانهم بأنفسهم وبيالغون في عظمتهم، ثم يلجأون إلى ربط التنظيم بهم، ونسبته إليهم.

يتضح مما تقدم أن "ميتشلز" في صياغته للقانون الحديدي للأوليغاركية قد تأثر بالمبدأ الميكيافيلي الذي يسلم بأن سلوك الجماعة المسيطرة أو الحاكمة ينبع من مصلحتها الخاصة. وذهب من ذلك في دراسته للايديولوجيات المختلفة التي توظفها الأقليات الحاكمة في تبرير أوضاعها حيث تعمل هذه الأخيرة باستمرار على إيهام الجماهير بضرورة تحقيق الوحدة الداخلية والاستقرار من أجل مواجهة ما يتهدد المجتمع من أخطار خارجية. وطبقا لهذه الايديولوجيا تنتظر الأقلية الحاكمة إلى أية معارضة تنشأ على أنها عنصرا تخريبيا يستفيد منه الأعداء.

إن التحليل الذي قدمه "ميتشلز" عن الديمقراطية قد شابه طابع التشاؤم، وهو ما انعكس على تحليله لمشكلة الديمقراطية في المجتمع ككل. فانعدام الديمقراطية الداخلية يعوق إمكانية وجود نظم ديمقراطية على مستوى المجتمع السياسي ككل. ولذلك تنبأ بأن قيام ونجاح الثورة الروسية سيؤدي إلى قيام ديكتاتورية فئة قليلة من القادة ستكون لها المهارة والدهاء والقوة بالدرجة وبالمستوى الذي يسمح لها بتحقيق السيطرة داخل المجتمع باسم الاشتراكية.

وخلاصة القول هي أن " روبرت ميتشلز" ومن خلال اهتمامه بتحليل مفهومه للقانون الحديدي للأوليغاركية في التنظيمات قد خلص إلى:

- أن الادارة البيروقراطية تشكل حدا فاصلا بين القادة والمرؤوسين.
- أن التنظيمات تحتاج دائما من أجل نجاحها إلى قيادة متخصصة.
- تنقسم التنظيمات دائما إلى أقلية حاكمة وأغلبية محكومة.
- الاتجاه نحو الأوليغاركية يعود إلى زيادة حاجة التنظيمات إليهم بحكم عدم قدرة الأغلبية على إدارة شؤون تنظيماتهم إلا عن طريق هؤلاء القادة.
- صعوبة / استحالة مشاركة جميع الأعضاء في التنظيم على قدم المساواة في عملية اتخاذ القرارات.

تقييم النظريات الكلاسيكية:

من الواضح أن النظريات الكلاسيكية في التنظيم تشتمل كغيرها من النظريات على نقاط قوة مثلما على نقاط ضعف، وفيما يلي بعض جوانب القوة أو الايجاب وجوانب الضعف أو السلب التي تميزت بها هذه النظريات.

1- ايجابيات النظريات الكلاسيكية:

يمكننا وبناء على الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه الأخيرة تحديد أهم النقاط الايجابية في:

- استطاعت هذه النظريات أن تحدد أهم وظائف الادارة مثل: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتوجيهات، عمليات التنسيق والرقابة... الخ.

- تمكنت من توضيح وشرح أهم المبادئ الخاصة بتنظيم العمل، والانتاج مثل تقسيم العمل، التخصص، التدريب، وغيرها من العمليات الأخرى التي تهدف إلى تحسين الانتاج والانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح وتحث أهداف التنظيم.

- حرص هذه النظريات على شرح وتوضيح مهام المدير أو الادارة العليا عموما، أو وحدة الأمر، مركزية اتخاذ القرارات، التدرج الرئاسي، السلطة، المسؤوليات ... الخ.

- بينت المبادئ التي تخص العمليات المرتبطة بالتعامل مع الأفراد العاملين كمبدأ العدالة، الترقية، المبادرة، الضبط، حساب الأجور، التخفيض ... الخ.

2/ سلبيات النظريات الكلاسيكية:

بعد أن تعرفنا على أهم النظريات الكلاسيكية يمكن تحديد أهم السلبيات أو النقائص التي عانت منها فيما يلي:

- عدم اهتمام هذه النظريات بالجوانب العاطفية داخل التنظيم وإغفالها لأهمية العناصر البشرية.
- اهتمامها بالمبالغ بالجوانب المادية والرسمية داخل التنظيم.
- افتراضها الرشد المطلق في الانسان.
- عدم اهتمامها بالحياة الاجتماعية داخل التنظيم في علاقتها بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافها.
- خاطبت الانسان كما لو كان آلة، مما أدى إلى تقييد حرية الأفراد داخل التنظيم.
- اغفلت عملية اتخاذ القرار بينما ركزت على توزيع الوظائف والواجبات.
- تجاهلها لتأثير البيئة الخارجية على التنظيم.
- اعتقدت بأن العلاقات التنظيمية واضحة تماما وبأن هيكل التنظيم الرسمي هو الأسلوب الوحيد للاتصال بين أعضاء التنظيم.
- جعلت من الشخصية الانسانية داخل التنظيم شخصية سلبية ولذلك وجب إخضاعها للرقابة وطاعة الأوامر الصادرة إليها.

