

## الفصل السابع

### الاتجاه البنائى الوظيفى

تقدمت دراسة المنظمات خلال الأعوام القليلة الماضية وظهرت صورة تخطيطية شاملة ودقيقة، تعتمد على الإطار المرجعى للإنسان، كما تعتمد على الاتجاه البنائى الوظيفى.

ويبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التى تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف عند كل الانساق، وتعيين ميكانزمات التنظيم الذاتى Self regulating التى تستخدمها الانساق لإشباع الحاجات<sup>(١)</sup>.

والاتجاه الوظيفى : منظور مترابيد الأهمية فى علم الاجتماع ويرى أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف مع البيئة كما أن بين اجزائها غمطاً من الاتصال المتبادل. والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات<sup>(٢)</sup>.

ولذلك فإن المنظمات كأنساق تقوم على ثلاثة افتراضات :

- ١ - مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.
- ٢ - حاجات النسق.
- ٣ - سلوك النسق.

Parsons, T.. suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, (١)  
Admin, Sci. Q. Vol. 1. 1965 pp. 1-2.

Ibid.

(٢)

كما أن التماذج أو النظريات المختلفة تثير المسائل الآتية :

١ - علاقات النسق.

٢ - فاعلية النسق.

٣ - ديناميات النسق.

وتتناول أولاً المسألة الأولى وهي علاقة النسق بالبيئة، وهناك ثلاثة أنماط من الطرق تنظر إلى المنظمات :

١ - الإنساق المغلقة : وهي الطريقة المفضلة في دراسات العلاقات الإنسانية، التي تركز على جماعة العمل وتعتبر التكنولوجيا كمتغير خارجي أما العوامل النفسية فهي التي تحدد السلوك وتفرض الفعل على الأفراد بطريقة معينة<sup>(٣)</sup>.

٢ - الإنساق المفتوحة جزئياً : أدرك هذا الاتجاه تأثير البيئة، لكنه يعطي الأسبقية للمتغيرات التنظيمية في تحديد مجال الدراسة. أما العوامل الخارجية مثل العوامل الأخلاقية الاجتماعية، والتقاليد الثقافية للمجتمع المحلي فهي تستعمل كضوابط لتفسير التعقيدات، والفروض تشتق من العوامل الداخلية (وهي التكنولوجيا، والمكافآت التنظيمية). ومن السهل عزل المتغيرات الخارجية لمعظم الدراسات الامبيريقية تتبع هذا الإطار التحليل<sup>(٤)</sup>.

٣ - الإنساق المفتوحة : يتضمن المدخلان السابقان بعض الافتراضات : إن السلوك تحدده الأبنية التنظيمية أو الحاجات السيكولوجية للمشاركين. أما مدخل النسق المفتوح فهو يدخل البيئة في التحليل لربطها بمشاكل النسق ككل ويفسر السلوك في ضوء مطالب البيئة<sup>(٥)</sup>.

بدأ الاتجاه الوظيفي بمشكلة النظام العام عند هوبز وأثار عدة أسئلة هامة :

Ibid.

(٣)

Ibid.

(٤)

Ibid.

(٥)

• كيف يفيد المجتمع من أفراده باستمرار؟

• كيف يعيش الناس بعضهم مع بعض، إن لم يدخلوا في صورة من العلاقات الثابتة تقريباً التي يمكن التنبؤ بها؟

وعند الإجابة على هذين السؤالين اهم الموظفين بعلاقة الأجزاء بالكل ليوضحوا أن الظواهر الاجتماعية تعمل على استقرار المجتمع. ولذلك اهتموا بأسباب التوازن الاجتماعى ونتائجه واعتبروا مشاكل التغيير والصراع ظواهر ثانوية<sup>(٦)</sup>.

### الانحياح الوظيفى عند ميرتون :

لا يستخدم كل الموظفين المماثلة البيولوجية الكامنة في «الانساق الطبيعية» كما لا يكونون رأياً عن الاجزاء المكونة للنسق وعلاقاتها المشابكة. وهذا هو موقف ميرتون فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أية مجال نظامى على مجال نظامى آخر، ولقد أدخل ميرتون ثلاثة مفاهيم :

١ - الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.

٢ - الخلل الوظيفى.

٣ - البدائل الوظيفية. تحمل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل.

وذهب ميرتون إلى أنه يمكن وضع نظرية عن مميزات الانساق الاجتماعية بصفة عامة، ويمكن الوصول إلى هذا المستوى من العمومية بأفضل طريقة بعد عملية طويلة من اختبار نظرية المستوى الأدنى.

إن المدخل الذى اتبعه ميرتون يستطيع أن يقدم أنكاراً واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة. وما يعتقد أنه

ردى، للتنظيم - بعد الدراسة المتفحصة قد يتبين أنه يؤدي وظائف حيوية<sup>(٧)</sup>.

وقد أوضح كروزر أن الصراع عند ميرتون له وظائف كامنة للمجتمع والتنظيم الموجود بداخله، وذلك عندما ناقش النتائج الوظيفية غير المقصودة لبعض أنماط الصراع<sup>(٨)</sup>.

