

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
2021 – 2022

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C05/ 15-05**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C05/15**

مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

المحاضرة الرابعة – نظريات البيروقراطية لتفسير التنظيم

قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003
8. Philippe scieur : sociologie des organisations, 2^{eme} édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2^{ème} édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2^e édition, 2007.

ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية

ينطلق النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر من مفهومى السلطة والشرعية .
ف فيبر السلطة الى أنماط ثلاثة اساسية يستند كل منها على اسس معينة
ية وذلك على النحو التالى :

السلطة الملهمه Charismatic Authority . ويستمد هذا النمط شرعيته
نصائص غير العادية التى يتصف بها القائد أو الحاكم . ويطيع الأفراد أوامر
الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظراً لتميزه عنهم بهذه الخصائص .

السلطة التقليدية Traditional Authority . وتستمد شرعيتها من
ة العادات والتقاليد ، ويرث القائد مكانته ، ويبدى الأفراد والتابعين ولاهم له
فى ممارسته للسلطة عليهم .

السلطة القانونية Legal Authority . وتستمد شرعيتها من القواعد
تين الموضوعية (Miller. 1963: 64- 82) . ويرى اميتاي اتزيونى A. Etzioni
رية وضع حدود فاصلة بين الأنماط الثلاثة فى الممارسة الفعلية للسلطة ، كما
بعض اشكال من التنظيمات شبه تقليدية أو شبه بيروقراطية تتواجد فيها هذه
ط مجتمعه ، كما هو الحال فى مصر الفرعونية وامبراطورية الصين . فى الوقت
يضيف إتزيونى أن أى شكل بيروقراطى يكون عرضه للتحويل من نمط بيروقراطى
طة الى نمط كاريزمى ، كتتنظيمات الجيش التى تتسم بالبيروقراطية وقت السلم ،
ا تتسم أثناء الحرب بخصائص قائدها ومدى تحكمه وسيطرته على أفرادها ، وقد
ض درجة البيروقراطية أو تتلاشى .

فيما يلى عرض موجز لخصائص النموذج المثالى للبيروقراطية الذى يستند الى
طة القانونية الرشيدة :

تنظيم مستمر للوظائف الرسمية المحددة بالقواعد .
نطاق اختصاص محدد يشتمل على :

أ - التزامات obligations لأداء وظائف معينه استنادا الى تقسيم
العمل .

ب - تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته .

ج - التحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية واستخدامها للظروف المحددة
لها .

- يستند تنظيم المكاتب offices على مبدأ التدرج الهرمى للسلطة . بمعنى
خضوع المكتب الأدنى (المنصب) للمنصب الأعلى عبر مستويات متدرجة
للسلطة تأخذ الشكل الهرمى .

- وجود قواعد أو معايير فنيه Technical Rules or Norms تنظم الاتصال او
العلاقات بين المكاتب / المناصب ، ويكون الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب

- مدربين على اداء عملهم بشكل مسبق ، حتى يتم الاتصال بطريقة رشيدة . ومن ثم تعتبر الخبرة الفنية المتخصصة ضرورة لأداء العمل .
- ٥ - الفصل بين الاداره والملكية ، بمعنى أن الموظفين لا يملكون مكاتبهم أو وسائل العمل أو الانتاج .
- ٦ - عدم الأحقية في احتكار الوظيفة أو تملك المكتب ومقتنياته .
- ٧ - تدوين وكتابة جميع القرارات والقواعد التنظيمية بما في ذلك ماقد يدور من مناقشات شفاهية حول قاعدة من القواعد الرسمية .
- ٨ - اللاشخصية في العلاقات بين اعضاء التنظيم وبينهم وبين العملاء ومعاملتهم كحالات ، وتأخذ العلاقات بينهما الشكل الرسمي .
- ٩ - تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء ، كما تتطلب في الوقت ذاته سرعة إنجاز العمليات خلال اقصر فترة زمنية وبأقل التكاليف الممكنة

من ثم يتميز الشكل البيروقراطي للتنظيمات بخصائص بنائية أساسية هي :
تقسيم العمل ، تدرج السلطة ، القواعد الرسمية ، الانفصال التام بين الادارة وملكية المكتب ووسائل الانتاج ، وتقييد عملية اختيار الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية . ويعتبر التكامل والارتباط بين تلك الخصائص المحك الأساسي عند قياس مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الادارية .

تالكوت بارسونز والتنظيم كنسق اجتماعى :

قدم بارسونز إسهاما متميزا في تفهم التنظيمات المركبة من خلال نظريته في الاتساق الاجتماعية التي يبدو فيها تأثيره الواضح بأفكار ماكس فيبر ، واميل دوركايم في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية .

ولكى نعرض لرؤية بارسونز التحليلية للتنظيم كنسق اجتماعى مفتوح ، نرى أن نعرض بإيجاز شديد لأهم المقولات التي تنهض عليها نظريته للنسق الاجتماعى . يرى بارسونز أن النسق الاجتماعى يتألف من مجموعة فاعلين Actors تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعى في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيثيا . كما يدق المييل من قبل هؤلاء الفاعلين . الى تحقيق الحد الأمثل من الاشباعات Gratifications وتتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة . ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعى معقدا ويصعب مناقشته بصورة شمولية . أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات خاصة ، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي :

أ - الفاعل The actor يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمى The organizational system . ويشتمل الفاعل على مجموعة من الخوافز ، والدوافع ، والقابلية ، والطموحات ، والطاقات . ويعتبر الفاعل المفرد الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفى .

ب - المكانة The Status يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل . وترتبط المكانة بالتوقعات expectations ، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات فى ضوء أهداف التنظيم .

٣ - الدور The role يعتبر الدور الجانب الدينامى بقدر متكافىء لكل من المكانة والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت اساليبهما في الارتباط به . ومن منظور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعادا

أكثر تحديداً . فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون بنية مكانه

يرى بارسونز أن طبيعة الفعل الاجتماعي نقطة البداية الأساسية في دراسة التنسيق الاجتماعي الذي يمكن رؤيته من جانين أولهما : مشكلة النظام الاجتماعي أو طبيعة القوى التي تعمل على ايجاد أشكال مستقرة نسبيا للفاعل ، والتنظيم الاجتماعي ، وما يمكن أن يصاحب ذلك من تغيرات في النظام العام Order . وثانيهما محاولة تطوير مفاهيم مجردة للتنسيق الاجتماعي ضمن إطار نظري مرجعي لتوقعات الفاعلين في المواقف الاجتماعية العديدة ، ومن خلال رؤية - من خارج التنظيم - للعوامل الرئيسية التي تحكم التنسيق الاجتماعي .