- افتراضها بان الانسان سهل الانقياد بما أن دوافعه وأهدافه معلومة

- رأت بأن التنظيم متغير مستقل وأن الانسان متغير تابع.

عموما وحتى لا نبخل هذه النظريات حقها لا بد أن نعترف لها بأن التطور الذي تعرفه اليوم نظريات التنظيم يعود الفضل فيه إلى اسهامات رواد النظريات الكلاسيكية جميعا، فالأفكار والمبادئ التي تضمنتها سمحت بتطوير أساليب العمل والطرق الفنية والتنظيمية للرفع من كفاءة المؤسسات والأفراد. ولعل أكبر دليل اليوم على نجاعة الكثير من مبادئ هذه النظريات الكلاسيكية استمرار العمل بها في العديد من القطاعات والمؤسسات في مختلف المناطق عبر العالم، وقد استطاعت أن تضع اللبنة الأولى لبناء نظرية التنظيم.

III. نظريات التنظيم الحديثة

- تمهيد:

لقد تعرفنا مع تايلور على المنظم الأول للمؤسسة، وسيتواصل بعد تايلور جهد العقلنة أو الترشيح ويستمر إلى يومنا هذا باعتباره شرطاً من شروط التطور الصناعي، وستبدأ منذ ذاك التاريخ أو منذ "تايلور" الأعمال الخاصة بالتنظيم وإدارة المؤسسة في الظهور والتعبير عن نفسها. إلا أنه ومع ذلك سيؤدي تطبيق الأيديولوجية التaylorية إلى بعض ردود الأفعال المتباينة، فقد كانت ضد المبالغة في تقسيم العمل وضد الرؤى التبسيطية أو السطحية للإنسان التي روج لها "تايلور" والتaylorية من جهة، وضد فكرة الترشيح أو العقلنة إلى حد التقديس، وإلى حد تمجيد الحلول المقترحة من قبل الفاعلين المدفوعين بالحل العلمي من مهندسين تقنيين، إدارات ومكاتب الطرائق من جهة أخرى. وسيتبين لاحقاً بأن العقلانية والمعرفة ليست حكراً على أمثال هؤلاء الفاعلين بل تمتد إلى أطراف أخرى تتحكم هي الأخرى فيها داخل التنظيم. لقد عانت جهود العقلنة التي باشروها "تايلور" بشدة من القصور، لذلك سرعان ما تعرضت للمقاومة الشديدة من قبل العمال، بفعل اغفالها للعوامل الإنسانية، التي لطالما حاول الباحثون والممارسون عقلنتها. أما أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة أو للفكر التنظيمي الحديث فيمكن تحديدها في:

أهم المنطلقات الفكرية للنظريات الحديثة:

- مراعاة الظروف المجتمعية المستجدة ممثلة بشكل خاص في التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي والتعدد البيئي والتنوع القيمي وما يترتب عنه من تعدد الحاجات وتنوع الطموحات، مع ميل الانسانية أكثر نحو السلم والديمقراطية ونبذ ممارسة العنف.
- أن تعمل المنظمات على استيعاب التطورات والاستجابة للمطالب والاحتياجات التي تتجر عنها بدل معارضتها أو مقاومتها أو التشكيك فيها وبمعطياتها، بأن تصبح أدوات للتغيير والتطوير التنظيمي
- البحث عن أطر جديدة قادرة على مواجهة والاستجابة للمشكلات النفسية والاجتماعية والادارية الناجمة عن الأطر التقليدية في التنظيم ومنها:
- أخذ متغيرات الكفاءة والترشيح بعين الاعتبار وموازنتها مع متغيرات الرضا والمعنويات والفاعلية.
- تحقيق التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتوظيفها لفائدة التنظيم والأفراد العاملين به.
- استيعاب التقدم التكنولوجي.
- الأخذ بمبدأي المركزية واللامركزية وفق مقتضيات الموقف أو متطلبات الطرف.
- التعامل مع الأفراد والجماعات داخل التنظيم وفق المعرفة السيكولوجية والسوسيولوجية.
- تناول المنظمات على أنها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
- الاهتمام بالقيم المؤسسية وبالأخلاق المهنية والقواعد الوظيفية التي يقرها النظام الحضاري والمجتمعي والاعتراف بتراث المجتمع ومقومات هويته.

وسيعمل علم النفس الصاعد وعلم النفس الاجتماعي على توجيه المنظمين نحو معرفة أدق وأفضل للإنسان والجماعة. إلا أن الأبحاث الأولى بهذا الخصوص ستعمل وكأنها لا ترى الصراع حول السلطة داخل التنظيم، وتحدد اهتمامها على فهم الفرد والجماعة حتى من دون الانتباه إلى الأهمية البالغة التي تحظى بها التفاعلات التي تقوم ما بين الفرد والجماعة من جهة، ومع التنظيم من جهة أخرى. هذا وقد انحصر اهتمام الأعمال الأولى، والمنظرين الأوائل على معرفة الفرد والجماعة من زاوية العلاقات الانسانية لكن دون أية إشارة تذكر لا للصراعات التنظيمية، ولا للصراع الاجتماعي بين الطبقات الاجتماعية، وسننتظر إلى غاية ظهور المدرسة السوسيو - تقنية، والامتدادات الأخيرة لعلم نفس المؤسسة ولكن وبشكل خاص إلى غاية التقدم الذي شكله التحليل الاستراتيجي في تناول وتحليل المؤسسة باعتبارها بناء وليس نتيجة لمحددات فردية وجماعية.