ويذهب ميرتون إلى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيمًا رشيديًا يتضمن أنماطًا للنشاط محددة بوضوح - تتكون من الناحية المثالية - من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطًا وظيفيًا، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض، ويتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المسلسلة بعضها فوق بعض، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، أي أن السلطة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد يؤدي دوره الرسمي. ويحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل في الوجود وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية إلى حد كبير غير أن هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

وتظهر الناحية الرسمية من خلال طقوس اجتماعية معقدة، وتتكامل الناحية الرسمية مع توزيع السلطة لتخفف من حدة الاحتكاك أو تقلل من عدد المشاكل، بفضل الاتصال الرسمي المحدد بكل دقة ويفضل الطرق التي سبق أن حددتها قواعد التنظيم، وبذلك تنشأ القدرة على تخمين سلوك الآخرين، كما تنشأ مجموعة ثابتة من التوقعات المتبادلة. وهذه الناحية الرسمية تجعل التفاعل سهلًا بين الموظفين. كما يجد الرؤس الحماية والأمن من أفعال رئيسه التمسكية لأن أفعال كل منها يضغط عليها مجموعة من القواعد يدركها كل منها<sup>(٩)</sup>.

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفي ويقصد به أن أعضاء المنظمه يطبقون

Merton, Robert, Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure Glencoe, 1957. (٧)

Crozier, M; The Bureaucratic phenomenon Chicago, 1967. (٨)

Etzion A; A Comparative Analysis of complex organization, New York, 1961. (٩)

الاستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الأمر الذي يسفر عنه نتائج لا تتوقعها المنظمة ولا تريدها<sup>(١٠)</sup>.

ويؤكد أن التغيرات التي تحدث في شخصيات الأفراد الأعضاء في المنظمة، تنشأ عن عوامل في البناء التنظيمي، ويقصد بالشخصية أية رابطة ثابتة بين فعل واستجابة، ومعنى ذلك أن لكل شخصية غمطا محددًا من الاستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة<sup>(١١)</sup>.

ويبدأ نسق القضايا العامة عند ميرتون بحاجة الإدارة العليا في المنظمة إلى الضبط أو الرقابة، وتمثل هذه الحاجة في الاهتمام المتزايد بثبات السلوك والتنبؤ به. وتكون الرقابة أو الضبط من التأكد من أن الإجراءات المقننة التي وضعتها الإدارة العليا هي فعلا موضع التنفيذ<sup>(١٢)</sup>.

ويؤدي الاهتمام بثبات السلوك والأساليب المستخدمة لضمان هذا الثبات إلى عدد من النتائج:

١ - يقل عدد العلاقات الشخصية لأن البيروقراطية في واقع الأمر ليست سوى مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار. ويستجيب الموظف للأفراد الآخرين في المنظمة ليس على أساس أنهم أفراد بل على أساس أنهم يشغلون أوضاعا، لكل منها حقوق وواجبات محددة، ويحدث الصراع داخل المنظمة في إطار محدد بكل دقة، كما أن التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردي أي أن الترقية تم بالاقنعية المطلقة.

٢ - يزيد المشتركون من استيعابهم Internalization بقواعد وتعليمات المنظمة التي توضع في الأصل لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يشير إلى أن لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف المنظمة ذاتها.

ومن المهم التمييز بين ظاهرتين يطلق عليهما ميرتون مصطلح ازاحة الأهداف

Merton, op. cit.,

(١٠)

Ibid.

(١١)

Ibid.

(١٢)

الظاهرة الأولى : يؤدي فعل معين إلى أن يقوم الموظف بنشاط محدد يقود إلى نتيجة مفضلة. وتكرار اختيار هذا البديل (النشاط) المقبول في سلسلة من هذه المواقف، تجعل الموظف بالتدريج يفضل النشاط الواسيلي Instrumental على النتيجة المفضلة. أما الظاهرة الثانية : يكشف اختيار البديل المرغوب عن نتائج أخرى مرغوبة ولكنها لم تكن متوقعة. ولذلك يصبح للنشاط الواسيلي نتائج لها قيمتها الإيجابية أن لم يكن له نتائج متوقعة. ويطلق ميرتون على هذه الظاهرة مصطلح التقوية Reinforcement الثانية، فالموقف التنظيمي يأتي بنتائج شخصية أو يكون وحدات فرعية عن طريق اشتراك الموظف في الأفعال التي تدفعه إليها المنظمة<sup>(١٣)</sup>.

### نقد ميرتون :

يشير سيلفرمان إلى أنه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين، يتساءل المرء : خلل وظيفي لمن ؟ أو أنه يؤدي وظيفة كامنة لأي شيء ؟ ن ميرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الأفراد أو الجماعات ولكنه يشير إلى حاجات النسق سواء أكان مجتمعاً أو منظمة ولا يعجب ميرتون فكرة حاجات النسق، ولكنه عند التحليل يفترض وجود هذا النموذج. لقد اهمم ميرتون بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك، وهما في الواقع أمران مختلفان. إن المفهوم الأول يقتصر على الفعل سواء أشبع حاجات أو أهداف النسق، وهي بالضرورة حاجات النسق نفسه. ويتضح من ذلك أن نظريات المدى المتوسط عند ميرتون تعتمد على استخدام الإطار العام للأنساق. ولذلك تتعرض لانتقادات لأنها لا تفسر التغيير الاجتماعي أو أسبابه المتميزة عن نتائج الفعل.

والواقع أن صور التفسير الوظيفي تعتمد على المجتمع كنسق، ولكي يكون التفسير كافياً يجب أن يشير إلى مطالب النسق من أجزائه المكونة، ويشير سيلفرمان أنه إذا كان ميرتون غير راض عن «حاجات» النسق فيجب أن يكون غير راض عن الوظيفة.

## سيلزنيك :

يمثل سيلزنيك المحاولة المبكرة لتطبيق المنظور الوظيفي في دراسة المنظمات، ولذلك فإن له أهمية خاصة. وقد استخدم مفهوم حاجات الإنسان، كأدلتته التصورية الأساسية وهذه الحاجات تتكون من : الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، الحاجة إلى نظرة متجانسة كي تم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمال<sup>(١٤)</sup>.

ولكن تشيع المنظمة حاجاتها، تواجه من جانب أجزائها المكونة ميلا لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها، وقد اطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد، وتصور المقاومة من الأفراد لأنهم يفعلون كأشخاص كاملين، ولا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية الرسمية. كما أن المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد، لأن على المنظمة أن تتعامل معها في ضوء قواعد عامة. وهو يختلف عن فيبر الذي يدعى أن الشرعية قائمة على القواعد العامة، فسيلزنيك يرى أن مسألة الشرعية على هذا النحو تشير المشاكل. وعلى المنظمة أن تسمى باستمرار إلى أن تجعل أنشطتها شرعية لأعضائها وليبتها العداية.

والمسألة الهامة عند سيلزنيك هي طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل وللتهددات أو الحاجات التي لا تستطيع اتباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية. كما أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص الذين يهددون - في مقابل تعاونهم في مجالات أخرى - وهي من الاستراتيجيات الناجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية.

وقد استخدم سيلزنيك هذا المنظور في دراسة هيئة وادي التنيسي T. V. A الذي انشغل بسلوك الدفاع عن الذات لاشباع حاجته للاستقرار وتحقيق الهدف.

Selznick, P., « An approach to a theory of Bureaucracy, Amer, social, Rev, Vol. 8, (١٤)

1943 pp. 47-54 and foundations of the theory of organizations, Amer, social, Rev Vol. 13,

1948. pp. 25-35.

وكان عليه أن يتكيف مع البيئة عن طريق الاختيار المشترك للعناصر الخارجية المهتدة، وعلى البيئة أيضا أن تتكيف مع احتياجات ال T. V. A. وتوفر عملية التكيف التبادل توازنا مؤقتا لأن لها نتائج غير مقصودة للانساق. فاتخط السائد هو توتر وتكيف مع انساق مشغولة بفعل مستمر كى يتوافق احدها مع الآخر<sup>(١٥)</sup>.

وينهب سيلزنيك إلى أن حاجات المنظمة لا ينبغى اشباعها عن طريق الفعل الواعى للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم. وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا تستطيع اشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا. ولذلك يعتمد تحليل سيلزنيك على العمليات اللاشخصية التى تعمل المنظمات من خلالها، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين ولكن سيلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماما حوافز المشتركين فيه ولكنه أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة. وقد انتقد سيلفرمان هذا الموقف، لتفسير السلوك على ضوء حوافز الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماما. فلم يدرك سيلزنيك الصعاب الكامنة فى موقفه، فقد اعترف بأن مفهوم الحاجات الأساسية فى التحليل التنظيمى يفتح باب الاعتراضات كتلك الاعتراضات التى ثارت ضد مفهوم الغريزة<sup>(١٦)</sup>.

وإذا حللنا المنظمات فى ضوء حاجاتها، فإننا لا نتناول أسباب الفعل المتميزة عن نتائجها كالسبب الأساسى للفعل - لا يمكن إلا أن يكون أن حاجات النسق هى التى جعلته (ضروريا). إن الطريقة التى اتبعها سيلزنيك توجه انتباهنا لمعنى الأحداث الأمر الذى يبعدها عن مشكلة الأصول وقد يتضح لنا معنى الأفعال من نتائجها، وهذه المسألة تختلف عن العوامل التى أوجدتها، وعلى أى حال فإن سيلفرمان يوافق سيلزنيك على أن الأسباب ليست هى النتائج، ولكنه لا يوافق على أننا نستطيع فهم معنى الفعل فى ضوء نتائجه<sup>(١٧)</sup>.

Silverman, Bureacracy, N. York, P. 52.

(١٥)

Ibid., pp. 52-53.

(١٦)

Ibid, P. 53.

(١٧)

ولا شك ان تجانس مسألة الأسباب هي نقطة الضعف الرئيسية في المدخل الوظيفي. فعند البحث عن أسباب الفعل يجب أن ننتبه إلى حافز الفاعل وقد قلل التحليل الوظيفي من أهمية هذه المسألة على الرغم من فكرة الوظائف الكامنة عند ميرتون.

### بارسونز :

اهم اسهام لبارسونز هو محاولته تركيب نموذج لعمل كل أجزاء النسق الاجتماعي وأفكار بارسونز مركزية لاي نظرية وظيفية في التنظيمات.

ويضمن مفهوم الوظيفة فكرة الصفات النسقية للمجتمع وأجزائه المكونة بما في ذلك المنظمات. ويريد أن يوضح بارسونز «كيف أن شبكة من الانساق والاتساق الفرعية المتشابكة تعمل، وبذلك يشبع كل منها حاجات الأخرى» وهكذا ادعى بارسونز بأن حل مشكلة النظام العام Social order عند هوبز بأن جعل حوافز الأفراد المشتة متكاملة في مجتمع متماسك ومنظم. أو إذا استخدما مصطلحاته : تكامل انساق الشخصية والانساق الثقافية في النسق الاجتماعي. وقد جعل هذه الانساق متسقة ومتناسكة من خلال نسق القيمة المركزية الذي يدعى بارسونز أنه موجود في قاعدة أي مجتمع<sup>(١٨)</sup>.

وقد عرف نمط علاقات الدور، وبذلك أتاح للفرد أن يضع توقعات مستقرة عن سلوك الآخرين، كما تساعد الآخرين على مواجهة هذه التوقعات، وبالقيام بالتزامات الدور في مقابل الحقوق المرتبطة بأدوارهم، وبذلك تكون قادرين على توقع السلوك، ويستمر المجتمع في الوجود ولو أن أعضائه يتغيرون<sup>(١٩)</sup>.

ويوضح بارسونز ان تعريف نسق القيمة مسألة أولية ينبغي أن تم قبل ان تحدد وظائف أجزاء النسق. فقبل أن تؤكد أن إحدى العمليات وظيفة للمجتمع يدعى بارسونز أن من الضروري اثبات أن قيم المجتمع تجعل المعايير التي تعتمد

(١٨) Lands berger. H. «Parsons theory of organizations, in Black, M. (ed). The Social theories of talcot parsons, Englewood chiffs, N. J. 1961.

(١٩) Parsons, T. structure and process in Modern Societies Giencoe, 111, 1960.

عليها هذه العملية معايير شرعية. وبالمثل فإن المنظمات هي اناسق مثل المجتمعات تماما.

ولذلك ينبغي الاهتمام بتعريف قيمها أو أهدافها. ويعرف بارسونز المنظمة بأنها نسق اجتماعي منظم لتحقيق غمط معين من الأهداف. وينظر بارسونز إلى المجتمعات على أنها اناسق، وقد ساعده على ذلك أن المجتمعات لها كثير من سميات الاناسق الاجتماعية بطريقة واضحة. أما المنظمات فهي تختلف عن المجتمعات لأن لها أهدافا واضحة نسبيا. فالمنظمة لها لوحة تنظيمية توضح التسلسل أما المجتمع فليس له مثل هذه اللوحة. ويمكن ملاحظة الخدمات التي تقدمها المنظمة للاناسق الأخرى، ومن ثم نستطيع وصف سميات النسق المفتوح من صفات سميات المجتمع.. وأخيرا تظهر مشاكل التكيف والتكامل والنظام العام بصورة أوضح عما هو الحال في المجتمع، كما وتحمل بطريقة أكثر وعياً<sup>(٢٠)</sup>.

بعد تعريف حدود النسق بدأ بارسونز في معالجة المشاكل الباقية التي يهتم بها الوظيفيون وهي علاقة الاناسق الفرعية بالنسق، وتكامل النسق مع الاناسق الأخرى.

ومن أجل تفسير تكامل الأفراد والجماعات في المنظمة رجع بارسونز إلى نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس في هدف المنظمة وهو يحدد الأدوار بطريقة تناسبه للتوقعات التي يأتي بها أعضاء المنظمة. فهذه التوقعات تشتق من عمليات التنشئة واستيعاب المعايير<sup>(٢١)</sup>.

ويرتبط أداء الدور الناجح بالاشباع النفسي (الموافقة. التقدير. الامن) وبالاشباع الوصيلي (أي توفير وسائل لانجح الأهداف العامة التي يضعها نسق القيمة المركزية، وهذه الاشباعات الوصيلية توفرها البواعث التي تتمثل في المكافآت المادية وغير المادية التي تدفع الأفراد إلى أداء أدوارهم التنظيمية<sup>(٢٢)</sup>.

وكان بارسونز مهتما بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعي ونسق الشخصية

Silver man, op. cit., pp. 54-55.

(٢٠)

Ibid., p. 55.

(٢١)

Ibid., pp. 55-56.

(٢٢)

ونسق الثقافة، كما كان مهتماً بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر. وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود. وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف، وتحقيق الأهداف، وجعل الأجزاء المكونة متكاملة، إلى جانب دعم النقط (أي دعم نسق القيمة السائدة وأنماط التفاعل على تجددها). ويرتبط العاملان الأولان بفاعلية المنظمة أما الآخران فيرتبطان باستقرار المنظمة وثباتها<sup>(٢٣)</sup>.

ثم يتناول بارسونز الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إشباع هذه الحاجات. وتكتسب المنظمة الثبات والاستقرار في البيئة عن طريق عمليات التكيف (بان تحصل على مدخلات مثل الأرض والعمل ورأس المال) وعمليات (يستخدم حوافز الأفراد لخدمة أهداف المنظمة) وفي مقابل ذلك فإن استقرار المنظمة وتحقيق هدفها يسهم في استقرار المجتمع الكبير وتحقيق هدفه. وهكذا فهناك تبادل بين المستويات العليا والدنيا للانساق. فإما هو هدف بالنسبة للمنظمة يعتبر وظيفة بالنسبة للنسق الأعلى وهكذا.

اتهم بارسونز الموظفين أنهم لم يأخذوا التغير والصراع في حسابهم عند تقديم تفسيراتهم. ويرى سيلفرمان أن هذا الاتهام ظالم. فالوظيفيون - في الواقع - اهتموا بالتغير والصراع عند تفسير استمرار الانساق الاجتماعية في الوجود، ولكنهم اعتبروها مسائل ثانوية. لذلك ميز بارسونز بين تحليل التوازن عن تحليل التغير البنائي. ويرى بارسونز أن التغير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها. ويعتبر الأول تغيراً خارجياً ويحدث لأن البيئة تتغير، وأن المنظمة ينبغي أن تتكيف مع هذا التغير أما التغير الآخر فهو تغير داخلي، ينشأ عن التوترات التي تحدث داخل المنظمة. والتوتر كما يشير بارسونز ينشأ عن ميل إلى عدم التوازن في التعادل بين الطاقة والانتاج بين وحدتين أو أكثر من وحدات النسق<sup>(٢٤)</sup>.

Ibid, p. 56.

(٢٣)

Parsons, T. «Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations» op. cit., pp. 63-83, 224-239

(٢٤)

ونشأ التغير عندما يذل عناية كبرى بالكفاية (التكيف وتحقيق الهدف) أو الاستقرار (التكامل والكون) ويرجع مصدر أى عدم استقرار وكما أشار بارسونز أن بؤرة التغير الحاسمة ترجع إلى عدم استقرار نسق القيمة المركزى، الذى يعبر عن العواطف الأخلاقية وتوقعات المجتمع المعيارية، كما يحدد هدف المنظمة، وهو مصدر ممارسة السلطة الشرعية بداخل المنظمة.

وتتمثل استجابة المنظمة للتوترات الداخلية أو الخارجية فى أن تكيف وتتوافق فى اتجاه ونمط جديد من الاستقرار أو ترتيب جديد لزيادة الفاعلية إلى أقصى حد ممكن.

ويرى سيلفرمان أن مسلمة التوازن الدينامى هى حجر الأساس المنطقى فى التحليل الوظيفى. فإذا وافقنا على أن الانساق تقوم بالفعل، فليس من الواضح أن تكون الاستجابة دائما هى التكيف مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية. فإذا أدركنا وجود صراعات المصالح فإن مجموعة التوقعات السائدة داخل المنظمة قد تكون متعارضة، وأى تغير فيها لا يسهم بالضرورة فى استقرار النسق. ومعنى هذا أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض وليس عن طريق إقامة التماط محددة من الانحراف.

إن معالجة باسونز لمسائل التغير والصراع معالجة غير مرضية وقد نشأ هذا الأمر من اتجاهه كوظيفى كما يشير سيلفرمان. فقد عالج نتائج الفعل بدلا من دراسة مصادره، وقد اهم بوظائف الصراع بدلا من أسبابه. ويتضح ذلك من رأيه فى العلاقة بين المنظمات والمجتمع فهو يرى أن المنظمة نسق مفتوح جزئيا ويعامله كما يعامل البيئة كمجموعة من المعطيات، ثم يوضح طريقة توافق الأول مع مطالب الآخر. ولم يقدم لنا أى تفسير فى أن تنظيمات معينة تنشأ فى أوقات محددة وفى مواقف معينة. ولم يوضح لنا السبب فى أن بعض التنظيمات يجب ان يكون لها هدف يناسب نسق القيمة السائد فى المجتمع<sup>(٢٥)</sup>.

وقد يدافع المرء عن الصورة التخطيطية عند بارسونز على أساس أنها توفر قاعدة أساسية لتحليل تعقيدات العالم الواقعى.

## نظرية النسق المفتوح عند كاتز وكاهن :

يمثل كاتز Katz وكاهن Kahn اتجاهاً في علم الاجتماع الأمريكي يتعد عن المنظور السيكلولوجي الذي يتبناه باحثو مصانع هاو تورن، ويتعد أيضاً عن مفهوم النسق كما يفهمه أصحاب الاتجاه الوظيفي. وقد بدأ الباحثون بالإشارة إلى المزايا الكامنة في نظرية النسق من أجل فهم طريقة تأثير الأبنية التنظيمية في السلوك<sup>(٢٦)</sup>.

وقد هاجم مدخل العلاقات الانسانية، كما أشارا بامتان إلى اتجاه النسق الاجتماعي الفنى الذى يتمثل في كتابات تريست Trist ورايس Rice وأوضحا أن نظرية النسق المغلق فشلت في فهم عمليات التغذية المعادة (المرتده) وضرورتها للبقاء<sup>(٢٧)</sup>.

ويدعى كاتز وكاهن أن منظور النسق المفتوح يوضح طريقة تحقيق المنظمة للاستقرار بفضل المدخلات التي تحصل عليها من البيئة في شكل سلع وخدمات. ويوضحان أن الحافزية الانسانية هي الطاقة الاضافية التي بدونها لا يستطيع أن يعمل أى نسق اجتماعى كما يوضحان الوظائف التي تؤديها المنظمة من أجل الانساق الأخرى. أما أنماط المنظمات في رأيها فهى وظائف الدعم والتكيف والادارية والسياسية<sup>(٢٨)</sup>.

ويحدد كاتز وكاهن مميزات الانساق المفتوحة بطريقة تشير إلى قبولها الكامل للهيئة البيولوجية - ولكنها واعيان تماماً بالاختلافات القائمة بين المنظمة والكائن الحى. تختلف المنظمات عن الكائنات الحية، فليس لها حدود واضحة، ولذلك فهى أكثر انفتاحاً. وقد تكون العلاقات بين أجزائها أكثر مرونة، ولذلك تسمح بقدر أكبر من التغيرات في السلوك، وأخيراً لا تولد الانساق الاجتماعية وإنما تتكون اجتماعياً<sup>(٢٩)</sup>.

Katz D and Mann. R. The Social psychology of organizations, N. Y. 1966. (٢٦)

Ibid. (٢٧)

Ibid. (٢٨)

Ibid. (٢٩)

ويذهب كاتز وكاهن إلى أنه إذا كانت المنظمات تختلف عن الانساق البيولوجية فهذا ليس معناه إسقاط المماثلة البيولوجية، بل ينبغي أن نأخذ في حسابنا أن هناك طرقاً متعددة لإشباع حاجات النسق أكثر أهمية في المنظمات منها في الكائنات الحية. لأن الانساق الاجتماعية ليست كائنات حية فإن نسق الدعم أكثر أهمية لأن المنظمات تتطلب أنواعاً مختلفة عن ميكانزمات الضبط كي تجعل أجزاءها المكونة معاً وتعمل بطريقة الاعتدال المتبادل المطلوبة<sup>(٣٠)</sup>.

ويواجه هذا النوع من التحليل مشكلة التكامل كما يوضح لنا سيلفرمان Silverman لأن المنظمات إذا كانت تتكون من أفراد لهم حوافزهم ولا تتكون من خلايا، فلا تستطيع استبعاد إمكان قيام الصرعات بين المصالح داخل المنظمات. ولكنها حلاً هذه المشكلة بطريقة تبدو أنها تمثل تهديدًا خطيرًا للمماثلة البيولوجية، فهذا الحل مستمد من فكرة بارسونز، عن نسق القيمة المركزية. فهما يشيران إلى أن المعايير هي أحد مكونات الأدوار، ولا يلعب العامل دوره فحسب - في سلسلة الأنشطة ذات الاعتدال المتبادل بل وأيضاً يقبل المعايير التي تحكم أداء هذه الأدوار، وهكذا يصبح أعضاء المنظمة متكاملين بقبولهم لقيمة النسق، التي تعكس بدورها قيم المجتمع الأكبر. وهذا الحل في رأي سيلفرمان يصف كل المنظمات، ويتضمن افتراضات قبلية غير شرعية كما أنه يلاحظ أن كاتز وكاهن أخذاً مثالها الخاص بقبول قيم المنظمة من اتجاهات أعضاء المنظمات التطوعية وليس من أعضاء المنظمات الاقتصادية. وقد تركزت دراستها على ذلك النمط بين المنظمات حيث من غير المتوقع قيام صراع المصالح والقيم. وما يعدم تفسير التكامل عندهما افتراضهما أن وجود معايير رسمية عن أداء الدور معناه أن العامل يتواءم معها بالضرورة. ولكن - كما يوضح سيلفرمان - أن معيار العامل عن العمل المرضي قد يكون مختلفاً عن معيار الإدارة، وعلى أي حال ينبغي أن نأخذ الامثال لبناء المنظمة السائد على أنه مسألة تشير الجدل وليس على أساس أنه مسألة مسلم بها.

## الفين جولدنر:

استعان جولدنر بمفاهيم فيبر في البيروقراطية ووظائفها عند دراسة المنظمات الصناعية الحديثة. فقد درس منجماً للجسس دراسة دقيقة، ووصف الآثار الناجمة عن إدخال التنظيم البيروقراطي في الشركة الذي وجد كل المعارضة. فقد كان النظام الإدارى السابق قائماً على غمط التساهل. فقد كانت الإدارة تتجاهل تنفيذ الأوامر، أو أنها تتساهل في تنفيذها. فهي لا تراقب العمال دائماً، وإذا أخطأ أحدهم تعطيه فرصة أخرى أى إنها لا تعاقبه. وبذلك ساد الشركة جو من الاسترخاء، الأمر الذى جعل اتجاه العمال طيباً نحو الشركة<sup>(٣١)</sup>.

ثم جاء مدير جديد، يريد تنفيذ الأوامر، وجعل بناء السلطة يعمل بفاعلية، أى أن هناك تنظيمًا قانونيًا يعمل بفاعلية، الأمر الذى أدى إلى انخفاض الروح المعنوية، ونشأ صراع متزايد بين الإدارة والعمال، بما فى ذلك إضراب عنيف للغاية.

وعند تحليل جولدنر لهذا الموقف استطاع التمييز بين ثلاثة أنماط من السلوك البيروقراطى، لكل منها قيمه وصراعاته.

## البيروقراطية الكاذبة:

هناك مصدر خارج الجماعة يفرض التعليمات عليها، يتمثل فى شركة التأمين التى قضت بمنع التدخين فى المصنع، ولكن الرؤساء والرؤسين على السواء لم يتقبلوا بتنفيذ هذه التعليمات، لأنهم اعتبروها غير شرعية، وكل من ينتهك الأوامر يرتفع مركزه الاجتماعى داخل الجماعة. غير أنه إذا حضر مفتش شركة التأمين فالجميع يمتنعون عن التدخين. وهذه البيروقراطية الكاذبة تتفق مع التصور العام لإدارة الإجراءات البيروقراطية العقيمة البعيدة عن الواقع.

Gouldner, Alvin.: patterns of IndustrialBureaucracy, New York, 1954.

(٣١)

## البيروقراطية النيابية :

وقد استعان جولدنر بمفهوم البيروقراطية القائمة على الخبرة عند فيبر. فالخبراء يضعون القواعد والتعليمات، كما أن أعضاء المنظمة يقبلون سلطة هؤلاء الخبراء ويترتب على ذلك أن الرؤساء والرؤوسين يساندون القواعد والتعليمات لأنها تتفق مع قيمهم، ويمنحون المركز الاجتماعي للذين يتواءمون معها. ومثال ذلك أن كلا من الإدارة والعمال يضغطون لوضع برنامج يكفل لهم الأمن والسلامة داخل المصنع. وفي هذا الموقف يصدر الرؤساء الأوامر، ويطيعها رؤسومهم، وقد ينشأ بعض التوتر بين الفئتين ولكن مع قدر قليل من الصراع الواضح. مادامت القيم مشتركة بين الجماعتين، فإن الانحرافات لا تحدث إلا بالاهمال المتعمد أو بسبب الجهل، وهذا النمط من سلوك البيروقراطية النيابية قريب للغاية من الصور المثالية للتنظيم التي يدافع عنها تيلور حيث لا تقوم السلطة على الوضع أو الوظيفة بل على المعرفة والخبرة المقبولة.

## البيروقراطية العقابية :

تنشأ القواعد استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال. ويؤكد هذا النمط من البيروقراطية عناصر السلطة ولو أن جولدنر يشير إلى احتمال وجود صراع القوة، لأن العمال قد يفرضون على الإدارة بعض القواعد المتعلقة بالعمل الإضافي مثلاً.

وتعتبر القواعد شرعية في نظر الرؤساء أو الرؤوسين، إذا كان التوافق معها يسفر عن اكتشاف المنزلة الاجتماعية، الأمر الذي يتضمن انخفاض المنزلة الاجتماعية للطرف الآخر وأما الانحراف عن القواعد فهو عصيان ارادي، ولذلك فإن هذا الموقف يستلزم كثيراً من الصراع والتوتر.

## وظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية :

تعتمد الجهود البيروقراطية في خلق روتين بيروقراطي ثابت، على النتائج الواقعية الناشئة عن القواعد والتعليمات البيروقراطية أي على :

( أ ) وظيفة الشرح أو التفسير: كانت الحاجة لهذا النوع من القواعد في المصنع القائم على سطح الأرض أكثر منها في المنجم، وذلك لتحديد التزامات العمال. ولم يكن للجتماعات غير الرسمية للعمال الدافع أو القوة لوضع وتوجيه مسئوليات العمل.

( ب ) وظيفة التخفي: عندما قاوم العمال ورؤساؤهم شرعية سلطة المدير الجديد، ساعدته القواعد البيروقراطية على الادعاء بأنه لا يغير شيئاً ولكن المكتب الرئيسي للشركة هو الذى يحدث كل التغيير.

( ج ) وظيفة جهاز الضبط من بعد: هذه القواعد التى يصدرها المكتب الرئيسى للشركة ساعدت المدير الجديد على تجنب مقاومة العمال القدامى.

( د ) وظيفة الانحراف: تلاحظ هذه الوظيفة فى عملية إعلان « ممنوع التدخين » الذى يتجاهله العمال باستمرار.

( هـ ) وظيفة استمرار الجمود أو البلادة: تنضح هذه الوظيفة عند ملاحظة تفاعل العمال مع المشرفين. فكلما حاول المشرف تنفيذ تعليمات الغياب ترك عمال المنجم ما يقومون به من أعمال. وكلما كان تنفيذ التعليمات يتم بواسطة الإشراف الدقيق، خرج العمال على هذه القواعد وتزداد مقاومتهم وعداؤهم بأن يبدلوا فى العمل أقل جهد يستطيعونه.

ويشير Pugh إلى بعض المسائل: أن أنماط السلوك التى تميل لأنماط البيروقراطية الثلاثة قد توجد بدرجات مختلفة فى المنظمة الواحدة. غير أن البيروقراطية العقابية تستخدم فى أغلب الأحيان، وتوجد تنظيماً يتسم بالكفاءة، ويعمل بالتوازم مع القواعد والإجراءات الرشيدة وتستخدم قواعد عامة لا شخصية، تقلل التوترات بين الأشخاص الذين يتسمون بالكفاية وتقوى استخدام القواعد البيروقراطية اللاشخصية. وهذه هى قوة البيروقراطية كما أوضحها فيبر.

ولكن جولدنر يؤكد أن هناك نتائج غير متوقعة لظيفة البيروقراطية لم يأخذها فيبر فى حسابه. فالقواعد العامة اللاشخصية توضح ما هو غير مسموح، وبذلك

تزيد من معرفة الناس بالحد الأدنى من السلوك المقبول الذي يصبح السلوك المعيارى وهذا يقلل من الكفاية. وفي البيروقراطية العقابية يهتم المدير بالشدة المتزايدة للإشراف الدقيق ليتأكد من أن الأوامر تنفذ فعلاً، يترتب على ذلك اهتمام متزايد بالسلطة وتوتر أكبر بين الأشخاص.

ويتج عن ذلك الاستمرار في إصدار القواعد الرسمية اللاشخصية لعلاج الصراعات، ومن ثم تبدأ دورة جديدة. ومعنى هذا أن النتائج المتوقعة على السواء تقوى من السلوك البيروقراطى فالنسق غير ثابت أو غير مستقر لا ينجز أهدافه إلا على حساب كثير من التوتر والصراع بين الأشخاص. فالقواعد لها آثار إيجابية وأخرى سلبية ونتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة<sup>(٣٢)</sup>.

أما الهدف الثانى للقواعد البيروقراطية فهو التغلب على أثر الإشراف الوثيق التى تجعل الاختلافات فى الدقة مرئية وواضحة للغاية ولذلك قد تنتهك معايير المساواة. ولذلك تعتبر القواعد مادية للأوامر المباشرة بتقديم تقرير لالتزامات الخاصة بوظيفة الشرح أو التفسير. وعلى أى حال قد تقوم الجماعة غير الرسمية بهذه الوظيفة وبذلك تؤدى إلى صراع غير متوقع.

كما أن القواعد البيروقراطية تفضل الطريق اللاشخصى فى استخدام السلطة (وظيفة التخفى)، كما إنها تساعد الضبط لكى يم عن بعد (وظيفة الضبط عن بعد)، ولكن المسافة قد تكون كبيرة للغاية وتؤدى إلى موقف سلطة «كاذب» ولكنها تحدد المعايير الدنيا التى تتيح للأفراد العمل على مستويات دنيا من الالتزام (وظيفة استمرار الجمود) ويتضح من ذلك أن الوظائف الفنية للبيروقراطية تنشأ عن الاحتمالات المختلفة لعمل القواعد<sup>(٣٣)</sup>.

Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, N. York. pp. 410-413.

(٣٢)

(٣٣) انظر: د. محمد عبد الله أبو على، مدارس اجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨.

## المراجع

1. Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations, Admin, Sci, Q. Vol. 1. 1965.
2. Merton, R.; Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure, Glencoe, 1957.
3. Crozier, M; the Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.
4. Etzioni, A.; A comparative Analysis of complex organizations New York, 1961.
5. Merton, R.: et. al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.
6. Selznick, p. «An Approach to a theory of Bureaucracy, Amer Social Rev, Vol. 8, 1943.
7. Foundations of the theory of organizations, Amer social, rev. Vol. 13. 1948.
8. Silverman, Bureaucracy, N. York.
9. Landsterger, H. parsons, theory of organization, in, Black, M. (ed). The social theories of Talcot parsons, Engle wood cliffs, 1961.
10. Parsons, T. Structure and process in Modern societies, Glencoe, III, 1960.
11. Katz and Kahn, R., The social psychology of organizations, New York, 1966.
12. Gouldner, Alvin, patterns of Industrial Bureaucracy, New York, 1954.
13. Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, New York.