بعد تحديد مفهوم التنسيق واختلاف التنظيم عن باقي الانساق الفرعية الأخرى من حيث إنجازها لهدف أو لمجموعة أهداف محددة بشكل مسبق ، ينتقل بارسونز الى خطوه ثانية في التحليل الوظيفي بدراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية والتنسيق العام ، وتكاملية التنسيق مع الانساق الأخرى . ولتحقيق هذه الغاية ، استخدم بارسونز عدة مفهومات هامة لعل من أبرزها مفهومات ثلاثة رئيسية هي النظام العام ، والتكاملية Integration ، والتوازن .

تناول بارسونز التوازن من منظور دينامي وليس كنمط آلي . فلكل نسق من الانساق الفرعية مشكلاته الخاصة وإتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن . ولما كان تحقيق الاشباع الكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعليا ، فمن المتوقع أن تظهر توترات تفضي بدورها الى نتائج غير مرغوبه في بناء التنسيق لذلك يسعى للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع التنسيق الاجتماعي الأكبر . في

الوقت ذاته يسمى النسق الأكبر من جوانبه لتطوير قيم أساسية كهدف أساسي لمواجهة تلك المشكلات التي لا يستطيع معها النسق المركزي للقيم النهوض بالوظائف المتعدده على مستوى الأنساق الفرعية . ويلتزم النسق الأكبر بالدأب المستمر من أجل الحصول على وسائل تحقق التكامل والتوازن بين معايير الأنساق الفرعية والنسق المركزي للقيم وبالتالي تقليل حدة الصراعات والتوترات . وعبر بارسونز عن تلك الوسائل ، بالضرورات البنائية Structural Imperatives التي تتولى مهمة التنسيق وتنظيم العلاقات بين الأنساق الاجتماعية المختلفة

(٢٢٥) . فإذا كان النسق التنظيمي يقوم بالفعل فليس من المنطق أن تكون استجابته ممثلة بالتكيف دوماً مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية . ومع اختلاف المصالح وحدوث صراعات بينها ، تصبح مجموعة التوقعات السائدة داخل النسق متعارضة . وأن أى تغير فى تلك التوقعات ليس شرطاً ضرورياً فى استقرار النسق . بمعنى أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض .

أيضا استخدم بارسونز مفهوم الوظيفة " The function " ليتضمن رؤية النوعيات النسقية للمجتمع واجزائه الأساسية بما فى ذلك التنظيمات . كما استخدم مصطلح النسق المركزي للقيمة " Central value system " ليبدل على مايتصف به النسق الاجتماعى من تماسك أو توجهات مشتركة نحو الفعل . ويعتبر النسق المركزي للقيمة أساس أى مجتمع . وعند بارسونز يعتبر تعريف نسق القيمة مسألة أولية يجب تحديده قبل أن يتم تحديد وظائف النسق . وبالمثل يجب الإهتمام بتعريفات قيم واهداف التنظيم فالتنظيم كنسق اجتماعى . ويرتبط التنظيم بالمجتمع عن طريق نسق القيم وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها الا عن طريق المجتمع حتى يضمن التنظيم استمراره ويقاء

إهتم بارسونز بتفسير العلاقات بين النسق الثقافى ، النسق الاجتماعى ، ونسق

الشخصية ، والنسق البيولوجى . كما اهتم بالروابط بين نسق اجتماعى وآخر فى شكل تكاملى بحيث يحقق كل نسق إشباعا آخر . من هذا المنظور يرتبط التنظيم بالمجتمع من خلال نسق القيمة الذى يشتركان فيه، ومن خلال المتطلبات الوظيفية للتنظيم من المجتمع أو البيئة الخارجية .

أنطلق بارسونز فى رؤيته التحليلية للتنظيم من وجهة نظر نظامية ثقافية . فالطابع النظامى الذى تتخذه القيم فى سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة . وأن القيم التنظيمية هى التى تمتع اهداف التنظيم الشرعية من خلال إلتزام التنظيم بالوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر. وتسهم الشرعية فى إعطاء التنظيم أسبقية أهدافه عن أهداف أنساقه الفرعية المختلفة .

وأشار بارسونز الى أنه كى يحقق التنظيم كنسق اجتماعى وظائفه وأهدافه أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منهم هما التكامل ، والكمون Latency (أو المحافظة على النمط ، وإحتواء التوترات) بالبيئة الداخليه للنسق ، ويرتبط الاثنان الآخران وهما : التكيف أو المواءمة Adaptation ، وإتجاز الهدف The goal - attainment بالبيئة الخارجية .

(أ) التكامل - يعنى هذا المطلب تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغى . وكما ذكرنا سابقا ، أولي بارسونز التكامل اهتماما خاصا من خلال تحليلاته لتوازن النسق وتغييره التباينى فى ظل حالة التوازن الدينامى الذى يعتبر حجر الزاوية فى التحليل الوظيفى

(ب) الكمون أو المحافظة على النمط وإحتواء التوترات . يشيرالمحافظة

تمط الى مشكلة التطابق بين نوعى الأدوار التى يؤديها الفرد داخل التنظيم . وتتطلب المطابقة وجود آليات تحقق التناغم أو الاتسجام بين التوقعات داخل م وخارجة . بينما يشير المتطلب الثانى (إحتواء التوترات) ، الى العمليات وكد على وجود انتمائية الفرد ودافعيته لتأدية ما يكلف به من أدوار أو مهام ية .

التكيف أو المواءمة - يعتبر التكيف متطلبا مستمرا يتم من خلاله تدبير بات التنظيم من موارد بشرية ومادية ومهارات متنوعه تعد ضرورية لتحقيق ف التنظيمية وذلك من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية .

تحقيق الأهداف - يشتمل هذا المتطلب على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز اف التنظيمية . ويشترق نجاح تحقيق الأهداف على ملاءمة الوسائل اف . ويتضمن هذا المتطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها

ا صنف بارسونز الاتساق الفرعية داخل النسق التنظيمى الكلى الى ثلاثة اتساق سية : الأول ، النسق الفنى Technical الذى يختص بالنشاطات ذات الطبيعة ية والتي تسهم فى إنجاز اهداف التنظيم بشكل مباشر . والثانى : النسق الادارى Manager الذى يختص بالشئون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية ادية وتسويق المنتج . ويربط هذا النسق بين النسق الفنى والبيئة المباشرة . والنسق الـ هو النظامى Institutional الذى يختص بالربط بين التمسقين الفنى والادارى علاقتهما بالبيئة الخارجية . ويكشف هذا التصنيف - عند بارسونز - عن سيقة اساسية مفادها أن لكل نسق فرعى وظائفه التى يؤديها ويتضمن ترتيبات تية يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية

روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

يعتبر روبرت ميرتون من بين علماء البنائية الوظيفية ، بيد أنه لم ينتهج منهجهم في استخدام الماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم ، بل قدم تصوراً نظرياً هاماً ، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى . وتقوم النظرية على ثلاث مفهومات واضدادها - في تحليل التنظيم هي : (١) الوظائف الكامنة أو غير المقصودة Latent or unintended functions مقابل الوظائف الظاهرة ، (٢) المعوقات الوظيفية Dysfunctions مقابل الوظائف Functions ، (٣) البدائل الوظيفية Functional alternatives مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات .

من خلال هذه المفهومات انتقد ميرتون النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه بالطبع . وقدم إسهاماً متميزاً في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة ، والبناء التنظيمي خاصة ما ارتبط في أدبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلي في فلك العلاقة بين التنظيم والشخصية .

ومما يجدر الإشارة إليه فيما يتصل بنموذج المعوقات الوظيفية انه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية ، والمحدثة عندما قدم تصوراً هاماً للتنظيم البيروقراطي ، يعد منهلًا لدراسات إمبيريقية كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد .

المجذور الفكرية لنظرية المعوقات الوظيفية :

تأثر فكر ميرتون بأراء عدد من الباحثين والمفكرين أمثال دي توكفيل - De Tocqueville ، ديوي ، وقيلين ، وروبرت ميشيلز ، ونقد النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر .

وآية تأثر ميرتون بأراء توكفيل انه اهتم بالمعوقات الوظيفية للنظام الديموقراطى داخل الولايات المتحدة الأمريكية . ومدى الخطر الذى يهدد هذا النظام مستدلا على ذلك بأمثلة كثيرة برزت من خلال تحليلات دى توكفيل لسلوكيات السياسيين المحليين وعلاقتهم برؤوسهم . إضافة الى ما أشار اليه دى توكفيل من تنامى توجه الحكومة الفيدرالية نحو مركزية السلطة الأمر الذى سيهدد الاستقلال الذاتى للمحليات مستقبلا

كما يبدو تأثر فكر ميرتون بمناقشات ميشيلز حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم وتحكمها من قنوات الإتصال وتركز السلطة والقوة فى حوزة القيادات . فنتيجة لاستقرار وتدعيم مراكز القيادات التنظيمية واكتسابها المتراكم لجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية تسهم فى إبعاد القاده تدريجياً عن المشكلات الفعلية للتنظيم فى الوقت الذى تتجه فيه لتأمين مصالحها الذاتيه والمحافظة على أوضاعها الوظيفية الهامة . وبالتالي يحدث - كما أشار ميشيلز - تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم

بأراء دوى Dewey واستخدامه لمفهوم "الذهان المهنى" Occupational " وهو مرض عقلى قد يصيب الفرد نتيجة ما يتصف به سير العمل من رتابه وروتينيه . إذ يشعر الفرد بشىء من البلاده والفتور ازاء اشياء بعينها فيعف عن ممارستها ، بينما يشعر بالرغبة فى أداء اشياء أخرى . وقد تصل أعراض هذا المرض الى إتجاه عدد من الأفراد للتحيز ضد اشياء معينة بينما يبدون إهتماما خاصا بأشياء أخرى . وقد ينجم الذهان من جراء ممارسة الضغوط من جانب التنظيم على الأفراد للقيام بالأدوار المهنيه الموكله اليهم

كذلك استفاد ميرتون بمناقشات فيلين Veblen حول اصطلاح قصور الطاقة المدرية " Trained Incapacity " . فيشير هذا المصطلح الى عسدم استخدام الفرد لقدراته المكتسبة من خلال الخبره والتدريب بطريقة سليمة فى أداء العمل ، من منطلق أن ما قد يكون مناسباً من طاقة تدريبيه مستغلة فى أداء عمل سابق ، قد

لا يصبح متناسباً لأداء العمل في ظروف متغيرة . وبالتالي يؤدي عدم ملاءمة الطاقة المدربة الى ارتكاب الفرد بعض الأخطاء في أداء العمل

نموذج المعوقات الوظيفية :

من خلال الجمع بين آراء دوى وقيلين حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة ، واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية . وبإختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على ان أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر . ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة ، تنشأ نتائج غير رشيدة . وعلى مستوى التنظيم ، أوضح ميرتون أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة ، يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة .

إضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد ، انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية ، في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقهما . وهذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضى وجود حدود لكل من الكفاية ، والحيرة ، والدقة ، والصدق . وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل ينسحب على الأفراد . فعندما يمارس التنظيم انماطا من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولائهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام . من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة إدارته المناسبة .

اليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به . بناء على ذلك فإن تحقيق المطلبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والاجراءات المقننة نظاميا ، التي سوف تفضي الى النتائج التالية كما رتبها ميرتون :

١ - انحسار العلاقات غير الرسمية . لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار ، وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما .

٢ - ازدياد استيعاب Internalization أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته . ويقصد بالاستيعاب هنا أنه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به . قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم الى الإهتمام بتفصيلات مايقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية . من ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل الى غاية في ذاتها ، ويحدث استبدال الأهداف . الذي يترتب عليه - في ظل التأكيد على الامتثال والاتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معها بما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطويرها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مشيرات الخلل الوظيفي - كما تؤدي الى انخفاض الكفاءة التنظيمية . ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر ، على النحو التالي :

(أ) تقسيم العمل . قد يؤدي تقسيم العمل الى ان يصبح الفرد غير قادر على معرفة ماهو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم ، الأمر الذي يقضى الى احساس الفرد بالإغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل .

(ب) تدرج السلطة (الهيراركية) .

تستخدم (الهيراركية) داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى . وتؤكد (الهيراركية) على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز اهدافه .

تتمثل مظاهر (الهيراركية) فى تركيز المعرفة الفنيه والخبره المتخصصه عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولاً إذا تواجد التنظيم فى ظروف بيئية مستقرة . أما إذا كانت الظروف غير مستقره فقد لا تتحقق الكفاءه التنظيمية فى حالة تركيز الخبره المتخصصه عند قمة (الهيراركية) . فى هذه الحاله قد يحدث خلل وظيفى من خلال اصرار من هم فى قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم فى المستويات التنظيميه .

القواعد المجرده .

من فرضيات نموذج فيبر المثالى للبيروقراطية ، أن القواعد تتواجد لتغطى جميع المواقف الممكنه التى قد تظهر فيما بعد . وأن لكل موقف أساليبه المفروضه نظاميا بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيديه . الا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف فى تلك المواقف . فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه ، أو قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك . فى هذه الحاله ، يكون الفرد امام ثلاث بدائل فى مواجهة الموقف ، البديل الأول ، أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يتناسب الموقف . والبديل الثانى ان يحيل الفرد المشكله الى رتيبه المياشر . اما البديل الاخير أن يبادر الفرد باتخاذ القرار - المناسب من وجهة نظره - لمواجهة الموقف . ولا يخلو التصرف الاخير - من وجهة نظر ميرتون - من حدوث معوقات وظيفيه وانخفاض الكفاية التنظيمية

فيليب سيلزنيك والنظرية الوظيفية لتفويض السلطة :

يعتبر فيليب سيلزنيك من بين علماء التسق الطبيعى مثل تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون ، إلا أن وجه الاختلاف بينهم فى الرؤية التحليلية الوظيفية للتنظيم أن سيلزنيك اعتمد فى وضع نظريته على نتائج دراسته الإمبريقية الشهيره التى اجراها على منظمة التينيسى فالى (T.V.A) Tennessee Valley Authority . بينما كانت الرؤية التحليلية للتنظيم مجردة عند كل من بارسونز وميرتون .