1. مدرسة العلاقات الانسانية:

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعتها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه " إلتون مايو " وفريقه الباحث. إلا أن استخدام مصطلح " العلاقات الانسانية " انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل...الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين.

فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاصبتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الانساني في المصنع.

أ/ مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية:

تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
- سعي العلاقات الانسانية الى اشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعي.

ب/ أهداف مدرسة العلاقات الانسانية:

سعت مدرسة العلاقات الانسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي:

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.

- رفع مستوى الكفاية الانتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.
- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.
- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.
- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.

ج/ تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكتريك:

كانت ورشات هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكتريك تشغل سنة 1924 حوالي 29000 شخص في مصانع بضواحي مدينة شيكاغو، وكانت هذه الشركة تصنع كل ما يتعلق بالتليفونات، وكانت الفئات السوسيو - مهنية ممثلة.

إلا أنه ورغم الظروف المادية والامتيازات الاجتماعية الجيدة التي كان يخطى بها هؤلاء العمال (الأجور، الاطعام، قاعات العلاج، المستشفى، خدمات التوجيه). وأن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل: التغيب، العرقلة، ورداءة النوعية كانت واضحة للعيان، ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل وبذل الجهد من أجل تحسين ظروف العمل، وكانت البداية من الإضاءة مع مراجعة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة الإضاءة بالنسبة لجماعة من العاملات كن يعملن على الضوء الاصطناعي مع ملاحظة جماعة أخرى مماثلة من العاملات سميت بالجماعة الضابطة التي لم يعمد إلى تغيير الإضاءة بالنسبة لها. أما الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة وأنها واقعتان تحت الملاحظة.

تبين من الملاحظة أن انتاجية الجماعة التجريبية قد زادت مع تحسين الإضاءة وهو ما كان يبدو طبيعياً، ومتوقعا، إلا أن انتاجية الجماعة الضابطة زادت أيضا، وهو ما لم يكن متوقعا.

تم تحسين الإضاءة عدة مرات وكانت الانتاجية تزيد في كل مرة في كلتي الجماعتين.

ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليل الإضاءة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة أن الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، ولم تنخفض إلا عندما تم تقليل الإضاءة إلى حدودها الدنيا.

النتيجة من ذلك إذن هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاءة، وبصورة أشمل ظروف العمل التي كانت تؤثر على الإنتاجية.

استمرت تجربة الإضاءة من نوفمبر 1924 إلى أبريل 1927. بعدها تم طلب مساعدة فريق من الباحثين النفس - اجتماعيين للاشتغال على هذه الاشكالية واستغرقت المدة 6 سنوات كاملة أي من 1927 إلى غاية 1932، وهو فريق " إلتون مايو " الذي سيقوم بالتجربة المعروفة بـ Test Room التي نالت شهرة واسعة والتي تمت على مجموعة من العاملات المتطوعات اللاتي قبلن بالبقاء منعزلات داخل الورشة لمواصلة القيام بعملهن في غرفة جانبية حيث تم التغيير ولمرات متتالية في عدد من العوامل التي كانت تبدو مهمة بالنسبة للعاملات ومنها:

- نظام الأجور (فردى، بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت....)
 - أوقات الراحة أثناء العمل (واحدة، أو عدد من المرات لمدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات).
 - التوقيت (تخفيض وقت العمل، إلغاء العمل أيام السبت، العودة للعمل بالطريقة الأولى).
- وكانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادة في الإنتاج، أو في حالات نادرة جدا كانت لا تتغير، وق تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الانتاجية قدرها 20%.
- حينها احتار الفريق الباحث مثلما الإدارة، فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولا، ثم على المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانيا، لم تكن هي المسؤول المباشر عن تحسن السلوك في العمل، فما هي أسباب الزيادة في الانتاجية إذن؟

د/ أثر "روح هاوثورن" الجماعة والقيادة:

تبين من نتائج التجربة وجود عاملين لعبا دورا أساسيا ومهما في زيادة الإنتاجية:

أولا: في كلتي التجريبتين كانت العاملات موضوع ملاحظة وقد كان ذلك واضحا في تجربة الإضاءة، حيث تأثر سلوك الجماعتين كونهما اختارتا أن تكونا موضوع ملاحظة بعد طلب من الإدارة قام به أساتذة من جامعة هارفارد، فتصرف الأفراد بالطريقة التي كانت تبدو لهم أنها الأكثر ملاءمة لما كانت تعتقد بأن الإدارة تتمناه أو أن الفريق الباحث يريده. هذا في الوقت الذي كانت الجماعة الضابطة تقلد فيه سلوك الجماعة التجريبية، أو تطابق سلوكها على سلوك الجماعة التجريبية، لأنها كانت تعلم بأنه قد تم اختيارها من أجل ضمان سير التجربة على النحو الصحيح.

