دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	نحو منظور سوسيولوجي دينامي لتحليل بنية التنظيم البيروقراطي
المصدر:	دراسات - العلوم الإنسانية
الناشر:	الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمى
المؤلف الرئيسي:	خيري، مجد الدين عمر
المجلد/العدد:	مج 15 , ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1988
الشهر:	آذار
الصفحات:	211 - 231
رقم MD:	1417
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	الجماعات، النظم السياسية، النظم الادارية، النسق الاجتماعي، علم النفس الاجتماعي، البيروقراطية، الاصلاح الاداري، التطوير الاداري، العلاقات الاجتماعية، التكنولوجيا، البيئة، السلطة، علم الاجتماع الصناعي، الصراع السياسي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1417

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

نحو منظور سوسيولوجي دينامي لتحليل بنية التنظيم البيروقراطي

(قدم للنشر بتاريخ ١٩٨٧/١١/٢١ — تم قبوله للنشر بتاريخ ١٩٨٨/٦/١٢)

مجد الدين عمر خيري*
الجامعة الأردنية

Abstract

This paper shows that emphasis on functional rationality of organizations has led to the dominance of static perspectives in the field of bureaucratic organizations such as: Size, technology, and environment. This paper also shows that these perspectives have ignored the dynamic aspects of organizations, especially political competition and conflict among primary groups and coalitions within the organization.

The paper suggests a dynamic sociological perspective that analyzes bureaucratic organizations as a political-administrative system consisting of various coalitions competing for power and status. This perspective may prove to be useful for Arab countries which are now, more than any time before, involved in designing an organizational model that meets the special nature and needs of Arab environment.

ملخص

توضح هذه الدراسة أن التركيز على العقلانية الوظيفية أدى الى ظهور وسيادة منظورات استاتيكية لتحليل بنية التنظيم من مثل منظور الحجم، ومنظور التكنولوجيا، ومنظور البيئة. كما توضح هذه الدراسة أن هذه المنظورات أغفلت الجانب الدينامي داخل التنظيم الذي يتمثل في التصارع السياسي بين الجماعات الأولية ذات الخلفيات والمصالح المتباينة.

كما تقترح هذه الورقة منظوراً يحلل بنية التنظيم، كنسق سياسي اداري تدور فيه صراعات بين كتل دائمة التنافس للحصول على القوة والمكانة. ومثل هذا المنظور قد يكون مفيداً للمجتمعات العربية المعاصرة التي بدأت تعي أكثر من أي وقت مضى أهمية ايجاد النموذج التنظيمي المناسب لحاجات البيئة العربية وخصوصياتها.

* استاذ مشارك في قسم الاجتماع بكلية الآداب، حصل على درجة الدكتوراة من جامعة مريلاند، الولايات المتحدة عام ١٩٨٠.

تستند النظرية السوسيولوجية التقليدية للتنظيم البيروقراطي على مسلمات مقبولة بشكل عام، وأهمها بالطبع النظر الى التنظيم كنسق مكون من وحدات متفاعلة متساندة، وهو أي التنظيم رغم ذلك منفتح على البيئة يتبادل معها علاقات التأثر والتأثير(١). الا أن هذه النظرية تنقسم وتتفرع الى عدد من المنظورات،(٢) و يحاول كل من هذه المنظورات أن يقدم لنا تفسيراً لطبيعة بنية التنظيم وللعوامل التي تلعب الدور الأساسي في تحديد جوانب هذه البنية. وأهم هذه المنظورات ثلاثة رئيسية، وهي: المنظور البيئي، ومنظور الحجم، ومنظور التكنولوجيا. و يمثل المنظور البيئي العلماء لورنس ولورش بينما يمثل منظور الحجم العالم بلاو، و يمثل منظور التكنولوجيا العلماء ودوارد وهيج وايكن.

ورغم أن كلا من هذه المنظورات يقدم لنا جانباً أساسياً من جوانب تحليل بنية التنظيم، الا أنها تعجز عن تقديم تحليل دينامي لهذه البنية يفسر لنا جوانب النسق التنظيمي والقوى المختلفة المؤثرة في هذا النسق. ومن جهة أخرى، فان هذه المنظورات تتميز بدرجة من التحيز الأيديلوجي نحو النظام أو الثبات. وربما كان هذا التغير نتيجة لتأثر هذه المنظورات بالنظرية البنائية، وعلى الأخص بنظرية التنظيم عند بارسونز، التي أغفلت الاهتمام بدراسة الجماعات المختلفة داخل التنظيم، والمصالح المتباينة لهذه الجماعات وأثر ذلك كله على بنية التنظيم.

ان فكرة النسق كأداة للتحليل طورت بشكل رئيسي على يد بارسونز منذ منتصف هذا القرن، و بخاصة في كتابه المعروف «النسق الاجتماعي». و يمكن للقارىء الرجوع الى هذا الكتاب أو الى كتاب آخر أكثر حداثة، وهو: ـ

Parsons,Talcott, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, III, The Free Press, 1960.

وهناك عرض جيد لهذه الفكرة بالعربية، راجع: فضل الله علي فضل الله «البيروقراطية والمؤثرات البيئية: منظور ومدخل نظرية النظام المفتوح». مجلة الادارة العامة، العدد ٢٧: ٨٣ ـ ٩٣، ١٩٨١ جدة كما أن هناك تحليلا نقدياً لهذه الفكرة يركز على أن هذه الفكرة قادت الى النظر الى المنظمة أو التنظيم، في أغلب الأحيان، وكأنها نسق مستقل بذاته، ومغفلة بذلك التأثيرات البيئية، و بخاصة تلك التي تنبع من القوى السياسية الموجودة في المجتمع. للمزيد حول هذا التحليل النقدي، راجع:

Silverman, D., The Theory of Organizations, London, Heinemann, 1970.

٢. يشير المنظور عادة الى مجموعة من الأفكار والفروض التي توجه الباحثين نحو مزيد من الاحساس بأهمية جانب أو آخر مختار من جوانب الحياة الاجتماعية. ورغم أن المنظور، مثله في ذلك مثل النظرية، يقدم لنا تفسيراً وقدرة على التنبؤ الا أن المنظور عادة أقل تماسكاً داخليا من النظرية والتي تتكون من مجموعة من المفاهيم والقضايا المترابطة. للمزيد حول هذا الموضوع، أنظر: محمد غيث، (وآخرون)، مجالات علم الاجتماع المعاصر: اسس نظرية ودراسات واقعية، الاسكندرية، دار المعرفه، ١٩٨٢. ص ص ٦٧ ـ ١٦٤. وسيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: مجالات علم الاجتماع.

هذا، وقد عالج اتباع حركة العلاقات الانسانية هذه الجماعات تحت اسم التنظيم غير الرسمي وقد ركزوا على القيادة غير الرسمية وعلى تأثير هذه الجماعات الأولية على عمليات وأهداف التنظيم(٣). ولكن الملاحظ بشكل عام أن تحليلات أتباع حركة العلاقات الانسانية تخلو من التركيز على الجانب السياسي للعلاقة بين هذه الجماعات. ومثل هذا التركيز نجده واضحاً عند أصحاب الاتجاه السياسي ـ القيمي من أمثال سيمون ومنتز برغ الذين وضحوا في تحليلاتهم أهمية الخلفيات الاجتماعية المشتركة التي تؤدي الى ظهور هذه الجماعات الأولية، والى تطويرها لقيم ومعايير وأهداف خاصة بها قد تلتقي أو تتعارض مع الأهداف العامة للتنظيم.

وقد صيغت بعض المتغيرات التي تلعب دوراً في تشكيل هذه الجماعات الأولية داخل التنظيم مثل الموقع، والمهنة، والاهتمامات أو المصالح المشتركة. فلكي يكون الأفراد جماعة ما فلا بد من وجودهم في مكان واحد يؤدي الى نشوء علاقة أولية بينهم. كما أن الأفراد الذين يعملون في مهنة واحدة أو يقومون بعمل مماثل يميلون الى أن يتجمعوا سو ياً. ولكن في حالات معينة فان هؤلاء الأفراد قد ينقسمون رغم تماثل المهنة ـ الى جماعات أولية متصارعة، اذ أن الخلفيات المشتركة تلعب الدور الأكبر في تشكيل الأفراد للجماعات الأولية. فالأفراد ذوو الخلفيات المشتركة يميلون الى تكوين جماعة أولية فيما بينهم حتى مع عدم التشابه في التخصص أو المهنة، وحتى مع عدم توافر القرب المكاني(٤).