كما تختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين ميرتون وسيلزنيك من حيث تركيز الأول في تحليله على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية ، بينما اهتم الثاني بوظيفة تفويض السلطة والنتائج المترتبة عليها . أيضا ركز ميرتون على الضبط من منظور التسلسل الرئاسي والتقنين ، بينما تناول سيلزنيك من منظور مفهوم الخبرة الفنية وفق تعريفها في نموذج فيبر المثالي ، ثم مناقشتها من خلال التطبيق الوظيفي للنتائج غير المقصوده لهذا التعريف

ينهض الاطار التصوري لسيلزنيك على الفرضيات الأساسية التالية :

(أ) أن مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونيه ، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين ، والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية . فمن منطلق مفهوم تدعيم النسق الذي يشير الى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية ، اشار سيلزنيك الى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم - تؤدي الى نتائج غير متوقعة - لذلك كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة عبر المستويات المتتالية (للهراركية) الرسمية . فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة - كما يعكسها النموذج المثالي للبيروقراطية - تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجى هابط من أعلى الى اسفل مع إغفال العنصر البشرى الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينه ، قامت رؤية سيلزنيك للتنظيم كنسق تعاونى يهتم بالعنصر البشرى داخل التنظيم . وأن يتطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية والأفراد . ولأن هؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التى قد لا تتطابق مع اهداف التنظيم ، تحدث نتائج وظيفية غير متوقعة ، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لمنع الضبط الرسمى الممارس عليهم داخل التنظيم

(ب) أن التحليل البنائى الوظيفى يربط الجوانب المتغيره للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقره وآليات الدفاع الذاتى . وتعكس هذه

الفرضية ، استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة الى استمرار السياسة العامة والقيادة ، والى نظرة متجانسه من قبل اعضاء التنظيم ، وقبول ما هو قائم والاعتناع بما هو موجود ، والحاجة الى مشاركة اعضاء التنظيم وتعاونهم . وعندما حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات ، تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التي لاتخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد Recalcitrance أو مقاومة من جانب الوحدات . وأشارت نتائج دراسة سيلزنيك على منظمة الـ (TVA) الى ما لاقته في تحقيق اهدافها - المتمثلة في تنمية المنطقة الريفية ورفع مستوى الشبكة الكهربائية ، وتوزيع واستخدام المخصبات الزراعية ، وتطوير الزراعه عن طريق الارشاد الزراعى - من مقاومة واضحة من قبل الصفوه المتعلمه من الفلاحين . وكان على ادارة المنظمه لانجاز اهدافها ضروره امتصاص تلك المقاومه من خلال اتباع اساليب غير رسمية بآن اشركت صفوه الفلاحين في عملية الاشراف علي توزيع المخصبات.

واستخلص سيلزنيك من خلال نتائج دراسته قضية تنظيمية هامة مفادها ان النسق الرسمي ومايشتمل عليه من بنيه اجتماعيه ، يتعرض لضغوط تقارستها البيئه الخارجية ، يتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار ومن ثم لاتعد القواعد الرسمية بمفهوم قيبر لها - كافيه لتحقيق الشرعيه في جميع المواقف خاصة في علاقه التنظيم بالبيئه الخارجية . وأن السلوك غير الرسمي للإداره في تنظيم (TVA) يشارك الصفوه من القرويين قد هياً آلية إدارية جديدة مكنت التنظيم من نشر معاييره وقواعده فيما بعد على مستوى المجتمع المحلي.

في هذا الصدد ، اشار سيلزنيك الى أن تكيف تنظيم (TVA) مع بيئته وتحقيق توازن مؤقت معها كانت له نتائج غير متوقعه . وأن ظهور البدائل الوظيفية يحدث عند مواجهة مشكلة إشباع الحاجات الأساسية باستخدام الأساليب الرسمية أو القواعد البيروقراطية الرشيدة وقصور تلك الاساليب في تحقيق احتياجات التنظيم . وأن الآليات غير الرسمية قد تؤدي وظائف ايجابية للتنظيم الرسمي أكثر مما تؤديه دافعيه اعضائه أو اقراده .

من الفرضيتين الأولى والثانية التي قام عليهما الاطار التصوري لسيلزنيك عن تفويض السلطة ، يمكن أن نتفهم كيف تناول سيلزنيك تحليل التنظيم من خلال رؤيتين متباينتين تحليليا ومتكاملتين واقعيا ، أولاهما : أن كل نسق تنظيمي يعتبر نسقا اقتصادياً . وثانيتهما أنه يمثل في الوقت ذاته بناء اجتماعيا متوافقا .

كما سبق يتضح مدى الاهتمام الكبير الذي أولته البنائية الوظيفية للفرد في دراستها للتنظيمات . فعندما ينتقل الفرد للعمل داخل التنظيم فإنما ينقل معه شخصيته وتكون له مصالح واهداف خاصة قد لا تتواءم بالضرورة مع الأهداف الرسمية للتنظيم . ومع ازدياد مدى التباعد بين الأهداف التنظيمية والاهداف الخاصة للأفراد فإنهم قد يقاومون بأساليب متعددة ما يصدر اليهم من تعليمات رسمية . ومن هذا المنظر ، يؤكد سيلزنيك على ظاهرة « تدعيم النسق » كأهم الظواهر التنظيمية . واقتراح لتدعيم النسق المتطلبات الخمسة التالية :

- (١) أهمية السرية التامة للتنظيم وعلاقته بالبيئة الخارجية ككل .
- (٢) ضرورة العمل على الإستقرار في خطوط السلطة ووسائل الإتصال .
- (٣) أهمية العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على استقرار التنظيم .
- (٤) وضع سياسة تنظيمية وتحديد مصادرها المختلفة .
- (٥) ضرورة التناغم بين الأدوار المختلفة

الثن جولدنر ونموذج النسق الطبيعي (١٩٥٥) :

يعتبر الثن جولدنر Alvin Gouldner من علماء البنائية الوظيفية ، الذي استخدم ألمعيتته في تحليل الدراسات الامبيريقية وإجراء مسح دقيق لتراث نظرية التنظيم فاستطاع من خلالها التمييز بين مستويين متباينين من التحليل هما النموذج الرشيد The Rational Model ، ونموذج النسق الطبيعي The Natural System Model . حيث يرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية في التحليل . بينما يتساءل النموذج الطبيعي عن الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقائها ضمن إطار من المماثلة العضوية بتعبير علماء الوظيفة .