ثانيا: ذات السلوك تمت ملاحظة بالنسبة لعاملات Test Room عندما حصلت زيادة في الإنتاج حتى مع إلغاء التحسينات، وعليه كان الاستنتاج الذي يفيد بأننا أمام رد فعل سمي لاحقا "بأثر هاوثورن" وهو أن الأفراد يتصرفون بشكل إيجابي عندما يشعرون أنهم محل اهتمام من أجل تحسين وضعيتهم وبخاصة عندما يكونون في وضعية أدنى داخل المؤسسة، وهو الأثر الذي ينتهي تأثيره بمجرد تعميمه مثلما تؤكد التجارب المهمة بالتغيير داخل المؤسسة.

ثالثا: تؤكد تجارب شركة "وسترن الكتريك" بمصانع "هاوثورن" على أهمية حياة الجماعة وتأثيرها في سلوك كل واحد من أعضائها، حيث تمت ملاحظة نوع من الاجماع أو الاتفاق حول مستوى الإنتاج بين العاملات، فقد كانت هاته العاملات تنتجن عدد قطع متساوي حتى في حالة الانتاج بشكل فردي، مما يعني وجود معايير غير رسمية تحدد مستوى الإنتاج، وتلزم كل واحدة من العاملات أو أعضاء الجماعة على الامتثال لها.

إلى جانب ذلك تمت ملاحظة أن التوتر أو سوء التفاهم داخل الجماعة وحده كان يؤثر على مستوى الإنتاج، وعليه فإن حياة الجماعة تتأثر بالتوترات، الحساسيات، الفوارق، والتعارض بين الأشخاص، مما يعني أن حياة الجماعة حقيقة قائمة وهي تؤثر بشكل ملموس على مستوى الإنتاج والانتاجية.

هذا وقد جرت مواصلة تجربة Test Room عبر جملة من التجارب على عدة جماعات مختلفة تبعتها جملة مقابلات سمحت بتدقيق النتائج الأولى، تبين منها أن لمعنويات الجماعة تأثيرا كبيرا على نتائج عملها، هاته المعنويات التي كانت تتأثر بمدى توفر التفاهم داخل الجماعة، وبنوع العلاقة التي تربط هذه الجماعة مع المشرف في العمل، هذا المشرف الذي اختفى دوره تدريجيا أمام بروز دور الملاحظة، لتصبح العلامات بعد ذلك تعملن تلقائيا بشكل أفضل وأكثر، حيث صرحن بأنهن لم تعدن تحس بتعب إضافي في العمل، وقد تحولت وظيفة المراقب من المراقبة إلى تقديم الاستشارة، الاقتراحات والاستماع لانشغالتهم بشكل خاص.

النتيجة: تبين من ذلك بأن المراقب الجيد يجب أن يكون منشط للجماعة مع التمتع بمقدرة كبيرة على الاستماع إلى انشغالات واهتمامات العمال.

هـ/ الترابط ما بين العوامل التقنية والانسانية "ومنطق" المؤسسة:

أثبتت تجارب مصانع "هاوثورن" وجملة المقابلات التي أجراها الفريق الباحث الرغبة القوية لدى العاملين في الحصول على ما يشعرون بالانتماء، أين يمكنهم الإطلاع ومعرفة جدوى ونتائج ما يقومون به من أعمال، وإلا بدأت علامات التعب والتوتر في الظهور عليهم. فالعامل الذي لا يفهم مغزى الأوامر التي تصدر إليه س يشعر بالقلق والغضب والثورة على تلك الأوامر. إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تذهب في تحليلها إلى هذا الحد. في تعبير آخر لا يكفي أن تشرح للعامل، أو أن تعمل وتسعى إلى الدمج، إذا لم تتعامل معه من منطلق أنه أيضا فاعل، وأن تترك له فرصة ممارسة السلطة، إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية رغم ذلك لم تتمكن من تجاوز هذه الخطوة الضرورية في فهم الفعل داخل المؤسسة.

يبقى القول أن "التون مايو" وفريقه الباحث بمصانع هاوثورن قد استطاعا أن يتوصلا إلى جملة من النتائج منها:

- التبعية المتبادلة ما بين العوامل التقنية والعوامل الانسانية "خلق منتج وتوزيع إشباعات" وهي المسألة التي لم تراعيها شركة "وسترن إلكتروك"، وعلى الرغم من تأكيد الباحثين على هذه العلاقة.
- أهمية الحوافز المعنوية والعلاقات الطيبة وتأثيرها على مستوى الانتاجية.
- التعرف على أهمية الجماعات غير الرسمية بالنسبة للانتاجية.

وعلى ضرورة مراعاة جملة من المسائل لدى اتخاذ قرار يخص التجديد التقني ومنها:

- دراسة ردود الأفعال المتوقعة من العمال الذين يمسهن هذا التجديد.
- توقع وتنظيم المشكلات التي تنشأ عن ردود أفعال الأفراد داخل جماعات العمل.
- تقديم شروحات وتفسير لكافة المستويات.