وما أن تتشكل هذه الجماعات داخل التنظيم حتى تكتسب وجوداً قائماً بذاته، وتمارس بذلك قدراً من الضبط والتوجيه لسلوك الأفراد الذين يكونونها. فهذه الجماعات كما يوضح توسي تعمل كأدوات للضبط الاجتماعي، فهي تطور ثقافة تحتوي على معايير وقيم للسلوك مما يضع ضغوطاً على الأفراد للامتثال لهذه المعايير التي قد تكون متعارضة مع معايير وقيم المنظمة الرسمية. كما تطور هذه الجماعات الأولية نسقاً للا تصال ونسقاً لتوزيع المكانات خاص بها، وهذه الأنساق لا تتأثر بالضرورة بمتطلبات النسق الرسمي. و بقاء واستمرار هذا البناء غير الرسمي يستدعي تواصلا مستمراً بين الجماعات التي تكونه، و يستدعي استخدام استراتيجيات مناسبة لقيام مثل هذا التواصل واستمراره. كما تميل هذه

---

٣. Mayo, E., The Social Problem of An Industrial Civilization, Boston, 1954.
وسيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Mayo

٤. Tosi, Henry, Theories ، f Organizations, Chicago, St. Clair Press, pp. 15-16, 1975.
سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Tosi

الجماعات لأن تنتج قائداً غير رسمي يمثل معاييرها الخاصة أكثر من تمثيله لمعايير المنظمة الرسمية (٥).

و يؤكد سيمون ومنتز برغ على التركيز على العمليات السياسية داخل التنظيم، اذ أن الأعضاء في التنظيم منخرطون في عملية سياسية مستمرة في بحثهم عن القوة والمشاركة في اتخاذ القرارات. وما انخراطهم في جماعات أولية صغيرة الا جزءاً من هذه العملية السياسية العامة التي تهدف في التحليل النهائي الى الحصول على النفوذ والسلطة وما يتضمن ذلك من امتيازات ومكتسبات(٦)

وتهدف هذه الورقة الى اقتراح منظور دينامي لتحليل التنظيم البيروقراطي كنظام سياسي ـ اداري، أي كمؤسسة تدور فيها صراعات وتعقد فيها اتفاقات بين كتل متباينة الخلفيات ومتنوعة المصالح. و يستخدم هذا المنظور مفاهيم كل من الاتجاهات السلوكية والاتجاهات السياسية لتوضيح الدور الذي يقوم به السلوك السياسي للجماعات ـ وهي جماعات أولية في جوهرها ـ داخل التنظيم. كما يوضح هذا المنظور أن هذه الجماعات هي المتغير الأساسي في توجيه تأثيرات المتغيرات الأخرى التي تؤثر على بنية التنظيم من مثل: الحجم، والبيئة، والتكنولوجيا.

و بناء على ذلك فاننا نستطيع أن نستنتج أن هذه المنظور السوسيولوجي الدينامي للتنظيم لا بد وأن يحاول ـ وهو يأخذ بعين الاعتبار هذه الثغرات التي أشرنا اليها ـ أن يقدم لنا دمجاً نظرياً لهذه المنظورات الرئيسية الثلاثة بحيث يتشكل من ذلك كل متكامل يمكننا من الحصول على تفسير شامل لجوانب البناء التنظيمي. أضف الى ذلك أن هذا المنظور لا بد وأن يهتم بتحليل البناء غير الرسمي، أو الجماعات المختلفة و بخاصة الأولية التي تشكل التنظيم من الداخل، بالاضافة الى الاهتمام بتحليل القوى التي تحكم تفاعل هذه الجماعات. ومثل هذه الشروط، اذا تحققت، يمكن أن تيسر لنا الوصول الى مجموعة من القضايا المتماسكة التي تفسر لنا طبيعة بنية التنظيم، وتساعدنا على التنبؤ بمسار العلاقات بين جوانب هذه البنية.

---

٥. Tosi, p. 16
Parsons, Talcott, "The Distribution of Power in American Society" World Potitics, val. 10, 1975, pp. 107-29.

٦. Mintzberg, Henry, Power In and Around Organizations, N.J., Prentice-Hall Inc., pp. 107-129, 1983.
Parsons, Talcott, "The Distribution of Power in American Society," World Potitics, Vol. 10, pp. 107-129, 1957.

والدراسات الميدانية الحديثة حول التنظيمات بدأت تتوجه هذا الاتجاه، أي الاهتمام بالجماعات الداخلية وما يحكم تفاعلاتها من صراعات مختلفة. وتوضح هذه الدراسات أن هذه التفاعلات غالباً ما تخضع لاعتبارات القوة* والمكانه. كما أن هذه الجماعات غالباً ما تستخدم استراتيجيات يجري تخطيطها بعقلانية لحصولها على القوة والمكانة داخل التنظيم، وخارجه أحياناً، حتى وان كان ذلك على حساب بعضها البعض، و بمعنى آخر فان هذا المنظور الدينامي يبتعد عن الاتجاه المحافظ و يأخذ بالاعتبار حقيقة وجود التنافس والصراع بين الجماعات المختلفة، ليس الجماعات الرسمية فقط كالنقابات ومجالس الادارة، وانما الجماعات الأولية غير الرسمية أيضاً. اذ أن هذه الجماعات تمثل مجموعة خاصة من المصالح داخل التنظيم وتستخدم استراتيجيات مناسبة للوصول الى القوة والمكانة و بالتالي لا بد لهذا المنظور الدينامي من أن يفسر تأثير هذه العمليات على طبيعة البناء التنظيمي، والاقتباس التالي عن محمد على محمد بوضع هذه النقطة:

> «في ضوء ذلك نتصور التنظيمات منقسمة الى جماعات ذات مصالح متعارضة الى حد ما ــ لأن لكل منها حدوداً معينة للضبط بالنسبة للموارد وسلوك الأعضاء. ولها أيضاً مصالح تدفعها أما للاحتفاظ بالأوضاع القائمة كما هي، أو العمل على تغيرها في الاتجاه الذي يحقق مزيداً من النفوذ والقوة، و يدعم مكانتها، ولهذا التصور قيمة بالغة في فهمنا للواقع التنظيمي. ولقد كان الاعتراف المتأخر بهذه الظاهرة يشكل أحد التطورات النظرية الهامة في ميدان التنظيمات»(٧).

كما يورد توسي(٨). أن النظرية الكلاسيكية للتنظيم قد أغفلت تحليل البناء غير الرسمي ــ وهو ذلك البناء الذي ينبع من الحاجات الاجتماعية للأفراد ــ و بالتالي فانها أغفلت تحليل عمليات الصراع داخل التنظيم معتبرة الصراع انحرافاً أو خروجاً عن المألوف يحدث في حالات نادرة فقط. ولكن النظرية الحديثة للتنظيم توضح أن الصراع هو أحد حقائق الحياة الثابتة في المنظمات وهو ينبع من طبيعة الأفراد والجماعات الموجودة في هذه المنظمات. كما ينبع أيضاً من طبيعة الأهداف في المنظمة، اذ أن هذه الأهداف غالباً ما تكون عامة ومتنوعة بل ومتضاربة أحياناً مما يجعلها عرضة لعملية تفسير مستمرة من قبل الجماعات المختلفة في المنظمة، وغالباً ما يتلون هذا التفسير بمصالح وتحيزات هذه الجماعات.

---

٧. محمد علي حمد، الأسس الاجتماعية للتنظيم والادارة: دراسة نظرية وتطبيقية، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨. ص ٢٤١. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: محمد علي الأسس.

٨. Tosi, p. 152, 162.

كما يورد فيفر، بعد تحليله لعدد من الكتب الدراسية الأمريكية في حقل المنظمات أن هناك اغفالا واضحاً في هذه الكتب لمفهوم القوة ولتأثير التصارع على المنظمة ككل. وان هناك تركيزاً على متغيرات معينة مثل الحجم، والتكنولوجيا والبيئة، وهذا يعود في رأيه الى التحيز الأيدلوجي في هذه الكتب نحو العقلانية الوظيفية للتنظيم، وهو ما تركز عليه عادة النظرية البنائية الوظيفية بشكل عام.