حاول جولدنر من خلال إطار نظري تصوري يركز على بعض مفهومات البيروقراطية ووظائفها عند ماكس فيبر ، ورؤية روبرت ميرتون للضبط والقواعد الرسمية ، ومناقشة فيليب سيلزنيك للنموذج الطبيعي ، أن يربط بين النموذجين الرشيد والطبيعي في دراسته (*) الشهيرة على منتج للجبس ومصنع لتصنيعه يقع في مدينة بافالو التابعة لولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية . إذ اهتم جولدنر في دراسته بما يمكن أن يسفر عنه استخدام القواعد البيروقراطية كأداة للضبط يحقق التوازن بين المكونات الأساسية للتنظيم . وخلص جولدنر من خلال استخدامه لدخل مماثل تماماً لدخل الفعل في تحليل التنظيم ، الى تصور نظري هام لديناميات الجماعة ، وما يتمخض عن التطبيق الفعلي للقواعد الرسمية من نتائج مقصودة وأخرى غير مقصودة Unintended Consequences . واستخلص جولدنر تصوره النظري الذي يعرف في أدبيات التنظيم بنظرية « توترات الجماعة » Group Tensions .

وسوف نعرض فيما يلي وبإيجاز للنسق الطبيعي ثم الدراسة الميدانية لجولدنر ، ونختتم المناقشة بنظريته « توترات الجماعة » .

(أ) النموذجان الرشيد والطبيعي :

ميز جولدنر بين نموذجين متباينين في الدراسة التحليلية للتنظيم هما :

(١) نموذج النسق الرشادي . يركز هذا النموذج على البنية الرسمية وعمليات صنع القرار للتنظيم من اجل تحقيق هدفه أو أهدافه . ويكاد يطابق هذا النموذج النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر .

(٢) نموذج النسق الطبيعي : تقوم فكرة النسق الطبيعي عند علماء الوظيفة على التماثل بين البنية البيولوجية والبنية الاجتماعية . إذ توصف البنية التنظيمية بالعضوية . بمعنى أن تكون لها متطلبات البقاء والحياة والتكيف مع بيئتها الخارجية بإتباع نمط خاص من الارتباطات البنائية بين اجزاء التنظيم الداخلية .

منظور الأتساق الطبيعية ، تتألف التنظيمات من سلاسل من العمليات يرتبط منها بالأخرى ارتباطاً تبادلياً معتمداً بحيث تتشكل الأجزاء الداخلية للتنظيم علة العملية ككل . فلا ينظر الى التنظيم كأجزاء مستقلة داخلية بل تؤكد الرؤية تحليلية على الترابط العضوي له ابتداءً من المدخلات التنظيمية Inputs ثم فـيلها أو تصنيعها داخل التنظيم ثم المخرجات Outputs في كلية لاتتجزأ

وأشار جولدنر الى أن فهم التنظيم يستلزم أن لا يتم التحليل بإستخدام أحد وذجين بل بالأثنين معا . وهذا من منطلق أن البيروقراطية الرشيدة عند تطبيقها ليا تكون مصحوبة بمشكلات كثيرة قد يتطلب علاج معظمها استخدام أساليب رسمية أو غير رشيدة . لذا فإن الواقع التنظيمي يتطلب ضرورة الجمع بين وذجين الرشيد والطبيعي

« دراسة منجم ومصنع الجبس :

بدأ جولدنر دراسته على منجم للجبس ومصنع لتصنيعه من إطار تصوري نمد منطلقاته الأساسية من مشكلة التعاقب Succession في البيروقراطية عند ر ومشكلة الارتباط بين القواعد الرسمية والامتثال .

حاول جولدنر دراسة ظاهرة التعاقب في محاولة للتعرف على معدلاتها داخل تنظيمات الصناعية الحديثة في المجتمعات الرأسمالية . والى أي حد يؤثر المعدل الالى للتعاقب على نسق الجماعات غير الرسمية ، وفي إعاقاة التكامل بين الفرد حله ، وما قد يفرض اليه التعاقب من السلبيات المقصودة في السلوك الجمعي شيد ؟ ، وما مدى تأثير وظيفة القواعد ووضوحها في حدوث نتائج وظيفية وغير ييفية داخل التنظيم البيروقراطي ؟ . أيضا حاول جولدنر دراسة السلوك التنظيمي

ومدى تأثيره بالتعاقب البيروقراطي وتباين أنماط الضبط من خلال علاقة القواعد الرسمية بالامتثال . وذلك من خلال دراسة تتبعية لمنجم الجبس تم تقسيمها وفق نمط الأحداث الى أربع مراحل هي : مرحلة الاستقرار ، مرحلة عدم الاستقرار ، محاولة إعادة الاستقرار ، ومرحلة الاستقرار الجديدة .

١ - مرحلة الاستقرار الأولى : اشار جولدنر الى أن تلك المرحلة تمثل مرحلة ما قبل بداية التعاقب في القيادة التنظيمية . واتصفت المرحلة بشيوع نمط التساهل البيروقراطي . حيث تم تجميع عمال المنجم من مناطق ريفيه صغيره الحجم واعتمدت مكانه الاجتماعيه للفرد بداخلها على طول مدة اقامته ، ووضع المهني . وكانت تربط المديرين والعمال علاقات الجيره السكنيه ، وعلاقات الصداقه خارج العمل . وكان أهم ما يميز العلاقه بين المديرين والعمال في موقع العمل ما أسماها جولدنر بنمط التساهل في العلاقات . واتصف هذا النمط بإتجاه الإدارة نحو التساهل مع العمال من حيث درجة الضبط والاشراف، والسماحيات الممنوحة للعمال كالتدخين اثناء العمل ، واستخدام الأدوات المخصصة للعمل الرسمي في أداء أعمال خاصة خارج موقع العمل وحضور العمال قبل موعد بدء العمل الرسمي ، طمعا في أجور اضافيه من العمل . ولاقى هذا الإتجاه ارتياحا كبيرا لدى العمال ، في حين لم تحاول الادارة ممارسة ضغوط على العمال لوقف تلك التجاوزات

وبما ساعد على شيوع نمط التساهل البيروقراطي خلال مرحلة الاستقرار الأولى الخلفيه الاجتماعيه والفنيه للمدير فكان المدير أحد قادة المجتمع المحلي غير الرسميين، وملما بكل خصائص هذا المجتمع الذي يعمل بداخله . ولم يحصل المدير إلا على قدر محدود جدا من التعليم وكان يكره الأعمال المكتبيه ويعتمد على خبرته في إدارة العمل والتعامل مع العمال بالاسلوب المتساهل . واتخذ نمط الضبط القائم على القواعد الرسمية شكلا غير تعسفي ، فكان إذا أخطأ أحد العمال تمتحه الاداره فرصه أخرى دون أن تهدده أو تعاقبه . وبذلك سادت بيئه العمل مناخ من الاسترخاء الذي تحول بمرور الوقت الى حق - أو مسلمة - في العلاقات بين الاداره والعمال لايجب

مماسها أو إدخال تعديلات عليها . إلا أنه مع تقدم السن للمدير الحالي وصعوبة تقويمه من جانب المكتب الرئيسي للإدارة مع الرغبة في زيادة الكفاءة ، تم استبدال المدير بآخر يتمتع بخلفية علمية أعلى حاول استخدام أساليب جديدة تعيد الضبط الى شكله البيروقراطي والقضاء على حالة الاسترخاء السائدة بين العمال . وكان ذلك التحول في أسلوب الإدارة بمثابة البدايه لظهور التوترات وبداية المرحلة الثانية .