إن التوصيات السابقة التي قد تبدو بديهية وأولية ورغم فائدتها لم تلاق الاستجابة من قبل إدارة شركة وسترن إلكتروك، وربما كان ذلك لسبب بسيط، وهو أن مدرسة العلاقات الانسانية لم تنظر إلى جماعة العمل باعتبارها فاعلا كامل العضوية داخل التنظيم، ولكن بوصفها عنصرا على الإدارة توقع وتوجيه

سلوكاته، حيث يصبح من الضروري التعرف على ميكانزمات اشتغاله من أجل التأثير فيه، كما لو كان غير قادر على التعرف على دوره داخل التنظيم من تلقاء نفسه، وهي بذلك تكون قد تصورت الفرد كما الجماعة كما لو كانا ترسا داخل الآلة، أو كعنصر ضمن ميكانيزم لمجموعة، يجب التعرف عليه، ولكن دون الاعتراف له بقدرته على اتخاذ القرار. وهو التصور الذي ساهم بقوة في فشل مدرسة العلاقات الانسانية كونها أول من تناول التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا.

و/ بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية:

- ميز باحثو مدرسة العلاقات الانسانية بين نمطين من السلوك الانساني في داخل التنظيم سلوك الاطارات والإدارة من جهة، وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.

- القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة، والفعالية، أما السلوك غير المنطقي، وهو سلوك العمال: وهو كل ماله علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد، والمعاني الاجتماعية.

- فضل "التون مايو" وفريق الباحثين بمصانع هاوثرن منطق الإدارة والإطارات على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور، فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد تايلور بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التايلوري.

- "أن" التون مايو "ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابات داخل التنظيم.

- لم تقدم مدرسة العلاقات الانسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، ولا التنظيم، إذ ركزت على الجانب البشري.

- صورت مدرسة العلاقات الانسانية جماعات العمل كأنا مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ورغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس إذ هنا كاختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم.

أخيرا وانطلاقا مما تقدم لا يسعنا إلا القول بأن مدرسة العلاقات الانسانية قد أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العمل، واعتبرت أهم العناصر التي تجعل التنظيم يحقق الأهداف التي وجد من أجلها، ولكنها أغفلت الجوانب المادية على الرغم من أهميتها أيضا في العملية الانتاجية، ثم أن الصواب قد جانبها عندما نظرت إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. إلا أنها ومع كل ذلك تبقى إطارا مرجعيا يمكن العودة إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم العمل.

2. التحليل الاستراتيجي للتنظيمات "ميشال كروزييه و"إرهارد فريدبورغ"

ولد ميشال كروزييه سنة 1922 بفرنسا، وأنشأ مركز سوسيولوجيا التنظيمات في بداية الستينات " Centre Sociologique des Organisations". فقد كان ظهور سوسيولوجيا التنظيمات في فرنسا متأخرا، ويرجع الفضل في ذلك إلى ميشال كروزييه الذي قام بنقل الأعمال والأبحاث الأمريكية حول التنظيمات، ولذلك

يمكن اعتبار أعماله امتدادا لتلك الأعمال وبشكل خاص أعمال كل من «مارتش» و«سيمون» " March et Simon".

لـ "كروزيه" مؤلفين، يعبران علمدى ثراء وغنى أعماله وأبحاثه حول التنظيمات، وعن كيفية عمل هذه التنظيمات، ألا وهما: "الظاهرة البيروقراطية" الذي نشر سنة 1964، ثم "الفاعل والنظام" والمنشور سنة 1977 بالتعاون مع زميله "إرهارد فريدبورغ".

اهتم "ميشال كروزيه" في كتابه الأول، بالتركيز على دراسة مظاهر السلطة داخل التنظيمات، وهي الظاهرة التي أهملت نوعا ما في الأعمال الأنجلوساكسونية، حيث يقترح هذا الكتاب إعادة صياغة موضوع علاقات السلطة، التي قام بتحليلها داخل منطمتين كبيرتين هما: مؤسسة SETTA، وإدارة الصكوك البريدية Administration des chèques postaux.

ويشرح كروزيه من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الجماعات المهنية أن الأمر يتعلق بعلاقات السلطة، حيث يبين بأن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات الابراركية فقط لأنه يكمن أيضا في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم على كشف والتحكم في مصادر الشك أو التردد الموجودة والسعي بالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأنصاف المهنية الأخرى.

ويؤكد ميشال كروزيه بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى استراتيجيتهم المتبادلة داخل التنظيم فيكتابه الأول وإن كان أن التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات، قد حصل في كتابه الثاني حيث كان يهدف هو وزميله "فريدبورغ" إلى صياغة مادة نظرية حول التحليل الاستراتيجي وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين حتمية للبنى الاجتماعية.

