

الفصل السادس

مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة

قد يكون سان سيمون أول من لاحظ نشأة التنظيمات العصرية وحدد بعض خصائصها المميزة، وأصر على أنها تحتل مكانا هاما في المجتمع الحديث. وذهب إلى أن الأساليب الإدارية في مجتمع المستقبل لن تستخدم القوة أو القهر، ولن تقوم السلطة الإدارية على أساس الانتماء إلى أسرة محددة أو على أساس الامتيازات الوراثية، ولكنها قد تنهض على المهارات العلمية «المعرفة» الوضعية التي تتوافر للمديرين.

كما أشار سان سيمون إلى وجود علاقة وثيقة بين نشأة العلم الحديث أو المهن التي تشتمل بهذا العلم وتطور نزعة المواطنة العالمية Cosmopolitanism فقد توقع أن تتجه المهن الجديدة إلى المواطنة العالمية بمعنى أن ولاء من يزاولون إحدى المهن لا يتجه نحو الجماعات المحلية أو القومية وإنما يدركون أن العالم كله هو وطنهم الذي ينتمون إليه ويكونون له كل الولاء. وقد أدرك سان سيمون أن القواعد الأساسية التي يقوم عليها العلم الحديث قد تغيرت تغيرا عميقا، وأن التنظيم المخطط سوف يلعب دورا جديدا في العالم.

وقد أدى تلميذه كونت دورا هاما في تأسيس علم الاجتماع وفي تطوير التحليل التنظيمي، ولكنه كان يفتقر إلى إحساس سان سيمون بأهمية الصور الجديدة من التنظيم الاجتماعي. وفي الواقع اعتقد كونت في وجوب استخدام التنظيم المخطط عندما يتعرض المجتمع إلى تهديدات خطيرة، إلا أنه كان يعتقد اعتقادا عميقا بأن «النظام العام» النهائي الذي ينشأ بصورة تلقائية هو دائما اسمى من ذلك التنظيم الذي يكونه الإنسان ويزكيه. ولذلك فإن المصطلح الأساسي عنده هو التلقائية،

وعلى هذا الأساس يذهب كونت في نظريته إلى القول بأن الدعم التلقائي «الطبيعي» للنظام الاجتماعي هو الموجه المضاد للتنظيم السياسي أو القانوني أو الدستوري القائم على التخطيط^(١).

وعلى أي حال يرى أصحاب الاتجاه العضوي أن التنظيم كائن عضوي اجتماعي يتطور عبر الزمان، وسواء أكان التنظيم شركة تجارية أو بيروقراطية حكومية فهو يستجيب استجابة معقدة لبيئة تاريخية خاصة، كما يتوافق باستمرار مع حاجات أعضائه وعواطفهم وانفعالاتهم، إلى جانب توافق أعضائه معه. وليست الوظيفة الأولية للمنظمات هي الحصول على الأرباح بأفضل وسيلة رشيدة، وليست الشئ على مهندس الإنتاج لكفايته الانتاجية وبعث السرور في نفسه، وإنما هي ترقية أو دعم قم الاستقرار والتماسك والتكامل الاجتماعي.

ويعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وتركزت أبحاثه على دراسة العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية للعمال، واستنتج أن الروح المعنوية إلى حد كبير - وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة والتي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف وتنتمي أفكار مايو بمعنى من المعاني إلى تقاليد أصحاب نظريات المجتمع المحلي الصغير.

وقد كشف مايو وزملاؤه أن :

١ - كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازها لا يتحدد بقدرته الجسمية وإنما بقدرته الاجتماعية.

٢ - تلعب المكافآت غير الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد حافزية العامل ومساعدته.

٣ - ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية الكفاية الانتاجية.

- ٤ - لا يستجيب العمال للادارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات.
- وقام مايو ومعاونوه بعدد من التجارب المشهورة توصل منها إلى عدد من النتائج لعل من أهمها :
- ١ - أوضحت دراسات الأضاء والاجهاد أن المعايير الاجتماعية وليست القدرات الفسيولوجية هي التي تحدد مستوى الانتاج.
- ٢ - تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية في سلوك العمال تأثيرا هاما، كما تحدد أو تقيد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية. ففي حجرة الملاحظة كان هناك نوعان من الجزاءات والمكافآت غير المادية التي تقضى بأن العامل الذى يتبع أكثر أو أقل من المعيار المحدد اجتماعيا يفقد حب واحترام زملائه العمال. وقد فضل كل العمال تقوية علاقات المحبة بأصدقائهم عن الحصول على مبلغ أكبر من المال.
- ٣ - لا يفعل العمال أو لا يستجيبون كأفراد ولكن كأعضاء في جماعات. فالعامل لا يشعر بالحرية، أى أنه ليس حرا في تحديد معدل إنتاجه، لأن هذا المعدل تضعه الجماعة وتفرضه على أعضائها، فإذا انحرف العامل عن معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يوقع عليه العقاب من جانب زملائه في العمل. فالجماعة هي التي تحدد سلوك الفرد. ولن يستطيع الفرد تغيير سلوكه إلا إذا غيرت الجماعة من سلوكها. وإذا كانت معايير الجماعة ثابتة لم تتغير، فإن الفرد يقاوم أى تغير في سلوكه، وتزداد مقاومته كلما ازداد انحراف هذا التغير عن معايير الجماعة، أما إذا تغيرت معايير الجماعة فإن المقاومة تختفي تماما.
- ٤ - وقد أبرزت هذه التجارب أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. فقد افترضت الإدارة أن القيادة الوحيدة للعمال تتمثل في رؤساء العمال والمشرفين بالنسبة للمساائل المتعلقة بالإنتاج على الأقل، ولكن حجرة الملاحظة أوضحت أن أحد العمال العاديين كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أى فرد آخر، وكان يساعد الجماعة على أداء وظائفها الاجتماعية.

٥ - وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال العاديين، لتفسير الأسباب التي أدت إلى القيام بأسلوب معين من الفعل. كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات أو المراتب العليا في اتخاذ القرارات أو بخاصة فيما يتعلق بالمسائل التي تسهم مباشرة، وإلى جانب ذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال وتشجع العمال على المشاركة، كما أنها قيادة عادلة وليست تعسفية، تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفى بمشاكل العمل.

٦ - يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى التون مايو، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم الأول هو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، أو يقول آخر يتكون المصنع من بيئة مادية وأخرى اجتماعية. ولا تشمل البيئة المادية الطقس والجو فحسب بل وأيضا الأدوات والآلات والمواد الخام وغير ذلك وتنظم هذه البيئة، وتحديد بطريقة محددة لاداء مهمة أو وظيفة التنظيم التكنولوجي وهي الوظيفة الاقتصادية بالذات أي الاهتمام بالانتاج وتوزيع الاشباعات المادية على أعضاء التنظيم. ولذلك عند دراسة هذه الوظيفة يجب الاهتمام بالتكاليف والأرباح والكفاية الانتاجية. ومعنى ذلك أن التنظيم التكنولوجي يشير إلى ذلك التنظيم المنطوق والفنى للمواد والآلات والأدوات والمنتجات النهائية كما يشير إلى كل الأشياء المادية المتصلة بمهمة الانتاج الفنى. أما البيئة الاجتماعية أو التنظيم الانسان فيتكون من عدد من الافراد الذين يعملون معا للوصول إلى هدف مشترك هو الغرض الجماعى للتنظيم الكلى. لكن الافراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدونه من العمل لأن هذه المطالب تتوقف على حاجاتهم المادية والاجتماعية، ثم أن هذه الحاجات والعواطف المرتبطة به تختلف نبعاً لتاريخ الفرد وظروفه الاجتماعية، كما تختلف تبعاً لحاجات وعواطف الافراد المتصلين أو المرتبطين به داخل مكان العمل وخارجه. ومعنى ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الظاهرة الفردية، غير أن التنظيم الانسانى للمصنع هو شئ أكثر من عدد الافراد الذين يعملون لديه لأن هؤلاء الافراد يتفاعلون معا وتنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات أى يكونون جماعات مختلفة وهذا هو المقصود بالتنظيم الاجتماعى. ويتضح من ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة

الظاهرة الاجتماعية إلى جانب الظاهرة الفردية.

فالتنظيم الاجتماعي للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعل بعضهم مع بعض ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية، ولذلك يستجيبون لها تبعا لما يلمه أو تفرضه عليهم. أى أن هذه الأنماط تحدد وتقرر السلوك المتوقع من الشخص فضلا عن السلوك الذى يتوقعه من الآخرين.

٧ - غير أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، أى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينظم فى صورة رسمية من ناحية وفى صورة غير رسمية من الناحية الأخرى. ففى الصورة الأولى نرى أن المصنع يتكون من عدة فئات أو مستويات ولذلك نستطيع أن نميز بين العامل الماهر والعامل غير الماهر، وبين رئيس القسم ورئيس الجماعة. وهكذا تنشأ بينهم أنماط محددة من العلاقات الاجتماعية. ويعنى هذا أن التنظيم الرسمى للمصنع يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التى ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات الشخص بالآخر لأداء مهمة الإنتاج الفنى بفاعلية وكفاءة أو هى بقول آخر تعين وتقرر العلاقات التى من المفروض أن تحدث داخل التنظيم الرسمى من ناحية، وبين التنظيم الإنسانى والتنظيم التكنولوجى من الناحية الأخرى، حيث انهما يتفاعلا معا لأداء مهمة الإنتاج. وبمجموع القول أن التنظيم الرسمى يتكون من أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد التى تحددها المنظمة فى ضوء ما تضعه من نظم وقواعد وسياسات وتعليمات. ويرمى هذا التنظيم إلى تحقيق الأغراض الاقتصادية للمشروع كله فضلا على تحقيق الجهد التعاونى. ويتضح من ذلك أن التنظيم الرسمى يشمل كل اساق الضبط أو الرقابة والقواعد والتعليمات المتصلة بالأجور والغرامات ورقابة الجودة... الخ. التى تدخلها المنظمة لتحقيق الأغراض الاقتصادية للمشروع إلى جانب الاسهام الفعال من جانب اعضاء المنظمة فى تحقيق هذه الأغراض.

٨ - أما الصورة الأخرى فتوضح التنظيم غير الرسمى لأن التنظيم الرسمى لا يمثل كثيرا من أنماط التفاعل الإنسانى لأنه يفترض أن تنظيم المنظمة يتوافق مع

اللوحة التنظيمية، ولكن هذا التوافق لا يحدث في كثير من الأحيان، فاللوحة التنظيمية توضح العلاقات الوظيفية بين وحدات العمل ولكنها لا توضح الفروق أو التميزات القائمة في المسافة الاجتماعية والحركة والتوازن، كما لا توضح تسلسل قيم المكانة الاجتماعية التي تجعل عمل الرجل أهم من عمل المرأة، وعمل الكاتب أهم من عمل العامل. وهي إلى جانب هذا وذاك لا توضح الجماعات الأولية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الخريطة التنظيمية تفترض أن الخطوط المنطقية للتنسيق الرأسى والأفقى بين الوظائف تمثل أنماط التفاعل الواقعى بين الأفراد الذين يشغلون أماكن اجتماعية مختلفة، كما أن التنظيم الرسمى لا يهتم بالعواطف والقيم الكامنة في التنظيم الاجتماعى والتي على أساسها ينشأ التفاضل والترتيب والتكامل بين الأفراد والجماعات بطريقة رسمية، إذ يكون الأفراد فيما بينهم علاقات شخصية وجماعات غير رسمية ويكون لكل عضو فيها وضع أو مركز محدد وعلى ذلك يشير التنظيم غير الرسمى إلى العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين أو العمال أعلى وأسفل التنظيم الرسمى، أو أنه يشير إلى العلاقات التنظيمية الفعلية التي تنشأ نتيجة التفاعل بين الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات بين الأشخاص التي تنشأ بين المشتركين في المنظمة.

ويؤدى التنظيم الاجتماعى غير الرسمى وظائف محددة قد تكون طيبة أو سيئة، فقد يكون هذا التنظيم شرطا ضروريا كى يتحقق التعاون الفعال بين العمال والإدارة. صحيح أن التعاون يفرضه التنظيم الرسمى، ولكن قدرا كبيرا منه يتحقق على المستوى غير الرسمى، أى أن التنظيم غير الرسمى يسهل أداء التنظيم الرسمى لمهمته. ولكن في بعض الأحيان قد يعارضه ويعوق أداءه لوظائفه ومن ثم لإمكان فهم وظيفة التنظيم غير الرسمى لابد من الاهتمام بدراسة العلاقة بينه وبين التنظيم الرسمى.

٩ - وكشفت مدرسة العلاقات الإنسانية عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجى والتنظيم الإنسانى، ويعنى هذا أن التنظيم الإنسانى يشكل ويميد تشكيل التنظيم التكنولوجى حتى يمكن تحقيق الأغراض الاقتصادية بشئ أكثر من الفاعلية أو لزيادة رضا أعضائه وبالمثل فإن تغير التنظيم التكنولوجى يتطلب تكيف أو تعديل التنظيم الإنسانى.

١٠ - وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعى نسق اجتماعى والنسق الاجتماعى شيء كلى يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال، فلا بد من فهم التنظيم غير الرسمى للجماعة التى يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعى الكلى للمنظمة، كما أن الأنشطة التى تقوم بها الجماعة أثناء العمل مع ما تحصل عليه من إشباع أو ما تصاب به من حرمان كلها، مظاهر مختلفة لنسق معقد من العلاقات المتبادلة القائمة بين أعضائها. ومعنى هذا أن الجماعة نسق اجتماعى كما أن التنظيم الصناعى الذى توجه فيه هو أيضا نسق اجتماعى.

نقد اتجاه الرشاد ونموذج النسق الطبيعى:

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية للكثير من النقد والهجوم وخاصة من العلماء البنائين من أمثال اتزيون ولو أن هؤلاء البنائين استفادوا كثيراً من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية كما استفادوا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية التى كانت تعارضها العلاقات الإنسانية. ورغم هذا الهجوم استمرت العلاقات الإنسانية فى الوجود حتى الوقت الحاضر بعد إجراء بعض التعديلات عليها، كما أن كثيراً من أفكارها مازال بعض علماء الاجتماع يأخذون بها بعد توضيحها أو تفسير المقصود منها.

وقد نشأت العلاقات الإنسانية فى الأصل للرد على أصحاب نظريات الإدارة والتنظيم الذين يهتمون بالتنظيم الرسمى وحده ويهملون ما عداه. ولو أن هؤلاء العلماء لم يكونوا من علماء الاجتماع غير أن ماكس فيبر وهو من علماء الاجتماع البارزين أهم بالبيروقراطية وهى غطت من أنماط التنظيم الرسمى وله إسهامات لها أهميتها البالغة فى هذا المجال وقد تناول علماء الاجتماع نظريته بالشرح والتفسير أو النقد والتعديل.

وعلى أى حال نشأت عن هذه التقاليد طريقتان مميزتان عن بعضهما فى دراسة المنظمات المعقدة من خلال كتابات علماء الاجتماع، تتمثل الطريقة الأولى فى أفضل صوره فى كتابات ماكس فيبر التى تصور المنظمة على أساس النموذج

الرشيء أو مذهب الرشاء الميكانيكى. أما الطريقة الأخرى فهم بتصوير المنظمة على أساس نموذج النسق الطيعى أو على أساس المذهب العضوى. وقد عرض جولدنر^(٧) الانتقادات الموجهة لهذين الاتجاهين وسنحاول فى الصفحات التالية عرض هذه الانتقادات.

نقد اتجاه الرشاء :

يؤكد أصحاب اتجاه الرشاء أن المنظمة - دون غيرها من الجماعات - تتميز ببعض الخصائص كالعرفة، واستخدام المهنيين والخبراء، والعلاقات اللاشخصية التى يرجع إليها الفضل فى ارتفاع الكفاءة الانتاجية. غير أن هذه الخصائص بالذات - كما يؤكد جولدنر - تسهم فى إحداث بعض المشاكل مثل : شرعية السلطة الإدارية على التخصصات النادرة، والحاجة إلى الولاء فى مقابل الحاجة إلى الخبرة والقيم التقليدية فى مقابل القيم البيروقراطية، ودائرة الرشاء، وسنناقش كل مشكلة منها :

المشكلة الأولى : شرعية السلطة الإدارية على التخصصات النادرة :

أوضحنا من قبل أن السلطة الإدارية فى التنظيم الرشيد تستند إلى حد كبير على الكفاءة الفنية، أى أن الإدارى يتمتع بالسلطة لأن له معرفة أو مهارة متخصصة فى مجال محدد بالذات. ومعنى هذا أنه يشغل وظيفته على أساس ما يعرفه عن المنظمة أو على أساس أن له مهارات فنية محددة. ولكن هذا الأمر قد يكون غير صحيح. لأن هناك بعض الاعتبارات الأخرى كالانتماء إلى عائلة ارستقراطية شرعية. فقد يحصل بعض الإداريين على وظائفهم بفضل الأشخاص الذين يعرفونهم وهو أمر يقلل من شأنهم فى نظر زملائهم داخل المنظمة الذين يعتبرون المحاباة والمحسوبية دعائم غير شرعية تستند إليها السلطة.

وعلى أى حال فإن الإداريين الذين يعتمدون فى ملطتهم على المعرفة أو

Gouldner, A. Metaphysical Pathos and The Theory of Bureaucracy, Am. Poli. Sci. (٧) Rev, vol. 49, 1955.

Gouldner, A.. Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In, 1954.

المهارة الفنية يتسببون في وجود بعض التوترات عندما يحاولون رقابة مرؤوسيهم المختلفين عنهم من ناحية التخصصات الفنية. فإذا كان مدير المصنع أو مدير الإنتاج خبيراً في الإلكترونيات مثلاً، فإن مرؤوسيه لا يتقبلون سلطته وأوامره إذا كانوا خبراء في مجال آخر، فهم يرون أن سلطته غير شرعية لأنه يفتقر إلى الصفات والمهارات الفنية المناسبة التي تبرر سلطته. ولذلك ينشأ التوتر داخل المنظمة. غير أنه توجد حلول كثيرة لهذه المشكلة.

الأول: الاستناد إلى الوظيفة :

أي أن تكون السلطة شرعية على أساس الاستناد إلى وظيفة يحددها تنظيم قانون صارم ودقيق. ومعنى هذا أن الذين يشغلون أوضاع السلطة داخل المنظمة يكون لهم قدر من الضبط الإلزامي يخول لهم إصدار الأوامر وفرض الطاعة على مرؤوسيه على أساس الاستناد إلى الوظيفة، وليس على أساس المهارة والخبرة. ويتضح من ذلك أنه يوجد معياران مختلفان كي تكون السلطة شرعية، هما الخبرة والمعرفة الفنية من ناحية، والاستناد إلى الوظيفة من الناحية الأخرى. ويتواجد هذان الخططان من السلطة معاً في آن واحد. ويترتب على ذلك أن الإداريين داخل المنظمة الواحدة يصدرون الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيهم بتبريرين مختلفين تماماً، أما الأول فهو «أفعل ما أمرك به لأنى أعرف أحسن منك» وأما الثانى فهو «أفعل ما أخبرك به لأنى أنا الرئيس».

ولكن المدير يفتقر غالباً إلى أحد هذين التبريرين، فإذا كان يطلب الطاعة على أساس أنه الرئيس، فإن مرؤوسيه يقاومون سلطته على أساس أنهم أنفسهم خبراء في تخصصاتهم ويعرفون أحسن منه. ولعل أفضل مثال يوضح ذلك هو التوترات بين جماعات الإداريين والفنيين. إذ يتكون تنظيم الفنيين من متخصصين يقدمون الاستشارات أو النصائح للإداريين أو يجرون لهم الأبحاث، في حين أن تنظيم الإداريين يتكون من رؤساء العمال والمشرفين الذين يشرفون على الإنتاج. ويحدث جانب من الصراع بين جماعات الفنيين والإداريين داخل المنظمة الواحدة بسبب أن سلطة الجماعة الأولى تستند إلى المهارة والخبرة في حين أن سلطة

الجماعة الأخرى تعتمد على مجرد الاستناد إلى الوظيفة. ومعنى هذا أن الصراع بين الإداريين والفنيين ينشأ عن وجود أساسين مختلفين تقوم عليهما السلطة.

الثاني : الاهتمام بالنتائج :

يتمثل الحل الثانى للمشكلة فى وضع بعض القيود على المعايير المستخدمة فى التفويض على أعمال المرؤوسين وتقييمها. فيكف الرئيس عن رقابة الإجراءات الفنية التى يؤدىها المرؤوس، ليهم بتقييم هذه الإجراءات على أساس النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة، أى أن الرئيس يهتم بالنتائج وحدها، ولهذا السبب يجعل مرؤوسه مسئولاً عنها ويحاسبه عليها. ولكن المرؤوس - من الناحية الأخرى - لا يهتم بالنتائج فحسب بل وأيضاً باتباع الإجراءات الفنية المناسبة فى نظر زملائه فى المهنة. فالطبيب يعتبر العملية ناجحة إذا أنجزها بالطريقة التى حددتها المهنة وإن مات المريض. وهذا التواء مع معايير المهنة الواحدة شرط ضرورى كى يحتل الطبيب أو أى خبير آخر مكانة عالية فى جماعته المهنية. ويتبين من هذا أن التوتر ينشأ بسبب اهتمام الرئيس بالنتائج وإصرار الخبير المرؤوس على اتباع الإجراءات الفنية المناسبة. وقد أطلق هيوز Hughes على هذه الناحية الصراع بين الحلح العميل وبين الروتين المهني. وهو يشير إلى أن العميل يأتى إلى الاختصاصي المهني وهو يعاني من مشكلة ملحة أو مشكلة تسبب له القلق والاضطراب، غير أن الاختصاصي المهني شاهد هذه المشكلة من قبل عدة مرات ويعتبرها مهمة روتينية ويعالجها بطريقة لا شخصية محددة فنياً.

الثالث : تخصص الإدارة :

يتطلب هذا الحل اعتبار الإدارة مجالاً متميزاً فى حد ذاته يختص بمشاكل العلاقات الإنسانية. ولكن هذا الاتجاه أوجد نتائج مدمرة داخل المنظمة، تتمثل فى الصراع بين الأجيال إلى جانب الصراع بين جماعات الصفوة الجديدة والقديمة على السواء، لأن دراسة العلوم الاجتماعية أو التدريب على العلاقات الإنسانية لا يقضى على الصراع بين الأجيال داخل المنظمات. ويرجع ذلك إلى أن جيل كبار السن يجهل التطورات الحديثة فى تخصصهم وقد يقاومونها خشية أن تتضاءل

أهمية مهاراتهم. ومعنى هذا أن الاختلاف أو التناقض سيزداد بين الأساليب والمعرفة الجديدة، والأساليب والمعرفة القديمة، ويتضح من ذلك أن غزو المعرفة العلمية وازدياد استخدامها لن يقضى على التوتر التنظيمى بين الأجيال، بل سيكون موضوعاً جديداً يدور من حوله الصراع.

المشكلة الثانية: الحاجة إلى الولاء فى مقابل الحاجة إلى الخبرة:

أن التوتر بين السلطة القائمة على الاستناد إلى الوظيفة والسلطة القائمة على المعرفة الفنية يتسبب فى وجود بعض المشاكل فيما يتصل بتعبئة أو تجنيد الخبراء الفنيين والتفتيش عليهم وتقييم أدائهم. فقد لا يكون الرئيس المباشر للخبر مؤهلاً للحكم على عمله. وقد لا يتوافر فى نفس الوقت سوى عدد قليل من الأفراد المؤهلين لتقييم الأداء داخل المنظمة كلها. وحتى إذا وجد داخل المنظمة الواحدة عدد قليل من الأفراد الصالحين لهذا العمل، فقد يكون بينهم وبين الخبراء الفنيين صلات من الصداقة القوية أو المنافسة الشديدة الأمر الذى يجعل أحكامهم متحيزة غير موثوق بها. ويعنى هذا أن الإداريين الرؤساء يجب أن يعتمدوا على أفراد من خارج المنظمة لتعبئة الخبراء الجدد أو للحكم على أداء الخبراء الموجودين فعلاً عندهم. وهذا بدوره يعنى أن الخبر نفسه يعتمد على رأى هؤلاء الخبراء الموجودين خارج المنظمة التى يعمل فيها لتثبيت وضعه ودعم مركزه. الأمر الذى يجعله يقاوم الضغوط التى يفرضها عليه رئيسه المباشر لى يتم بالتتابع وحدها، كما يجعله يقاوم الضغط الذى تفرضه عليه إدارة المنظمة نفسها. ويوضح كل هذا أن الخبر يضطر - إلى حد ما - إلى أن يكون عالمياً Cosmopolitan على أساس أنه يتم بتوقعات الأشخاص من خارج جماعته المحلية. ويقتدر ارتباط الخبر بالخارج لا يعتبر من رجال الشركة، أو لا يعتبر رجل المنظمة Organization Man كما يقول وليام وايت William H. Whyte لأن ولاءه غير كامل نحو المنظمة التى تستعمله^(٣).

وقد ينشأ الصراع بين حاجة المنظمة للولاء وحاجتها للخبرة. فقد تعمل

المنظمة على ترقية بعض الأفراد على أساس الأقدمية - وهو مقياس عام للولاء، وقد تعمل في نفس الوقت على ترقية بعضهم الآخر على أساس المهارة والكفاءة. وترتبط هذه المشكلة بالتوترات القائمة بين ما يسمى عالميون Cosmopolitan ومحليون Locals داخل المنظمة الواحدة. فالعالميون يرتبطون بالمهنة أكثر من ارتباطهم بالمنظمة التي تستخدمهم، ويستجيبون لأحكام زملائهم في المهنة مهما كان المكان الذي يعملون فيه. أما المحليون فيسعون إلى زيادة شعورهم بالأمن داخل المنظمة بثبت مركزهم بداخلها بدلاً من تثبيت مركزهم داخل مهنتهم. أي أنهم يستجيبون للأفراد داخل المنظمة ويلتزمون بهم أكثر من التزامهم بأدوارهم المهنية.

وقد تكون زمر غير رسمية داخل المنظمة، يضم بعضها العالمين ويضم بعضها الآخر المحليين، ونشأ الصراع بينها، ذلك الصراع الذي احتل اهتمام بعض العلماء، فقد أجرى روبرت هاينشتين Robert Habenstein وأدوين كريست Edwin Christ دراسة عن بعض الأخطاء من الممرضات، ولاحظا وجود الصراع بين الزمر أو بين ما أطلقا عليه المسافر Internat وحارس المنزل Home-guard وهو تمييز يقابل العالمين والمحليين.

كما أن هوبرت سيمون بارنارد وغيرهما يؤكدون أن كل منظمة تطلب من أعضائها بعض الولاء ولكنها تحتاج من ناحية أخرى إلى عدد من الأفراد ذوي المهارات المتخصصة والخبرة وكان العلماء لا يدركون أن إشباع إحدى هاتين الحاجتين قد يحبط إشباع الحاجة الأخرى. فقد افترض ماكس فيبر أنه كلما ازدادت خبرة الأفراد، ارتفعت كفاية التنظيم، وازداد بالتالي ثباته واستقراره. ومعنى هذا إنه كلما ازدادت خبرة الأفراد، ازداد ولاؤهم نحو التنظيم وارتباطهم به. ولكن بعض الأبحاث أثبتت أن الأفراد الأكثر خبرة نظرتهم أكثر عالمية، أي أنهم أقل ولاء نحو المنظمة التي تستخدمهم. ويتبين من ذلك أن استقرار المنظمة واستمرارها في الوجود قد يتعرض للتهديدات أو الهزات القوية إذا كانت سياسة التعبئة تهتم بإحدى هاتين الحاجتين دون الأخرى. بمعنى أن التهديد الذي يتعرض له المنظمة بسبب اتخاذ سياسة عامة تعتبر الولاء أكثر أهمية من «العقول» لا يقل عن التهديد إذا كانت السياسة العامة تهتم بالخبرة وحدها.

وكثير من الدراسات التي أجراها وليام وايت عن رجل المنظمة تناقش الجهود التي تبذلها الصناعة لربط ولاء الإدارة بالشركة التي تستخدمها وهذه المحاولة التي تبذلها الصناعة لتكوين رجال المنظمة هي في الواقع جهد لخلق صفوة جديدة تتكون من أفراد ذوي اتجاه عملي مخلصين للمنظمة ولهم سلطة شرعية على أساس المهارات التي يكتسبونها في العلاقات الإنسانية، وبذلك يتحقق التوازن بين هؤلاء المديرين وبين الفنيين والمهندسين والخبراء الذين يرتبطون بهم أكثر من ارتباطهم بالشركات التي يعملون بها.

وبوضح كل هذا أن هناك مؤشرات متعددة لوجود توتر بين حاجة التنظيم البيروقراطي إلى الخبرة وحاجته إلى الولاء لأن إشباع الحاجة الواحدة تفرض بعض القيود على طريقة إشباع الحاجة الأخرى.

المشكلة الثالثة: القيم التقليدية في مقابل القيم البيروقراطية:

إن استقرار المنظمة مثل استقرار أية جماعة أخرى يعتمد على درجة توازن بعض أعضائها مع رغبات أو توقعات بعضهم الآخر. وتحدد هذه التوقعات في ضوء مجموعة من القيم والمعتقدات التقليدية التي استمدتها الأفراد من المجتمع أثناء عملية التنشئة الاجتماعية أي أن هناك مجموعتين من القيم تحددان التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة الواحدة، غير أن القيم التقليدية قد تنحرف عن القيم البيروقراطية الرشيدة. لأن السلطة التنظيمية تمنح لأصحاب المهارة والكفاءة، في حين أن القيم الاجتماعية التقليدية تتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم، أو للذكور دون الإناث. وقد يؤدي تطبيق المبادئ البيروقراطية إلى توترات عميقة داخل التنظيم، فقد أوضح وليام فوت وايت في دراسته عن صناعة المطاعم وجود توترات بين خادِم صالة الطعام وخادِم المطبخ لأن العامل الأول يبدأ الفعل ويصدر الأوامر إلى العامل الثاني، وإن كان الأول هو الأصغر سناً، أو كان الأنثى والآخر هو الذكر.

ولمة مظاهر أخرى توضح أن التنشئة الاجتماعية السابقة تغرس في الفرد بعض القيم البيروقراطية. فالفرد ينشأ في جماعة أولية ذات قيم تقليدية وعلاقات

شخصية. وعندما ينمو ويشارك في جماعات ثانوية فإنه يقيم هذه الجماعات على أساس المعايير التي سبق أن اكتسبها في الجماعات الأولية كما يلاحظ أن العلاقات في الجماعات الثانوية علاقات لا شخصية للغاية، وهو أمر لم يألفه من قبل، ومن ثم يستجيب بطريقة عدائية للروتين التنظيمي ويتفقدده ويهاجمه باعتباره إجراءات رسمية عقيمة.

ولكن عملية التنشئة الاجتماعية تحاول التخفيف من حدة هذه التوترات، بأن تظم الطفل عن انخراط الجماعات الأولية أثناء حياته المدرسية، ففي السنوات الأولى من المدرسة الابتدائية يخصص لكل فصل مدرسة وحدة، ولكن في السنتين الخامسة والسادسة يكون لكل مادة مدرس خاص كما تزداد نسبة المدرسين الذكور ويستمر الأمر على هذا المنوال في مراحل التعليم، حتى يعود الطفل على أنماط العمل البيروقراطي المتخصص المشاهد في حياة الكبار.

المشكلة الرابعة : دائرة الترشيح :

يشير الرشد إلى أننا نستطيع دائماً أداء الأشياء بطريقة أفضل فليس هناك شيء مقدس، وليس هناك بالتالي شيء لا يمكن تغييره. وتنتج الأساليب العلمية الرشيدة إلى الخروج عن نطاق الأشياء المادية، لتغزو دائرة العلاقات الإنسانية. غير أن هذا الانتشار يؤدي إلى عدم استقرار المنظمة لأن معاملة الأفراد كأدوات تستخدم بطريقة لا شخصية لتحقيق غايات محددة قد يؤدي إلى انتهاك القيم التي تعتبر الأفراد غايات في حد ذاتهم. كما أن الدوافع المستمرة لترشيح التنظيم قد تضر بالضوابط التلقائية غير الرسمية التي أسهمت من قبل في استقراره. وقد أوضح ذلك بيتريلو حين أشار إلى أن إدخال سجلات الأداء الإحصائية جعل الأخصائيين لا يتعاونون في تحقيق أهداف التنظيم، هي بالتحديد توفير وظائف للعملاء إلى جانب أنه أضعف العلاقات القوية بينهم كما أضعف الروح المعنوية. فالدافع إلى الإدارة الرشيدة قد يخلق مشاكل جديدة، يتطلب علاجها إدخال أساليب أخرى رشيدة، قد تضر بمبادئ الضبط الاجتماعي غير الرسمي. ومعنى هذا أن استخدام الأساليب الرشيدة يتطلب ازدياد الترشيح في المجتمع وتنشأ هذه المشاكل عن العلاقة بين الرشد البيروقراطي وضرورات المنظمة كنسق اجتماعي.

ويتضح من ذلك أنه لا يمكن فهم المنظمة إذا تصورناها في ضوء نموذج الرشد وحده، بل لا بد من أن نتصورها في نفس الوقت في ضوء النسق الطبيعي. كما يوضح جولدنر أن هذه المشاكل التي يتكرر حدوثها داخل المنظمة، ترجع إلى التفاعل بين الصفات المميزة للمنظمة كنسق إداري رشيد من ناحية وبين الحاجات المشتركة للتنظيم كنسق اجتماعي ينشأ تلقائيًا. الأمر الذي يبين الحاجة إلى تركيب نموذج جديد يصلح كأداة أفضل لتحليل المنظمات.

نقد نموذج النسق الطبيعي:

يوجه إلى نموذج النسق الطبيعي عدة انتقادات، ومستأول هنا أهمها وهي بالتحديد:

١ - إهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة.

٢ - مفهوم التنظيم غير الرسمي.

٣ - مفهوم النسق الاجتماعي.

٤ - مفهوم توازن الجماعة.

(أ) إهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة:

يهمل العلماء الذين يتبعون نموذج النسق الطبيعي الخصائص المميزة للمنظمة الحديثة أى أنهم يغفلون الأبنية المنظمة الرشيدة، وأنماط التكيف المخطط. فهم يدركون شيئًا واحدًا وهو أن المنظمة تشبع الحاجات المشتركة بينها وبين كل الجماعات الأخرى، ولكنهم لا يدركون إنها تشبع أيضًا حاجاتها الخاصة المميزة لها فالمنظمة في الواقع:

١ - تقيم درجة فاعلية سياساتها كما تقيم درجة فاعلية كل قسم من أقسامها المختلفة.

٢ - وتجرى أبحاثًا عن الأسواق ودراسات عن الرأي العام.

٣ - تعي بعض الموظفين الجدد.

- ٤ - وتقيم أعضائها باستخدام الاختبارات النفسية.
- ٥ - وتدافع عن سياساتها بإجراء الأبحاث المختلفة.
- ٦ - وتعلن الحرب على منافسيها باستخدام الحقائق والأرقام والوثائق.
- ٧ - وتستعد لمواجهة المشاكل غير المتوقعة بأن توفر لإداريها المعلومات والمعارف المتركمة.
- ٨ - وقد يعتمد هؤلاء الإداريون في سلطتهم على ما لديهم من معارف، أو على المعارف التي يستطيعون شراءها من الغير.

غير أن العلماء من اتباع المدرسة السلوكية بدأوا يهتمون بالمنظمات من ناحية ما تحققها من أرباح أو خسائر. فقد أجروا عددًا من الأبحاث حتى يمكن وضع الأساس الذي يقوم عليه اتخاذ القرارات الرشيدة. كما أن اهتمامهم بترشيد المنظمة العصرية جعل اعتمادهم يتزايد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق أبحاث السوق، واستقصاءات الرأي العام، ودراسات الروح المعنوية، وديناميت الجماعات.

ومعنى هذا أن الاهتمام بالعلم الاجتماعي التطبيق بدأ يحل محل الاهتمام بميكانيزمات التكيف التلقائي لأن ذلك العلم يحدد الطريقة التي تستجيب بها المنظمة الرشيدة للتهديدات الخارجية، كما يخفف من حدة الاضطرابات الداخلية، ويتحكم في الصور المختلفة من الانحراف الاجتماعي. وتوضح من ذلك أن العلم الاجتماعي التطبيق بدأ يشغل مكانًا هامًا في النماذج النظرية التي يستعين بها العلماء في دراسة وتحليل المنظمات، وفيما يقومون به من أبحاث امبيريقية. فقد كان علماء الاجتماع يهتمون بالاستجابات التلقائية للمنظمة، ولا يهتمون كثيرًا بأنماط الإدارة المخططة الرشيدة، ولكن بعضهم وأشهرهم بيتريلاو Peter Blau بدأ في استخدام الأساليب الإحصائية في تقدير الموظفين Personnel rating وعلى الرغم من كل تلك الجهود لما زالت الدراسات الحالية الخاضعة لنموذج النسق الطبيعي ثابتة عند المستوى الذي وضعه أوجست كونت.

ويؤخذ على نموذج النسق الطبيعي عدم الاهتمام بالخصائص المميزة للمنظمة مثل تقسيم العمل، والقوانين الرسمية، والاعتماد على الخبراء المهنيين والفنيين، واستخدام مجموعة من المعارف النظرية، والاتجاه نحو الرشاد، لأنها أشياء مسلم بها، ولا تعتبر مشكلات، ومن ثم فهي لا تستحق عناء الدراسة.

ويهمل نموذج النسق الطبيعي - بصفة عامة - الأبنية الرشيدة المميزة للمنظمة، والقوى التي تسهم في وجودها وأساليب دعمها. ولكنه يهتم بالقوى التي تضعف طابع العلاقات اللاشخصية فيها، وتحول أهدافها الرسمية إلى مجرد مجموعة من المصالح المحدودة، وكان خليقاً به أن يهتم بالقوى التي تدعم العلاقات الرسمية اللاشخصية إلى جانب الأبنية البيروقراطية المميزة للمنظمة.

وقد نشأ نموذج النسق الطبيعي، للرد على أصحاب النموذج الرشيد، ولذلك فهو يهون من دور الرشاد في الشؤون الإنسانية، ويؤكد في نفس الوقت تأثر السلوك التنظيمي بالمعايير غير الرشيدة. فد انتقد هؤلاء العلماء الفعل المخطط الرشيد. كما أغفلوا دراسة الضغوط التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق القيم الديمقراطية، ولكن في السنوات الأخيرة اهتم بعض العلماء بهذه الناحية من التحليل التنظيمي.

(ب) مفهوم التنظيم غير الرسمي:

لا شك أن اهتمام أصحاب نموذج النسق الطبيعي بالميكانيزمات التقائية المشتركة بين كل الجماعات ساعدهم على اكتشاف وتحليل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، الذي يعد أهم إسهاماتهم في دراسة المنظمات. غير أن الغموض مازال يكتنف هذا المصطلح، لأنه يتكون من عدد من المعان المختلفة. فبعض الأنماط غير الرسمية أبنية ثقافية غير محددة تنظيمياً، أي أنها أنماط من المعتقدات والمواظف كالاعتقاد بأن العامل ينبغي ألا ينتج أكثر مما ينتجه زملاؤه وبعضها الآخر أبنية اجتماعية غير محددة تنظيمياً، كالزمر التي تنشأ بين العمال الذين يعملون متجاورين. وقد يستخدم مصطلح «الجماعة غير الرسمية» للإشارة إلى جماعة أولية، إلا أن كل أنماط الجماعات غير الرسمية لا تتضمن روابط الصداقة

القوية، فقد يتضمن بعضها عداوات شخصية، أو عداوات الدم، أو غير ذلك من أنواع الصراع.

وتختلف الأغاط غير الرسمية بعضها عن بعض من نواحي أخرى هامة، فقد يتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة في المجتمع، كالا احترام الذى يظهره المشرف نحو العامل كبير السن، كما قد يتحدد بعضها الآخر بالقيم التقليدية السائدة في منظمة محددة بالذات، كاتجاه أساتذة الجامعات نحو التخاطب باسمائهم المجردة عن أى لقب.

وهناك أنماط أخرى غير رسمية لا تحددها أى قيم تقليدية لا في المجتمع ولا في المنظمة، ولكنها تنشأ عن المنافسة أو الصراع بين التنظيمات على المعلومات أو السلع النادرة ومع ذلك يميلها أصحاب نظريات النسق الطبيعي.

وقد يهتم الباحث بدراسة الخصائص المميزة للمنظمة وبالدوافع والأدوار المتخصصة، أى أنه يهتم بالأدوار المحددة القائمة الثابتة، ويهتم ما عداها من الأدوار. وهذا الإهمال هو الخطر الذى يتعرض له كل من النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعي. وقد يدرك أصحاب نظريات النسق الطبيعي هذا الخطر أكثر من غيرهم ولذلك يهتمون بتأثير الخصائص الاجتماعية للأفراد في تشكيل السياسة العامة والسلوك التنظيمي. فهناك دراسات أفلحت في توضيح تأثير الأصول السلالية والدينية للأفراد في فرص الحراك الاجتماعي وفي توزيع القوى داخل التنظيم.

(ج) مفهوم النسق الاجتماعي :

والمنظمة الحديثة مثل غيرها من الجماعات نسق اجتماعي يتكون من أجزاء بينها تساند وتأثير متبادل. ولا يمكن فهم أى جزء منها في عزلة عن الأجزاء الأخرى لأنه عندما يتغير أحد الأجزاء ينعكس هذا التغير على الأجزاء الأخرى في النسق وعندما تقول أن للجماعة نسق فلإننا نقصد من ذلك أن التساند أو الاعتماد المتبادل بين الأجزاء يجعل الأجزاء تكون كلا واحداً، وإن كل جزء يرتبط مع الأجزاء الأخرى في انسجام، وأن الخصائص المختلفة للمنظمة تسهم في وجود التكامل الفعال بين الأجزاء المختلفة.

وهناك ميكانيزمات مختلفة للتكامل أهمها نظام المكافآت والحوافز الذى يكفل للأفراد دخلاً ثابتاً مستقراً، ويدفعهم إلى أداء أدوارهم بثبات وانتظام. ولا شك أنه يوجد أنواع أخرى من الحوافز غير الدخل مثل الترقية المنظمة على أساس الأقدمية ونظم الرعاية الطبية وخدمات المستشفيات والأجازات والأجازات المرضية وبرامج التدريب وغيرها التى تربط الفرد بالمنظمة التى يعمل فيها. وتكون هذه الروابط من القوة بحيث يجد الفرد من العسير عليه أن يقطعها ليفصل عن هذه المنظمة.

وهناك ميكانيزمات أخرى تؤدى إلى التكامل مثل روتين الحصول على المواد الضرورية والمواد الخام، وتوزيعها الداخلى وتوفر إنتاجها فى المجتمع. وكذلك ميكانيزمات توفير وسائل الاتصال لتوفير المعلومات للأفراد الذين يحتاجون إليها حتى يؤدوا عملهم بكفاءة وفاعلية. وهناك تربيئات تجعل أنماط السلطة متكاملة حتى يقل التداخل والغموض فيما يتعلق بالخطوط التى تدير فيها الأوامر ويتضح هذا كله فى لوحة التنظيم الرسمى التى تبين تسلسل السلطة.

وكثير من أدوات التكامل بوضع عن عمد وبخاصة فى التنظيم الرشيد غير أن هناك ميكانيزمات أخرى تنشأ عن طريق المحاولة والخطأ والنمو التدريجى البطئ.

وترجع عيوب نموذج النسق الطبيعى إلى القضايا العامة المتضمنة فى مفهوم النسق التى تؤكد فكرة الاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم. فنموذج النسق الطبيعى يهتم بالمنظمة ككل، ويعتبر فكرة الاعتماد المتبادل شيئاً مسلماً به. ولذلك لا يدرس التغيرات فى درجات الاعتماد المتبادل رغم أهميتها البالغة.

فى الواقع لا يمكن فهم منظمة دون تحليل دقيق للميكانيزمات المخططة أو غير الرسمية التى تجعله متكاملًا ومستقرًا وثابتًا. ولكن الاهتمام بهذه الميكانيزمات وحدها قد يؤدى إلى الحصول على صورة مشوهة عن المنظمة. فقد يبدو أنها متكاملة لا يحدث فيها احتكاك بين أعضائها الذين يدون كلهم هادئين، وسعداء لأنهم يكسبون رزقهم. ولكن هناك قوى عميقة داخل أى منظمة تهدد عملية التكامل وتقاوم عملية الضبط والرقابة.

ولذلك عندما ندرس أى منظمة أو أية جماعة كنسق اجتماعى، فمن الخطأ التركيز على قوى التكامل وحدها، ومن الخطأ أيضاً الافتراض أن كل أجزاء المنظمة يحتاج بعضها إلى بعض بنفس القدر. ومعنى هذا إنه بدلاً من الاكتفاء بدراسة المنظمة من ناحية الاعتماد المتبادل أو التساند بين أجزائها لا بد من الاهتمام أيضاً بدراستها من ناحية الاستقلال لكل جزء من أجزائها. أى ندرس الاستقلال الوظيفى لأجزاء المنظمة، أى درجة استقلال كل جزء من أجزائها فى إشباع حاجاته.

إن مفهوم الاستقلال الذاتى الوظيفى يوجه الانتباه إلى أن بعض أجزاء النسق قد تستمر فى الوجود منفصلة عن بعضها الآخر، وإنها قد تختلف من ناحية درجة اعتماد بعضها على بعض، وأن تساندها واعتمادها المتبادل ليس بالضرورة متناسقاً أو متبادلاً بالكامل. فالأطفال داخل الأسرة أقل من الكبار من ناحية درجة الاستقلال الذاتى الوظيفى، لأنهم إذا انفصلوا عن أسرهم النووية لقل احتمال استمرارهم فى الوجود. كذلك إذا درمنا العلاقة بين قسم العلاقات العامة وقسم الإنتاج فى إحدى الشركات نجد أنه إذا انفصل القسمان عن بعضهما فإن احتمال استمرار قسم الإنتاج فى الوجود أكبر منه بالنسبة لقسم العلاقات العامة، لأن المنظمة تعتمد على القسم الأول أكثر من اعتمادها على القسم الثانى، كذلك إذا قارنا بين الزوج وزوجته من ناحية الاستقلال الذاتى الوظيفى نجد أن دخل الزوجة يعتمد على دخل زوجها، فى حين أن دخل الزوج يعتمد على المجتمع خارج الأسرة. ولهذا السبب تكون الزوجة أقل من الزوج من ناحية الاستقلال الذاتى. ولكن بفضل تطور التعليم وزيادة فرص العمل أمام النساء قلت الاختلافات بين الزوج والزوجة من هذه الناحية بالذات.

وإذا استطاع الجزء إشباع حاجاته ودعم كيانه دون الاعتماد على التنظيم، فإن معنى ذلك إنه يتمتع بالاستقلال الذاتى والوظيفى فانخفاض الاستقلال الذاتى الوظيفى للزوجة معناه إن مكانتها ودخلها يعتمدان على مكانة ودخل زوجها. ويوضح هذا أننا لا نستطيع فهم المنظمة إذا تصورناها جزيرة منعزلة، بل لا بد من إدراكها فى ضوء علاقاتها بالجماعات الأخرى المحيطة به.

والقول إن أجزاء المنظمة فضلاً عن المنظمة ككل تعمل على دعم ذاتها وتبقى في حالة توازن يتطلب أن تدافع الأجزاء عن استقلالها الذاتي الوظيفي. ومعنى هذا إن المصدر من ناحية، كما قد يرجع إلى الميول المضادة من جانب مركز الضبط والرقابة في التنظيم الذي يجد أو يقلل من الاستقلال الذاتي الوظيفي للأجزاء من ناحية أخرى. ومن الظواهر أو الشواهد التي تدعم هذا الافتراض وتثبت صحته تلك التوترات بين موظفي المكتب الرئيسي وموظفي الفروع لإحدى الشركات الكبيرة وكذلك التناقض التنظيمي بين المركزية واللامركزية.

ميكانزمات الاستقلال الذاتي الوظيفي :

يتم نموذج النسق الطبيعي بتكامل الأجزاء في النسق ككل، ولكنه يهمل الميكانزمات التي تضعها الأجزاء لتدافع بها عن استقلالها لذاتي والوظيفي ومن أمثلة تلك الميكانزمات.

١ - شعائر التحاشي : كان جوفمان Goffman أول من استخدم هذه العبارة في دراسة المنظمات العصرية. فقد درس فترة تناول القهوة ووجد إنها تؤدي وظيفتين إحداهما ظاهرة والأخرى كامنة. أما الأولى فتتيح للأفراد الفرصة لتناول بعض السوائل المختلفة أما الثانية فهي أن تجعل الأفراد بعيدين عن وظائفهم. ولذلك اعتبر فترة تناول القهوة من شعائر التحاشي.

٢ - الدعائم المادية : هي أدوات ترمز إلى وجود مسافة اجتماعية تفصل بين الأشخاص الذين يؤدون الأدوار المختلفة. فعامل المبيعات في المحلات التجارية يستخدم منضدة تفصل بينه وبين العملاء. كما أوضح وليام وايت William Whyte أن خادماً المطعم يضع قائمة بطلبات العملاء على منضدة خاصة، ثم يأخذها عامل المطبخ ليجهز هذه الطلبات. ويؤدي مثل هذا السلوك إلى تخفيض التفاعل بينهما كما يحمي الاستقلال الذاتي الوظيفي لعامل المطبخ بالذات. كذلك أوضح هوارد بيكر Howard Becker أن عازفي موسيقى الجاز يضعون صفاً من المقاعد يفصل بينهم وبين جمهور المستمعين إذا لم يوجد سور واضح يفصل بينهما.

٣ - القيم والعلاقات الاجتماعية : كثير من الأنسجة الاجتماعية والثقافية تعمل

بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لأجزاء المنظمة الواحدة. فبناء الثقافة قد يضم بعض القيم التي تؤكد أهمية السرية، وقلة عدد الاتصالات والثقة في المعلومات. وثمة قيم أخرى تتطلب الاحتفاظ بالمعرفة الفنية وحماية أسرار العمل. كما أن هناك بعض القيم تنكر على الأفراد من غير أعضاء المنظمة الحق في إصدار الأحكام الفنية على أعضاء المنظمة أنفسهم.

أما عن الأبنية الاجتماعية، فقد اتضح أن الزمر الاجتماعية تؤدي وظيفتها في مساندة أعضائها على مقاومة ضغوط السلطة الرسمية، وبذلك تتيح لهم بعض القدر من الاستقلال الذاتي.

٤ - العوامل الأيكولوجية: قد تعمل العوامل الأيكولوجية أو المكانية على تقوية الاستقلال الذاتي الوظيفي لبعض أجزاء المنظمة. فإذا كان أحد الأجزاء في عزلة مادية أو فيزيقية عن باقي الأجزاء الأخرى أو منفصلاً عن مركز الضبط أو الرقابة التنظيمية يزداد استقلاله الذاتي الوظيفي.

ويشير أرفنج جوفان إلى محاولات تمييز المنطقة الخلفية عن المنطقة الأمامية من المؤسسة الواحدة فالمنطقة الخلفية هي المكان بطريقة غير رسمية ولا يسمحون للأجانب بدخوله أو يشترطون عليهم الحصول على إذن خاص قبل الدخول. أما المنطقة الأمامية أو المسرح نفسه فهو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يؤدي فيه أعضاء الجماعة مهمتهم. أو أدوارهم أمام جماعة الزوار أو الجماعة الخارجية. ومثال ذلك أن مكاتب الأساتذة في الكلية هي المنطقة الخلفية في حين أن حجرات الدراسة التي يلقون فيها محاضراتهم فهي المسرح نفسه. أما في البيت فإن حجرة المعيشة والطعام حيث يعيش بعض أعضاء الأسرة فهنا المسرح. في حين أن المطبخ وحجرة النوم حيث تستعد الأسرة لأداء دورها كمضيف فهي المنطقة الخلفية من المسرح. وعندما يسمحون للأجانب بزيارة هذه المنطقة تعد إجراءات تربية خاصة فإنهم يتحكمون في التفاعل الذي يجري بينهم وبين الضيوف أو الزوار، وبذلك يدعمون استقلالهم الذاتي الوظيفي. ومعنى هذا أن هناك تربية اجتماعية متنوعة تعمل على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لكل جزء من أجزاء التنظيم.

لا يدرك أصحاب نموذج النسق الطبيعي الاستقلال الذاتي لأجزاء النسق، كما لا يدركون استراتيجيات الاستقلال الوظيفي، ولا كيفية إحداثها بعض التوترات بين بعض الأجزاء داخل النسق ككل. ويرى جولدنر أن عدم إدراك هذه النواحي يرجع في المحل الأول إلى افتراض لا أساس له من الصحة عن تساند أجزاء المنظمة الواحدة.

يفترض نموذج النسق الطبيعي أن بناء التنظيم يكتف بربط الأجزاء بعضها ببعض، وتوفير وسائل ضبطها وتكاملها. غير أنه يعمل أيضاً على دعم الأجزاء واستمرارها في الوجود وهمايتها بعضها من بعض إلى حد ما. ويتضح من هذا إن بناء التنظيم يتشكل عن طريق التوتر بين ضغوط التمركز Centricifugal من ناحية وضغوط التباعد Centriciputal من الناحية الأخرى.

(د) مفهوم توازن الجماعة:

يفترض نموذج النسق الطبيعي أن توازن الجماعة يعتمد على توازن أفرادها. وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً بكلمات بارسونز نفسه: «إن توازن الجماعة وظيفة لدى توازن أعضاء الجماعة (الأنـا Ego والغير Alter مع توقعات بعضهم بعضاً).

ويرى جولدنر أنه ينبغي افتراض أن أفعال التواؤم التي يؤديها الأنـا تؤثر دائماً في توقعات الغير لأن التوقعات تتعدل دائماً بالأنـا السابقة عليها. فكلما ازداد طول سلسلة أفعال تواؤم الأنـا، فإن الغير يعتبر هذا التواؤم شيئاً متوقعاً كذلك كلما اعتبر الغير تواؤم الأنـا شيئاً متوقعاً ستقل قابليته لتقديم المكافأة إليه، كما يقل تبادل أفعال التواؤم معه. ويتضح ذلك من أن شعور العمال بالإشباع عندما يدفع لهم صاحب العمل أجورهم الأسبوعية، أقل من شعورهم بالإشباع عندما يدفع لهم شيئاً لا يتوقعونه مثل المكافأة أو الأرباح.

وهناك عوامل أخرى تستطيع أن تزيد من توقع التواؤم وتقلل من مقدار التقدير هذه العوامل - كما يقول جولدنر - درجة شعور الغير بأن أفعال تواؤم الأنـا مفروضة عليه أما بواسطة ضغط الموقف وأما بالالتزام الأخلاق. وبعبارة أخرى، إذا شعر الغير أن أحد أفعال التواؤم قد فرضت على الأنـا، فلننا نتوقع

أن الغير يتبادل أقل مما إذا اعتبر تواؤم الأنا شيئاً اختيارياً.

كذلك كلما رأى الغير أن فعل تواؤم الأنا اختياري زاد ميله إلى تقديره ومكافأته، ونستطيع التعبير عن هذه الظاهرة بأن درجة التقدير أو درجة القابلية للتبادل وظيفة عكسية لدرجة إدراك الفعل على أنه فعل اختياري.

لذلك فكلما ازدادت البيروقراطية في التنظيم (وهذا متغير واضح) ازداد إدراك سلوك التواؤم الذي يؤديه الأفراد، على أنه سلوك تفرضه عليهم الأوامر والتعليمات أي أنه سلوك لا ينبع من إرادتهم أو اختيارهم. أي أنه كلما ازداد عدد الأوامر والتعليمات الرسمية التي تحكم الفعل، يزداد التهوين من قيمة أفعال التواؤم من ناحية أنها سوف تؤدي إلى زيادات صغيرة من التقدير أو الإشباع.

خاتمة :

لقد أوضح لنا جولدنر عدداً من المشاكل التنظيمية التي تنشأ عن استخدام هذين النموذجين، بغرض التوفيق بينهما ولكنه اهتم بصفة خاصة بنموذج النسق الطبيعي لأنه السائد بين علماء الاجتماع من الافتراضات التي يستخدمها علماء الاجتماع في تحليل أنواع الجماعات المختلفة بما فيها التنظيم العصري. وقد اتضح لنا في ضوء مشكلة التوازن أن تقدم أو تحسين التحليل التنظيمي يتوقف على توضيح النماذج الأساسية التي يعتمد عليها التحليل السوسولوجي، وإثبات الافتراضات الامبريقية التي تعتمد عليها هذه النماذج. وعلى أي حال من الضروري التوفيق بين المضمين التي يتضمنها هذان النموذجان لتركيب نموذج جديد ليكون أداؤه أفضل في تحليل المنظمة كبيروقراطية رشيدة إلى جانب تحليل الخصائص المشتركة بينه وبين كل أنواع الانساق الاجتماعية ثم توضيح علاقة هذه الخصائص أحدها بالآخرى.

وقد حاول جولدنر الربط بين النموذجين في دراسته لمصنع الجبس، فقد أوضح أن البيروقراطية العقابية نشأت بسبب الاختلاف بين العمال والإدارة حول الأهداف. إذ يطلب الرؤساء من مروضيهم أداء أشياء تختلف عن أهدافهم الخاصة أو تتعارض معها. أي أن الإدارة تفرض أهدافها على العمال، ليكون

للمنظمة ككل أهداف واحدة، ويشير هذا الأمر إلى اهتمام كونت Conte بالمعتقدات الأخلاقية المشتركة كأساس لتماسك الجماعة وتضامنها، كما تشير إلى أن إحدى الوظائف الكامنة للأوامر والتعليقات البيروقراطية هي توفير التاهل الإدارى فى صورة منع تطبيق الأوامر، كذلك تبين الدراسة أن الأوامر الرسمية تزود المشرفين بشئ يستطيعون من خلاله مساومة العمال لضمان تعاونهم غير الرسمى للتنظيم. وهذا الجهد الذى يحيط اهتمام كونت بالأنماط التلقائية غير الرسمية للتنظيم، باهتمام فىر بالتنظيم المخطط الرشيد يقصد به توجيه الانتباه إلى مشكلة رئيسية فى التحليل التنظيمى أكثر من تقديم حل للمشكلة.

المراجع

1. Merton, R. Sociology Today, Free Press New York, 1954.
2. Gouldner, A.; Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev, Vol. 49; 1955.
3. — patterns of Industrial Bureacracy, Gilencoe, In 1954.
4. Whyte, W.J.R. The organization Man, N.Y. 1956.