٢ - مرحلة عدم الاستقرار : بدأ جولدنر خلال هذه المرحلة ملاحظة كيف تتبلور الاتجاهات البيروقراطية في ظل التعاقب المتمثل في إحلال مدير جديد يتمتع بالقدره على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية . وكشفت ملاحظات جولدنر أن حالة عدم الاستقرار في العلاقات بين العمال والادارة ظهرت نتيجة للأسباب الرئيسية التالية، التي اقضت بعد مرور عامين الى الاضراب العتيف الذي قام به عمال المنجم والمصنع :

(١) أن تعيين المدير الجديد تم من خارج التنظيم .

(٢) إتباع المدير الجديد للأساليب البيروقراطية كما تقضى اللوائح الرسمية في الاشراف على العمل. فقد أصدر المدير تعليماته للمشرفين على العمال بإعداد أكبر عدد من التقارير تتعلق بالعمل وسلوك العمال في العمل . كما أصدر المدير تعليمات صريحة بعدم التغيب عن العمل وحدد أساليب جديدة لعقاب كل من يخالف التعليمات. كما صدرت تعليمات تحظر على العمال الاستفادة بأدوات العمل خارج حدود التنظيم ، وحظر التدخين في مواقع العمل . ومن ثم بدأت سياسة المدير الجديد في تضيق الخناق على نمط التماهل البيروقراطي .

وأشار جولدنر من خلال مناقشته لنتائج مرحلة عدم الاستقرار الى نمط من البيروقراطية اصطلح على تسميته البيروقراطية الكاذبه The Mock Bureaucracy . ويصف هذا النمط القواعد المفروضة من جهات أخرى خارج التنظيم وتقابل بسخرية وعدم تقبل من قبل المطبق عليهم تلك القواعد . واعطى جولدنر مثالا لهذا النمط البيروقراطي عندما اصدرت شركة التأمين تعليمات بعدم التدخين في مواقع العمل فتجاهلها العمال وسخروا منها . من جهة أخرى اشار

جولدتر الى نمط من البيروقراطية يلقى قبولا من الطرف المتلقى للتعليمات في حين يحقق ذلك اهداف الطرف الآخر الذي يصدر التعليمات (الادارية) . واطلق جولدتر على هذا النمط البيروقراطي اصطلاح البيروقراطية النيابيه أو التمثيلية Representative Bureaucracy . واعطى جولدتر مثالا لهذا النمط عندما اصدرت الإدارة تعليمات أمن صناعي خاصه بالعمل داخل المنجم لاقت قبولا من جانب عماله .

وازداد التوتر في سلوك العمال من جراء إنحسار نمط التساهل البيروقراطي خاصة بعد أن تم استبدال المدير الثاني بثالث أكثر من سابقه خبره ودراية إدارية . فأدخل اساليب جديدة في الاشراف والضبط اسمها جولدتر بإسلوب الاستبدالات الاستراتيجية " Strategic replacements " وقد يرجع أسباب احلال مدير ثالث محاولة المدير الثاني ازاء ما واجهه من مقاومة متزايدة من جانب العمال والمشرقيين التقرب اليهم بطرق غير رسمية . كأن يهنأ العمال في مناسبات عائلية متعددة ، ويشاركهم افراحهم وأحزانهم ، إضافة لعدم قدرته على حسم المقاومة من جانب العمال لصالح إدارة المكتب الرئيسي وتنفيذ القواعد الرسمية كما يجب .

قام اسلوب الاستبدالات الاستراتيجية على القاء اللوم في السلوك غير الرشيد من جانب العمال ، على المشرقيين وعدم التزامهم بتطبيق اللوائح الرسمية وتنفيذ مقتضيات الاشراف المباشر على العمال . مما خلق نوعا من التماسك بين المشرقيين والعمال في مجال المقاومة ضد توجيهات المدير الجديد . إضافة لذلك، قام المدير الجديد باستبدال أماكنهم . كما احدث استبدالات بين أفراد الإدارة الوسطى ، من منطلق فكرة أساسية مفادها أن تطبيق سياسة جديدة يستلزم نجاحها إدخال شخصيات جديدة في مواقع التنفيذ والاشراف .

ومما زاد من حدة التوتر ما استحدثه المدير الجديد من أساليب تقنيه جديده في مجال العمل تتعلق بزيادة معدل التشغيل والأداء . مع تضيق نطاق الاشراف الى

التوتر ومظاهر الاستياء بين العمال انعكست بداية في تقليل نشاطهم في العمل . من جهة أخرى رفضت الإدارة هذا التصرف من جانب العمال . واعتبرت مظاهر الاستياء والسلوك غير الوظيفي للعمال ضد الشرعية تحدياً للسلطة الادارية . وبالتالي تمخض هذا الموقف غير المستقر عن زرع الشكوك في نوايا كل فريق من الجانبين (الإدارة والعمال) . ودخل الفريقان في حلقة مفرغه تضمن إطارها إصرار كل طرف على موقفه وتولد عن ذلك الاضراب العنيف من جانب العمال . ونظراً لعدم تفهم نقابة العمال لموضوع الخلاف، وبالتالي سلبية موقفها مع العمال وعلم الإدارة بذلك جعلها تزيد من حدة الالتزام والتقييد بالتعليمات الرسمية واتباع الأساليب العقابية لحسم هذا النمط الخطير من الصراع .