لقد رأى "كروزيه" و"فريدبورغ" بأن الفاعل يملك دائما هامشا للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد ممارستها فيه. إلا أن حرية الفاعل ليست مطلقة فهي تخضع دائما لمعوقات، ومواقف، وفيها يسع الفاعلون إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. فهامش المناورة هذا يسمح للفاعلين بالتمكن من نفوذ فعلي ومن سلطة داخل النظام أو النسق التنظيمي، وأما عقلانيتهم فتظل عقلانية نسبية أو محدودة بالمعنوب الفهم الذي ذهب إليه كل من "هربرت سيمون" و"مارتش"، ما يدعو إلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة.

هذا وقد اقترح "إرهارد فريدبورغ" سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتتواءم والأحداث الحالية في كتاب له جاء تحت عنوان "السلطة والقاعدة" " Le pouvoir et la règle "، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل، وإنما هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم، وهي أيضا بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد.

أما إذا ما أردنا التفصيل فيما قدمه كروزيه، وخاصة حول ظاهرة البيروقراطية، من خلال دراسته الميدانية لهذه الظاهرة، فيمكن القول بأنه قد تناولها على أساس أنها ظاهرة الروتين أو التعقد والجمود داخل التنظيمات.

1. مشكلة الروتين:

يعكس الروتين تعقد الاجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، أما عن مظاهره في التنظيم البيروقراطي فيمكن حصرها في ثلاثة مظاهر رئيسية وهي كالتالي:

أ/ **المظهر الأول:** ويتمثل في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة، لذا يكون الموظف غير مكترث بالمحافظة على ممتلكات المشروع، ويعد مثل هذا الشعور من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية.

ب/ **المظهر الثاني:** جمود الروتين وانفصال الأفراد عن بعضهم البعض وتسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية، فتسيطر بذلك مشاعر الفردية والأنانية على حساب شعور الجماعة.

ج/ **المظهر الثالث:** ويتمظهر في تركيز السلطات واتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة، في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن الاحتكاك اليومي بال جماهير واحتياجاتهم وتكون النتيجة أن الأفراد الذين يحتكون يوميا بال جماهير تتجمع لديهم معلومات هامة لا يفيدون بها، لانهم لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات، لذلك نجد الرئيس الذي يتخذ القرارات يعتمد على مرؤوسيه في الحصول على المعلومات، الذين قد يمدونه بمعلومات خاطئة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد، أو للمساومة للحصول على امتيازات غير عادية بسبب سيطرتهم على هذه الناحية الهامة -المعلومات-.

2. مصدر الروتين:

تساءل "كروزييه" عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، وحدد إجابته بالقول بأن الفرد في حد ذاته ليس مصدرالروتين، فالمصدر يكمن في تأثير جماعة العمل، وجو العمل على الفرد. فالفرد عندما يأتي للعمل يواجه بتقاليد معينة اتفقت عليها الجماعة منذ أمد بعيد، وإزاء هذا الوضع يكون أمام الموظف أحد حلّين:

- ✓ إما الانصياع لتقاليد وقواعد الجماعة وهذا شرط قبول الجماعة به كعضو بها.
- ✓ وإما مقاومة هذه التقاليد، ومن تم يكون عليه في مثل هاته الحالة مواجهة غضب الجماعة ورفضها له، وهو ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله، فتكون النتيجة النهائية خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها.

3. آثار الروتين في الأجهزة البيروقراطية:

تتضح آثار الروتين في انخفاض انتاجية العاملين، وتدهور روحهم المعنوية، كما تظهر في شكل انعزال اجتماعي ونقص أو انحسار وضعف الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة.

أ- **الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:**

إن الروتين ونواحي الجمود والتعقيد في التنظيم البيروقراطي، وإنما هي العناصر المتداخلة لما يمكن أن يسمى الحلقة الجهنمية، التي تنمو من خلال مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي تفرض في التنظيم

البيروقراطي فقد أظهرت الدراسات الميدانية على عكس ما ذهب إليه "ماكس فيبر" بأن التنظيمات البيروقراطية محدودة في قدرتها على التطور والتغيير.

ومن أمثلة الحلقة الجهنمية للبيروقراطية، أن العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا للقواعد والاجراءات، بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها، وهذا ما يترتب عنه هوة واسعة بين الجمهور وبين الإدارة البيروقراطية.

إن جمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور، يؤدي إلى أن يزيد الحاجة إلى الرقابة والقواعد، التي بدورها تزيد من الجمود والمشاكل مع الجمهور، وبالتالي فإن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية.

كما أن القرارات التي يعهد باتخاذها إلى أشخاص يفترض فيهم الخبرة والتخصص، يميل هؤلاء إلى تركيز جهودهم على الناحية التي يعملون فيها فقط، ومثل هذا التخصص الشديد ينتهي بالفرد إلى ضيق الأفق وفقدان القدرة على تقدير مختلف العوامل التي تؤثر على مشكلة ما، ولكنها تخرج عن دائرة اختصاصه، وهذا العجز يدفعه إلى التخلي وراء ستار التخصص، فيزيد من الانزواء في ناحية محدودة، وبالتالي يزيد من فشله وجموده، وهكذا تدور الحلقة المفرغة للبيروقراطية الجهنمية.

