

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 : C11/ 15-11**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C11/15**

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 العاشرة – مدرسة التحليل الاستراتيجي

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، الاسكندرية، 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.

4- ميشيل كروزيه والنموذج المثالي للإستراتيجية

وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم:

إستخدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشيل كروزيه M. Crozier (1964) مدخل مدرسة الرشادة الحديثة The neo - rationalism، في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدى الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية The bureaucratic personality - التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون R. Merton (1949) - ولتحقيق هذا الغرض، قام كروزيه باختبار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار علي وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جداً من البيروقراطية، ومصنع للتبغ في فرنسا يتصف بدرجة أقل نسبياً من البيروقراطية مقارنة ببنية الوكالة الحكومية (Silverman, 1971. 208).

وتتمثل الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود (هيراركية) محددة الملامح واتصاف الأعمال والنشاطات الداخلية بالعلاقات الرسمية غير الشخصية، ووضوح قنوات السلطة والاتصالات علي خارطة التنظيم. وينهض الترفيع الوظيفي علي الأقدمية في العمل أكثر من اعتماده علي تقارير تقييم الأداء. وملاحظته لأعضاء التنظيم.

من خلال ما خلصت اليه دراسة كروزيه من نتائج يمكن القول إنه بدأ متأثراً بآراء ميرتون حول الشخصية الإدارية التي تتشكل أساساً من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم - نظرياً - التزاماً تاماً بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية (Crozier, 1964: 156 - 161). من هذا المنطلق حاول كروزيه معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية؟ وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعاً من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم؟ وهل تحاول في الوقت ذاته توسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها علي الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلى؟ وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم علي إستراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل وتفهم جيد لقواعد اللعب Game Rules، التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة للقواعد الرسمية من قبل التنظيم؟

خلصت الدراسة إلى النتائج الهامة التالية في إجابتها على التساؤلات السابقة، ومحاولة تفسيرها:

١- مع التسليم بمقولة إن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.

(١) علي مستوي العمال في مصنع التبغ، إتفقت جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج علي استراتيجية واحدة، تضمن بقاءهما في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى. وتتأسس هذه الاستراتيجية علي حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الإتصالات العرضية بينهما دون حاجة لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية الأعلى. أيضاً تشتمل الاستراتيجية علي توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية للجماعتين. ومن ثم تصعد المعلومات Information المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوي الأعلى، وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوي وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية.

(٢) التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المركزة في حوزة جماعة تنظيمية معينة (كالمهندسين مثلاً)، مما يزيد من قوة أفرادها. وهذا ما كشفت عنه الدراسة في قسم الصيانة، حيث يوجد مهندس علي درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة وإصلاح ماكينات إنتاج التبغ. لذا كانت الحاجة ماسة لخبرته في إصلاح أي عطل طارئ وغير متوقع في الماكينات.

ومع تغير التقانة، يري كروزبييه من خلال إعادة تحليله للنتائج ضمن الإطار التاريخي الثقافي للمجتمع الفرنسي، أن المهندسين يحافظون علي مواقفهم المتغيرة في مواجهة التطور التقني بزيادة معرفتهم المتخصصة وإبداعاتهم مما يحفظ لهم مكانة وظيفية عالية يمارسون من خلالها التحكم غير المباشر والحد الأمثل من القوة داخل التنظيم الصناعي. (Collins, 1975. 311)

أما داخل التنظيم الرسمي للوكالة الحكومية، فتعطي الدراسة مؤشرات تدل علي حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين رئيس القسم ورئيس الوحدة التابع له

والمشرفين علي الأفراد في المستوي التنظيمي الأدنى. وتحدث التوترات بفعل عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلي رئيس القسم من خلال رؤساء الوحدات التابعة له. وبالتالي صعوبة إتخاذ قرارات صائبة تماماً تختص بسير العمل وكفاءة الأداء. ومن أهم ما أثارته نتائج الدراسة في هذا التنظيم أنه رغم الوضوح والسيولة في قنوات الإتصال الرسمية التي تضمنتها خارطة التنظيم فيما يختص بالعلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة، يوجد صراع للقوة بينها، يرجع مصدره للاستراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمراره في عمله وعدم التعرض للعقاب. تقوم الاستراتيجية علي عدم التنفيذ الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف تجاه المرؤسين، مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما سير العمل، وعدم إثارة مشكلات تصل إلي مسامع رئيس الوحدة أو من خلال ما تتضمنه التقارير المرفوعة من ملاحظات متعلقة بكفاءة العامل ومستوي مهارته وعلاقته مع زملائه... إلخ. ويرتبط بعدم دقة المعلومات المنقولة لأعلي مصدر آخر يزيد من حدة الصراع والتوترات بين المستويات الثلاثة. يتمثل هذا المصدر في المنافسة القائمة بين الأقسام المتماثلة في تحقيق متطلباتها من العمالة والإمكانات في ظل ندرة الموارد التنظيمية. فلاشك أن المعلومات الصحيحة تقضي إلي إتخاذ قرارات سليمة كما تحقق للأقسام المتنافسة تحقيق ما تصبو إليه من مصالح خاصة كأن تضمن بقاها واستمراريتها وتكسب أرضية جديدة في مجال المنافسة.

استخلص كروزبيد من خلال ما كشفت عنه نتائج تنظيم الوكالة ذات البيروقراطية العالية، دور البيروقراطيات ذاتها في خلق حالات استخدام القوة في التحكم غير المباشر علي المعلومات وتدقيقها عبر قنوات الإتصال. فذكر كروزبيد أن لحقيقة البيروقراطية وجهين، قواعد تفصيلية مكتوبة لا يُرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة منها مثلاً محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها. أو أن يستخدمها في تغطية موقفه في أحوال حرجية. إذ يحتكم إلي القواعد المكتوبة لتحديد من الأولي يتوجبه اللوم إليه علي ضوء محددات الدور وحدود السلطات كما تضمنها اللوائح الرسمية. من ثم يحتفظ الأفراد بالتعليمات المكتوبة لحماية أنفسهم أولاً خلال محاولة غير رسمية لتفسيرها بأساليب تخرجها عما تم صدورها من أجله. ومن ثم تنتشر القوة داخل التنظيم وتتجه لصالح الأفراد الأقدر علي حماية أنفسهم باستخدام ما يرونه مناسباً من القواعد الرسمية لخدمة هذا الهدف بينما يتجاهلون باقي القواعد.

من خلال إعادة تحليل نتائج دراسته، توصل كروزبييه الي استخلاص هام مفاده أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره لفعل الآخرين. وترجع أهمية هذا الاستخلاص في نقده للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي يضيفي سمة الرشادة التامة علي العلاقة بين الوسيلة والغاية. كما ينتقد كروزبييه النموذج الخالص للصراع من خلال مفهومه الأساسي الذي يقتضي حتمية تدمير الطرف الأضعف. إذ كشفت نتائج الدراسة، من جهة أخرى، عن أن الرموز العامة للشرعية التي تخلقها القيم يتم تدعيمها وتقويتها بالاحساس المشترك بحرص الجماعات علي عدم تدمير إحداها الأخرى.

كما ينتقد كروزبييه نظرية اللعب في تناولها المحسوب للتفاعل والعلاقات كوسائل لتحقيق أهداف مخططة. ووفق قواعد معلنة. إذ كشفت الدراسة عن وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة تعتمد علي شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل بينهم والتي تم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب.

انطلاقاً من استخلاصات الدراسة الميدانية وتفسيرات كروزبييه لها يتوصل إلي رؤية في تفسيره للظاهرة البيروقراطية مفادها أن كلاً من النموذج الاستراتيجي المثالي، ونظرية اللعب لن يستطيعا تفسير تعقيدات الحياة الاجتماعية. ورغم الضوابط التي تنهض عليها عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم - كمثال - تظهر تعريفات وضوابط جديدة خلال واقع ممارسة التفاعل. فالأفراد داخل التنظيمات يمثلون واقعاً اجتماعياً وهذا الواقع قابل للتغير وفق تعريفات جديدة تظهر أثناء الممارسة الفعلية والمستمرة لعملية التفاعل. (Silverman, 1971. 209 : 213)

١- روبرت ميشيلز والأوليغاركية Oligarchy داخل التنظيم:

تعتبر نظرية روبرت ميشيلز Robert Michels^(*) في دراسة علاقات القوة من النظريات الكلاسيكية التي تزامن ظهورها مع ظهور التنظيمات الحديثة تقريباً. كما تقف تلك النظرية موقفاً مغايراً - في دراسة علاقات القوة داخل التنظيم - لموقف نظريات البنائية الوظيفية فيها (Pfiffner and Sherwood, 1960 : 338).

وترتبط شهرة نظرية ميشيلز في تراث علم الاجتماع التنظيمي، بمقولته الهامة «القانون الحديدي للأوليغاركية The Iron Law of Oligarchy». وحول مفهوم الأوليغاركية نجد الكثير من الرؤى النظرية التي يحفل بها قاموس العلوم الاجتماعية ابتداءً من تعريف أفلاطون لها ثم هوبز T. Hobbes، وماكيفر R. M. Maciver (١٩٤٧)، وسبيتز D. Spitz (١٩٤٩). ودون الدخول في جدليات تعريف الأوليغاركية، نقول إنها - ببساطة - كلمة تعني تركيز القوة في أيدي الصفوة أو الأقلية Elites أو الجماعة الصغيرة داخل المؤسسات أو التنظيمات سواء تم استغلال الجماعة لهذه القوة أم لا. (Bierstedt, 1964, 475)

أشار ميشيلز إلى أهمية الأوليغاركية في ارتباطها بالتنظيمات، من خلال ما ذهب إليه في تصوره إلى حاجة أية جماعة من الأفراد لقائد من بينهم يتوقف نمط قيادته لهم على حجم الجماعة، ومدى ما تتصف به من قوة أو ضعف، وتصنيف الجماعة ضمن الجماعات الرسمية أو الجماعات غير الرسمية. حيث تتصف الجماعة غير الرسمية بضعف قيادتها، بينما تتصف بالتماسك بين قائدها وأفرادها في تحقيق أهداف الجماعة وأداء ما تقوم به من أنشطة. وأشار ميشيلز إلى أن تغير ظروف الجماعة ومدى إتصافها

(*) تم ترجمة مؤلفه بعنوان "الأحزاب السياسية: دراسة اجتماعية للإتجاه الأوليغاركي للديموقراطية الحديثة. من اللغة الإيطالية إلى اللغة الإنجليزية، وتم نشره في لندن عام ١٩١٥. وقام بالترجمة إيدن Eden، وسيدار بول Cedar Poul. هنا وقد تأثر ميشيلز بأفكار كل من جيتانو موسكا Gaetano Mosca، وفلفريدو باريتو Vilfredo Pareto من خلال رؤيتهما النقدية العامة للديموقراطية. انظر

بالقوة أو الضعف يتعكس علي قائدها ودوره الذي يتغير بقدر تغير جماعته. فعندما يزداد حجم الجماعة يزداد بالتالي مجال السلطة المفوضة لقائدها من قبل أفرادها. (Blau., 1968)

ومع نمو حجم الجماعة تزداد حاجتها للتخصصية والمهارات الفنية مع بداية الإنجاء الانفصالي بين قائدها وأفرادها. إذ يتجه القائد منفرداً لاختيار عدد قليل من أفراد الجماعة يدينون له بالولاء ويتمتعون في الوقت ذاته بمهارات متنوعة للعمل كمعاونين له في إدارة شئون الجماعة وبما يضمن للقائد ومساعديه البقاء والاستمرار. بينما يتجه باقي أفراد الجماعة بدورهم للانفصال عن قيادتهم، ومحاولة احتكار الأساليب والاحتياجات التي تفرض ذاتها بصورة حتمية علي الجماعة. ويكون الانفصال بين القلة من الأفراد المتقلدة للقوة والتحكم في القيادة، وبين باقي أفراد الجماعة، وبخاصة من هم في المستوي الأدنى نسبياً. وفسر ميشيلز هذا التحول الهام في علاقة القوة داخل الجماعة بالتوجه نحو الأوليغاركية التي تمثل احتفاظ الاقلية لمصادر القوة والقيادة التي تحتكر الخبرات والقدرات وتتصرف تبعاً لمصالحها الذاتية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في السلطة والسيطرة علي أعداد كبيرة من الأفراد يكونون في حاجة ماسة لخبرة أفراد القيادة.

حاول ميشيلز من خلال رؤيته لعلاقات القوة داخل الجماعة، أن يبرهن علي وجود الأوليغاركية ضمن البنية الديمقراطية الداخلية للحزب الاشتراكي الألماني ونقابة العمال الزراعيين في ايطاليا وتوصل ميشيلز إلي ما يدعم رؤيته مما جعله يقلل من مميزات الديمقراطية، وتشككه في وجود مجتمع إنساني حديث يخلو من الطبقية وعدم المساواة. ومن ثم يمكن تطبيق قانون الأوليغاركية عالمياً في دراسة التنظيمات والأحزاب السياسية والنقابات. وقد أسس ميشيلز نظريته علي عاملين هما:

١- أهمية حجم التنظيم:

أشار ميشيلز إلي أهمية حجم التنظيم من خلال تحليلاته للخبرات الأولية في مجال التفاوض مع الإدارة من جانب نقابة العمال الزراعيين في ايطاليا. وإستخلص ميشيلز أنه كلما كان حجم الجماعة صغيراً، تكون قيادتها ضعيفة وغير رسمية، ويكون ظهور القيادة داخلها عفوية ويظل القائد جزءاً لا يتجزأ من الجماعة ويشارك أداء الأنشطة مع باقي أفرادها. كما يشارك جميع أفراد الجماعة في إتخاذ القرار. وتكون السلطة

المخولة للقائد من قبل أفراد الجماعة محددة وذات طبيعة مؤقتة. وعندما يزداد حجم الجماعة - وهذا أمر طبيعي لمعظم الجماعات الاجتماعية - يصبح دور القائد أكثر ايجابية نظراً لتعدد الأدوار والوظائف التي يقوم بها أفراد الجماعة. ومن ثم تزداد سلطة قائد الجماعة وقوته ومدى ما يخول له من سلطة مفوضة من قبل أفراد الجماعة. لكن يظل القائد على ارتباطه وتماسكه إلي حد ما مع أفراد جماعته، وباستمرار تزداد حجم الجماعة تزداد قوة القائد وحاجته لمساعدين متخصصين لمواجهة متطلبات الأنشطة المتنوعة داخل الجماعة. وتبدأ ظهور الأوليغاركية متمثلة في الآتي: (Dunkerely, 1972: 9).

(أ) حدوث الانفصال الواضح بين القائد ومساعديه معاً وبإقي أفراد الجماعة علي أساس تباين مراكزهم الاجتماعية أو الوظيفية.

(ب) تركيز المعلومات والسيطرة علي قنوات المعلومات لدي قيادة الجماعة وحدها.

(ج) إزداد سلطة القائد ومساعديه لعدم وجود خلافات سياسية بينهم، وأن الحرية المطلقة للقائد في اختيار مساعديه يضمن ولائهم له والتماسك فيما بينهم. وبالتالي إمكانية المحافظة علي المنصب واستمرار البقاء في مركز القيادة.

(د) حب الذات لدي أعضاء القيادة يدفعهم لتقديم مصالحهم الذاتية علي المصالح العامة لأفراد الجماعة (إستبدال الأهداف).

(هـ) إمكانية حدوث التوارث في حكم الأقلية للأغلبية من الأفراد عندما يصبح التباين الاجتماعي بين الحاكم والمحكوم مسألة عامة وشائعة.

(و) تركيز المهارات والتخصصية لدي القلة الحاكمة وحاجة المحكومين لها يقضي إلي إمتثالهم لأوامر وتعليمات القلة الحاكمة مما يعطي فرصة كبيرة أمامها للبقاء والاستمرارية والتسلط. (Broom and Selznick, 1963 : 248 and 249)

٢- صراع المصالح بين أعضاء التنظيم ذوي المهارات التخصصية العالية:

يرتبط هذا الموضوع ببعض مفاهيم التحليل الوظيفي. إذ اعتقد ميشلز أن تقسيم العمل، والتخصص Specialization داخل التنظيمات يدفعانها للإلتجاء نحو الأوليغاركية لسببين: أولهما، زيادة حجم التنظيم ويصبح أكثر تعقيداً كما تصبح أدوار الأفراد أكثر إلتصافاً بالتخصصية. ونتيجة لذلك يتضائل عدد الأفراد الأجدر

بتولي قيادة التنظيم وشغل المناصب العليا، ولذا يبدأ ظهور نمط من القوة يقوم علي الخبرة المتخصصة Expert Power تقتصر علي القلة من أفراد التنظيم. واعتقد ميشيلز أن هذا النمط من القوة سبق حدوثه في حركة النقابة العمالية البريطانية. كما تقوي التخصصية من توجه التنظيم نحو الأوليغاركية. ولأن كل فئة تمتلك قوة تعمل لمصالحها الذاتية، يبدأ صراع القوة علي أساس المصالح في الظهور داخل التنظيمات. وتبعاً لتفوق أحد أطراف الصراع علي الآخر، يتسيد الأقوي ويمتلك قيادة التنظيم ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية The Organizational elite صاحبة السلطة أو القوة المطلقة. (Pfiffner and Sherwood, 1960 : 339 - 340) An absolute power. ومن ثم تصبح الممارسة الفعلية للديموقراطية في التنظيمات كبيرة الحجم حلاً يصعب تحقيقه.

ومن الدراسات الإمبيريقية التي اختبرت قانون الأوليغاركية، دراسة قام بها سيمور ليبست S. M. Lipset ومارتن ترو M. Trow وچيمس كولمان J. Coleman (١٩٥٦)*. انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها أن هناك إتجاها ظاهراً نحو الأوليغاركية داخل التنظيمات التطوعية حيث يوجد تفاوت كبير في الحوافز المادية وغير المادية بين قادة تلك التنظيمات وأعضائها، وكلما انحسر هذا التفاوت بين الفئتين يزداد الإتجاه نحو ممارسة الديموقراطية. وقد كشفت الدراسة، التي أجراها ليبست وزملاؤه لاختبار تلك العلاقة داخل البنية التنظيمية للنقابة الدولية للطوبوغرافيا في الولايات المتحدة الأمريكية، عن إتصاف تلك البنية بالممارسة الديموقراطية نظراً لتقاضي أعضاء النقابة أجوراً عالية نسبياً وإنتمائهم القوي للمجتمع المحلي من خلال علاقاتهم بزملائهم أعضاء المجتمع. ومن ثم فإن الأوليغاركية داخل التنظيمات تتوقف علي ظروف معينة منها أهداف التنظيم، درجة التماسك بين أعضائه، وظروفه التاريخية وطبيعة توزيع الحوافز داخل التنظيم. وقد أكدت دراسات أخرى صدق هذه النتائج (محمد علي، ١٩٧٢ : ١٠٦، ١٠٧ : 257 : Hall, 1977).

(*) نشرت هذه الدراسة في عام ١٩٦٢ في المؤلف التالي:

آرثر ستينشكومب والثروة والحراك في دراسة الصراع داخل التنظيم: (١٠)
تقوم نظرية آرثر ستينشكومب في دراسة الصراع التنظيمي علي تصور افتراضي
للتنظيم كوسط تتصارع القوي بداخله من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد
المادي. من ذلك ميز ستينشكومب بين جماعتين أساسيتين داخل البيروقراطيات كبيرة
الحجم هما (١) العمالة التي تتقاضى رواتب سنوية Salaried employees، (٢)
العمالة اليدوية النقابية التي تتقاضى أجوراً Wages نظير ما تقوم به من عمل يدوي
داخل التنظيم. وحدد ستينشكومب خمسة مصادر في مجال الصراع التنظيمي علي
النحو التالي:

(أ) التمييز بين أعضاء التنظيم علي أساس الامتيازات المادية:

الفرضية الثانية التي قامت عليها نظرية ستينشكومب مفادها أن الفكرة الأساسية
لدي القائمين بإنشاء التنظيم منذ البداية تتمثل في أن يشتمل علي جماعتين من
الأفراد (كأعضاء للتنظيم) بحيث تتحكم الأولى في الثانية التي يجب عليها، في ظل
اللوائح الرسمية، والامتثال للأوامر الصادرة إليها من قبل أفراد الجماعة الأولى. وأن
تحتوز الجماعة الأولى امتيازات القوة التي تمكنها من السيطرة والتحكم علي الجماعة
الثانية التي تفتقر بشكل شبه تام لتلك الامتيازات Powerless group. وترتبط
بهذا الافتراض الثاني في نظرية ستينشكومب، ضرورة الاختلاف في نظام العائد المادي
مقابل العمل بين الجماعتين داخل التنظيم، وأن تعكس الأوضاع الوظيفية مصادر القوة
التنظيمية. فالجماعة الحائزة للقوة والنفوذ تنال أعلي المناصب الرسمية وتتقاضى
رواتب سنوية قابلة للزيادة ولا تكون رهناً لآليات السوق ودورها في تحديد العائد
المادي. بينما تحتل الجماعة الثانية المراكز الأدنى نسبياً داخل التنظيم، وتعامل مالياً
بنظام الأجور Wages System الذي يخضع في معظمه لآليات السوق كما يتيح
الفرصة لاختيار أفضل العناصر من العمالة من خلال المنافسة في العرض والطلب
للعمالة اليدوية الماهرة وغير الماهرة.

(١٠) اعتمدنا في عرضنا لنظرية آرثر ستينشكومب Arthur Stinchcombe علي المصدر التالي:

Collins, R., Conflict Sociology: Toward An Explanatory Science, New
York: Academic Press, 1975: 443 and 444.

(ب) التمييز بين أعضاء التنظيم علي أساس النوع:

ويري ستنشكومب أنه إضافة للفارق الكبير في الامتيازات من منظور الشروة بين الجماعتين داخل التنظيم، تقوم فكرة التنظيم علي التمييز بين الأفراد علي أساس النوع Gender من حيث المكانة أو المنصب الرسمي، والأجور مقابل العمل. ويضرب ستنشكومب مثالا علي التفرقة النوعية بالتنظيم الرسمي للمؤسسات الطبية كالمستشفيات. فبينما يحتل الأطباء المتخصصون المناصب الرفيعة في الإدارة العليا للتنظيم، تتدني المراكز التي تشغلها المرأة المتخصصة في مجال تقديم الخدمات العلاجية.

علي صعيد آخر، لا يعمم ستنشكومب فرضية التفرقة في المكانة والعائد المادي علي أساس النوع علي مستوي التنظيمات، بل يري حالات استثنائية يمكن أن تقدم قرصاً متكافئة للرجل والمرأة للترفيه وفي الأجور، كما يحدث في تنظيم الشرطة الأمريكية.

ويستطرد ستنشكومب في إبراز الفروق المفضية للصراع بين الجماعتين فيذكر أن البنية التنظيمية ذاتها قد تزيد من قوة الجماعة حائزة القوة، وذلك من خلال التراكم الزمني لامتيازات القوة والمكانة وقنوات المعلومات والتماسك بين أفراد تلك الجماعة. ثم يمتد هذا الموقف المتميز لجماعة القوة إلي البيئة الخارجية فيتقلد جماعة القوة مكانة اجتماعية متميزة ويقوي نفوذهم داخل السوق وعلي مستوي المجتمع المحلي، مما يزيد من مركزية القوة في متناول جماعات قليلة العدد تستطيع أن تستند إلي القوة القهرية للدولة في تقلد مناصب رفيعة بداخلها، قد تفضي إلي تأكيد العرقية Ethnicity. ويضرب ستنشكومب مثالا لذلك بالمستوطنين الأنجلو بروتستانتيين - Anglo Protestant الذين قُدموا للولايات المتحدة الأمريكية وامتقروا بها وحاولوا من خلال احتكار المناصب الرفيعة الحصول علي تشريعات تضمن المحافظة علي ثقافتهم التقليدية وإنشاء مدارس خاصة لهذا الغرض لتنشئة الأبناء عليها من جيل لآخر.

(ج) النقابات الحرفية:

علي مستوي التنظيمات الصناعية، يشير ستنشكومب إلي الأشكال المختلفة داخل سوق العمالة اليدوية. وكيف ظهر الصراع بين الجماعات العرقية، خاصة من خلال

تشكيل تنظيمات نقابية عمالية (حرفية)، حاولت باستخدام التفرقة العنصرية والتحكم في سياسة الهجرة، التحكم في أوضاع السوق لصالح العمالة اليدوية المنظمة داخل نقابات عمالية، بما قد يحقق لهم القوة داخل تنظيمات العمل. لذلك يضيف ستنشكومب إلي مجال الصراع داخل التنظيم مصدراً ثالثاً يتمثل في النقابات الحرفية Craft Unions التي تستطيع من خلال احتكارها للمهارات الفنية العالية أن تخول للنقابات قوة تنظيمية كامنة Intrinsic organizational power. وأن يتحقق لأفرادها مستويات عالية من الأجور قياساً بفئة العمال الموسمين أو العاديين الذين يمثلون معظم فئة العمال داخل التنظيمات كبيرة الحجم.

(د) العمالة التنظيمية داخل البيروقراطية كبيرة الحجم:

أيضاً يشير ستنشكومب إلي أن العمالة التنظيمية تحتل أضعف المناصب من منظور القوة داخل التنظيمات كبيرة الحجم، وتتعرض تلك الشريحة من العمالة لمتغيرات أكثر من غيرها داخل سوق العمل، وذلك يتوقف علي مدى قوة الأحزاب السياسية وارتباطها بالنقابات العمالية داخل المجتمع. ثم تأثير ذلك في ممارسة ضغوط علي أصحاب العمل. ومن داخل فئة العمالة التنظيمية يوجد عمال الإنتاج الذين يتعرضون أكثر من غيرهم لممارسات القوة من حيث دورة الإنتاج ومتطلباته قصيرة أو طويلة الأجل. كما يتقاضى هؤلاء العمال أجوراً أقل مما يتقاضاه العمال الحرفيون. وهذا التباين في الثروة كفيلاً يخلق مجالات صراع علي مختلف مستويات التنظيم.

(هـ) العمالة الموسمية اليدوية Manual Casual Employment:

من خلال تنميط ستنشكومب للعمالة التنظيمية بعامة علي أساس تباين المكاسب المادية والمكانة الوظيفية والقوة التنظيمية، يضع فئة العمال الموسمية في أضعف مواضع الصراع لأنها تفتقد لتنظيم يدافع عن مصالحها مثل العمالة التنظيمية أو الحرفية. ومن ثم تتقاضى أقل الأجور كما تخضع بشكل كامل لأوضاع السوق والتغير في العرض والطلب علي العمالة.

ويضيف ستنشكومب مجملاً رؤيته للصراع التنظيمي من منطلق الفرضيتين الأولى

والثانية، أن التنظيم ككل وسط للقوة والصراع لأن معظم القوة يتركز في أيدي أصحاب العمل ومن يتوبون عنهم، ويحظون بالقدر الأكبر من الدخل المادي للتنظيم. بينما لا تحظى العمالة التنظيمية كبيرة الحجم إلا بالقدر الأدنى من هذا الدخل.

٣- كينيث بولدنج والرؤية الشمولية لواقع الصراع داخل التنظيم:

يقدم كينيث بولدنج Kenneth Boulding إطاراً تصورياً أكثر شمولية لمواقف الصراع Conflict Situations داخل التنظيمات، يقوم علي أربع ركائز أساسية تحدد أطراف الصراع ومجالاته. والركائز الأربع هي: (Hall, 1977 : 282)

(أ) الأطراف المتصارعة:

يري بولدنج أن الصراع يحدث علي مستويات مختلفة. فقد يحدث بين طرفين متماثلين كالصراع بين الفرد والفرد Person - Person Conflict، الجماعة والجماعة Organization - Organization Conflict، وبين تنظيم وتنظيم Group - Group Conflict. كما يحدث الصراع بين أطراف متباينة مثل الصراع بين الفرد والجماعة Person - Group Conflict، وبين الجماعة والتنظيم Organization - Group Conflict. ويصنف بولدنج أطراف الصراع إلي تسع حالات تشمل بداخلها علي الصراع بين الأقسام Departments أو المكونات الداخلية للتنظيم. ومن هذا التنميط للصراع وفق أطرافه الأساسيين، يقدم بولدنج نوعين من الصراع هما صراع الند - للند، والصراع غير المتكافئ.

(ب) حلبة (مجال) الصراع:

يعرف بولدنج حلبة الصراع بالوضع الذي يتخذ فيه الصراع بين الأطراف المتنازعة صفة الاستمرارية. مثال ذلك استمرار حالة الصراع بين الإدارة والعمال Labor - management Conflict علي أساس المصالح. ورغم حالات الاستقرار بين الطرفين وإيجاد حلول للصراع بينهما إلا أنه يتصف بالاستمرارية، كما يأخذ أشكالاً معلنة وكامنة.

تشير حلبة الصراع إلي الظروف البديلة التي يمكن للصراع أن يتجه إليها قياًخذ أشكالاً جديدة قد يصاحبها تغير في موازين القوى بين طرفي النزاع. ففي حالات عدم التكافئ في علاقة القوة بين طرفي الصراع، قد يفقد الطرف الأضعف قوة مكاسب

ينتظرها، لذا قد يلجأ إلي بدائل أخرى تغير من شكل الصراع. ومن ثم توجد البدائل المؤثرة في تحقيق حجم المكسب أو الخسارة لأي طرف من طرفي الصراع.

ويري بولدنج أن حلبة الصراع تعد مؤشراً لطبيعة عملية الصراع وأن أوضاع أطرافه المتنازعة نادراً ما تحتفظ بأوضاعها بشكل دائم بفعل حركة الصراع The conflict movement من حيث القوة أو الضعف، أو من حيث المكسب والخسارة.

(ج) ديناميات مواقف الصراع Dynamics of Conflict Situations

يرى بولدنج إتصاف موقف الصراع بالدينامية سواء من حيث شدة النزاع بين أطرافه أو في تعديل كل طرف لمواقفه وأساليبه في إدارة الصراع بما يناظر قوة خصمه وتعديل مواقفه وأساليبه. وبمعنى أشمل يرى بولدنج أن طاقات الصراع تتغير بمرور الوقت وفق التغير في مواقفه، وحالاته.

(د) الإدارة ودورها في التحكم في، أو حل الصراع (الوسيط بين أطراف النزاع).

يركز بولدنج علي دور الإدارة (التنظيم) في محاولة التدخل الضروري للحد من إستفحال الصراع بين أطرافه مما قد يؤدي مستقبلاً إلي تدمير التنظيم. لذلك تلعب إدارة التنظيم دور الوسيط بين أطراف الصراع حتي لا يتحول إلي حالة مرضية. وتتخذ الإدارة في هذا الصدد أساليب متنوعة من أهمها:

(١) الاقتناع باستخدام الحركة المكوكية العرضية بين طرفي الصراع. وقد يكون إتجاه الحركة نحو أحد الأطراف Unilateral move لإقناعه بالتخلي عن موقفه العدائي والنزوع إلي تهدئة الموقف مع خصمه والجنوح للسلم. وهذا ما أشار إليه بولدنج اصطلاحاً بالاستعداد للسلم "Peaceableness" وعلي إثر قبول طرف الصراع لوساطة الإدارة، قد يكون رد فعل الطرف الثاني بين الصراع ايجابياً فيقبل وقف نشاطه العدائي رغم اقتناعه داخلياً بأهمية استمرار الصراع حتي تتحقق مصالحه.

ويري بولدنج أن هذا الأسلوب من الوساطة يؤدي إلي حل مؤقت للصراع الذي قد يتزع فتيله مرة أخرى وبشكل أشد. ومن أمثلة هذا النمط من الوساطة ما يحدث في الحد من الصراع المستمر بين الإدارة والعمال وقبول أحدهما لبعض النقاط موضوع النزاع والتي كانت من قبل غير قابلة للتفاوض أو للتنازل عنها من جانب أحد أطراف الصراع. ولأن التنظيم يعلم يقيناً أن هذا الأسلوب من الوساطة لا يضع حداً جذرياً

صراع، إذ قد يسلك أحد أطرافه سلوكاً غير رشيداً أو يماطل في تنفيذ ما وعد به
ق عليه استجابة للوساطة ولطالب الطرف الآخر من الصراع، لذلك يلجأ التنظيم
لينبأ أخرى أكثر قوة وتأثيراً.

(٢) التلويح بتوقيع العقاب على الأطراف المتنازعة. يلجأ التنظيم - ليكون طرفاً
أ في الصراع بين الطرفين - إلى التهديد بإنزال العقاب عليهما وفقاً لما تقتضي به
نح التنظيمية. وهذا الأسلوب من جانب الإدارة، يكون فعالاً في حالة تحول الصراع
الشكل الإيجابي الذي يهدد صراحة أهداف التنظيم. مثال ذلك لجوء العمال
مراب وتعطيل العمل عن قصد وتعمد. وعلى مستوى الحكومة قد تصدر تعليمات
جميع أشكال الإضراب كأحد الأساليب التي يلجأ إليها التنظيم الحكومي لحماية
افه ومصالح الجمهور.

(٣) الترضية المادية. يزي بولدنج أن التنظيم يدخل كطرف ثالث في النزاع الناشئ
الطرفين ولكنه ينتهج أسلوباً آخرأ يتمثل في ترضية أحد الأطراف بمنحه مكافآت
ية أو حوافز. كما قد يلجأ التنظيم لترضية عامة بتقديم اقتراحات بناءة يوافق
ها طرفا الصراع. وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى حل كامل للصراع^(*) بين الأجزاء
خلية للتنظيم.

ورغم تلك الوسائل التي يلجأ إليها التنظيم في الوساطة بين الأطراف المتصارعة،
بولدنج أن القول بإمكانية التوصل لحل جذري للصراع داخل التنظيمات، يعتبر
عار من الصحة. وأن التغيرات البيئية ذات الدينامية العالية وما يواكب ذلك من
يلات في الظروف الداخلية للتنظيم قد تعيد حدة الصراع إلى ما كانت عليه من قوة
لا أشد. كما قد ينجم عن التغيرات الخارجية والداخلية للتنظيم أنماط جديدة من
صراع. (Hall, 1977. 233 and 234)

أويتبع حالة وقف الصراع بين الأطراف مرحلة الآثار المترتبة على حل المشكلات. وقد تناول مرحلة ما بعد
قض الصراع بين الأطراف الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة القوة والصراع داخل التنظيمات ولزيد من
التفصيل عن مرحلة ما بعد وقف الصراع، إنظر:

Lewis A. Coser. The Functional Social Conflict. New York , 1956. and Le-
wis A. Coser. The Study of Social Conflict., New York, The Free Press, 1967