واستخلص جولدنر من خلال هذه الحالة نمطا من البيروقراطية اصطلح على تسميته بالنمط العقابي للبيروقراطية *Punishment - Centred bureaucracy* . حيث ينشأ هذا النمط كاستجابة إما لضغط الإدارة أو من جانب العمال لاجبار أي منهما على الامتثال للآخر . فمن جانب العمال كما حدث في الدراسة حاولوا الضغط على الإدارة من خلال تقليل نشاطهم وبالتالي إنخفاض مستوى الانتاج مما أضطر الإدارة لقبول اشتغال العمال ساعات زائدة مقابل أجور إضافية

٣ - مرحلة محاولة إعادة الاستقرار :

كان من النتائج غير المتوقعة للاضراب التوصل الى إتفاق زاد من إتصاف التنظيم بالبيروقراطية على النحو الذي اشار اليه جولدنر بالحلقة المفرغة . ففي هذا الوضع كان يصعب على أحد الطرفين توقع ما سيقوم به الطرف الآخر من ردود أفعال . على صعيد آخر كانت الصراع الايجابي لايجد قبولا من جميع الأطراف مهما اختلفت توجهاتهم ، في حين كانت رؤيتهم لشكل الاستقرار الذي يرضى جميع الأطراف متباينه ايضا . فكان إتجاه العمال التقليديين والقدامى هو العسود للبيروقراطية

المتساهله بينما كان الاتجاه كل من المديرين الجدد ومسئولى النقا به وجود بنيه بيروقراطية ، تتيج لهم ممارسة السلطة، كما تم تهيئة باقى العمال لتقبل العلاقه التعاقدية بينهم وبين الإدارة مع إعادة النظر فى رفع أجورهم .

٤ - مرحلة الاستقرار الجديدة :

خلال هذه المرحلة تطور الشكل البيروقراطى للتنظيم حيث تمثل فى زيادة التوجه نحو العلاقه التعاقدية من جانب العمال الذين اندمجوا أدواتها فى العمل داخل التنظيم وساد نمط من التوافق بين التوقعات والتوجهات لجميع الأفراد فى محيط تفاعلهم مع نسق الدور The role - system . من جهة أخرى أشار جولدنر الى استمرار حالة التوتر رغم حدوث التوافق بين العمال والإداره . والسبب فى حدوث التوتر إختفاء النسق غير الرسمى من العلاقات بين الإدارة وبين من يتم تعبئتهم لمساندة الفعل الإدارى . كما تحولت الإتصالات الرأسية الى نمط اتصف بالحد الأدنى من المشكلات مع احتمالات الصراع من جراء تأثير المكاسب المادية للعمال لاسيما فى حالات الكساد الاقتصادى

نتائج الدراسة :

كشفت نتائج الدراسة عن مؤشرات هامة جدا لوظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية . كما قدمت معالجة تحليلية هامة للأنماط البيروقراطية التى قد تتواجد داخل التنظيم بدرجات متفاوتة ، فأشار جولدنر الى ثلاثة أنماط من البيروقراطية هى : النيابية ، والكاذبة ، العقابية .

وأشارت دراسة جولدنر الى ان لوظائف القواعد الرسمية نتائج وشيدة ونتائج غير مقصودة . وفى مرحلة عدم الاستقرار ، عندما قاوم العمال والمشرفين القواعد التى قيدت من بيروقراطية التساهل ، استخدم المدير سلطته الوظيفية فى إنكاره لتحمل مسئولية إصدار تلك القواعد وانها صدرت اليه لتنفيذها من قبل المكتب الرئيسى للشركة لكونه المسئول الأول عن الضبط وإصدار القواعد الرسمية .

كما أشارت نتائج الدراسة الى الجانب غير الرشيد فى السلوك المصاحب لتطبيق

القواعد الرسمية . اذ ألمحت البيروقراطية الكاذبة الى انحراف وظيفى فى السلوك من جانب العمال ورفضهم تنفيذ تعليمات «محتوى التدخين» لأنها صادرة من شركة التأمين وليس من قبل المكتب الإدارى الرئيسى للمصنع . وأشار جولدنر الى أن ارتفاع معدل التعاقب يمثل أحد الآليات لتطور التنظيم البيروقراطى .

نظرية ألفن جولدنر : توترات الجماعة

باستخدام المنهج التحليلى للفعل Action analysis فى دراسة التنظيم . ومن خلال تفسيرات جولدنر لنتائج دراسته الميدانية الهامة على منتج للجيس ومصنع لتصنيعه . قدم جولدنر نظريته توترات الجماعة التى تعتبر - من وجهة نظره - نموذجاً إمبيريقياً يتضمن عدداً من العناصر الهامة فى تفسير ما يحدث داخل التنظيمات . وتقوم نظرية توترات الجماعة على ثلاثة عناصر أساسية هي :

(١) الأدوار: يتصل بهذا العنصر توقعات الدور Role - Expectations من قبل القائمين به . والذي يمكن ملاحظته من خلال ما يشيرونه من شكاوى ضد بعضهم البعض . فعلى أساس المتطلبات الأساسية للدور ، تحدث الشكاوى من جراء عدم التزام فرد ما فى أداء دوره بالكيفية التى يتوقعها منه فرد آخر . وتبرز توقعات الدور من خلال علاقة مهندس الانتاج بالعمال فى مصنع الجيس . حيث كان المهندس كثير التوعد للعمال وتهديدهم بتغيير ما ألقوه من أسلوب الاشراف المتساهل معهم . فى حين كان العمال غير مكترئين بالتهديد . بل كانوا قلقين من نمط الأسلوب الاشرافى الجديد وقدرته على استخدام صلاحيات السلطة لمصلحته الخاصة . وكشفت نتائج دراسة جولدنر عن وجود تباين فى درجات السلوك الرسمى لأفراد الجماعات ، بحيث يصعب التكهن بما سيكون عليه هذا السلوك فى مواقف مختلفة لما اعتادوا عليه من أسلوب اشرافى .

(٢) الظروف الاجتماعية : منذ بدأ جولدنر البحث عن تفسير للجذور الاجتماعية للصراع جعل إهتمامه الأساسى بتوترات الجماعة كمحصلة لأشكال خاصة للموقف الاجتماعى Social situation أكثر من كونها نتيجة لسمات شخصية

• الجماعة فمن بين الظروف التي تزيد من حدة الصراع ، ما يقع من تباينات في القوى النسبية بين الفاعلين كأن يصبح الأنا (Ego) قادرا على تحقيق ، رغم مقاومة الغير (Alter) .

نوترات الجماعة : تذهب فرضية نموذج النسق الطبيعي الى أن توازن وظيفة لدى تكيف اعضاء الجماعة (الأنا Ego والغير Alter) مع توقعات البعض .

تأسيسا على هذه الفرضية ذهب جولدرنر الى القول بأن طبيعة العلاقة بين الأدوار (الأنا والغير) سوف تُظهر صراعات تأخذ في التقاوم الى الدرجة حدث عندها تعارض في توقعات الدور لكليهما إما لأنهما متعارضان أو تغيرات في الموقف دون علمهما أو الأخذ برأيهما قبل حدوثها .

: التوجه الإمبيريقى لقياس درجة بيروقراطية التنظيم :

لاشك أن أية محاولة علمية تسعى لتحويل اطار تصورى مجرد بمقولاته التي نها الى ابعاد يمكن قياسها واختبارها إمبيريقيا يسهم في قوة الالتحام بين التطبيق ، خاصة اذا تم ذلك باستخدام أسلوب التحليل المقارن . في هذا د ، نجد محاولة كل من ستانلى أودى S. udy (١٩٥٩) وريتشارد هال (١٩٥٩) في تحويل الخصائص البيروقراطية التي تضمنها النموذج المثالى لغير الى يمكن قياسها واختبارها إمبيريقيا للكشف عن العلاقات الارتباطية بين تلك : . وسوف نعرض للدراستين بايجاز فيما يلي :

دراسة ستانلى اودى (١٩٥٩) :

من خلال ما اثاره الفن جولدرنر من تساؤلات حول مدى صلاحية الأخذ بعمومية النموذج المثالى ، اشار الى عدم الأخذ بذلك ، وأنه ليس شرطا أن تتوفر جميع

خصائص هذا النموذج في كل بنية تنظيمية . وأن النموذج المثالي أشبه بمقياس يتألف من اثني عشر عنصراً .

ضمن هذا الإطار وفي محاولة علمية جادة قام ستانلي أودي (١٩٥٩) بدراسة اجراها على عدد كبير من التنظيمات الرسمية في ١٥٠ مجتمع غير صناعي ، في محاولة للاختبار الإمبريقي لمفهوم البيروقراطية ، كما تعكسها الأبعاد التي يتضمنها نموذج فيبر . واستخدم أودي سبع خصائص للبيروقراطية قسمها الى عناصر بيروقراطية Bureaucratic ، وعناصر رشيدة Rational ، وقام بدراسة الارتباطات بينها . ثم درس كل خاصية من الخصائص السبع من منظور ثنائية الظهور او الاختفاء بين تنظيم وآخر .

توصل أودي من تحليل نتائج دراسته الى عدم الإتفاق في تواجد تلك الخصائص بشكل ثابت في مختلف الأشكال التنظيمية . وتحليلها إتفق أودي مع ما أشار اليه جولدنر من افتراض وجود البيروقراطية على متصل أكثر من إفتراض ظهور بعض أبعادها الأساسية واختفاء البعض الآخر من تنظيم لآخر . وأن ينظر الى البيروقراطية كشكل تنظيمي يتصف بعدد من الأبعاد

٢ - دراسة ريتشارد هال (١٩٦٣) :

إن الاتجاه التحليلي المتميز لأودي في محاولة دراسة الخصائص البيروقراطية كأبعاد يمكن قياسها كان موضع إهتمام كبير لدى عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد هال الذي طور هذه الرؤية في محاولة التقييم الامبيريقى لنموذج فيبر . واستخلص مقياساً هاماً يعتمد على العلاقات الارتباطية بين الخصائص البيروقراطية كأبعاد يمكن قياس مدى ارتباطاتها أو عدم ارتباطها باستخدام المعاملات الإحصائية .

الهدف العام للدراسة :

تهدف دراسة هال الى اختبار أسس النموذج البيروقراطي وابعاد التنظيم التي تعتبر ابعادا بيروقراطية من خلال قياس الدرجة التي توجد عليها داخل تباين كبير

من التنظيمات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية . ولتحقيق هذا الهدف ، اختار هال ست خصائص تعدد شائع داخل التنظيمات منها خمس خصائص بيروقراطية وخاصية واحدة رشيدة هي المؤهلات الفنية . والخصائص الست (أو الأبعاد) هي :

(١) تقسيم العمل القائم على التخصص الوظيفي .

(٢) (الهيراركية) مجده العالم للسلطة .

(٣) نسق القواعد الذي يغطي مجال الحقوق والواجبات للشاغلين للمناصب الرسمية .

(٤) نسق الأساليب التي تتعامل مع اوضاع العمل .

(٥) اللاشخصية في العلاقات بين الأفراد .

(٦) الترقى واختيار العمالة المعتمدين على الجداره الفنيه .

تتمثل أهمية دراسة هال في محاولته قياس درجة البيروقراطية للتنظيم بتصميم مقياس فرعى لكل خاصية من الخصائص الست . ويتضمن كل مقياس فرعى من المقاييس الخمسة للأبعاد البيروقراطية عشرة بنود ، بينما يحتوى المقياس السادس على اثني عشر بند لقياس البعد الرشيد .

لكي يتم وصف الخصائص الفعلية للبنية التنظيمية بدقة كبيره في علاقتها بالأبعاد البيروقراطية ، قامت الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن البيروقراطية عادة ماتتواجد على درجات متفاوتة بالنظر الى كل بعد من الأبعاد الستة في المقياس . وأن التنظيمات التي تتصف ببيروقراطية أعلى عند أى بعد ليس ضروريا أن يكون هذا حالها عند بعد آخر من أبعاد المقياس . وتم تصميم مقياس درجة البيروقراطية على أساس اختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت Likert Scale .

مجال الدراسة :

تم اختيار عينة عمدية تضم عشرة تنظيمات متباينة فيما بينها من حيث الحجم

والهدف ، والقدم الحداثة ، وذلك لدراسة مدى تأثير تلك التباينات في درجة البيروقراطية وتباينها من تنظيم لآخر . فتراوج الحجم التنظيمي داخل عينة الدراسة من ٦٥ الى ٣٠٩٦ مشغل . كما تراوحت درجة حداثة أو قدم التنظيمات من اربع سنوات الى ٣٦ عام من الممارسة التنظيمية المستمرة .

فيما يختص بالعينة البحثية ، تم اختيار الأفراد بطريقة عشوائية من العاملين داخل التنظيمات . وضمت العينة أفرادا من الإدارة والعمال ، حتى يمكن تقليل احتمالات التحيز في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة .

نتائج الدراسة :

كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقات ارتباطية بين كل من القدم / الحداثة ، أو الحجم مع درجة البيروقراطية على مستوى الأبعاد الستة . وقد أرجع هال سبب ذلك الى صغر حجم العينة .

أشارت الدراسة الى تباين درجة البيروقراطية في ارتباطها بالأبعاد الستة فقد تكون درجة البيروقراطية عالية بالنسبة لعدد معين بينما تنخفض بالنسبة لعدد آخر. من ذلك استخلص هال وجود تباين في درجة البيروقراطية بين التنظيمات قيد الدراسة . وإذا كانت البيروقراطية من الوجهة النظرية تتكون من عدة خصائص تمثل في مجموعها المستوى الأمثل من البيروقراطية الكلية ، فإن واقعها داخل التنظيم لا يتصف بتلك الخاصية من التكاملية .

وعندما نقارن بين نتائج دراسة هال ودراسة أودي سوف نجد تماثلا من حيث وجود علاقات ارتباطية موجبة بين الأبعاد البيروقراطية بعضها البعض بينما توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الأبعاد البيروقراطية والبعد الرشيد