وقد حدد "كروزييه" عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية في العناصر التالية:

- **القواعد:** التي تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص في التنظيم، وتوضع دون أدنى اعتبار للعامل الشخصي، وتحدد مجالات الترقية والتقدم المهني، ومن ثمة هذه القواعد الترقية بالأقدمية، أو التعيين في الوظائف عن طريق مسابقة عامة، وفي مثل هذه القواعد نجد ان شخصية الفرد وامكانياته ليس لها مكانة، وبالتالي يضعف الحافز على الابتكار، لأن مجالات الترقية محددة مسبقا، وليس هناك إمكانية لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية وفي مثل هذه الحالة تنعدم سلطة الرئيس الفعلية على مرؤوسيه، إذ ينعدم اعتماد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترقى والتقدم، إذ لا يعدو أن يكون دور الرئيس تطبيق القواعد واللوائح والقوانين، دون أن يكون له نفوذ شخصي.

- **تركز سلطة اتخاذ القرارات:** في التنظيم البيروقراطي في أيدي أفراد يبعدون بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، إن المركزية في التنظيم البيروقراطي تهدف إلى منع التحيز، ولكنها في ذات الوقت تضعف الفرص أمام الأفراد للتصرف حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود، والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها.

- **خضوع الفرد لضغط الجماعة:** يتألف التنظيم البيروقراطي من مستويات بعضها فوق بعض، دون أن تكون فيما بينها اتصالات كافية وهذا الانعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى أو فئة معرض لضغط غير عادي من زملائه في نفس المستوى، إذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة التي تفصل الفرد عن باقي التنظيم. وحيث أن المنافسة بين أفراد المستوى الواحد مطلوبة، والطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هي الأقدمية مما

يؤدي إلى انعدام المنافسة بين أفراد المستوى الواحد، لتصبح ما بين المستويات الإدارية المختلفة فتتمو الجماعة داخل التنظيم في محاولة لحماية نفسها ضد الجماعات الأخرى وضد التنظيم بأكمله، ذلك أن انفصال المستويات وانعزالها عن بعضها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، فينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة. وهي العوامل جميعها التي تتفاعل فيما بينها، مما ينتج صعوبات، وتعقيدات تنعكس على كفاءات التنظيم ونتاجيته.

4- مفاهيم التحليل الاستراتيجي للتنظيمات:

يجدر قبل الشروع في استعراضهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" أن نشير إلى أن التحليل الاستراتيجي عنده يهدف الاهتمام بالكيفية التي تتم بها عملية بناء الفعل الاجتماعي من قبل مختلف الفاعلين داخل التنظيم انطلاقاً من أن الفاعلين يلجأون إلى تنسيق أفعالهم جماعياً من أجل تحقيق الأهداف أو الاستراتيجيات الخاصة بهم، أي دراسة مناورات السلطة وسياسة الفاعلين داخل المنظمة سيما وأن هذه الأخيرة تخضع لتقلبات وتغيرات البيئة الخارجية.

وهو يتم من خلال الفحص الداخلي للتنظيم لمعرفة احتياجات الفاعلين من خلال سلوكياتهم زيادة على فهم تقلبات البيئة الخارجية للتنظيم ومناورات السلطة وسياسة الفاعلين فيها.

أ- استراتيجية الفاعل:

يعتبر هذا المصطلح مركزياً في التحليل لأنه يسمح بعدم فصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي، المنظور إليه على اعتبار أنه تركيب اجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم، وانطلاقاً من هذا التحليل فإن الأفراد يرفضون أن ينظر إليهم على أنهم وسائل في خدمة الأهداف المحددة من قبل الإدارة أو التنظيم فقط، فكل فاعل أهداف خاصة واستراتيجية خاصة للوصول إلى تلك الأهداف، والحرية النسبية التي يتمتع بها تسمح له باستقلالية وهو يستعملها في لعبة السلطة داخل التنظيم.

إن القول بأن الفعل الاستراتيجي ليس معناه بأن الفاعل رابح بالملق، ولكن بأنه ليس على الحياد 'زاء ما يجري من أحداث داخل التنظيم فهو يهدف إلى استخدام سلطته على النحو الأفضل من أجل زيادة "أرباحه" أو منافعه من خلال مشاركته في حياة التنظيم، حيث لا ينفصل مفهوم الاستراتيجية عن مفهوم لعبة السلطة .

ب- نظام الفعل الحقيقي أو الملموس:

ويحدد مجموع العلاقات التي تتبنى وتعتقد بين أعضاء التنظيم، التي تسمح بحل المشكلات الحقيقية اليومية، وهذه العلاقات غير متوقعة من التنظيم الرسمي، أو عند تحديد الوظائف، إن القواعد غير الرسمية هي على الأقل ضرورية لعمل النظام، وهي في الغالب معروفة، إن نظام الفعل الحقيقي، بناء اجتماعي يتمشى أو يلائم اللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم في العلاقات الاجتماعية.