وسنعمل فيما يلي على تقديم مراجعة مكثفة للأسس الرئيسية لكل من المنظورات الثلاثة المشار اليها بالاستناد الى كتابات أبرز ممثلي كل منظور. ثم سنعمل على تقديم ما يمكن اعتباره دمجاً نظرياً لهذه المنظورات يأخذ بعين الاعتبار جانب الصراع الدينامي داخل التنظيم، وتأثير هذا الصراع على بنية التنظيم. وفي رأيي فان تطو ير مثل هذا المنظور الدينامي قد يكون أحد الخطوات الرئيسية الممهدة لتدعيم النظرية السوسيولوجية العامة حول التنظيم.

المنظور البيئي : ـ

ينطلق الباحثون الذين يستخدمون هذا المنظور من افتراض رئيسي وهو أن البيئة التي تحيط بالتنظيم تحتوي على درجة معينة من التعقيد. وهذا التعقيد ناتج عن بروز قوى وحاجات ومؤثرات جديدة باستمرار من الصعب التكهن بها في الوقت المناسب. وغالباً ما تؤثر طبيعة البيئة، كما يوضح كل من لورنس ولورش، على طبيعة البناء التنظيمي. فالتنظيمات التي تواجه بيئة هادئة غير دينامية غالباً ما تستجيب بتطو ير بناءات بيروقراطية مناسبة لمواجهة حاجات البيئة غير المتغيرة.

وهذه البناءات البيروقراطية، التي تأخذ عادة شكل دوائر وأقسام، تتصف بمميزات بيروقراطية مستقرة نسبياً من ناحية خطوط السلطة، وتقسيم العمل، وخطوط الا تصالات. بينما تميل التنظيمات التي تواجه بيئة متغيرة غير مستقرة الى تطو ير بناءات أقل ثباتاً وأكثر مرونة من البناءات البيروقراطية. وغالباً ما ينبع عدم الاستقرار هذا عن حالة السوق، والتغيرات العلمية والتكنولوجية المختلفة. و بالتالي يستنتج لورنس ولورش أنه كلما ازدادت درجة عدم الاستقرار في البيئة كلما زادت درجة التعقيد البنائي في المنظمة مقاسة عادة بعدد الوحدات التنظيمية (٩).

والبيئة العر بية تعقدت في العقود القليلة الماضية الى درجة ظهرت معها الحاجة ماسة لادخال تعديلات مستمرة على جوانب التنظيم البيروقراطي العر بي ليتوائم باستمرار مع هذه الدرجة من التعقيد. ففي بحث منشور في مجلة الادارة العامة يشير كامل السّيد غراب الى أن

---

٩. Lawrence, Paul, L., and J.W. Lorch, Organizations and Environments, Boston, Harvard University Press, 1967.

الحاجة قد تزايدت الى مبدأ الاستراتيجية في ميدان الأعمال مع تغير بيئة الأعمال المستقرة نسبياً الى بيئة سريعة التغير وأكثر تنافسية. وتشبه هذه البيئة ما تعاصره بيئاتنا العربية حالياً من ظروف تستدعي الأخذ بمبادىء الاستراتيجية الادارية المتاحة في ادارة منشآتنا التي تهدف الى الربح والتي لا تهدف اليه، وكذلك العامة والخاصة منها، وذلك باعتبار أن ما تتعرض له منطقتنا العربية هو تغير استراتيجي بالدرجة الأولى.

كما يؤكد زكي محمود هاشم في دراسته على القطاع العام، والقطاع المشترك والقطاع الخاص في الكويت أن وجود وحدات أو أجهزة متخصصة للتنظيم وطرق العمل يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق فعالية الجهود التنظيمية في المنشأة وتوفير مناخ تنظيمي فيها. و يورد هاشم أن نتائج الدراسة الميدانية أعطت انطباعاً جيداً بوجود علاقة طردية بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمنشآت قطاع الأعمال الكويتي، ووجود أجهزة متخصصة للتنظيم وطرق العمل في هذه المنشآت. و يتضح من الجدول رقم (٢) أن ٦٠٪ من وحدات المعاينة بمنشآت القطاع العام توجد فيها أجهزة متخصصة للتنظيم وطرق العمل، بينما تنخفض هذه النسبة الى ٣ر٣٣٪ في القطاع الخاص، والى ٢٠٪ في القطاع المشترك(١٠).

وفي دراسة أخرى في بيئة صناعية معقدة قام بها فيفر ولبلابيشي عام ١٩٧٣ على (٣٣) مؤسسة صناعية أميركية بهدف قياس أثر درجة التنافس في البيئة على جوانب البناء المنظمي توضح أن البيئة التنافسية لها تأثير مستقل على جوانب البناء التنظيمي. وقد أوضحت هذه الدراسة أن البيئة التنافسية لها مثل هذا التأثير، و بالتحديد، فانها تقود الى المزيد من الضبط والتنسيق الرسمي الداخلي من خلال القوانين والتعليمات غير الشخصية، كما تقود الى المزيد من التعقيد الرأسي كما يبدو من خلال ازدياد عدد مستو يات تدرج السلطة. كما وجدا أيضاً أن لدرجة التنافس في البيئة تأثيراً على درجة اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الدنيا، اذ كلما ازدادت درجة التنافس في البيئة كلما قلت درجة اللامركزية(١١).

ومن جهة ثانية فان بعض أتباع هذا المنظور يركزون على مستوى للتحليل أكثر تجريداً من هذه المتغيرات الاجرائية التي يمكن قياسها والتعامل معها احصائياً. فالبيئة تحتوي على

---

١٠. زكي محمود هاشم، «وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتي»، مجلة الادارة العامة، العدد ٥٥ (١٩٨٧)، ص ٦٩ ـ ٧٣»
سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا هاشم: وحدات.

١١. Pfeffer, Jeffery and Huseryini Leblebici, "The Effect of Competition on some Dimensions of Organizational Structure," Social Forces, vol. 52, No.2, pp. 268-278, 1973.

وسيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: Pfeffer & Leblebici

نسق من القيم والمعايير الثقافية، وهي وان كانت أعسر على القياس، الا أنها كما يلاحظ العديد من الدارسين، لها تأثير واضح على جوانب البناء التنظيمي، و يوضح كروزييه (١٢) أن العاملين في المؤسسات الفرنسية يستخدمون القوانين والاجراءات الرسمية للتخلص من احراجات العلاقات الشخصية مع مرؤوسيهم، ومن ضغوطات هؤلاء المرؤوسين، بينما يستخدم الأميركيون القوانين والاجراءات للحصول على حقوقهم من رؤسائهم. كما توضح دراسة أزومي (١٣). لعدد من المصانع اليابانية والأميركية أن العاملين في المصانع اليابانية يخضعون للسلطة العليا التي يمثلها المراقبون وأعضاء مجلس الادارة، وأن هذا الخضوع هو انعكاس لخضوعهم للرموز الاجتماعية للسلطة منذ الصغر. ومثل هذا الخضوع المستكين للسلطة يكافأ عادة بضمان استمرار العامل في عمله طيلة حياته، و برفع مكانته كلما تقدمت به السن وهو على رأس عمله.

والملاحظ، بشكل عام، أن أغلب أصحاب المدخل البيئي مروا بشكل عرضي على الجانب السياسي من البيئة، و بذلك فقد أغفلوا تحليل أثره على التفاعلات الداخلية للتنظيم.

منظور الحجم : ـ

يعتبر بلاو أحد أشهر محللي التنظيم من خلال دراساته الامبيريقية المختلفة، من خلال تأثره الواضح بكتابات ماكس فيبر حول البيروقراطية. ولعل أكثر دراساته تعبيراً عن موقفه النظري، وهو أن الحجم ـ مقاساً بعدد العاملين في المؤسسة هو المتغير الأكثر تحدداً لجوانب البناء البناء التنظيمي ـ الدراسة الميدانية التي قام بها على عدد كبير من المنظمات عام ١٩٧٠. وتوضح هذه الدراسة أن للحجم تأثيراً واضحاً على ازدياد درجة التعقيد في التنظيم مقاساً من خلال عدد الوحدات وعدد مستو يات السلطة. اذ أن بنية المؤسسات الرسمية، كما يوضح بلاو، تتعرض لعمليات انقسام بنائية متتابعة مع كل زيادة في الحجم. وهذا الانقسام البنائي يقود بدوره الى عدد من العمليات المرتبطة به، فهو يقلل من صعو بة أداء الواجبات والمهام الوظيفية بما أنه يتضمن تقليصاً لدرجة ومستوى المسؤوليات المطلو بة من كل وحدة، كما أن هذا الانقسام البنائي في المنظمات يؤدي الى زيادة حجم الوحدات الادارية (١٤).

---

١٢. انظر: ـ
Crozier, Michael, The Bureaucratic Phenomenon, London, Tavistuck, 1964.

١٣. Azumi, Koya, Higher Education and Business Recruitment in Japan, New York, Teachers College Press, 1969. Azumi ـ: سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا

١٤. Blau, Peter M., "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," ASR., Vol. 35, No. 2: 201-218, 1970.

وفي دراسة أخرى قام بها كل من بلاو وشكونر على (٥٣) منظمة حكومية، منشورة عام ١٩٧١، نجد أن البيانات الامبيريقية، من جديد، تدعم الموقف النظري لبلاو. فقد أوضحت هذه الدراسة أنه على الرغم من أن تأثير البيئة على جوانب البناء التنظيمي كان واضحاً، الا أن المؤثرات الداخلية كان لها التأثير الأكبر، وأهم هذه المؤثرات، كما يؤكد، هو الحجم. ومن جديد، أوضحت البيانات، أن أهم تأثير للحجم على بنية المنظمة هو في زيادة درجة الانقسام البنائي ولكن بمعدل تنازلي، اذ أن هذا الانقسام يبدأ متسارعاً ثم يصل الى فترة استقرار. ذلك لأن ازدياد هذا الانقسام البنائي ينتج مشاكل تتعلق بالاتصال والتنسيق، مما يخلق مقاومة داخلية للمزيد من الانقسام في بنية التنظيم (١٥).

منظور التكنولوجيا : ـ

ان الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة في التنظيم واعتبارها متغيراً مستقلا يحدد طبيعة البناء التنظيمي ينبع من حقيقة أن طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة يشكل الأساس المادي الذي يبنى عليه البناء الاجتماعي (١٦). كما أنه يضع قيوداً على الأهداف التي يمكن تحقيقها وتلك التي لا يمكن تحقيقها من خلال تأثيره على بنية التنظيم.

ففي المنظمات الروتينية على سبيل المثال، مثل المنظمات الصناعية التي تقوم على الانتاج الكثيف باستخدام خط التجميع، فان التركيز يكون على الاستقرار وعلى تحقيق معدلات أرباح عالية من خلال زيادة حجم الانتاج.

كما يلاحظ هيج أنه كلما اتجهت تكنولوجيا المنظمة نحو الروتين في عملية الانتاج كلما ازداد التنسيق باللجوء الى البرمجة. وهذا يترافق مع ازدياد الاتجاه نحو مركزية السلطة، ونحو استخدام القواعد والاجراءات الرسمية، ونحو تقليل مستوى التخصص في المنظمة. وفي مثل هذه المنظمات فان هناك اتجاهاً للتأكيد على الانتاج كهدف مؤسسي، ولكن هناك اتجاهاً لاهمال ما يتعلق بالروح المعنوية والرضى الوظيفي (١٧).

---

١٥. Blau, Peter and Richard Schoenherr, The Struture of Organizations, N.Y. Basic Books, pp. 201-18, 1971. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Blaw ـ

١٦. Perrow, Charles, " A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," ASR, Vol. 32, No. 2: 194-208, 1967.

سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Perrow ـ

١٧. Hage, Jerald, & Michael Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals," American Sociological Quarterly, Vol. 14, No. 3, pp. 366-376, 1969.

سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Hage and Aiken

ولعل أشهر الدراسات التي توضح الارتباط بين طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وطبيعة البناء التنظيمي تلك التي أجرتها العالمة البريطانية وود وارد على (١٠٠) مؤسسة صناعية بريطانيه(١٨)، ففي هذه الدراسة قامت الباحثة بتصنيف المنظمات المدروسة على مقياس متدرج لتزايد المكننة وذلك لقياس أثر ذلك على جوانب بنائية مثل تسلسل السلطة والمركزية واللجوء الى الأساليب الرسمية في الضبط والتنسيق.

وقد صنفت المنظمات المدروسة على هذا المقياس الى ثلاثة أنماط وهي : ــ

١. الانتاج بالقطعة (مخيطة صغيرة لانتاج البدلات).
٢. الانتاج الكبير (استخدام خط التجميع في الانتاج)
٣. الانتاج الكثيف (استخدام التسيير الذاتي، أو الأوتوميشن).

وحسب هذا المقياس فان الانتاج بالقطعة هو أقل هذه الأنماط تعقيداً من ناحية التكنولوجيا، بينما نمط الانتاج الكثيف هو الأكثر تعقيداً.

وتوضح نتائج وودوارد أن التكنولوجيا، وليس الحجم أو البيئة، هو المتغير المحدد للبناء التنظيمي. وتوصلت الباحثة الى هذه النتيجة بعد أن قامت بالتحكم بمتغير الحجم ثم قامت بقياس أثر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة على جوانبها البنائية، ووجدت أنه مع تبني أساليب تكنولوجية جديدة فان وظائف جديدة تظهر، كما أن مستويات جديدة للضبط والتنسيق تطور. ومن جهة أخرى، وجدت وودوارد، أن المنظمات على طرفي المقياس المستخدم تميل الى التميز بدرجة قليلة من رسمية الضبط والتنسيق.

ولكن هناك منظمات غير صناعية، بمعنى أن طبيعة العمل في هذه المنظمات يختلف تماماً عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية، كالمستشفيات والجامعات والوزارات الحكومية المختلفة. والسؤال المطروح هنا: هل تنطبق هذه النتائج الامبيريقية الواردة من مؤسسات صناعية على مثل هذه المنظمات غير الصناعية. ان الاجابة تأتي من دراسات تمت على منظمات الرعاية الصحية قام بها كل من هيج وايكن. وقد عرفت التكنولوجيا في هذه الدراسات على أنها تشير الى طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، وقسمت الأعمال الى عمل روتيني كما في الوزارات الحكومية المختلفة وعمل غير روتيني كما في المستشفيات، ومؤسسات الأبحاث العلمية. وقد أوضحت هذه الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (١)، ان المنظمات التي تقوم على العمل الروتيني تميل الى التميز بدرجة عالية من المركزية، والرسمية في الضبط والتنسيق، بالاضافة الى تميزها بقلة عدد المتخصصين تخصصاً عالياً فيها. بينما تتميز

---

١٨. Woodward, Joan, Industrial Organizations: Theory and Practice, N.Y, Oxford University Press, 1965.

سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Woodward

المنظمات التي تقوم على العمل الروتيني بدرجة منخفضة من المركزية، وتدني مستوى الرسمية في الضبط والتنسيق. و بالاضافة الى ذلك فانها تتميز بكثرة عدد المتخصصين تخصصاً عالياً فيها. (١٩).

جدول رقم (١)

مميزات البناء التنيظيمي

طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم	درجة المركزية	درجة رسمية الضبط والتنسيق	وجود المتخصصين
منظمات العمل الروتيني	+	+	—
منظمات العمل غير الروتيني	—	—	+

بتصرف عن : Hage and Aiken, 1969 ـ

وسنقوم فيما يلي، و بالاستناد على ما سبق عرضه في هذه الورقة، باقتراح منظور سوسيولوجي يتضمن دمجاً لهذه المنظورات الثلاثة التي جرى استعراضها. وسيتم ذلك كما ستوضح هذه الورقة، و بشكل رئيسي، من خلال استخدام متغير سياسي وهو ما أسميه بـ «طبيعة التحالف السائد» في المنظمة.

منظور مقترح : ـ

أوضحت مناقشتنا السابقة أن التحليل السوسيولوجي لبنية المنظمات تفرع الى ثلاثة منظورات رئيسية متنافسة، اذ يركز كل منظور منها على متغير مستقل معين، فالمنظور البيئي يؤكد على أن البيئة هي المتغير الأكثر تأثيراً على جوانب البناء التنظيمي. ومن أهم هذه الجوانب الانقسام البنائي، ودرجة المركزية، ودرجة رسمية الضبط والتنسيق. بينما يؤكد منظور الحجم على أن الحجم، وليس متغيراً آخر، هو الأكثر تأثيراً في تحديد طبيعة البناء التنظيمي. كما نجد، من جهة أخرى، ان منظور التكنولوجيا يؤكد بدوره على أن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة أو طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، وليس الحجم أو البيئة، هو المتغير الأكثر تحديداً لطبيعة البناء المنظمي.

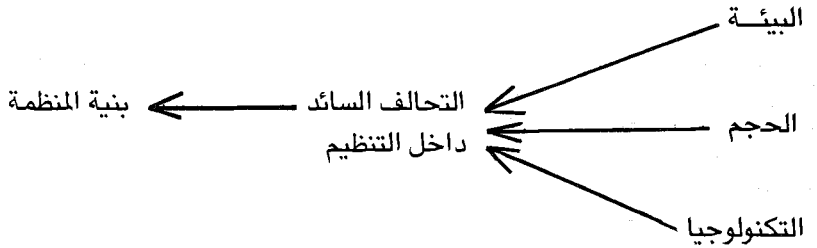
وقد أوضحت الورقة أن السبب الرئيسي لتفرع النظرية السوسيولوجية حول التنظيم الى هذه الفروع الثلاثة المتنافسة جاء نتيجة لعاملين مترابطين متداخلين. العامل الأول، هو

١٩. Hage and Aiken, pp. 372-373.

تركيز النظرية السوسيولوجية التقليدية للتنظيم على الثبات والاستقرار واهمال الجانب الدينامي في المنظمات، خاصة ما يتعلق بتبادل مراكز القوة والهيبة بين الجماعات نتيجة للتصارع المستمر بينها على السلطة والنفوذ. وثانياً، ما ينتج عن هذا الموقف الأ يدلوجي من عدم العناية بنتائج هذا الصراع الداخلي بين الجماعات والزمر، وما تشكله من تحالفات غير رسمية في طابعها العام، من حيث التحكم في المؤثرات التي تنتج من خارج ومن داخل التنظيم. و بمعنى أدق، نجد أن هذه المنظورات الثلاثة أغفلت الاهتمام بدور المتغير السياسي في التأثير على العلاقة بين المتغير المستقل سواء كان البيئة، أو الحجم، أو التكنولوجيا ـ والمتغير التابع وهو جوانب البناء المنظمي.

و بالتالي، و بالاستناد الى ما سبق، فان هذه الورقة ستعمل على اقتراح الخطوط العريضة لمنظور سوسيولوجي يستخدم استراتيجية المتغير السياسي ليقدم دمجاً تكاملياً لهذه المنظورات الثلاثة بحيث يمكن بالتالي التوصل الى تفسير أوسع وأدق للعوامل التي تحدد طبيعة البناء المنظمي. اذ أن هذا المنظور يقوم على افتراض رئيسي وهو أن تأثيرات محددات البناء المنظمي ـ أعني البيئة، والحجم، والتكنولوجيا ـ على جوانب البناء المنظمي ـ والتي تشتمل على الانقسام البنائي أو درجة التعقيد، ورسمية الضبط والتنسيق، والمركزية ـ لا تتم بشكل مباشر وانما تمر من خلال متغير وسيط هو التحالف السائد داخل التنظيم الذي يقوم بالتحكم بتأثيرات هذه المتغيرات المستقلة على بنية المنظمة، كما يوضح النموذج رقم (١)

نموذج رقم (١)
المفاهيم والعلاقات بينها



وهذا التحالف السائد في المنظمة هو ذو طبيعة أولية وليست رسمية في أغلب الأحيان. و ينتج عادة عن تقارب المصالح بين زمرتين أو أكثر، والتقاء مصالح هاتين الزمرتين مع أهداف المنظمة الراهنة. سواء أكان هذا الالتقاء حقيقياً أم وهمياً، و بالتالي يستطيع هذا التحالف أن يترك بصماته ليس على التفاعلات الداخلية فحسب وانما على الجانب الرسمي للتنظيم أيضاً. ومن هنا يمكن النظر الى التنظيم على أنه يتكون من مجموعة من المراكز والوظائف التي تصمم و يعاد تصميمها بشكل إرادي لتناسب حاجات وطموحات التحالف

السائد في المنظمة. ولا شك أن مثل هذه النظرة تسمح لنا بتفسير التعقيد الدينامي داخل المنظمة.

ومن جهة ثانية فان هذا المنظور المقترح يقوم على التعامل مع التنظيم على أنه نسق يتكون من وحدات فرعية متداخلة ومتفاعلة. وهذه الأنساق الفرعية كما تحدد عادة هي النسق التكنولوجي والنسق الاداري، والنسق التشريعي (٢٠). كما يقوم هذا المنظور على افتراض أن كلا من هذه الأنساق يمثل التأثير المحتمل لواحد من محددات البناء التنظيمي الثلاثة التي سبق مناقشتها. فالنسق التكنولوجي يمثل تأثير متغير التكنولوجيا، والنسق الاداري يمثل تأثير متغير الحجم، بينما النسق التشريعي يمثل التأثير المحتمل لمتغير البيئة.

و يوضح المنظور المقترح أن كل نسق فرعي من هذه الأنساق ينتج زمرة مسيطرة، وهي مجموعة من الأفراد الذين يتقاربون في الاهتمامات والأمزجة الشخصية والمصالح، أو يشتركون في أصول اجتماعية وثقافية واحدة. وكل زمرة من هذه الزمر تحاول عادة أن تزيد من درجة تأثير الحقل الذي تمثله سواء أكان البيئة، أو الحجم، أو التكنولوجيا لأن في ذلك ضمانة لحصول هذه الزمرة، نتيجة لالتقاء مصالحها مع أهداف المنظمة ولو وهمياً، على المكانة والقوة في مواجهة الجماعات أو الزمر الأخرى. أما التحالف السائد فانه غالباً ما ينتج حين تشكل زمرتان تنتمي كل منهما الى نسق فرعي مختلف. تحالفاً فيما بينها، مما يعطي لهذا التحالف القدرة على التحكم بتأثيرات محددات البناء المنظمي بما يتناسب وأهداف ومصالح هذا التحالف.

و بالتالي، و بالاستناد الى ما سبق، **فاننا يمكن أن نقدم المقولات الرئيسية التالية التي من المتوقع أن تمكننا من فهم وتفسير الطبيعة المتغيرة للبناء التنظيمي : ـ**

١. حين يكون التنظيم تحت سيطرة تحالف تكنولوجي ـ اداري فان هذا التنظيم بما أنه تحت تأثير كل من عاملي الحجم والتكنولوجيا، يميل الى أن يتميز بنائياً بدرجة عالية من الانقسام البنائي، ودرجة منخفضة من المركزية، ودرجة منخفضة من الضبط والتنسيق، كما يوضح النموذج رقم (٢).

٢. حين يكون التنظيم تحت تأثير زمرتين تمثلان كلا من تأثيرات البيئة والحجم يميل الى أن يتميز بدرجة عالية من الانقسام البنائي، ودرجة عالية من رسمية الضبط والتنسيق، ودرجة عالية من المركزية.

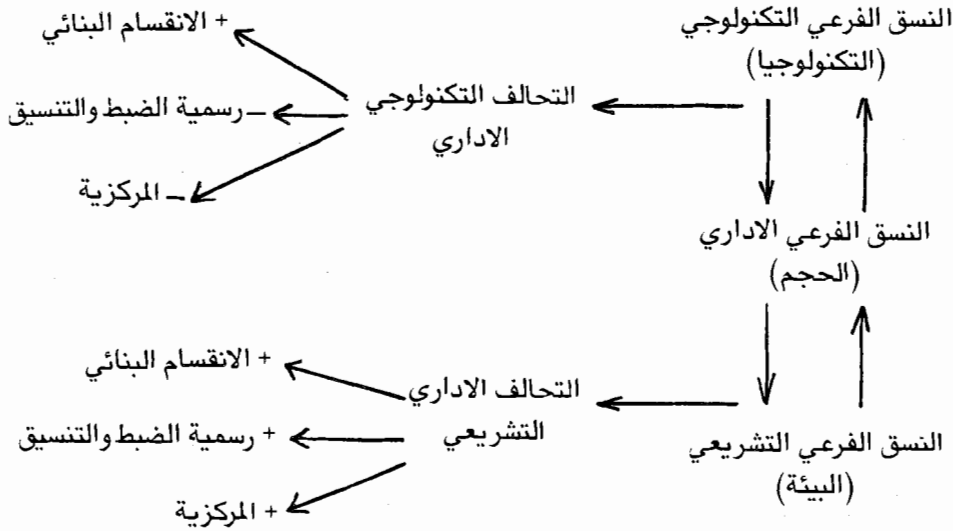
---

٢٠. Thompson, J.D., Organizations in Action, N.Y., McGraw-Hill, pp. 10-13, 1976.

سبشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا : Thompson 1967

٣. من الصعب ظهور تحالف سائد يمثل كلا من النسق الفرعي التشريعي والنسق الفرعي التكنولوجي حيث أن هذين النسقين وما فيهما من زمر مسيطرة، لا يملكان ما يكفي من الخلفيات والمصالح المشتركة للالتقاء. و بالمثل، فمن النادر أن يظهر تحالف سائد يمثل الأنساق الفرعية الثلاثة. ومثل هذا التحالف قد يظهر في الحالات التي يسود فيها التنافس الشديد في البيئة. ومع ذلك، فانه اذا ما حدث وظهر مثل هذا التحالف الثلاثي فان سريعاً ما ينتهي بانتهاء الظروف الاستثنائية.

نموذج رقم (٢)



وفي الواقع، فان نتائج الدراسات الميدانية التي أجريت على المنظمات تقدم قدراً من الأدلة لتدعيم هذه المقولات التي يقوم عليها المنظور المقترح في هذه الورقة. فقد أوضحت دراسة كروزييه في فرنسا وجود مواقف للصراع بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم، كما أوضحت أن كل جماعة مهنية تميل الى التماسك الداخلي للوقوف في وجه أي تهديد لمكانتها يأتي من خارجها. وتعمل كل جماعة على استخدام أساليب مناسبة لتوسيع نطاق قوتها وهيبتها، واستقلالها عن أي تدخل خارجي (٢١). كما أوضح تحليل منتز برغ (١٩٨٣) أن سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم هو سلوك سياسي، يهدف الى التحكم بقرارات التنظيم وأفعاله. أما تحليلات سايرت ومارش فتوضح وجود التحالفات داخل التنظيم، ودور هذه التحالفات في التأثير على عملية اتخاذ القرارات (٢٢).

---

٢١. انظر: Crozier

٢٢. Cyret, Richard M., and James March, A Behavioral Theory of the Firm, Prentic-Hall, Inc., 1964.

كما أوضح كاتز وكاهن وجود ثلاثة أنماط رئيسية للصراع في المنظمات. النوع الأول هو الصراع الوظيفي الذي يظهر من خلال الأنساق الفرعية داخل بناءات التنظيم حيث يوجد لكل نسق فرعي عناصر وظيفية معينة يعمل على زيادتها ونموها من خلال ما يملك من اتفاقات ومعايير. والنوع الثاني من الصراع يتركز حول طبيعة بناءات المنظمة حيث أن لكل بناء أهدافاً محددة قد تكون في تعارض أحياناً. أما النوع الثالث من الصراع فيتم في اطار تسلسلي حيث يظهر بين جماعات المصلحة وصراعها حول المكافآت التنظيمية مثل المكانة والهيبة والمكافأة المادية وغيرها.

بالاضافة الى ذلك، فان فيفر(٢٣)، يورد بعض المناورات المستخدمة من قبل العاملين في المنظمات من مثل محاولة احدى الوحدات تدعيم وجهة نظرها مستخدمة في ذلك أحياناً التحالف مع وحدة أخرى كما أنه يستنتج في نهاية كتابه عن القوة في المنظمات:

> «ان القوة والسياسة هما جزء من المنظمات. و يجب أن يفهم هذا الجزء على أنه يشير الى عمليتين أساسيتين تحدثان في العديد من المنظمات في أغلب الأوقات. وهاتان العمليتان يمكن أن تدرسا إمبيريقياً وأن تحللا من خلال استخدام مجموعة من الأدوات النظرية التي تم تطو ير العديد منها»(٢٤).

ولكن الكتاب لا يطرح منظوراً واضحاً يتضمن مثل هذه الأدوات النظرية ومع ذلك، فان هذا الكتاب قد ركز على تحليل الأسباب التي تؤدي الى اغفال الاهتمام بتحليل عمليات الصراع والقوة. كما أنه وجه الانتباه الى الدور الذي تقوم به هاتان العمليتان في التأثير على سلوك الجماعات داخل المنظمة ومن خلال ذلك التأثير على المنظمة نفسها.

ولعل دالتون من أشهر من قدم تحليلات امبيريقية وافية لدور المتغير السياسي في التأثير على عمليات التنظيم وتفاعلاته. ففي مؤلفه المشهور(٢٥)، والذي اعتمد على خبرته الطو يلة كملاحظ مشارك في ستة تنظيمات، يقدم تحليلا للبناء التنظيمي في ضوء ظهور زمر وجماعات متصارعة للحصول على القوة والامتيازات. كما أوضح تحليله و بصورة

---

٢٣. Pfeffer, Jeffery, Power in Oranizations, Mass., Pitman Publishing Inc., 1981.
سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: Pfeffer

٢٤. Ibid, p. 370

٢٥. Dalton, M., Men who manage, N.Y., Wiley and Sons, 1959.

عميقة الى أي مدى تنشغل هذه الجماعات في البحث العقلي المنظم عن طرق تحقيق مصالحها الخاصة، وتدعيم قوتها، حتى وان تعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم، كما أوضح تحليله أيضاً كيف يختفي هذا النشاط السياسي خلف تمو يهات مقنعة بحيث تبدو نشاطات هذه الجماعات وكأنها في انسجام مع أهداف ومصالح التنظيم العامة.

والدراسات العربية أيضاً تقدم أدلة لتدعيم مقولات هذا المنظور المقترح فقد أوضحت دراسة محمد علي محمد (٢٦)، على احدى شركات النسيج في الاسكندرية ان التنظيم الداخلي لكل قسم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنسق الفني السائد فيه، و يؤثر ذلك في تشكيل اتجاهات العمال ومواقفهم من العمل والادارة. كما أوضحت هذه الدراسة وجود ثلاثة مظاهر للصراع التنظيمي، الأول هو ذلك الذي يشهده النسق الاداري بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي، والثاني الصراع داخل الادارة العليا، والثالث الصراع الكلاسيكي بين العمال والادارة.

ولعل أبرز أنواع الصراع الملحوظة هنا هو ذلك الذي يقع بين الهيئة الفنية وأعضاء التسلسل الرئاسي. و يرتبط هذا الصراع بعوامل مثل الفروق الوظيفية، والفروق في العمل، والتعليم الرسمي. وحاجة أعضاء الهيئة الفنية الى تبرير وجودهم والخوف الشائع بين أعضا التسلسل من أن تزايد حجم الهيئة الفنية قد يحطم سلطة التسلسل وقوته. و يصل عبد الله عبد الرحمن بعد تحليله النظري الموسع لنظريات التنظيم الى استنتاج هام في هذا الصدد حيث يقرر أن عملية الصراع تعتبر «..... من العمليات الديناميكية داخل البناء التنظيمي، و يتلازم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة لأن توزيع القوة وعلاقاتها تؤدي الى صراع. فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدر لها، و يؤثر الصراع في ظهور القوة وزيادتها أو نقصانها، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية مع أهمية ر بطهما بالمتغيرات البيئية الخارجية» (٢٧)

كما أكدت دراسة جلبي (٢٨). على مصنع زجاج يشيرا الخيمة وجود جماعات متباينة متصارعة، بالاضافة الى وجود أنماط أخرى للسلطة الى جانب الأنماط الرسمية البيروقراطية، اذ تبين وجود قيادة غير رسمية الى جانب مستو يات القيادة الرسمية المختلفة. كما أوضحت الدراسة أيضاً أن العمال لا يختارون قادتهم غير الرسميين الا من الأفراد الذين تر بطهم رابطة قرابة أو بلدة مشتركة.

---

٢٦. محمد علي، آسس، ص ٥٦٥ ـ ٥٨٦.

٢٧. عبد الله محمود عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧، ص ٢٩٥. سيشار لهذا المرجع عند ورود فيما بعد هكذا: عبد الرحمن، سوسيولوجيا.

٢٨. علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع الصناعة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣، ص ٣١٧. سيشار لهذا المرجع عند ورود فيما بعد هكذا: جلبي.

ان مثل هذه الدراسات تقدم أدلة ميدانية، وان كانت جزئية، لتدعيم المقولات الرئيسية لهذا المنظور المقترح.

على أن هناك عدداً آخر من المقولات الفرعية المستمدة من هذه المقولات الرئيسية. وهي جزء آخر أساسي من أجزاء المنظور السوسيولوجي المقترح في هذه الورقة. وتتعلق هذه المقولات بأهمية ودور المتغير السياسي ليس فقط على مستوى التنظيم وانما أيضاً على مستوى المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم. فالملاحظ عموماً أن النسق التشريعي، الذي يضم عادة أعضاء مجالس الادارة في الشركات المختلفة، وأعضاء مجالس الأمناء في الجامعات وكليات المجتمع، يتضمن مجموعة من الأفراد والجماعات يعكس كل منهم المصالح السياسية والاقتصادية أما للحكومة واما للجماعات الضاغطة في المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم. وهؤلاء الأفراد والجماعات يوفرون للتنظيم الأسس الكفيلة لبقائه من ناحية التمو يل، كما أنهم من جهة أخرى يقومون بالتوفيق بين مصالح وايديولوجيات المجتمع و بين مصالح وأيديولوجيات التنظيم نفسه. و يعمل هؤلاء بالتالي على تعديل البنية الداخلية للتنظيم بما يتناسب وهذه أيديولوجيات والمصالح[١٩]. وهذا يضمن ولا شك تمتع التنظيم بشرعية كافية لوجوده وقيامه بوظائفه. وهذه الشرعية خاصة في دول العالم الثالث غالباً ما تأتي من القوى السياسية الموجودة في المجتمع وتمر عادة عبر النسق التشريعي الى التنظيم ككل.

أضف الى ذلك، أن العديد من المنظمات في دول العالم الثالث انما تظهر بناء على مراسيم وقوانين حكومية، وغالباً ما تكون هذه المنظمات امتداداً للخدمات الحكومية المختلفة. و بالتالي فان التحليل الحقيقي للمنظمات، و بخاصة تلك الموجودة في دول العالم الثالث، يجب أن لا يغفل أهمية هذا العامل السياسي على بنية وعمل المنظمات، بل وعلى استمرارها في تحقيق أهدافها.

وسنقوم فيمايلي بعرض هذه المقولات الفرعية ثم سنعمل على تقديم بعض الأدلة المتوافرة لدينا على صحة هذه المقولات :

١. رغم التغير المستمر في مكانات القوة داخل التنظيم، فان التنظيمات تملك القدرة على المحافظة على كيانها، وعلى استمرارية النمط الداخلي للعلاقات. وغالباً ما تأتي هذه القدرة من القوى السياسية الموجودة في المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم.

٢. ان شرعية أهداف التنظيم، و بالتالي استمرارية التنظيم كبناء اجتماعي متميز، ترتبط

---

٢٩. أنظر: عبد الباسط عبد المعطي، «الثروة والسلطة في مصر»، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٣ (أيلول ١٩٨٢)، ص ص ١٥٥ ـ ١٨٢، سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: عبد الباسط. وانظر علي السلمي، الفكر التنظيمي، الكو يت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥. وسيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: السلمي، الفكر.

بالتقائهما مع الأهداف السياسية العامة للمجتمع. وغالباً ما يقوم النسق التشريعي بصياغة مثل هذا الالتقاء في الأهداف.

٣. ان أحد الجوانب الأساسية في شخصية انسان التنظيم، وجانب سياسي فانسان التنظيم دائم البحث عن مصالحه وأهدافه الخاصة، كما أنه دائم السعي للحصول على المكانه والقوة في مواجهة الأفراد الآخرين.

و بالنسبة لهذه المقولات الفرعية أيضاً فاننا نجد بعض الأدلة في الأدبيات المنشورة عن المنظمات لتدعيمها. فمثلا يؤكد سالمان على أن بنية التنظيم تتأثر ليس بطبيعة العمل أو التكنولوجيا وحسب، ولكن بطبيعة المشاكل والأولو يات والفلسفات التي يحملها أعضاء الادارة العليا. وهم أولئك الأعضاء الذين يحصلون على التدعيم لقوتهم من المجتمع المحيط بالتنظيم. وتشير أميمة الدهان[٣٠] (١٩٨٠) الى تأثير جوانب البيئة، ومن ضمنها الجانب السياسي، على بنية التنظيم. ولكن تعريف البيئة في ورقتها واسع جداً حيث يشمل الجوانب الاقتصادية، والثقافية، والطبيعية، والقانونية، والسياسية، والتكنولوجية بينما تركز هذه الورقة على الجانب السياسي من البيئة فقط، وعلى تأثير هذا الجانب على بنية المنظمة. كما يؤكد زكي هاشم على أن «لكل منظمة ظروفها ومواقفها الخاصة و بيئاتها الداخلية والخارجية المتميزة، الأمر الذي يحتم مواءمة التنظيم وموافقته لكل الموافق والظروف البيئية المحيطة، و بعبارة أخرى فان التنظيم ليس سوى نتيجة محاولات التوفيق والمواءمة المرتبطة بمواقف وظروف معينة»[٣١].

كما يشير نادر أبو شيخة وعبد المعطي عساف في كتابهما حول الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية الى وجود ظاهرة الشلل السياسية والادارية، بالاضافة الى ظاهرة تعدد الولاءات والانتماءات في مؤسسات العمل المختلفة[٣٢].
ومثل هذه الشلل البيروقراطية غالباً ما تبرر مسلكيات معينة مثل «الواسطة» أو «المحسو بية» التي تستطيع هذه الشلل من خلالها أن تجند أعضاء جدداً وأن تدعم مكاسبها في مواجهة الشلل الأخرى. ومثل هذه المسلكيات يبدو أنها منتشرة في البيروقراطيات العر بية الأخرى. فهذا ناصف عبد الخالق في مقالته الشهيرة حول البيروقراطية الكو يتية[٣٣].

---

٣٠. أميمة الدهان، «العلاقة بين المنظمة والبيئة»، مجلة دراسات، المجلد ٧. العدد ٢، (حزيران ١٩٨٠)، ص ص ١٤٥ــ ١٦٣. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: الدهان.

٣١. هاشم، وحدات، ص ٦١.

٣٢. نادر أبو شيخة وعبد المعطي محمد عساف، الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ١٩٨٥، ص ٤٧. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: أبو شيخة وعساف.

٣٣. ناصف عبد الخالق، «الأبعاد البيئية للبير وقراطية الكو يتية»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العر بية، جامعة الكو يت، السنة العاشرة. العدد ٣٨ (١٩٨٤)، ص ص ٣٧ ــ ٥٣، سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: الأبعاد البيئية.

يقرر أن من الظواهر الملحوظة التي أفرزتها الأبعاد الاجتماعية والثقافية في الكويت وبخاصة ما يتعلق بطبيعة الهيكل السكاني من حيث تكونه من جنسيات وجماعات ثقافية مختلفة، ظاهرة الواسطة التي يدينها الرؤساء أمام الآخرين، بينما هم يمارسونها كلما سنحت لهم الظروف. ولا شك أن خضوع الرؤساء للوساطات واستخدامهم لها انما يعكس تقديمهم لولاءاتهم السياسية على حساب ولائهم للتنظيم وأهدافه. فالمحاسيب لا يعينون لخدمة أهداف التنظيم وانما يعينون لخدمة أهداف تكتل سياسي داخل التنظيم.

وتحليلات عامر الكبيسي على البيروقراطية الكويتية تقدم أيضاً أدلة لتدعيم مقولات منظورنا المفترح. اذ يؤكد الكبيسي (٣٤). على أثر تعدد جنسيات العاملين في البيروقراطيات الكويتية وتنوع خلفياتهم العنصرية والمذهبية على ولائهم لأهداف التنظيم: ــ

> «ومما يزيد في حدة المشاكل البشرية وتفاقم آثارها هو تعدد جنسيات العاملين في الجهاز الاداري الحكومي... ورغم ما قد يحققه هذا التعدد من بعض المزايا الايجابية الا أن سلبياته وخاصة المتعلقة منها بالصراعات الاقليمية والقومية الدينية والعنصرية والمذهبية، وما ينجم عنها من ولاءات ضيقة وصعوبات في الاتصال وعدم استقرار في البنية الادارية وشيوع الوساطات وغيرها من الظواهر اللاموضوعية التي تؤدي بالضرورة الى عرقلة مسيرة الجهاز الاداري وأضعاف قدرته على النهوض بأعبائه على الوجه المطلوب». (٣٥)..

كما يشير ناصف عبد الخالق (٣٦) تأثير البيئة على عمليات الاصلاح والتطوير الاداري، حيث يؤكد على أن فشل الجهود الاصلاحية للادارة في عدد من الأقطار العربية يعود الى اهمال الجانب البيئي. فالجهود الخاصة باصلاح وتطوير الادارة في مجتمع ما ينبغي أن تبدأ من دراسة وتحليل الاطار البيئي لهذا المجتمع، بما ينطوي عليه هذا الاطار من أبعاد اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية.

وتعمل الدولة في الكويت على التدخل في بنية التنظيم وعملياته الداخلية بما يتناسب والحاجات السياسية للمجتمع وبخاصة ما يتعلق بالمحافظة على التوازنات السياسية، ويشرح عبد الخالق: ــ

---

٣٤. عامر الكبيسي، الادارة العامة والتنمية بدولة الامارات المتحدة: الواقع والطموح، الشارقة، دار الخليج، ١٩٨٢. ص ١٤٨. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: الكبيسي.

٣٥. المرجع نفسه.

٣٦. الأبعاد البيئية، ص ١٣.

«وكان من الطبيعي أن تتخذ الدولة عدداً من التدابير والترتيبات لمواجهة هذا الخلل في هيكل المجتمع السكاني، وهيكل العمالة، واتخذت هذه الترتيبات صوراً مختلفة تمثلت في سياسة التكو يت، وتقييد اقامة الوافدين وعائلا تهم، والتمييز في المناطق السكنية. وادخال العمالة الوافدة على أسس انتقائية، و وضع نظم للأجور وسلم للرواتب يتميز به الكو يتيون على غير الكو يتيين في الوظائف التي يشغلونها» (٣٧).

و يلاحظ اسماعيل عبد الرحمن في كتابه البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، المنشور في الكو يت عام ١٩٨٢، ان الاصلاح الاداري يقوم على مرتكزين أساسيين، وهما المرتكز السياسي والمرتكز الاجتماعي. فالاصلاح الاداري ليس عملية ادارية بحتة وانما هو برنامج سياسي يمثل رغبة السلطة السياسية وقناعتها، ومحاولتها المستمرة لوضع التنظيم ضمن أهداف وتوجهات السلطة السياسية. و يسير ناصف عبد الرحمن في هذا الخط نفسه حيث يؤكد على أن فشل الجهود الاصلاحية للادارة في عدد من الأقطار العر بية يعود الى اهمال الجانب البيئي. اذ أن الجهود الخاصة بالاصلاح وتطو ير الادارة في مجتمع ما ينبغي أن تبدأ من دراسة وتحليل الاطار البيئي لهذا المجتمع بما ينطوي عليه هذا الاطار من أبعاد اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية.

كما يدرك موضي الحمود (٣٨) الخلفية السياسية للاصلاح الاداري في الكو يت حيث يقرر أن الأجهزة الادارية الحكومية تتأثر أساساً بالقرارات السياسية. فليس من المتوقع أن تخلو عملية اصلاح هذه الأجهزة من الصراعات السياسية والمصالح المتناقضة لفئات مختلفة داخل المجتمع. ولكن الحمود لا يحلل العلاقة ما بين المصالح السياسية للجماعات في المجتمع والمصالح السياسية للتكتلات داخل التنظيم.

و يشير محمد الجوهري (٣٩). الى أهمية المتغير السياسي المجتمعي في التأثير على بنية المنظمة. فالمنظمة تجد أن عليها الالتزام بالتشريعات والاجراءات التي تقوم باصدارها أجهزة الحكومة المختلفة. ولكنه يؤكد في الوقت نفسه على أن «..... العلاقات المتبادلة بين المؤسسة الصناعية والبيئة الاجتماعية المحيطة لا تتمثل بوضوح في تلك الاجراءات والصور الرسمية، بقدر ما تتمثل في التيارات الاجتماعية التي لا تظهر واضحة على السطح. فتلك العلاقات التي تأخذ شكل التيارات غير المحددة تحديداً دقيقاً هي لب هذه العلاقة وجوهرها الحقيقي».

---

٣٧. المرجع السابق، ص ٢٤٦.

٣٨. الحمود، موضي، «مداخل أساسية للاصلاح الاداري في دولة الكو يت»، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ١٥، العدد ٤ (١٩٨٧)ص ص ـ ١٧ ـ ١٣. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: مداخل أساسية.

٣٩. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، ط٢، القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٧٩.

كما يوضح عبد الغفار رشاد أن البيروقراطية، و بخاصة في الدول النامية وهي تعمل على تحقيق استقلال نسبي في البناء وفي روح الجماعة بها «... فانها يجب أن تحافظ في الوقت ذاته على روابط وعلاقات توافق واتساق مستمر في النظام الاجتماعي ككل (٤٠).

و يمكن القول بالتالي، أن هناك ما يكفي من الأدلة، وأن تكن متناثرة ومجزأة، والتي يمكن أن تؤخذ كتدعيم لصحة كل من المقولات الرئيسية والفرعية التي يقوم عليها هذا المنظور المقترح. ولكن الدليل الأقوى على صحة هذه المقولات يأتي بالطبع، من دراسات ميدانية تصمم خصيصاً لقياس درجة صحة هذه المقولات. وهذه الدراسات، في رأيي، يجب أن تبتعد عن استخدام المناهج المسحية التي تقدم بيانات استاتيكية الطابع، وأن تستخدم بدلا من ذلك مناهج طولية تستخدم الملاحظة المشاركة، ولفترة زمنية طو يلة نسبياً، كأداة لجمع البيانات من المنظمات. فمثل هذه الاستراتيجية الامبيريقية يمكن أن تقدم لنا البيانات المناسبة حول هذه التفاعلات الديناميكية التي يطرحها هذا المنظور المقترح. مما قد يساعد في توجيه جهود الباحثين العرب في حقل المنظمات الى هذه الجوانب غير الرسمية واللاإدارية لما في ذلك من تسهيل لمهمة المخططين العرب الذين يعون الآن أكثر من أي وقت مضى أهمية ايجاد النموذج التنظيمي المناسب لحاجات وخصوصيات البيئة العربية، حيث يلعب المتغير السياسي الدور الأكبر في التأثير على جوانب المجتمع المختلفة بما في ذلك التنظيمات، كما يلعب هذا المتغير الدور الأكبر في التأثير على تفاعلات التنظيم الداخلية

٤٠. عبد الغفار رشاد «تبقرط العملية السياسية»، مجلة العلوم الاجتماعية، السنة الثامنة، العدد الأول (١٩٨٠)، ص ص ٦ ــ ٣٢. سيشار لهذا المرجع عند وروده فيما بعد هكذا: تبقرط العملية السياسية.