ج- مناطق الشك أو التردد أو الارتياح: Les zones d'incertitudes

أي أن كافة التنظيمات تخضع لجملة من مواقف التردد وقد تكون مرتفعة نوعا ما يمكن أن تكون تكنولوجية، تجارية، مالية، انسانية... إلخ، والفاعل الذي يتحكم فيها أكثر بواسطة كفاءته، يمكن أن يتوقعها نظرا لشبكة الاتصالات، والعلاقات الخاصة به، وبمستوى الخبرة التي يتمتع بها، وبالتالي يمكن أن يتحكم في أكبر مورد للسلطة. فالشك، أو التردد يشكل المنطقة التي تمنح الاستقلالية للفاعل، ومنه نوعا من النفوذ في النسق التنظيمي وفي المحصلة نوع من السلطة.

د- السلطة:

ويتعلق الأمر بالعامل الرابع والأخير من التحليل الاستراتيجي، وتعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل حسب التوجيه التي يرغب فيه، وهي غير مرتبطة بصفة آلية بموارد المعوقات التي يمكن أن تتجم عن وضعية إيراركية أعلى. وبصفة عامة فإن الموارد الأساسية للسلطة هي: الكفاءة، التحكم في العلاقات بالمحيط، التحكم في الاتصالات، وأيضا المعرفة الدقيقة بقواعد التنظيمات التي هي في الغالب معقدة. ذلك أن السلطة عبارة عن علاقة وليس ميزة أو خاصية للفاعلين، علاقة تفرض التفاوض بين شخصين أو أكثر، ولذلك تكون علاقات السلطة مثلما يراها "كروزييه" مفاوضات دائمة، أين يبحث كل طرف فيها زيادة هامش الحرية بالنسبة له وتقليص مناطق الشك أو الغموض لفعل الآخرين.

هذا ويعتقد "كروزييه" بأن التوزيع الحقيقي للسلطة لا يتوافق مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام، ثم توجد مختلف فئات الفاعلين في صراع من أجل امتلاك هذه السلطة التي ميز فيها عدة أنواع من أهمها:

✓ **سلطة الخبير:** وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة مناطق الشك في وضعية ما ومنها المهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو المهندس.

✓ **السلطة الهرمية الوظيفية:** وهي السلطة التي تسعى إلى تقليص سلطة الخبير من خلال تقليص عدم قدرتها على توقع سلوكه.

نفهم مما تقدم بأن التحليل الاستراتيجي للتنظيمات يكشف لنا حقيقة عن وجود علاقة دياكتيكية بين الفاعل والنظام، بما أن الفاعل يخلق النظام الذي يبقى عبارة عن تركيب أو بناء اجتماعي، وليس معطى طبيعي جامد بأية حال من الأحوال، فهو تركيب ديناميكي ومتطور. ولذلك يعتبر "ميشال كروزييه" و"إرارد فريدبورغ" أن التنظيم عبارة عن بناء وليس ظاهرة طبيعية بأنها مشكلة تحتاج للتفسير، ومجموع العلاقات داخل التنظيم، لا يمكن دراستها إلا باعتبارها علاقات سلطة بسبب المصالح، التحالفات الضرورية، وتتميز بكونها علاقة وليس صفة، ويمكن فهمها على أنها أساس الفعل المنظم، ولذلك يستعمل كل فرد داخل التنظيم مناطق التردد والشك من أجل توسيع مجال حركتها وحركة الفعل، وإذا ما كان الفرد يود أن ينجح فعليه أن يقوم في ذات الوقت ببناء استراتيجية وباحترام قواعد اللعبة، أي عليه أن يقيم موارده والمعوقات، أي وبمعنى آخر أن يكون استراتيجيا، فالنسان داخل التنظيم لم يعد فقط عبارة عن يد، كما كان يحتم ذلك النموذج التايلوري، بل وليس يدا وقلبا كما صورته مدرسة العلاقات الانسانية،

ولكن "رأس" بمعنى "حرية". وبالتالي فإن البنية الرسمية للتنظيم لم يعد لها وجود أو عقلانية خاصة بل هي: عقلنة مؤقتة، ظرفية، موقفية وجزئية لقواعد اللعبة. وعموما فإن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة "كروزييه" فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يتخذ الوضع القائم للعمل والعلاقات تفسيرات شخصية من قبل الفاعل الذي يبني عليها استراتيجية خاصة تضمن له حماية مصالحه الخاصة دون المساس بالظاهر بالقواعد الرسمية المنظمة.
- اتفاق جماعة عمال الصيانة والانتاج بمصنع التبغ على تبني استراتيجية واحدة تضمن لهما بقاؤهما داخل التنظيم والافلات من عقاب المستويات الادارية الأعلى.
- يزيد التحكم غير المباشر في المعلومات من قبل جماعة تنظيمية معينة من قوة أفرادها.
- تحدث التوترات في الغالب نتيجة عدم دقة المعلومات المنقولة رأسيا من المشرفين إلى رئيس القسم مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ قرارات دقيقة بشأن سير العمل وكفاءة الأداء.
- أن للبيروقراطية وجهين: قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة ومنها محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها. أي أن الفاعلين لا يستخدمون في الغالب من القواعد الرسمية الا ما يرونه مناسباً لخدمة أهدافهم في الوقت الذي يتجاهلون فيه بقية القواعد.
- وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة يعتمد على شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل فيما بينهم والتي تتم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب.