

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 02
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص منظمات و مناجمات

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

العمال الجدد و أسباب علاقاتهم الصراعية مع زملائهم
القدامي في التنظيم البيروقراطي
دراسة ميدانية لبلدية المعالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات و المناجمت

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

حسين عبد اللاوي.

حليمة بوخديمي.

إهداء

إلى أغلى و أعز الناس أبي حفظه الله،

إلى الروح التي تحيا بقلبي، إلى أقرب الناس أمني رحمة

الله،

و إلى كل الأصدقاء و الأحبة و كل من ساعدني بكثير

أو بقليل.

حليمة

شكر

الحمد لله رب العالمين نحمده و نشكره أول الأمر و آخره،
و الصلاة و السلام على نبيّه الذي اصطفى محمّد خاتم
المرسلين و خير خلقه في العالمين، أمّا بعد:

نتقدّم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "حسين عبد
اللاوي"، الذي وافقنا بالنصائح و التوجيهات طيلة إنجازنا
لهذا البحث، و نشكر كل موظفي و مسؤولي بلدية
المعالمة، و نخصّ بالذكر الأنسة "أمينة" رئيسة مصلحة
المستخدمين و التكوين التي تفانيت معنا في موضوع
بحثنا و لم تبخل علينا بالمعلومات.

كما نشكر كل من "أسيا" و "سعاد" و "كمال" و "هاجر"
و عبد القادر على تعاونهم، و نتقدّم بشكر خاص للسيدة
"شفيقة حداد"، التي كانت لنا خير سند في عملنا.

الفهرس

فهرس المذكرة

إهداء

شكر

الفهرس العام للمذكرة

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة.....أ

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي

أولاً: التعريف بمشكلة البحث

1. أسباب اختيار الموضوع.....1
2. الإشكالية و الفرضيات.....2
3. تحديد المفاهيم.....7

ثانياً: حول موضوع البحث

1. أهمية الدراسة و الهدف منها.....16
2. صعوبات الدراسة.....16
3. الدراسات السابقة.....17

الفصل الثاني: سوسولوجيا الصراع بين التأييد و الإنكار

أولاً: ظاهرة الصراع في ضوء نظريات علم الاجتماع.....25

1. النظريات الكلاسيكية (الإجماع و الصراع).....26
- 1.1. الاتجاه المحافظ.....27
- النظرية الوظيفية (كونت، دوركايم).....27
- 1.2. الاتجاه الثوري.....31
- النظرية الماركسية (صراع الطبقات).....31

- النظرية التفاعلية (جورج زيمل).....37
- النظرية الإيكولوجية (روبارت أزا بارك).....39
- 2. النظريات الكلاسيكية المحدثة (المعدّلة).....41
- 2.1. الاتجاه المحافظ.....42
- البنائية الوظيفية المحدثة (نظرية "بارسونز" المعدّلة).....42
- النظريات التوفيقية (كوزر، لوكود، دهرندروف).....43
- 2.2. الاتجاه الثوري.....46
- النظرية النقدية (ميلز، بوتومور، ركس).....46
- 3. النظرية الحديثة.....50
- نظرية الصراع الثقافي الاجتماعي (آلان توران).....50
- ثانياً: الصراع التنظيمي.....53
- 1. ماهية الصراع التنظيمي.....54
- 1.1. مفهوم الصراع التنظيمي و تطوّر النظرة إليه.....54
- 1.2. مستويات الصراع التنظيمي (أطراف الصراع).....56
- 1.3. مظاهر الصراع التنظيمي.....58
- 2. تحليل ديناميكية الصراع التنظيمي.....60
- 1.2. مصادر و أسباب الصراع التنظيمي.....60
- 2.2. مراحل تطوّر عملية الصراع.....68
- 2.3. نتائج الصراع التنظيمي.....69
- 3. إدارة الصراع التنظيمي.....72
- 3.1. حل الصراع التنظيمي.....73
- 3.2. منع الصراع التنظيمي.....78
- 3.3. استثارة الصراع التنظيمي.....81

الفصل الثالث: التنظيم البيروقراطي بين الكفاية المثالية و المماثل الواقعية

- أولاً: تحليل التنظيم البيروقراطي.....85
1. النظريات الشمولية للبيروقراطية.....85
- 1.1. النظرية الماركسية (البيروقراطية و الاغتراب).....85
- 1.2. التحليلات السياسية الاجتماعية للبيروقراطية عند ماكس فيبر.....88
- 1.3. الأوليغارشية في المنظمات البيروقراطية عند "روبرت ميشيلز".....92
2. دراسات معمقة حول خصائص التنظيم البيروقراطي.....96
- 2.1. النموذج المثال للبيروقراطية.....96
- 2.2. البيروقراطية لدى "ميشال كروزيه".....99
- 2.3. أنواع التنظيم البيروقراطي.....109
3. الجدل حول البيروقراطية: اتجاه التطور في النظرية.....111
- ثانياً: التنظيم في ضوء الصراع و السلطة و المصلحة.....126
- 1.1. المنظور السياسي للتنظيم: صراع القوى.....126
- 1.2. تصوّر التنظيم من المنظور السياسي.....126
- 1.3. دراسات من المنظور السياسي للتنظيم.....128
2. السلطة بين النظرية البيروقراطية و الواقع البيروقراطي.....132
- 2.1. التصور الستاتيكي للسلطة في النظرية البيروقراطية.....132
- 2.2. ديناميكية علاقات السلطة في الواقع البيروقراطي.....135
3. مصادر السلطة في التنظيم.....138
- 3.1. مصادر السلطة الفردية.....138
- 3.2. مصادر القوة الجماعية للوحدة الفرعية.....143

الفصل الرابع: توسع السلطة الموازية للعمال الجدد و أثره على صراعمهم مع العمال القدامى

- أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.....146
1. الخطوات المنهجية للدراسة.....146
- 1.1. المنهج المتبع.....146
- 1.1.2. تقنيات البحث المستعملة.....146
2. تحديد مجالات الدراسة.....148
- 2.1. المجال المكاني للدراسة.....148
- أسباب اختيار بلدية المعالمة.....148
 - نبذة تعريفية عن بلدية المعالمة.....149
 - الهيكل التنظيمي للبلدية و المهام.....150
- 2.2. المجال الزمني للدراسة.....151
- مرحلة البحث الاستطلاعي.....151
 - مرحلة البحث الميداني و توزيع الاستمارات.....152
- 2.3. المجال البشري.....152
- عينة الدراسة.....152
 - خصائص العينة.....153
- ثانياً: الصراع كمظهر من مظاهر علاقات السلطة.....156
1. تحكم العمال الجدد في مناطق الشك و دوره في خلق علاقات صراعية مع زملائهم
القدامى.....157
- 1.1. عرض و تحليل بيانات المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى.....157
- 1.1.2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....180

2. ضعف التفاوض لدى العمال الجدد و أثره في ترسيخ العلاقات الصراعية مع زملائهم	
القدامى	182
2. 1. عرض بيانات مؤشرات الفرضية الثانية.....	183
2. 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	195
الإستنتاج العام.....	196
خاتمة.....	199

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	طرق مواجهة الصراع	77
2	الأسس الرئيسية الخمسة للقوة الفردية	139
3	أساليب التأثير (النفوذ) الاجتماعي الأكثر شيوعا	142
4	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	153
5	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	153
6	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المهنية	154
7	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	155
8	طريقة توظيف المبحوثين	155
9	تأثير انفراد العامل بمعرفة مهامه الشخصية على مدى استشارته من قبل المسؤول	157
10	تأثير المستوى التعليمي للمبحوث على مدى استشارته من قبل المسؤول	159
11	العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث و انفراده بمعرفة المهام الشخصية	160
12	علاقة قدرة العامل على حل المشاكل الصعبة بسعيه لفرض إرادته	161
13	علاقة إنفراد العامل بمعرفة مهامه الشخصية بمدى تبعيته للعمال القدامى	162
14	علاقة قدرة العامل على حل المشاكل الصعبة بسعيه لفرض إرادته	163
15	علاقة امتلاك العامل لخبرات خارج مجال التخصص بمدى خضوعه أمام إرادة العمال القدامى.	164
16	علاقة مشاركة العمال الجدد في اتخاذ القرارات بمدى مواجهة خلافات مع العمال القدامى.	166
17	تأثير تنوع مهام المبحوث على مدى خضوعه لإرادة العمال القدامى	167
18	تأثير لعب العمال الجدد دور الوسيط مع المنظمات العميلة على مواجهة خلافات مع العمال القدامى.	169
19	العلاقة بين لعب العمال الجدد دور الوسيط مع المنظمات العميلة وسعيهم لفرض إرادتهم في العمل.	170
20	العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث و لعب دور الوسيط مع المنظمات	172

	العميلة.	
173	العلاقة بين استعانة العمال الجدد بعلاقاتهم لقضاء حاجاتهم و مدى تعارض مصالحهم مع العمال القدامى .	21
174	العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث و مدى مساهمته في نشر المعلومات	22
175	العلاقة بين تلاعب العمال الجدد بالمعلومات و مواجهة خلافات مع العمال القدامى.	23
176	العلاقة بين المعرفة التامة بقوانين العمل و مدى الخضوع للعمال القدامى.	24
178	علاقة حصول العمال الجدد على ترقية بمدى مواجهة خلافات مع العمال القدامى.	25
179	العلاقة بين شغل العمال الجدد مناصب ذات مسؤولية و مدى مواجهتهم خلافات مع العمال القدامى.	26
183	العلاقة بين استعمال العمال الجدد أساليباً للضغط و سعيهم لفرض إرادتهم.	27
184	تأثير استعمال العمال الجدد أساليباً للضغط على مدى مواجهتهم خلافات مع العمال القدامى.	28
186	العلاقة بين استعمال العمال الجدد أساليباً لتجنب ضغط الآخرين ومدى خضوعهم لإرادة العمال القدامى	29
187	أساليب العمال الجدد لتجنب ضغط الآخرين عليهم	30
188	العلاقة بين ردة فعل العمال الجدد أمام الإعتراض ومواجهة الخلافات	31
189	تأثير تقديم التنازلات من قبل العمال الجدد على مدى مواجهتهم خلافات مع العمال القدامى.	32
191	الغرض من التنازلات التي يقدمها العمال الجدد	33
192	العلاقة بين الحالة المهنية و مدى التنازل عند الاختلاف	34
193	تأثير ثقة العمال الجدد بزملائهم القدامى على مدى التواصل معهم	35
194	تأثير ثقة العمال الجدد بزملائهم القدامى على مدى مواجهة خلافات	36

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
75	نموذج رحيم لحل الصراع	1
132	آلية اتخاذ القرارات من المنظور السياسي	2
140	نظرة بديلة لمفهوم القوة الفردية	3
150	الهيكل التنظيمي للبلدية و المهام	4

مقدمة

لطالما حظيت ظاهرة التنظيم باهتمام بالغ في الفكر الاجتماعي منذ الحضارات القديمة، و طالما كان الاهتمام بالصراع وثيق الصلة به، و في خضم ذلك ظل موضوع السلطة و كيفية الحفاظ عليها حاضرا إلى عصرنا هذا، و يتضح في أجلى صورته من خلال المنظور السياسي للتنظيم الذي يعتبره مسرحا للقوة و الصراع و المصلحة و هو ما ذهبت إليه مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه المتبناة في دراستنا.

و بالنسبة للجزائر فقد تميز التنظيم فيها منذ استقلالها بالطابع البيروقراطي الذي ورثته عن مرحلة الاستعمار الفرنسي، ليزداد ترسخا بعد انتهاجها للسياسة الاشتراكية التي تشجع المركزية و سيطرة الدولة على مجريات الأمور، وفي ظل هذه الظروف مثل التنظيم في الجزائر حلبة للتنافس و السعي للارتقاء في الهرم السلطوي و المكانة الاجتماعية.

و نحاول في دراستنا التي خصت بلدية المعالمة فهم أسباب نشوء علاقات صراعية للعمال الجدد مع زملائهم القدامى، و مدى ارتباط الظاهرة بخصائص التنظيم، من خلال تناولها في بيئتها التنظيمية حيث تتاح الفرص و الموارد و تكثر الضغوطات و الإكراهات و القيود على الحرية الشخصية و تفرض إيجاد طرق ملتوية للتكيف، و ذلك بالتزامنا بمعطيات مقارنة التحليل الاستراتيجي التي تنتظر إلى الأفراد في مجال المنظمات و العمل كفاعلين يسعون دوما لتحسين وضعيتهم ما يجعلهم في صراع دائم على السلطة.

و على هذا الأساس اشتملت دراستنا على خمسة فصول حاولنا فيها الإلمام بمختلف جوانب الظاهرة و التوصل إلى أجوبة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية بحثنا، حيث عملنا في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان "مدخل مفاهيمي" على التمهيد لموضوع البحث من خلال التطرق لأهم ما يجب معرفته حوله و الذي سيبنى عليه البحث بأكمله، بدءا بطرح الإشكالية و وضع فرضيات لتساؤلاتها، ثم تحديد المفاهيم، و توضيح أهمية

مقدّمة

الدراسة و الهدف منها، و الإشارة إلى الصعوبات التي واجهناها، و أخيرا عرض الدراسات السابقة التي أمكننا الوصول إليها.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان "سوسيولوجيا الصراع بين التأييد و الإنكار" ، و تطرقنا فيه لمختلف النظريات و التوجّهات و الدراسات حول ظاهرة الصراع، و ذلك على المستويين الشمولي الذي يهتم بالصراع الاجتماعي و الجزئي الذي يعنى بدراسة الصراع التنظيمي.

و كان الفصل الثالث تحت عنوان "التنظيم البيروقراطي بين الكفاية المثالية و المشاكل الواقعية" حيث تناولنا فيه أهم الدراسات و التحليلات النظرية و الإمبريقية حوله، ثم انتقلنا إلى موضوع السلطة في التنظيم البيروقراطي و كيفية تناول هذه الدراسات لها و تصوراتها المختلفة بشأنها.

وخص الفصل الرابع الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها الكشف عن أثر توسع السلطة الموازية للعمال الجدد على صراعهم مع العمال القدامى حيث تناولنا أولا "الإطار المنهجي للدراسة" الذي تطرقنا فيه إلى الخطوات المنهجية المعتمدة من حيث المنهج و التقنيات، لننتقل إلى تحديد مجالات الدراسة فيما يتعلق بالمجال المكاني الذي عرّفنا فيه ببلدية المعالمة و مهامها و أسباب اختيارنا لها، و المجال الزمني لإنجاز البحث و المجال البشري الذي عني بتحديد عينة البحث و خصائصها.

ثم انتقلنا بعدها إلى تحليل الصراع كمظهر من مظاهر علاقات السلطة في محاولة منا لإسقاط محتوى مقارنة التحليل الاستراتيجي على واقع البلدية، سعيا للإحاطة بكيفية تفاعل العمال الجدد مع التنظيم و أسباب علاقاتهم الصراعية مع العمال القدامى، حيث قمنا بدراسة تطبيقية حللنا فيها المعطيات الكميّة من أجل التحقق من صحّة الفرضيتين الأولى و الثانية و التوصل إلى نتائج جزئية حولها، مع تقديم استنتاج عام.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي

أولاً: التعريف بمشكلة الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

إن ما لفتنا للاهتمام بأسباب العلاقات الصراعية للعمال الجدد مع زملائهم القدامى أول الأمر هو كثرة تردد هذا الموضوع على مسامعنا مما نبهنا إلى المشكلة، غير أن ما دفعنا لاختياره كموضوع دراسة يرجع إلى تساؤلنا عن مدى ارتباط هذه الأسباب بالخصائص التنظيمية، و هو في واقع الأمر متصل بفكرة أصيلة في علم الاجتماع تتمثل في العلاقة بين البنية الاجتماعية و الفعل الاجتماعي أيهما سابق الوجود بالنسبة للآخر و بالتالي أكثر تأثيراً أو أسبق في التأثير عليه.

حيث نهتم في هذه الدراسة بمعرفة إلى أي مدى تكون البنية التنظيمية أسبق في التأثير على الفاعلين فيها، بما أن هؤلاء الفاعلون يلتحقون بالتنظيم أول الأمر ليجدوا أنفسهم محاطين بقواعد تنظيمية توجه سلوكهم، و ذلك من خلال الكشف عما إذا كانت هذه العلاقات الصراعية ناشئة عن خصائص التنظيم على غرار التفسيرات الثقافية للظاهرة التي تناولتها من زاوية صراع الأجيال.

هذا بالإضافة إلى اهتمامنا بثنائية النظام و الصراع في حد ذاتها، و هي بدورها مسألة أصيلة في علم الاجتماع، حيث نهتم في موضوع بحثنا بالكشف عن العلاقة و التداخل و التبادل بين هذين النقيضين.

2. الإشكالية و الفرضيات :

ما تزال ثنائية "النظام و الصراع" تمثل مأزقا من مأزق علم الاجتماع على حد تعبير غدنز¹، و يلتقي هذان النقيضان في موضوع بحثنا الذي يعنى بدراسة أسباب العلاقات الصراعية للعمال الجدد مع زملائهم القدامى في التنظيم البيروقراطي، و في هذا الصدد، لم نول أهمية للعوامل الثقافية لانشغالنا بمعرفة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و نشوء العلاقات الصراعية، فمجتمع المنظمة و إن تقاطع في كثير من الخصائص مع المجتمع الكلي فهو يختلف عنه إذا أخذنا في الاعتبار مسائل الرسمية و القواعد التنظيمية التي تحيط بأعضاء المنظمة، و في هذا السياق يؤكد "هربرت سيمون" أن "الأفراد ينظمون من أجل تحقيق هدف مشترك وهم لذلك يحاولون تنسيق أنشطتهم بصورة واعية. و ليس من شك أن هذه الغرضية، و ذلك الوعي في تنسيق العلاقات هما اللذان يميزان التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي"². من هذا المنطلق نتناول الصراع في سياق التنظيم البيروقراطي بما يوفره من فرص و مكاسب و ما يفرضه من قيود و ضغوط على أعضائه.

و إذا كنا قد ربطنا أسباب الصراع بالتنظيم فإننا سنحللها من خلال تحليل التنظيم كذلك، و ارتأينا في ذلك العودة إلى أصل نشأة التنظيم فيما يتعلق بالغاية التي قام عليها و الوسيلة التي قام من خلالها، و لا شك أن الغاية تتمثل في المصالح المشتركة لأعضائه، لكن كون هذه المصالح مشتركة لا يعني أنها نفسها بالنسبة للجميع فهي متباينة لكن الاشتراك يكمن في تشابكها و ترابطها، من هنا يكون التعقيد الذي يتطلب وسيلة لتنظيم هذه المصالح و التنسيق بينها، و هذه الوسيلة تتمثل في السلطة أي ضرورة وجود نسق معين للضبط. من هذا المنظور نعتقد أن التعارض في التنظيم ينتج عن التعارض في المصالح أي أن الصراع هو صراع مصلحة، و بما أن السلطة هي التي تضبط المصلحة و تتحكم بها إذ لا يمكن

¹ أنتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 4، 2005، ص704-706.
² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص177.

التصرف دون سلطة على حد تعبير كروزيه¹، فإن صراع المصلحة هذا يتحول إلى صراع على السلطة، و بهذا المعنى يكون للسلطة مكانة محورية في فهم الصراع.

وعند تناولنا للتنظيم البيروقراطي فإن "أول ما يجذب انتباهنا أن الكتابات المبكرة التي تناولت البيروقراطية كانت تكشف عن اهتمام أصحابها بمعالجة الأسس الأخلاقية للسلطة السياسية"²، و هذا ما يدعونا للتفكير أن ظهور النظريات الحديثة التي تدور رحاها حول السلطة باعتبارها عقدة إشكالية التنظيم، ما هي إلا عودة إلى الأصل و رجوع بذاكرة الفكر التنظيمي إلى الوراء لإعادة النظر في طبيعة التنظيم بعد أن طغى عليه المنظور النفسي و الإنساني لأن أغفل طبيعته السياسية التي نشأ عليها، فقد انطلق فيبر في تحليلاته للبيروقراطية من تصوره لطبيعة علاقات القوة التي تحكم المجتمعات فتساءل: "في أية شروط يخضع الناس و على أية وسائل تستند السيطرة التي تخضعهم؟"³ و توصل إلى ثلاثة نماذج للسلطة هي السلطة الكارزمية، السلطة التقليدية، و السلطة القانونية التي تمارس من خلال الجهاز البيروقراطي الذي اعتبره فيبر الأنسب لتقدم المجتمعات.

و رغم النظرة الثاقبة لماكس فيبر في تناوله للتنظيم البيروقراطي فإن الدراسات الحديثة أظهرت جوانب النقص في تصوره و التي تتحدر في مجملها من المثالية الناجمة عن تناوله النظري المحض للظاهرة، و لا تقتصر جوانب النقص على إهماله للتغير و الصراع و العلاقات غير الرسمية، بل إن نفس العناصر التي ظن أنها تحقق الكفاية و التفوق للتنظيم البيروقراطي هي ما تسبب القصور فيه. فإذا كان فيبر قد أكد أن "السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو دائما تفوقه الفني"⁴ فقد كشفت الدراسات الحديثة أن خصائصه ليست متسقة تماما، "حيث لاحظ كل من بارسونز و جولدنر أن هناك تناقضا بين اعتماد التسلسل على الأقدمية و بين اعتماده على الخبرة الفنية، لأن الخاصية الأولى تدعم فكرة

¹ Hichem Saoud , *La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au Management Public* , document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP- IAE Lyon 2 et 3 juin ,2005, P3 .

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 68.

³ ماكس فيبر، رجل العلم و رجل السياسة، دار الحقيقة، بيروت، 1982، ص 47.

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 33.

النظام، بينما الثانية تؤكد أهمية المعرفة، و لن يخلو الأمر من التعارض بينهما في كثير من المواقف الملموسة"¹. و كذلك الأمر بالنسبة لتصوره عن الطابع غير الشخصي و العقلاني للجهاز البيروقراطي و ما يحققه من تفوق، فقد تم إثبات عكس ذلك من قبل الوظيفيين و على رأسهم "ميرتون" حيث يقول "إن اعتماد البيروقراطية على الإشراف المحكم و المستند إلى قواعد رسمية له نتائج وظيفية، تتمثل في إمكانية التنبؤ بالسلوك التنظيمي، كما أن له نتائج غير وظيفية تتمثل في فقدان المرونة"² و ذلك من خلال سيطرة الجوانب الشكلية و اتصالها بحيث تبعد الغاية الحقيقية للتنظيم و تصبح غاية في حد ذاتها.

و قد انتقد "كروزييه" بدوره تصور ميرتون، حيث ذهب إلى أن تمسك أعضاء التنظيم -أو الفاعلين على حد تعبيره- بالتطبيق الحرفي للقواعد البيروقراطية ليس مرده إلى استدماجها في ذاتهم و حرصهم على تطبيقها، و إنما استغلالها بما يخدم مصالحهم على أساس أن "الروح الطائفية عند البيروقراطي، و اتجاهه نحو استبدال الوسائل بالغايات، و الاحتكام المرضي للقواعد لا ترجع إلى تحويل عميق و دائم في شخصية الفرد، و لكنها غالباً ما تكون استراتيجيات عقلية يحاول البيروقراطيون عن طريقها أن يؤكدوا استقلالهم، و أن يفرضوا و يدعموا مراكز قوتهم"³. و من هنا تصور تصور فيبر في اعتباره التنظيم "اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة"⁴ حيث افترض مسايرة السلوك لتوزيع السلطة و ذلك لافتراضه عقلانية أعضاء التنظيم، و انتقد هربرت سيمون هذا التصور عن العقلانية المطلقة، فالفرد ينظر إلى التنظيم و يستوعبه من وجهة نظره و تصوره الخاص عنه من زاوية مهامه و أهدافه الخاصة لذلك فعقلانيته ليست مطلقة بل محدودة.

إذن لا يحقق السلوك التنظيمي بناء السلطة الرسمية بالبساطة التي تصورها فيبر و بالتالي لا يحقق الاستقرار الذي توقعه "فحيث تقوم السلطة تكون مقاومة، و نقط المقاومة

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 101.

² نفس المرجع ص 109.

³ نفس المرجع ص 242.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 10.

هذه حاضرة في كل مكان من شبكة السلطة ... و هذه المقاومات لا يمكن أن توجد تحديدا إلا في حقل استراتيجي لعلاقات القوى"¹, و يمكن فهم هذا القصور في تصور فيبر من خلال الرجوع للتعريف الذي وضعه للسلطة أو القوة بشكل عام على أنها "قدرة شخص معين و إمكانيته، في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين"². حيث نلاحظ الصفة الستاتيكية التي منحها إياها إذ اعتبرها ملكية ممنوحة أو متاحة لطرف على حساب طرف خاضع لها في حين أن "السلطة هي علاقة و ليست خاصية للفاعلين"³, و يشرح كروزيه الفكرة قائلا: "ليست لنا سلطة خارج العلاقات مع الغير، و ما نسميه سلطة هي علاقة تكون فيها "شروط التبادل" ملائمة، هناك إذن دوما مقايضة في السلطة"⁴.

و نسعى في هذه الدراسة لتبيين كيفية تفاعل العمال الجدد في التنظيم و استيعابهم له بما يتضمنه من مكاسب و إكراهات، وذلك في سياق علاقاتهم مع العمال القدامى، منطلقين من تساؤل كروزيه: "لماذا اختار الناس دوما و يستمرون في اختيار، رغم إلحاح المصلحين، أنماط لعب صراعية بدلا من أنماط لعب تعاونية"⁵. و نخص بالدراسة بلدية المعالمة التي شهدت تحولا عميقا في السنوات الأخيرة نتيجة توسعها في إطار المدينة الجديدة "سيدي عبد الله"، التي تم تشييدها لتكون أكثر المدن عصرية على مستوى الوطن، لذلك عملت بلدية المعالمة على استقطاب واسع لعمال جدد بغرض تغطية النقص العددي أولا و النقص في المناصب النوعية ثانيا، حيث باتت أحوج إلى عمال أكثر تخصصا و كفاءة مقارنة مع السنوات الماضية حين كان العمل في البلدية لا يتطلب التخصص العالي. إن هؤلاء العمال الجدد التحقوا بمناصبهم ليجدوا أنفسهم أحسن وضعاً من سابقهم مما يسمح لهم باستغلال مواردهم لتعزيز سلطتهم، ما يخلق صراع السلطة الذي يتوسع في ظل التنظيم البيروقراطي حيث يوفر له مختلف الميكانيزمات كونه يترك للأفراد مجالا واسعا للتحرك .

¹ عبد العزيز العبادي ، ميشال فوكو المعرفة و السلطة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1994، ص 44.

² محمد علي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

³ Michel Crozier, Erhard Freidberg, *L'acteur et le système Les contraintes de l'action collective*, éditions du Seuil, Paris, 1977, P65 .

⁴ Hichem Saoud, Op.cit, P3 .

⁵ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, éditions du Seuil, Paris, 1963, p 251.

من هنا نأتي على طرح التساؤل الرئيسي التالي :

➤ إلى أي مدى تؤثر السلطة على العمال الجدد في بناء علاقات صراعية مع زملائهم
القدامى؟

و منه تتفرع لدينا التساؤلات التالية :

○ إلى أي مدى تلعب مناطق الشك دورا في بناء العمال الجدد علاقات صراعية مع زملائهم
القدامى؟

○ كيف تؤثر القدرة التفاوضية للعمال الجدد في تشكيل علاقات صراعية مع زملائهم
القدامى؟

و قد تم وضع فرضية عامة من قبلنا على النحو التالي:

❖ كلما توسعت السلطة الموازية للعمال الجدد كلما كانت علاقاتهم صراعية مع العمال
القدامى.

و في ظل هذه الفرضية العامة وضعنا فرضيتين جزئيتين :

1. كلما تحكم العمال الجدد في مناطق الشك، كلما برزت مؤشرات الصراع في علاقاتهم مع
العمال القدامى.

2. ضعف القدرة التفاوضية لدى العمال الجدد يخلق علاقات صراعية مع زملائهم القدامى.

3. تحديد المفاهيم :

نقوم في هذه الخطوة بتحديد المفاهيم الأساسية في بحثنا و التي استقينها من مقارنة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه، على هذا الأساس نعتد في تحديد هذه المفاهيم على مؤلفيه اللذين بلور فيهما مقارنته النظرية و هما : "الظاهرة البيروقراطية" و "الفاعل و النسق" الذي اشترك في تأليفه مع زميله إيرار فريدبرغ , و سيتضح في نهاية الأمر كم أن مفاهيم هذه المقاربة النظرية متشابكة و مترابطة بحيث يصعب الفصل بينها غير أننا اجتهدنا في تحديدها.

أ الصراع:

بالنسبة لمقاربة التحليل الإستراتيجي المتبناة في دراستنا, فقد تناول كروزيه الصراع باعتباره صراعا على السلطة حيث يقول: "يبدو جليا أنه في مصدر كل هذه الصراعات التي نقوم بتحليلها, نجد دوما بشكل أو بآخر نفس صراع الأفراد و الجماعات من أجل السلطة"¹. ويضيف قائلا "لا توجد منظمة إلا و لديها مشاكل سلطة, و إلا و تنشأ فيها صراعات ناجمة عن الكفاح من أجل السلطة, و كذلك إلا و تكون فيها هذه الصراعات بدورها محدودة بشكل من الضبط الإجتماعي"², و في إطار هتين المسلمتين تساءل كروزيه: "ما هو المعنى الحقيقي لهذه الخصائص الفريدة التي تجعل الصراعات التي نحن بصدد دراستها بهذه الحدة, و ما طبيعة الضبط الإجتماعي الذي بفضلها تستطيع المنظمة رغم ذلك أن تتجح في العمل"³.

إذن يتناول كروزيه الصراع مرتبطا بالتعاون، و يحلل مشاكل السلطة في ظل هذين النقيضين مرتبطة بالتفاوض و الشك و هو يقول: "حول مناطق الشك القائمة, علاقات

¹ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Op.cit, p169_170.

² Ibid, p170.

³ Ibid, p170.

سلطة موازية ستتوسع، و معها، ظواهر تبعية و صراعات"¹. من هذا المنطلق يختلف التنظيم الواقعي عن التنظيم الرسمي الذي يفترض التعاون المطلق و التكامل بين أفرادها بشكل آلي، فحسب كروزييه "المنظمة من هنا ليست في نهاية الأمر سوى عالم للصراع، و سير عملها هو نتيجة المواجهة بين العقلانيات المحتملة، المتعددة و المتباينة للفاعلين الأحرار نسبيا، باستعمالهم مصادر السلطة المتاحة لهم."²

تعريف إجرائي:

إن الصراع من هذا المنظور ليس بالبساطة التي يمكن تصوره بها فهو مرتبط كل الارتباط بظواهر أخرى متشابهة كلها فيما بينها و يمكن تعريفه على أنه: "صراع على السلطة مرتبط بالتعاون، يستند إلى عملية التأثير و التأثير في إطار علاقات تفاوضية غير متكافئة متأثرة بمدى الإستقلالية و التبعية بين الفاعلين الأحرار نسبيا، و ينطلق من مبدأ تعارض مصالح الفاعلين المدركين لهذا التعارض الذي يتأثرون بنتائجه بشكل غير متكافئ، فيحاولون التأثير على القرارات التي سينتجها هذا التعارض و ذلك من خلال توسيع مجال حريتهم و تضيق مجال حرية الآخرين."

ب السلطة :

إذا تناولنا السلطة من منظور التحليل الإستراتيجي فسنجد أنفسنا أمام مفهوم شديد التعقيد، و لو كانت السلطة تقف فعلا عند مجرد تطبيق التوزيع الهيراركي القانوني لها فإن ذلك في حد ذاته يلغي نهائيا وجودها، فالأفراد حينئذ على اختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي ليسوا سوى أدوات تطبق القانون و لا سلطة لأحد على أحد إلا سلطة القانون على الكل، يقول كروزييه: "إذا كان لا أحد يستطيع تغيير سلوك أحد و لا مصلحة، علاقات السلطة حينئذ لا معنى لها"³، و يضيف: "التحليل الإستراتيجي يسمح لنا باكتشاف أن السلطة

¹ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Op.cit,p 236.

² M. Crozier, E. Freidberg, *L'acteur et le système*, Op.cit , p92.

³ M.Crozier , *Le phénomène bureaucratique* ,Op.cit, p 195.

لا يمكن أن تكون لا محذوفة و لا متجاهلة. تبقى مربوطة باستحالة إلغاء عدم اليقين في إطار العقلانية المحدودة"¹.

و لا يتحدث كروزيه عن السلطة إلا مرتبطة بالشك و المفاوضة إذ يقول: "إن وضعية تنظيمية معينة لا تكرر أبدا فاعلا كليا. هذا الأخير يحتفظ دوما بهامش من الحرية و من المفاوضة. بفضل هذا الهامش من الحرية (الذي يمثل مصدر شك لشركائه كما للتنظيم في مجمله) كل فاعل لديه سلطة على الآخرين، سلطة تصبح أكبر لما تكون منطقة الشك التي يتحكم فيها ذات أهمية بالنسبة لهم، بمعنى تؤثر عليهم بطريقة أكثر حسما في قدراتهم الخاصة على اللعب"². من هنا اعتبر كروزيه "السلطة علاقة، و ليست خاصية للفاعلين"³ هي "علاقة قوة، حيث الواحد يمكنه كسب امتيازات أكثر من الآخر، لكن حيث، كذلك، الواحد لا يكون أبدا مكرها بالكامل أمام الآخر"⁴. إذن فالسلطة من هذا المنظور تتعدى كونها علاقة ثابتة بين حائز عليها و خاضع لها إلى كونها علاقة متحركة يكون لكل طرف فيها سلطة على الطرف الآخر و لو بشكل غير متكافئ.

بالإضافة إلى هذه الخاصية، يحدد كروزيه خاصية أخرى للسلطة تتمثل في الغرضية أي أنها هادفة حيث أن "أ) لا يدخل في علاقة سلطة مع ب) بهدف قياس قواه معه. لديه هدف أكثر تحديدا: الحصول من ب) على السلوك الذي تعتمد عليه قدرته الخاصة على الفعل"⁵. من هذا المنطلق يذهب كروزيه إلى اعتبار أن "سلطة أ) على ب) تتوافق مع إمكانية أ) في الكسب في مفاوضاته مع ب) علاقات التبادل التي يقبلها ب)"⁶.

من هنا يأتي كروزيه إلى تحليل السلطة من مبدأ ارتباطها بالتحكم في الشك في إطار مدى إمكانية الفاعل من جعل سلوكه غير متوقع و توقع سلوك غيره حيث يقول: "سلطة أ)

¹ M.Crozier , **Le phénomène bureaucratique**, Op.cit, p 195.

² M.Crozier, E Friedberg, **L'acteur et le système**, Op.cit, p 91.

³ Ibid, p65.

⁴ Ibid, p69.

⁵ Ibid, p69.

⁶ Ibid, p69.

على (ب) تعتمد على قدرة (أ) على توقع سلوك (ب) و على الشك الذي يجده (ب) في سلوك (أ). بما أن حاجات العمل نفسها تخلق وضعيات شك, الأفراد الذين تتوجب عليهم المواجهة تتاح لهم السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج اختيارهم"¹, و عليه فإن سلوك الفاعل يحمل دوما مظهرين متعارضين و متكاملين "في الواقع كل فاعل يسعى في آن واحد إلى إكراه الأعضاء الآخرين في المنظمة لإشباع حاجاته (استراتيجية هجومية) و إلى الإفلات من إكراههم عن طريق الحماية النسقية لهامش حرته و مناورته (استراتيجية دفاعية)"².

تعريف إجرائي:

السلطة علاقة تفاوضية بين طرفين يسعى كل منهما لإكراه الآخر للحصول منه على السلوك المرغوب, و تقوم على تبادل غير متكافئ و فقا لقدرة كل طرف على التأثير بالشك من خلال جعل سلوكه غير متوقع, و على قدرته على توقع سلوك غيره بحيث يتفادى تأثير الآخر عليه.

ج منطقة الشك:

يرتبط مفهوم منطقة الشك بالتباين بين الخاصية الستاتيكية للتنظيم و الخاصية الديناميكية للفاعل أو بالأحرى عدم قدرة التنظيم على تقييد الفاعل, ذلك أن التنظيم مهما تم إحكامه بالقواعد يترك دوما ثغرات, حيث يستحيل تحديد كل السلوكات و كل الخطوات في إنجاز العمل و فيما يتعلق بالإعتمادية المتبادلة بين الفاعلين بصفة رسمية, يقول كروزيه: "مهما تكن الجهود المبذولة, يستحيل إلغاء كل مصادر الشك داخل منظمة بمضاعفة القواعد اللاشخصية و تعزيز المركزية"³.

¹ M.Crozier , *Le Phénomène bureaucratique*, Op.cit, p196.

² M.Crozier , E. Freidberg , *L'acteur et le système*, Op.cit, p91_92.

³ M.Crozier , *Le Phénomène bureaucratique* , Op.cit, p236.

من جهة أخرى فإنه بالرغم من عدم قدرة القواعد التنظيمية على التحكم التام في سلوك الفاعلين و عدم القدرة بالتالي على التوقع التام له، إلا أن هذه القواعد لا بد أن تتمكن و لو جزئياً من توجيه السلوكات من هنا يمكن إلى حد ما توقع سلوك أعضاء التنظيم، من هذا المنطلق يكون التأثير بين الفاعلين داخل النسق "فالأفراد أو الجماعات الذين يتحكمون في مصدر شك متاح داخل نسق علاقات و أفعال حيث سلوك كل أحد يمكن توقعه مسبقاً، يملكون بعض السلطة على أولئك الذين هم في وضعية يمكن أن تتأثر بهذا الشك"¹ و يقول كروزيه كذلك "سلطة فرد أو جماعة، باختصار فاعل اجتماعي، تعتمد على مدى منطقة الشك التي يسمح له سلوكه غير المتوقع أن يتحكم فيها في مواجهة شريكه، _ لكن سبق و شرحناه _ ليس أي منطقة شك: أولاً يجب أن تكون مهمة بالنسبة للمشاكل الواجب حلها و بالنسبة لمصالح الأطراف المعنية"² .

أما مصادر الشك (و التي هي مصادر للسلطة) فيحددها كروزيه في أربعة مصادر رئيسية³ :

- الكفاءة أو التخصص الوظيفي الذي يصعب تعويضه : الخبير هو الوحيد الذي لديه المهارة، المعارف، الخبرة اللازمة التي تسمح له بحل بعض المشاكل الحاسمة للمنظمة، وضعيته إذن أفضل في المفاوضة مع المنظمة كما مع زملائه.
- ثاني مصدر كبير للسلطة الذي نجده في المنظمة هو مرتبط بكل الشكوك التي تتوسع حول العلاقات بين المنظمة ومحيطها. هي مرتبطة نسبياً بالأولى بما أنه يمكننا ببساطة اعتبار التحكم في المحيط كشكل من الخبرة. ولا منظمة يمكنها التواجد دون ربط علاقات مع محيطها أو بالأحرى محيطاتها. هذه المحيطات تشكل لها بالضرورة مصدر اضطراب محتمل لعملها الداخلي، إذن منطقة شك رئيسية و لا مفر منها. والأفراد و الجماعات

¹ M.Crozier , **Le Phénomène bureaucratique** , Op.cit, p 236.

² M.Crozier , E. Freidberg , **L'acteur et le système**, Op.cit, p 72.

³ Ibid, p 84_88.

الذين من خلال عضويتهم يضاعفون رأسمالهم من العلاقات, في هذه أو تلك الشريحة من المحيط, يكونون قادرين على التحكم, و لو جزئيا, في منطقة الشك هذه.

■ المصدر الثالث يتمثل في الفاعل الذي هو مشترك في عدة أنساق للفعل مرتبطة في علاقات بينها, و الذي يستطيع بذلك لعب الدور الحيوي للوسيط والمترجم بين منطقيات عمل مختلفة بل و المتناقضة. المنظمة تخلق سلطة ببساطة من خلال الطريقة التي تنظم بها الإتصال و تدفق المعلومات بين وحداتها و بين أعضائها. و نفس عملية الإبتزاز و الإبتزاز المضاد, و المفاوضة و المساومة ستتوسع إذن حول التحكم في نشر المعلومات.

■ استعمال القواعد التنظيمية تشكل رابع مصدر, القواعد مبدئيا معدة لإلغاء مناطق الشك, لكن المفارقة هو أنها بالإضافة إلى عجزها عن إجلائها كليا فهي تخلق أخرى يمكن استغلالها بالرغم من أنها تسعى لإكراه و توجيه السلوكات.

تعريف إجرائي:

تتمثل منطقة الشك في الفجوة التي يغفل عنها التنظيم أو يعجز عن تغطيتها بقواعده اللاشخصية, و تخص جانبا من جوانب إنجاز العمل لم يتم تحديد الخطوات الرسمية لإنجازه و بالتالي عدم تحديد السلوكات الرسمية للفاعلين بهذا الخصوص بل يترك لهم هامشا من الحرية في كيفية إنجازهم, و بالتالي عدم القدرة التامة على توقع سلوكات الفاعلين الذين يتاح لهم التحكم في هذا الشك, و من هنا تصبح لهم سلطة على أولئك الذين يتأثرون بالشك كون سلوكهم متوقع من خلال القواعد التنظيمية.

د القدرة التفاوضية:

يقول كروزبييه: "التوازن العام لنسق بيروقراطي يعتمد على علاقات التفاوض التي يمكن للأفراد و التنظيمات الإتفاق عليها"¹. ذلك أن الأفراد في واقع الأمر ليسوا متحمسين لتقديم

¹ M.Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Op.cit, p 253.

مشاركتهم بالبساطة التي ذهبت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت ترى أن الأفراد مستعدون للمشاركة حالما يجدون أنماط قيادة أكثر تسامحا. إلا أن التحليل الإستراتيجي كشف عن غير ذلك فقد توصل كروزيه إلى أن الأفراد "يخافون من المشاركة بالمعنى الذي يخافون إذا فعلوا، أن يفقدوا استقلالهم و أن يجدوا أنفسهم مقيدين و تحت سيطرة شركائهم"¹ لذلك فإن "أعضاء المؤسسة بالنتيجة نادرا ما يقبلون المشاركة دون الحصول على مقابل ضروري، يحاولون في الحقيقة مفاوضة مشاركتهم و لا يعطونها غالبا إلا عندما يضمنون جني فوائد يقيمونها أنها كافية"² .

من هذا المنطلق يرى كروزيه أن الفاعلين أحرار في أن يقبلوا أو يرفضوا المشاركة حيث يقول: "في داخل الميدان المحدود من خلال القواعد أو من خلال النظام البيروقراطي بأكمله، الأفراد في الواقع أحرار في إعطاء أو في رفض مساهمتهم، بطريقة تعسفية إلى حد كبير. يستطيعون المشاركة أو اللجوء إلى سلوك الإنسحاب"³ .

و هم يستغلون هذه الحرية لديهم و يستثمرونها في تعزيز سلطتهم، يقول كروزيه: "السلطة مرتبطة بالمفاوضة بلا انفصال: هي علاقة تبادل، إذن علاقة مفاوضة يرتبط فيها شخصان على الأقل"⁴ و يقول: "إنها علاقة مقايضة، لكن غير متوازنة. هي مقايضة باعتبار أن الحديث عن المفاوضة يعني الحديث عن التبادل و إذا كان أحد الطرفين ليس لديه أي مورد للإنخراط في علاقة، ليس له شيء يتبادل به: لا يمكنه إذن الدخول في علاقة سلطة بمعنى الكلمة"⁵ .

¹ M.Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Op.cit, p 252.

² Ibid, p 252.

³ Ibid, p 254.

⁴ M.Crozier , E. Freidberg , *L'acteur et le système*, Op.cit, p 66.

⁵ Ibid, p 68.

تعريف إجرائي:

المفاوضة عملية تجمع بين الصراع و التعاون للتوفيق بين المصالح المتعارضة بشكل غير متكافئ، و هي عملية مفاوضة تتم من خلال التبادل الذي يضمن فوائد تحقق الإكتفاء لكل طرف حسب قدرته على فرض إرادته، وتتطلق من مبدأ الحرية النسبية للفاعلين التي تسمح لهم باختيار أن يقبلوا أو يرفضوا المشاركة وبالتالي التفاوض عليها بشكل يعزز سلطتهم و يقلل تبعيتهم.

هـ التنظيم البيروقراطي:

البيروقراطية في مفهوم فيبر تعني: "مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم و التي تعتمد على الرسمية و الموضوعية و الرشد في بناء أنظمتها الإدارية"¹. و "الإدارة البيروقراطية تعني أولاً و قبل كل شيء آخر، ممارسة الضبط على أساس المعرفة، فهذه هي الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة"². فالإعتماد على المعرفة هي الميزة الأساسية للتنظيم حتى يمكن اعتباره رشيدا في تصور فيبر، أما اعتبار التسلسل في السلطة أو تقسيم العمل أو غيرها من مواصفات التنظيم البيروقراطي أنها هي ما تحدد كونه تنظيما بيروقراطيا رشيدا فذلك من الأخطاء الشائعة.

أما بالنسبة "روبرت ميشيلز" و هو أحد تلامذة فيبر فهو يعتبر التنظيم البيروقراطي تنظيما يسيطر عليه القانون الحديدي للأوليغاركية التي تعني حكم الأقلية، و يعتقد أن انسياب السلطة و القوة في المراتب هما من النتائج الحتمية للبقراطية المتزايدة في المجتمع، و التي تؤدي بمن هم في أسفل السلم الهرمي للسلطة في التنظيم إلى الاغتراب، أما أولئك

¹-أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيني مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1979، ص86-87.

² محمد علي محمد، ص 95.

الذين يقعون في القمة فينفردون بالسلطة و يستغلونها لصالحهم، و بالتالي فالبيروقراطية هي نقيض الديمقراطية.¹

و من وجهة نظر كروزيه فإن "نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم يستند فيه التوازن على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا، التي تتوسع انطلاقا من مناخ من الاشخصية و المركزية"². فالتنظيم البيروقراطي القائم على القواعد الاشخصية و المركزية يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة و بالتالي جهلها بما يحدث، و في المقابل توفر هذه العزلة الحماية و الحرية للفاعلين الذين سيستغلون الوضع لتوسيع سلطتهم، فتظهر بالنتيجة المشاكل التي يتم حلها بتعزيز المركزية و إضافة قواعد لاشخصية أخرى تتسم بنفس الجمود و اللافاعلية، بل و تتحول هي الأخرى إلى وسائل في خدمة الأغراض الشخصية للفاعلين وهكذا.

لذلك ذهب كروزيه إلى أن: "النسق البيروقراطي للتنظيم هو نسق تكون فيه سيرورة تصحيح الأفعال تعمل بشكل سيء، هو نسق لا يجيد تصحيح نفسه، نموذجيا هو مثال من الحلقات المفرغة حيث صرامة الأدوار و عزلة الفئات المهنية تثير المشاكل و التي سيستغلها الأفراد لتوسيع سلطتهم، هذه الوضعية تسبب إحباطات و ضغوطات التي بدورها تحدث إنشاء قواعد جديدة و تعزيز المركزية، ضمن هذا النظام الفاعل يكون نشطا يبحث عن كسب أفضل ميزة لموقعه"³

و يخلص كروزيه إلى رسم صورة متشائمة عن التنظيم البيروقراطي حيث يقول: "العالم البيروقراطي هو عالم تعسفي بالكامل، أعضاء النسق محميين، لكن على حساب عزلة عن الواقع صعبة التحمل. لديهم الأمن صحيح، هم محميون ضد عقاب الأفعال، لكن هذا يعني في نفس الوقت أنه ليس لديهم أية وسيلة لتقدير مجهودهم الخاص. هذا الإنعزال عن الواقع،

¹ - أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 420.

² M.Crozier , *Le Phénomène bureaucratique* , Op.cit, p 237.

³ Hicham Saoud, Op.cit, P11.

هذا النقص في إمكانية التقدير لهما بالنتيجة نوع من القلق الخاص، يمكن القول ثانوي، الذي يسمح بتفسير الأهمية الاستثنائية لكل مشاكل العلاقات الإنسانية داخل نسق بيروقراطي. ما يريحه البيروقراطيون من الأمن، يفقدونه في الواقعية. عالمهم بالتالي، هو عالم كفاحات حقيرة من أجل الهيبة و خصامات صغيرة يستحيل استئصالها في حرب تمركز دائمة، يفلتون جزئيا من قلق الإنسان العصري، غير الواثق من وضعه، لكن يطورون، مكان ذلك، وجهة النظر الضيقة و العناد في الصراع على السلطة، و التي هي خصائص نسق اجتماعي شديد الصرامة.¹

ثانيا: حول موضوع البحث

1. أهمية الدراسة و الهدف منها :

نحاول في هذه الدراسة فهم كيفية تفاعل العمال الجدد في التنظيم بما يتضمنه من موارد و فرص و بما يفرضه من ضغوط و إكراهات، وذلك في سياق علاقاتهم مع العمال القدامى، و في إطار التنظيم البيروقراطي و قواعده اللاشخصية التي تحيط بأعضاء المنظمة .

نحن إذن نتناول الصراع من زاوية تنظيمية مستبعدين بذلك العوامل الثقافية سعيا لإبراز دور العوامل التنظيمية، و ليس المقصود هنا إنكار البعد الثقافي و إنما التركيز على البعد التنظيمي و مدى تأثيره في هذه الظاهرة، من خلال وضعها في بيئتها التنظيمية التي تتواجد فيها، و ذلك كون التنظيم سابق الوجود بالنسبة للفاعلين فيه.

2. صعوبات الدراسة :

كل بحث علمي نتوقع فيه مواجهة صعوبات من نوع ما، و بالنسبة لنا تمثلت الصعوبات أولا في حساسية الموضوع التي شكلت لنا عقبة بادئ الأمر إلا أننا تجاوزنا ذلك فيما بعد،

¹ M.Crozier , Le Phénomène bureaucratique ,Op.cit, p 256.

وثانيا في نقص الدراسات حول الموضوع، حيث أن معظم الدراسات حوله قد تناولته من زاوية ثقافية في سياق صراع الأجيال الذي تحدث عنه كارل مانهايم، في حين تناولناه نحن مرتبطا بالتنظيم.

3. الدراسات السابقة :

نظرا لقلة المصادر التي أمكننا الوصول إليها كما سبق و ذكرناه، فقد تناولنا ثلاث دراسات تشترك مع موضوع بحثنا في جوانب معينة حاولنا التركيز عليها، وهي جميعها رسائل مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع كما أقيمت كلها في الجزائر، ونأتي على ذكرها فيما يلي:

الدراسة الأولى¹:

اهتمت هذه الدراسة بظاهرة الأجيال داخل المؤسسة حيث ألقت الضوء على موضوع العلاقات بين هذه الأجيال و بالأخص اندماج الشباب الجامعي في المؤسسة و ما تخلفه من تفاعلات مع العمال القدامى. و قد تبني الباحث مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، و بذلك طرح الإشكالية التالية :

■ هل مشكلة اندماج الشباب الجامعي في النسق المؤسسي هي مشكلة التحكم في هامش الحرية؟

و من هنا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

■ هل لمصادر الهامش من الحرية تأثير على اندماج الإطارات الجامعيين الشباب في المؤسسة؟

■ ماهي أهداف الإطارات الجامعيين الشباب الملتحقين بالنسق المؤسسي؟

■ هل للعلاقات غير الرسمية دور في اندماج الإطارات الجامعيين الشباب؟

¹دييس جمال، تعاقب الأجيال في المؤسسة للصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، 2011.

و قد وضع الباحث لهذه التساؤلات الفرضيات التالية :

□ كلما كانت مصادر الهامش من الحرية قليلة لدى الفاعلين الجامعيين الشباب الملتحقين بالنسق المؤسساتي كان اندماجهم صعبا .

□ الاستراتيجيات المطبقة من طرف الفاعلين لغرض الوصول إلى الأهداف الفردية المختلفة تؤثر سلبا على اندماج الإطارات الجامعيين الجدد في المؤسسة .

□ يؤثر نسق الفعل الملموس على اندماج الشباب الجامعي في المؤسسة ، بحيث كلما كانت العملية التفاوضية قليلة صعبت عملية الاندماج و العكس صحيح .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث و التي تخدم موضوع بحثنا:

- يلعب عامل امتلاك الخبرة دورا كبيرا في الاندماج كما يمكن له أن يخلق النزاع و المنافسة، ذلك كون أصحاب الخبرة يطمحون إلى السلطة .

- يلعب التفاوض دورا في الحد من العلاقات الصراعية .

الدراسة الثانية¹:

تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على الآليات التي تتخذها المؤسسة لنقل قيمها و معاييرها للأجيال الجديدة التي تنضم إليها من خلال عملية التوظيف، للحفاظ على استمرارية النسق. كما تسلط الضوء على ظاهرة الصراع بين هؤلاء القادمين الجدد الحاملين لشهادات عليا، و زملائهم القدامى الذين يملكون الخبرة، و على كيفية عمل وظيفة الموارد البشرية لجلب التوازن من خلال توزيع الأدوار و الإدماج الاجتماعي للجيل الجديد و جعلهم قادرين على المنافسة بشرعية .

بالنسبة للمقاربة النظرية، فقد ارتكز الباحث على مدخلين أساسيين هما المدخل البنائي و المدخل السلوكي لدراسة سلوك و أدوار الموظفين الجدد، مركّزا في نفس الوقت على

جابر السبتي، الإدماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية و ثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

مسألة الصراع في مختلف الأدبيات السوسيولوجية، و قد طرح الباحث إشكاليته على النحو التالي:

■ هل يشكل الصراع عند اندماج الموظفين الجدد نقطة تماسك للمنظمة أم العكس؟ و كيف تدير المؤسسة هذا الصراع؟

و حاول تبسيط هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل اعتماد الموظفين الجدد على شرعية امتلاكهم لشهادات أعلى من زملائهم تتبع من إيديولوجيا تكتسب في المحيط الخارجي للمؤسسة؟
- كيف تدير المؤسسة عملية الإدماج من خلال اعتمادها على وظيفة الموارد البشرية؟
- هل يساهم التنظيم غير رسمي في عملية الاندماج (التنشئة التنظيمية)؟

أما الفرضيات فكانت كالتالي:

■ تقوم المؤسسة بإدماج الموظفين الجدد بعيدا عن تطبيق وظيفة الموارد البشرية، حيث لا تعتمد المؤسسة على وظيفة الموارد البشرية كآلية لاندماج الموظفين الجدد، نظرا لغياب الوعي بأهمية عنصر الاندماج.

■ يلتحق الموظفون الجدد بالمؤسسة محملين بتصورات يبررون من خلالها شرعية مطلبهم بالحصول على عضوية الفئات المميزة. هناك علاقة بين تمثلات و إيديولوجيات الموظفين الجدد و شرعية المطالب، التي يطالبون بها في المؤسسة، كالترقية، الإشراف على مناصب ذات مسؤولية...إلخ.

■ يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية الاندماج تأثيرا كبيرا نظرا لغياب التنشئة التنظيمية (الاندماج) كأحد أهم عناصر وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة. هناك علاقة ذات دلالة بين التنظيم غير الرسمي و الاندماج الاجتماعي في اتجاه سلبي.

من بين ما توصل إليه الباحث:

- عدم الاهتمام من قبل المؤسسة بفتح قنوات اتصال بين الموظفين الجدد وقيادات المؤسسة و الإهتمام بكل التفاصيل فيما يخص حقوق و واجبات العمال الجدد و مدى وضوح مسارهم العملي في المؤسسة يؤدي إلى شرعية تبرير المطالب و بالتالي ظهور المعوقات التنظيمية في المؤسسة، و ظهور مناطق الارتياب.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع التنظيمي، ويترك ذلك في الغالب إلى الأفراد أنفسهم مما يفاقم بدرجة كبيرة المشاكل التنظيمية في المؤسسة، مما ينعكس سلبا على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
- فشل نظام الاتصال المتبع و نظام الترقية الذي يشجع على الكسل و سيطرة المصالح الشخصية في العمل.

الدراسة الثالثة¹:

و تسعى هذه الدراسة للبحث عن العوامل المولدة للصراع و تحديد طبائع الصراع و مضامينه والأطر المرجعية التي تحكم السلوكات و الأفعال داخل الهيئات استنادا لعدة متغيرات ربط بينهما الباحث كمايلي:

- ◆ طبيعة العمران و التي صنفها إلى: بدوي ، ريفي ، شبه حضري ، حضري.
- ◆ شكل البنى الاجتماعية و صنفها إلى: قبلية ، عائلية ، أسرية ، فردانية.
- ◆ عوامل الصراع و قد صنفها إلى: صراع العصبية القبلية ، الصراع السياسي كتنظيم غير رسمي في العمل ، صراع التنظيم البيروقراطي ، صراع المصالح و الاستراتيجيات الفردية لأعضاء التنظيم.
- ◆ الهوية و صنفها إلى : سياسية (أحزاب سياسية) ، اجتماعية (قبلية، عشائرية،عائلية)، تنظيمية (علاقات متداخلة و دائمة بين أفراد التنظيم) ، فردية.

¹الزبير بن عون،تحليل سوسولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، رسالة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2011-2012.

كما أدرج بعض المتغيرات الأخرى مثل: اختلاف المستويات التعليمية ، صراع الأجيال العمرية، صراع مالكي الخبرة و مفترقيها.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على عدة مقاربات نظرية إذ اعتبر أنه:

➤ إما أن تظهر صراعات برامج سياسية بفعل التعددية الحزبية و الصراع على السلطة حسب التحليلات الماركسية المحدثه.

➤ إما أنها صراعات بين العصبية القبلية و الهويات الجماعية داخل التنظيمات السياسية حسب التحليلات الخلدونية.

➤ إما أنها صراعات تنظيمية حسب المقاربات البيروقراطية.

➤ إما أنها صراعات لاستراتيجيات فردية حسب مقارنة التحليل الاستراتيجي.

وعلى هذا الأساس بنى تساؤلاته و فرضياته على النحو التالي:

التساؤل الرئيسي:

■ هل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية و الولائية هي مجالات تفاعلية يمتد

إليها الصراع من المجتمع، أم هي مجالات تفاعلية منشئة للصراع بحد ذاتها؟

و بسّطه من خلال التساؤلات الجزئية التالية:

■ هل أن الصراع في الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية

و المتواجدة في مجال عمراني بدوي يتميز ببنية اجتماعية قبلية يرتفع فيها الانتماء إلى

الهوية الجماعية القرابية و القبلية، هو صراع يقوم على أساس العامل العصبي القبلي

كتجسيد و إعادة الإنتاج للهوية الجماعية؟

■ هل تظهر طبيعة للصراع التنظيمي البيروقراطي في الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية

المحلية المنتخبة البلدية و المتواجدة في مجال عمراني ريفي يتميز ببنية اجتماعية عائلية،

ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية، و يرتفع الانتماء إلى الهوية التنظيمية داخل الهيئات؟

■ هل هناك فعلا طبيعة للصراع السياسي منشأه التعددية الحزبية في الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية و المتواجدة في مجال عمراني شبه حضري و الذي يتميز ببنية اجتماعية أسرية، ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية، و يرتفع الانتماء إلى الهوية السياسية داخل الهيئات؟

■ هل الصراع في الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية و المجلس الولائي و المتواجدة في مجال عمراني حضري يتميز ببنية اجتماعية فردانية، يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الفردية، هو صراع منطلق من استراتيجيات فردية كتجسيد و إعادة الإنتاج للهوية الفردية في هذه المجالس؟

الفرضية العامة:

■ تختلف طبيعة الصراع داخل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية و الولائية باختلاف طبيعة المجال العمراني المتواجدة، و شكل البنية الاجتماعية، و حسب درجة الانتماء إلى قيم المجتمع الأصلي من عدمه.

و تنفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

■ كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني بدوي يتميز ببنية اجتماعية قبلية، يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية القرابية و القبلية، يكون الصراع داخل هذه الهيئات يقوم على أساس العامل العصبي القبلي كتجسيد و إعادة الإنتاج للهوية القبلية.

■ كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني ريفي يتميز ببنية اجتماعية عائلية، ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية،

و يرتفع الانتماء إلى الهوية التنظيمية داخل الهيئات يكون طبيعة الصراع تنظيمي بيروقراطي.

كما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني شبه حضري يتميز ببنية اجتماعية أسرية، ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية، و يرتفع الانتماء إلى الهوية السياسية داخل الهيئات يتولد عن هذا صراع سياسي منشأه التعددية الحزبية.

كما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية و الولائية متواجدة في مجال عمراني حضري يتميز ببنية اجتماعية، يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الفردية، يؤدي هذا إلى تشكل صراع داخل الهيئات منطلق من استراتيجيات فردية.

وقد شملت الدراسة في الجانب الميداني عدة مجالس لعدة بلديات بالإضافة إلى المجلس الولائي ليم بذلك 25 حالة تمثل الطبائع العمرانية الأربعة التي اعتمد عليها الباحث في فرضياته، حيث استند إلى مقاييس معينة لتصنيف طبيعة العمران مثل: الموقع الإداري و الجغرافي، عدد السكان، المؤسسات و المنشآت الإدارية المتوفرة، النشاط الاقتصادي.

لينتقل بعد ذلك إلى دراسة حالة المجلس الشعبي لكل بلدية بدءا بتركيبته مرورا إلى الهدف الرئيسي للدراسة وهو دراسة حالة الصراع، مضمونه، أطرافه، مدته، و آليات حله.

ومن جملة ما توصل إليه الباحث أن الصراع بين الأفراد داخل المجالس ليس صراع مصالح و أهداف استراتيجية فردية فحسب، فالأمر تعدى ذلك و أصبح صراع هويات و استراتيجيات فردية متناحرة كل طرف يسعى إلى تحطيم الهوية و الإستراتيجية الأخرى.

و بعد الإطلاع على هذه الدراسات فقد كشفت لنا عن الأهمية المعتمدة للعوامل التنظيمية بالنسبة لعلاقات العمال الجدد مع سابقهم من العمال القدامى، حيث أكدت على دور الخبرة في خلق المنافسة و الصراع لكون أصحاب الخبرة يطمحون للسلطة و يسعون غالبا للتأثير في مجريات الأمور، كما بينت أثر نظام الترقية المعتمد في التنظيم على هذه العلاقات

و كيف أن عدم وضوحه و عدم وضوح المسار المهني للعمال بشكل عام يؤدي إلى خلق مناطق شك، هذا و كشفت أيضا عن دور التفاوض و إسهامه في الحد من الصراع.

الفصل الثاني

سوسيولوجيا الصراع
بين التأييد و الإنكار

أولاً: ظاهرة الصراع في ضوء نظريات علم الاجتماع.

إنّ ظاهرة الصراع هي من أكثر الظواهر الاجتماعية اتساعاً و تشعباً إذ تتوغل في كل مجالات الحياة و أنشطتها و تخترق كل أنواع العلاقات الاجتماعية، كما و رافقت تاريخ البشرية أجمع. و بتعمّد ظاهرة الصراع و تجاوزها للزمان و المكان تتوّعت وجهات النظر، التي تناولتها بالدراسة مرتكزة كل منها على عوامل مختلفة منها الاقتصادية و الثقافية و التاريخية و البيئية و النفسية و الإيديولوجية، و لذلك كانت ظاهرة الصراع تظهر مراراً بحلّة جديدة.

و النظرية كما عرّفها "جوزيف هالمس": "مجموعة قضايا مترابطة بشكل منطقي موضحة جزءاً من الواقع"،¹ فالنظرية لا يمكن أن تحصر الواقع بشكل كلي لكن تكشف عن جزء منه فقط، كما أنها لا تعكس هذا الجزء من الواقع كحقيقة مطلقة بل تبلور صورة ذهنية عنه، إذ يستحيل أن تطابق الواقع تماماً و في هذا يذهب كل من "روزنتال" و "يادين" في القاموس السوفيياتي للفلسفة إلى اعتبار النظرية "نسق من المعرفة التعميمية و تفسير للجوانب المختلفة للواقع، و أنها ترتبط بأشياء ومصطلحات أخرى مع أنها تختلف عنها في بعض الجوانب و الوظائف، فهي تختلف عن التطبيق و الممارسة لأنّ جوهرها يهتم بإعادة صياغة الواقع صياغة عقلية"². فمن ميزة العلم أنّه نسبي و من خلاصة ما توصل إليه "كارل مانهيم" حول النظرية النسبية أنّ المعرفة نسبية بين العارف و المعروف و في هذا الإطار وضع ثلاث خطوات للشروع في الأبحاث:³

• تفسير الإنتاج الذهني على ضوء علاقته بالواقع الاجتماعي و الاقتصادي و التعرف إلى الوظيفة، التي يقوم بها.

¹ عامر مصباح، علم الاجتماع – الرواد و النظريات، شركة دار الأمة، برج الكيفان، ط 1، 2010، ص 27.

² نفس المرجع، ص 28 – 29.

³ فريدريك معنوق، تطوّر علم اجتماع المعرفة من خلال تسعة مؤلفات أساسية، دار الطليعة، بيروت، ط 1، 1982، ص 157 – 158.

• اعتبار أن نقطة انطلاق الفكرة ليست جامدة بل ديناميكية، و ينبغي رصد التبدلات الأساسية التي تجري على صعيد هذه النقاط.

• إدراك أن الشرائح الاجتماعية تلعب دورا أساسيا في تغيير مضمون المفاهيم و الأفكار، و ينبغي درس مراحل التبدل هذه و تزامن هذا التبدل مع مراحل التطور الاجتماعي لأن في هذا التزامن عبرة موضوعية.

و على هذا الأساس فقد تطورت النظرة إلى الصراع باستمرار من حقبة لأخرى، و ظلّ هذا التطور في النظرية يزيل الستار شيئا فشيئا عن جوانب كانت مخفية وراء غفلة هؤلاء المنظرين تارة، و بين طيات إيديولوجياتهم تارة أخرى.

إذن و مع اتساع المجال في دراسة الصراع و تنوع المنطلقات و تشعب الطرق و تفرعها تارة و تداخلها تارة أخرى، فإنه من الصعب وضع تصنيف للنظريات التي تناولت الصراع، غير أننا اعتمدنا في تصنيفها على بعد التسلسل الزمني الذي ظهرت فيه، آخذين بعين الاعتبار البعد الإيديولوجي لهذه النظريات.

1) النظريات الكلاسيكية (الإجماع و الصراع):

انقسمت نظرة الرواد الأوائل لعلم الاجتماع في بدايته إلى قسمين متباينين حول مسألة الإجماع و الصراع، إذ رأى قسم منهم أن الانسجام أصيل في المجتمع و متجذر فيه، و أن أجزاء المجتمع تميل إلى التكامل و التناغم، و اتجهوا اتجاها محافظا مؤيدين بذلك النظام القائم و أساليبه و أفكاره، في حين رأى القسم الآخر و على رأسهم "كارل ماركس" أن الصراع هو الركيزة ، التي تقوم عليها كل المجتمعات و أنه المحرك الأساسي للتاريخ و أساس التغيير و التطور، و اتجهوا اتجاها ثوريا رافضا للنظام القائم و محرّضا عليه. و ارتبط الاتجاه الأول منذ بدايته بالوظيفية و الوضعية، أما الاتجاه الثاني فقد ارتبط بالمادية التاريخية و الجدلية.

و على العموم فإن الآراء التي طرحها كلا الاتجاهين لم تكن إلا ردود أفعال لسلسلة من التغيرات و التصدّعات التي أصابت المجتمعات الأوروبية على وجه الخصوص، على إثر الثورتين الفرنسية و الصناعية في القرنين 18 و 19 وأدت إلى تغيير النظام الاجتماعي العام.

1.1. الاتجاه المحافظ:

1.1.1. النظرية الوظيفية (كونت، دوركايم):

ترجع أصول النظرية الوظيفية إلى عدد من علماء الاجتماع الأوائل الذين حاولوا التعامل مع التحوّلات الكبرى، التي أنتجتها الثورتان الفرنسية و الصناعية في أوروبا و التي أسفرت عن تغيير جذري في أساليب الحياة التقليدية مما استلزم منهم بلورة فكر جديد يتصدّى للتصدّع الذي أصاب نظام مجتمعاتهم، فجاءت أفكارهم مؤيِّدة للنظام و الانسجام و التكامل رافضة للصراع و الانشقاق.

و على هذا الأساس "يرى الوظيفيون أنّ النظام و التوازن يمثلان الحالة الاعتيادية للمجتمع - و يرتكز التوازن الاجتماعي على وجود إجماع أخلاقي بين أعضاء المجتمع"،¹ و لتثبيت تصوّرهم فقد اقتبسوا نموذجهم الفكري من العلوم الطبيعية حيث لجئوا إلى مبدأ المشابهة العضوية فقاموا بإسقاط طريقة عمل جسم الكائن الحي على طريقة عمل المجتمع، "و يرى هؤلاء أنّ أجزاء المجتمع و أطرافه تعمل سويا و بصورة متناسقة كما تعمل أعضاء الجسم البشري، لما فيه نفع المجتمع بمجمله. و ليتسنى لنا دراسة أحد أعضاء الجسم البشري على سبيل المثال، فإنّ علينا أن نبيّن كيفية ارتباطه بأعضاء الجسم الأخرى و وظائفه. و عند ضخّ الدّم في سائر أجزاء الجسم، يؤدّي القلب دورا حيويا في استمرار حياة الكائن الحي، و بالمثل فإنّ تحليل الوظائف التي يقوم بها أحد تكوينات المجتمع يتطلّب منا أن نبيّن الدور الذي تلعبه في استمرار وجود المجتمع و دوام عافيته"². و بذلك ينظر الوظيفيون

¹ أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 74.

² نفس المرجع، ص 74.

للمجتمع على أنه وحدة متكاملة تؤدي فيه أجزاءه وظائف متسائدة تعمل على ثبات و استمرار الكل.

و يتّضح ذلك لدى "كونت" من خلال فلسفته الوضعية و قانون المراحل الثلاث التي صاغها عن تطوّر الفكر الاجتماعي، بحيث اعتبر أنّ المرحلة الأخيرة هي المرحلة الوضعية و استنّ على أساسها ما أسماه بالديانة الإنسانية، بحيث يكون علم الاجتماع بمثابة النواة لهذا الدين الجديد. "و كان كونت واعيا كل الوعي لحالة المجتمع الذي عاش فيه، إذ كان من همومه الأساسية حالة انعدام المساواة التي خلفها التصنيع، و الخطر الذي يمثله التفاوت على التماسك الاجتماعي. و الحل النهائي لهذا الوضع، في رأيه، هو الوصول إلى إجماع أخلاقي من شأنه أن ينظم المجتمع أو يعزّز أواصر العلاقات فيه رغم بروز الأنماط الجديدة من عدم المساواة"¹.

و تسفر أفكار كونت إجمالاً عن رفضه للثورة و الصراع و التغيير الجذري، إذ يقول: "يمكن فقط من خلال السياسة الوضعية كبح الروح الثورية، كما يمكن من خلالها تقدير و حصر الاتجاه النقدي ... و يمكن توجيه كل المسائل الصعبة التي تجعل المجتمع في حالة هياج مستمر ... إلى تحقيق قدر من السلام الاجتماعي ... و سوف تعلم الفلسفة الوضعية المجتمع أنّ التغيير السياسي ليس له أي أهمية، و أنّ التغييرات العنيفة غير مجدية... و من ثمّ تميل إلى المحافظة على النظام العام"².

أما "إميل دوركايم" الذي سار على خطى كونت فقد عمّق نظرة التكامل و الانسجام و التوازن في المجتمع على حساب الصراع، إذ "ينظر إلى المجتمع بوصفه منظومة من الأطراف المتداخلة بصورة متبادلة، من حيث اعتماد بعضها على بعض"³. و في هذا فهو

¹ أنتوني غدنز، المرجع السابق، ص 63.

² نادية سعيد عيشور، الصراع الاجتماعي الاتجاهات النظرية: التقليدية و السوسيولوجية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط 1، 2013 - 2014،

ص 64.

³ أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 704.

يعتبر أنّ للمجتمع وجودا مستقلا عن الأفراد بالرغم من أنّه مكوّن من هؤلاء الأفراد، و أنّ له قوانين موضوعية خارجة عن إرادة الأفراد، و له خصائص تختلف عن خصائص الأفراد، و أنّه سابق الوجود بالنسبة للفرد و قاهر له.

و النظرة ذاتها طبّقها على مفاهيم استحدثها في أعماله مثل "القواعد الأخلاقية" و التي يعتبرها موجّهات و ضوابط ضرورية للسلوك، ترتبط كفاءتها بمقدار استدماجها في ضمائر الأفراد ، و فيها يتحول القهر المفروض على إرادة الفرد من قبل الظواهر الاجتماعية إلى نوع من الالتزام الخلقي بطاعة القواعد الخلقية و الامتثال لها. و كذلك الأمر بالنسبة "للضمير الجمعي" الذي يشير إلى مجموع المعتقدات و المشاعر العامة للأفراد في المجتمع، التي تكوّن نسقا محدّدا لهم حياتهم الخاصة، و قد اعتبر دوركايم أنّ الضمير الجمعي يختلف تماما عن ضمائر معيّنة، بالرغم من أنّه لا يمكن تحقيقه إلاّ عن طريقها.

و هكذا أكّد دوركايم أنّ الكل المركّب له وجود موضوعي و خصائص تختلف عن خصائص مكوّناته متفرّقة، فمن الثابت علميا أنّ الكل يمكن أن يكون شيئا آخر غير أجزائه و مثال ذلك؛ ذرّة الماء. "و في هذا الصدد يريد دوركايم أن لا يقف عند حدود فكرة التناسق بين الكل والجزء، إنما يريد أن يجعل من الكل "النسق الاجتماعي" شيئا أعلى من الجزء و يسلّطه عليه"¹.

و قد ركّز دوركايم في كل أعماله باستمرار على إبراز جانب التكامل في المجتمع، ففي دراسته عن الانتحار ربط بين هذا الأخير و بين التماسك الاجتماعي بعلاقة عكسية من خلال مؤلّفه الشهير "الانتحار"، و نفس الشيء بالنسبة لدراسته عن الدين في مؤلّفه "الأشكال الأولية للحياة الدينية"، فقد أشار إلى العلاقة بين البنى الاجتماعية و البنى الدينية، و ركّز على دور الدين في تحقيق التماسك الاجتماعي من خلال استدماج الأفراد و تعضيد الثقة و التماثل بينهم، فيصبح الدين بذلك يعبر عن ولاءات الجماعة و يعمل على استمرارها،

¹ محمد الزغبي، التغيّر بين علم الاجتماع البرجوازي و علم الاجتماع الاشتراكي، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 110.

فليس موضوع الدين بالنسبة لدوركايم إلاّ المجتمع نفسه الذي يسعى إلى تأكيد ذاته بذاته و ترسيخ شرعيته و قيمه، و كذلك بالنسبة لدراسته حول التربية حيث ركّز على دورها في استدماج الفرد للقيم و المعايير الاجتماعية، و عملها على الحفاظ على شخصية المجتمع و ترسيخ أفكاره و بالتالي الحفاظ على النظام الاجتماعي و الاستقرار.

و في مؤلّفه الرئيسي "تقسيم العمل في المجتمع"، قدّم تحليلاً للتغيّر الاجتماعي قال فيه إنّ مرحلة التصنيع قد أدّت إلى بروز نوع جديد من التضامن. و من ثمّ وضع دوركايم خطأً مميّزاً بين نوعين من التضامن هما: التضامن الآلي، و التضامن العضوي، و ربط بينهما و بين تقسيم العمل في المجتمع و التوسّع و التمايز بين المهن و الحرف المختلفة¹. إنّ محاولة دوركايم البحث عن بديل للتضامن الآلي الذي كان في المجتمعات التقليدية و تعويضه بالتضامن العضوي الذي يميز المجتمعات الصناعية الحديثة إنما يعكس رفضه لفكرة الصراع، إذ يعتبره حالة استثنائية و شاذّة في المجتمع في حين أنّ الخاصية الأساسية الملازمة للمجتمع، تتمثّل في الاستمرارية و الإجماع و النظام.

و قد عبّر عن رفضه للصراع صراحة في مواضع عدّة، فقد "انتقد دوركايم آراء كارل ماركس فيما يتعلّق بعلاقات الإنتاج و الصراع الطبقي. و النموذج الذي قدّمه يؤكّد أهمية التغيرات التراكمية، في مقابل التغيرات الثورية في المشروع الماركسي، فالمجتمعات التي تقوم بها الثورات ليست هي المجتمعات التي تكشف عن قدرة أكبر على التغيّر، لأنّه في أغلب هذه الأخيرة تظلّ التقاليد الأساسية دون تغيير. أما عن الصراع الطبقي فقد اعتبره دوركايم ناتجا عن حالة المرض الذي استشرى في العلام الحديث، إلى جانب سوء النظام الناتج عن التفكّك الأخلاقي"².

تعرضت الوظيفة الكلاسيكية لانتقادات عديدة بخصوص تناولها لظاهرة الصراع أهمها:

¹ أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 65.
² نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 65.

✽ تقزيم أهمية الصراع الاجتماعي سواء من حيث درجة انتشاره عبر الزمان و المكان أو من حيث الأدوار الإيجابية التي يمكن أن يلعبها، "اعتبر هؤلاء الرواد ظاهرة الصراع الاجتماعي حالة مرضية طارئة تؤدي إلى إصابة النسق المتكامل بسوء، و تتجلى في اختلال التوازن داخل النظام"¹.

✽ الطابع الإيديولوجي الواضح المتمثل في تبرير الوضع القائم و ترسيخ أفكار القوى الاجتماعية المسيطرة آنذاك، المتمثلة في فلسفة الطبقة الرأسمالية الحديثة النشأة حينها، بغض النظر عن كل السلبيات من مظاهر الاستغلال و اللامساواة.

✽ الدعوة إلى الموضوعية و عدم الالتزام بها و يتضح ذلك عند "كونت" في قانون المراحل الثلاث "إذ صياغته لهذا التصنيف هي صياغة فلسفية تخيلية إيديولوجية لم يقدّم عليها الدليل العلمي"². أما "دوركايم" الذي سعى لإبراز التماسك الاجتماعي وظّف في سعيه هذا مفاهيم فضفاضة، مثل "الضمير الجمعي"، يصعب تحديدها في الواقع.

✽ إلغاء إرادة الفرد و يتجلى ذلك عند دوركايم من خلال تقديم البنية الاجتماعية على الفعل الاجتماعي في تعريفاته للضمير الجمعي، و القواعد الأخلاقية و الظاهرة الاجتماعية في مختلف أعماله و هذا التوجّه لا يستطيع تفسير السلوك المنحرف، "فالسلوك المنحرف بين الجماعات الاجتماعية هل هو من إنتاج المجتمع، و إذا كان كذلك فالمجتمع ينتج السلوك الذي يهدّده، و هذا مناقض للعقل"³.

1) 2. الاتجاه الثوري:

1) 1.2. النظرية الماركسية (صراع الطبقات):

"يجمع علماء الاجتماع عند تناولهم لقضية الصراع الاجتماعي على أنّ: أصوله النظرية ترجع إلى صاحبها الفيلسوف الألماني كارل ماركس رائد المدرسة الثورية في علم الاجتماع التقليدي"⁴. و تتمحور نظرية ماركس و أفكاره إجمالاً حول صراع الطبقات الذي يعتبره

¹ نادية سعيد عيشور، المرجع السابق، ص 74.

² عامر مصباح، مرجع سابق، ص 74.

³ نفس المرجع، ص 148.

⁴ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 81.

حتميا بين طبقتين متباينتين في المجتمع، ربط بينهما من خلال عنصرين هما: "رأس المال" و "العمل"، فالطبقة التي تملك رأس المال بما في ذلك المال و المعدات و مختلف وسائل الإنتاج هي الطبقة المالكة، و هي تبعا لذلك الطبقة الحاكمة أيضا، أما الطبقة التي تفتقر لرأس المال فهي لا تملك سوى قوة عملها و بالتالي تعمل من أجل البقاء و هي تبعا لذلك طبقة محكومة. و يسير العنصر الأول جنبا إلى جنب مع العنصر الثاني حيث يعتمد رأس المال في تراكمه على العمل، من خلال فائض القيمة المسلوب من العامل، و في هذا يضيف ماركس عنصر "الاستغلال" حيث تكون الطبقة المالكة هي الطبقة المستغلة و الطبقة العاملة هي الطبقة المستغلة، و هنا يكمن أصل التناقض.

و في مرحلة معينة يحدث التطور بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج، حيث تشكل الطبقة العاملة و المسيطر عليها الأغلبية، في حين تشكل الطبقة المالكة و المسيطرة الأقلية، و يزداد الاستغلال، و بالتالي يزداد التناقض حدة، و في المقابل تزداد حدة الصراع أيضا و هذه الحالة تساهم- بالنسبة لماركس- في تشكيل الوعي الطبقي حيث تصبح الطبقة العاملة على وعي بمصالحها، و من ثم ترفض الوضع و تثور عليه و تتم بذلك حركة التاريخ و يسقط النظام الاجتماعي و يحلّ محلّه نظام آخر بقيام نمط إنتاج آخر.

و هكذا اعتبر ماركس صراع الطبقات هو محرّك التاريخ في خضمّ ما سماه "المفهوم المادي للتاريخ" و بعبارة ماركس، فإن التاريخ البشري برمته حتى الآن هو تاريخ الصراع بين الطبقات¹، و يتمّ وفق قوانين كبرى عامة، تضرب جذورها عمقا في الاقتصاد، و بالذات في نمط الإنتاج السائد الذي يحدد النظام الاجتماعي السائد، فمن خلال توظيفه للمنهج الجدلي التاريخي، يرى ماركس أنّ كل نظام يحوي نقيضه و بالتالي فهو يحمل في طياته بذور فنائه، و من ثمّ حتمية زواله على إثر الحركة الديناميكية بين قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج ليحلّ محلّه نظام جديد.

¹ أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 69.

كان "ماركس" كغيره من علماء الاجتماع الكلاسيكيين يحاول فهم التغيّر الحاصل في عصره، و قد ارتبط هذا التغيّر في نظره بتطوّر الرأسمالية آنذاك. و عكس ما ذهب إليه الوظيفيون من السعي للحفاظ على النظام و نقادي الصراع و الثورة، فقد سعى ماركس لتبيين تناقض النظام الرأسمالي الطبقي، الذي يفضي بطبيعته اللامتكافئة و الاستغلالية إلى الصراع الطبقي لا محالة ومن ثمّ حتمية انهياره و ظهور المجتمع الشيوعي اللاطبقي و في ضوء هذا يفسّر الماضي منذ أقدم عصوره، "فالنظم الاجتماعية في نظره تنتقل من نمط إنتاج إلى آخر بصورة تدريجية أحيانا و عن طريق الثورة أحيانا أخرى - نتيجة للتناقضات الكامنة في اقتصاداتها، و حدّد ماركس ملامح التقدم في هذه المراحل التاريخية التي بدأت بمجتمعاتها الصيادين و الحصادين البدائية الشيوعية، و انتقلت عبر نظم العبودية القديمة و نظم الإقطاع القائمة على تقسيم العمل بين ملاك الأراضي و عمّال السخرة"¹.

فبالنسبة للنظام الإقطاعي كان التناقض فيه يكمن في أنّ الطبقة غير المنتجة (الأرستقراطية) تملك و تحكم، أما الطبقة المنتجة (الفلاحون أو عبيد الأرض) تعمل و تستبعد، و في مرحلة التطوّر بين قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج بزيادة رأس المال التجاري و نمو المدن نتيجة الهجرة، ظهرت علاقات إنتاج جديدة و تغيّر نمط الإنتاج و انبثق نظام اجتماعي جديد، فأصبح النظام الإقطاعي يشكّل عقبة للنظام الجديد و كان لابدّ من إزاحته من قبل الطبقة البرجوازية الصاعدة التي وصلت إلى السلطة بثورات بلغت ذروتها في الثورة الفرنسية 1789. غير أنّ قدوم الطبقة البرجوازية للحكم لم يبلغ النظام الطبقي رغم إلغائه للنظام الإقطاعي، و في هذا يقول ماركس: "إنّ المجتمع البرجوازي العصري الذي قام على أنقاض المجتمع الإقطاعي لم يبلغ التناقضات الطبقيّة التناحرية، فكل ما فعله، هو إحلال طبقات جديدة و شروط اضطهاد جديدة و أشكال صراعات جديدة محل

¹ أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص 69.

القديمة، و بذلك يبقى استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، يمثّل الأساس الموضوعي لقيام الطبقات، و الصراع الطبقي، في المجتمع"¹.

و على نفس الأساس بنى ماركس تصوّره عن سقوط النظام الرأسمالي من خلال تبيان التناقضات المتمثلة في الاستغلال، و هنا تصبح الطبقة البرجوازية المالكة لوسائل الإنتاج (المصانع، و غيرها)، هي المستغلة و الطبقة العاملة التي لا تملك سوى قوة عملها مستغلة، و يفسّر ماركس هذا الاستغلال من خلال فائض القيمة الذي يشكّل ربح ربّ العمل، و هو أنّ ما ينتجه العمّال يفوق كلفة الإنتاج التي ينفقها صاحب العمل بكلّ ما تحتويه من معدّات و أجور و غير ذلك، غير أنّ النظام الرأسمالي يحرم العامل جزءا من قيمة عمله فيتكدّس فائض القيمة باستمرار ليضاعف رأس مال صاحب العمل، و هذا هو الشكل الأول للتناقض. أما الشكل الثاني للتناقض يكمن في أنّ قوّة العمل التي أصبحت سلعة تباع و تشتري أصبحت غريبة عن صاحبها العامل، و كذلك السلعة التي ينتجها و لا يتحكّم فيها. أما الشكل الثالث لتناقض الرأسمالية هو أنّ النظام الرأسمالي، الذي يقوم أساسا على المنافسة الحرة يخلق صراعا بين المنتجين ينتهي بإفلاس صغارهم و تشكيل اتحادات ضمن ملكية أقويائهم، و من ثمّ تنتهي المنافسة الحرة إلى نقيضها المتمثّل في الاحتكار.

ليكون بذلك الشكل الأخير لتناقض هذا النظام و هو أن يتحوّل صغار المنتجين إلى جزء من البروليتاريا، فيزداد بذلك عدد البروليتاريا المحرومة من حقّها بحيث تصبح تشكّل الأكثرية الساحقة، في حين يزداد تركيز المال في أيدي كبار المنتجين الذين سيشكّلون الأقلية، ليبلغ التناقض أشدّه و بالتالي يبلغ الصراع بين الطبقتين أشدّه، و تتمّ حركة التاريخ: سقوط النظام الرأسمالي الاستغلالي، كما سقطت كل الأنظمة الاستغلالية قبله، غير أنّه في هذه المرة يكون سقوط النظام الطبقي نهائيا، لأنّ طبقة البروليتاريا لن تجد طبقة أخرى تواجهها، ليحلّ محله النظام الشيوعي اللاتبقي و الخالي من الصراع.

¹ بوتومور، الطبقات و المجتمع الحديث، تر: محمد الجوهري و آخرون، دار المعارف، القاهرة، ص 20.

يشكّل الاقتصاد (نمط الإنتاج) بالنسبة لماركس "البنية التحتية" للنظام الاجتماعي الذي يحدّد شكل البنية "الفوقية المتمثلة" في الثقافة و المعتقدات و القيم و المعايير، و في هذا الإطار اعتبر ماركس أنّ الطبقة التي تسيطر ماديا تسيطر أيضا فكريا لأنها تسيطر على البنية التحتية أي الأساسية المتمثلة في الاقتصاد، و بالتالي تسيطر على البنية الفوقية، و بذلك فهي تملك الوعي و تخلق إيديولوجيا معبّرة عن مصالحها. و في هذا يقول ماركس و أنجلز: "إنّ الطبقة التي تتصرّف بوسائط الإنتاج المادي تملك؛ في الوقت ذاته، الإشراف على وسائط الإنتاج الفكري، بحيث أن أفكار أولئك الذين يفتقرون إلى وسائط الإنتاج الذهني تخضع؛ من جراء ذلك، لهذه الطبقة السائدة. و ليست الأفكار السائدة شيئا آخر سوى التعبير المثالي عن العلاقات التي تجعل الطبقة الواحدة طبقة سائدة، و بكلام آخر، فهي أفكار سيطرتها. إنّ الأفراد الذين يؤلّفون الطبقة السائدة يملكون، فيما يملكون، الوعي"¹.

إنّ الماركسية بذلك تجعل التاريخ بأسره و بكلّ مجالاته المادية و الفكرية، هو تاريخ الطبقة الذي يقوم على التفاوت المادي بين الطبقات الاجتماعية، الذي ينجم عنه بالضرورة تفاوت في السيطرة السياسية و الفكرية. و من جرّاء ذلك تذهب الماركسية إلى إلغاء أي شكل من أشكال الصراعات الأخرى بما في ذلك الصراعات السياسية والدينية و العرقية و غيرها، و لا يعني هذا عدم الاعتراف بحدوث الصراعات على مختلف الأصعدة، بل تقرّ بوجودها لكن على أنها أشكال متنوعة لمضمون واحد، لذلك "ينصّ قانون صراع الطبقات؛ برأي إنجلز، على أنّه في مجتمعات مقسّمة إلى طبقات متصارعة، فإنّ جميع الصراعات التاريخية، سواء جرت على الصعيد السياسي أم الديني أم الفلسفي، أم في مجال إيديولوجي مختلف تماما، هي ليست في الواقع سوى تعبير واضح بدرجة أو بأخرى عن الصراعات الطبقة"². بمعنى أنّ أي صراع يقوم على أي صعيد فما هو في الواقع سوى تعبير

¹ فريدريك معنوق، مرجع سابق، ص 117.

² محمد الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 99 – 100.

عن وعي اجتماعي طبقي خفي، يدعوهم من حيث لا يشعرون إلى الدفاع عن قضيتهم و وضعهم الطبقي.

بالرغم من الثورة التي أحدثتها النظرية الماركسية في شتى مجالات الفكر إلا أنها لا تخلو من عيوب، فلم تكتف النظرية الماركسية بصياغة تصوّر ذهني عن تاريخ البشرية أجمع، بل تجاوزته إلى صياغة تصوّر ذهني عن مستقبلها أيضا، و في ضوء هذا وقعت في فخّين:

○ النظرة الشمولية المثالية للتاريخ التي تلغي كل التفاصيل التي من شأنها أن توضّح الصورة و ترسم الحدود و الفوارق بين المجتمعات و مراحل تطوّرها و تداخل العوامل المختلفة الاقتصادية و الثقافية و الإيديولوجية و البيئية و غيرها.

○ الطوباوية التي ميّزت تنبؤات الماركسية و الصورة التي رسمتها عن المستقبل إذ لم تتحقق على أرض الواقع.

و في هذا الإطار يمكن التطرّق لأهمّ الانتقادات التي وجّهت لها:

○ اقتصرت النظرية الماركسية على العامل الاقتصادي في تفسير الصراع و الحياة الاجتماعية ككل، و جعلت منه رحما لكل العوامل الأخرى الثقافية و العقائدية و الإيديولوجية و غيرها، في حين أنّ التاريخ أثبت عكس ذلك في الفتوحات الإسلامية مثلا (قبل تحوّلها إلى الملكية المتمثّلة في الخلافة الوراثية).

○ بالرغم من أنّ الصراع الطبقي رافق تاريخ البشرية أجمع كما اعتقد ماركس، إلاّ أنّه لم يكن في أغلب الأحيان بالحدّة التي تحدّث عنها ماركس.

○ أطراف الصراع لا تتمثّل دوما في الطبقات الاجتماعية (المالكة و غير المالكة)، بل هناك فئات متنوعة تتصارع داخل النظام الاجتماعي عبر التاريخ.

○ إسقاط نمط إنتاج المجتمعات الغربية الصناعية و شكل تطوره على كلّ المجتمعات و جعله قالباً موحّداً لها جميعاً لا أساس له من الصحة، على اعتبار أنّ هذه المجتمعات تختلف أصلا من حيث البيئة الطبيعية التي تفاعلت معها قبل كل شيء و أنتجت ثقافتها

و طريقة عيشها على أساسها، و أوجدت حلول بقائها و استمرارها استجابة للمشاكل التي طرحتها عليها، فالمجتمعات التي تواجدت في الصحراء مثلا، تختلف عن تلك التي تواجدت على ضفاف الأنهار.

○ ربط التغيير الاجتماعي بالصراع الطبقي ليس حتميا كما ذهب إليه ماركس، فهناك الكثير من الصراعات عبر التاريخ لم تحدث تغييرا جذريا كما أنّ الصراع الطبقي في المجتمع الرأسمالي لم يحدث أن أدى إلى تغيير النظام الاجتماعي من نموذج إلى آخر، بل على العكس فهناك صراعات تعيد التوازن للنظام و تمنع انهياره. من جهة أخرى "هناك أمثلة من التغيير الاجتماعي الراديكالي تتم عبر الحروب و الثورات تقوم بها إما نخب سلطوية تستغل الوضع الاجتماعي فتشعل الثورة بهدف الوصول السريع إلى السلطة... أو تقوم بهذه الحروب جماعات متحكمة في السلطة وملكت القوة العسكرية فتبحث عن مصالح لها خارج حدود الدولة الإقليمية... أو ثورات ضد الاستعمار أو النفوذ الأجنبي... فأمثلة التغيير الاجتماعي هذه لم تتم عبر الصراع الطبقي كما ادّعى كارل ماركس، و إنّما تحكّمت فيها ميكانيزمات أخرى تختلف من حالة لأخرى"¹.

1) 2.2. النظرية التفاعلية (جورج زيمل):

أكد "زيمل" على أنّ الصراع موجود و متجذّر في المجتمع تماما كما هو في الفرد، و اعتبره عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي، و هو يرى أنّ "علم الاجتماع يهتم بتحليل المواقف باعتبارها متضمنة لصراع بين صورتين أو أكثر من صور تلك العلاقات"². كما اعترف بإمكانية وجود الصراع و النظام و التغيير و الاستقرار.

و لم تقتصر نظرة زيمل للصراع على دوره في التغيير الاجتماعي مثلما فعل ماركس، كما لم تقتصر على اعتباره انعكاسا لاختلاف المصالح و حسب، و إنّما شمل اهتمامه أيضا الغرائز العدائية، فقد اعتبر التكوين البيولوجي الفطري للإنسان الفاعل، مصدرا للصراع.

¹ عامر مصباح، مرجع سابق الذكر، ص 116 – 117.

² نفس المرجع، ص 264.

و قد حاول أن يبرز وظائف الصراع الإيجابية و السلبية و استحالة الفصل بينهما لصعوبة تفسير الصراع من خلال عنصر اجتماعي واحد، ذلك أنّ الصراع ينتج عن تفاعل مجموعة من العناصر الاجتماعية و النفسية. فهناك عدد من العناصر التي ترتبط بالكراهية و العداوة و الشر و الرغبة، و تلك عناصر نفسية، وهناك عناصر أخرى ترتبط بتدرج العلاقات الاجتماعية و أشكال تقسيم العمل و أشكال الجماعات و أعداد كلّ منها. و تلك عناصر ترتبط بتباين البناء الاجتماعي، أي أنها عناصر سوسيولوجية ذات طبيعة اجتماعية¹.

و قد جاءت فروض زيمل متمحورة عموماً حول: درجة العنف بمجرد أن يبدأ الصراع، و نتائج الصراع بالنسبة لأطرافه و بالنسبة للكل النظامي. و يمكن تلخيصها بالفروض الرئيسية فيما يلي:²

✓ كلما زادت درجة الاندماج الانفعالي أو الوجداني لأطراف الصراع كلما زاد احتمال أن يكون الصراع عنيفاً.

أ. كلما زاد التضامن بين أعضاء كل طرف من أطراف النزاع كلما زاد احتمال أن يكون الصراع عنيفاً.

ب. كلما عظم الانسجام بين أعضاء أطراف الصراع كلما كبرت درجة اندماجهم الانفعالي.

✓ كلما زاد إدراك أعضاء جماعات الصراع باعتباره يعلو و يتجاوز الأهداف و المصالح الفردية، كلما زاد احتمال أن يكون الصراع عنيفاً.

✓ كلما كان ذلك الصراع وسيلة إلى غاية كلما قل احتمال أن يكون الصراع عنيفاً.

من بين ما تؤخذ عليه نظرية زيمل، الملاحظة الآتية:

¹ عبد الباسط عبد المعطي، مختار الهواري، في النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 116 -

117.

² نادية سعيد عيشور، مرجع سبق ذكره، ص 85.

إنّ أول ما يتراءى لمتفحص فروض زيمل المذكورة أعلاه هو التناقض بين الفرضية الأخيرة و سابقتها، إذ تفصح الفرضية الأخيرة أنّ الصراع إذا كان وسيلة إلى غاية يقل احتمال أن يكون عنيفا، بينما تفصح سابقتها عن عكس ذلك لكن باستعمال صياغة أخرى لما عبّر عنه في الفرضية الأخيرة "بالغاية"، هي "يعلو و يتجاوز الأهداف الفردية".

غير أنّ ذلك ليس بالضرورة تناقضا، فالغاية لا تتجاوز بالضرورة الأهداف الفردية، لكن مع ذلك يبقى أنّ مفهوم الغاية لديه مبهم.

1) 3.2. النظرية الإيكولوجية (روبارت أورا بارك):

استعار "بارك" نموذجة النظري من البيئة الطبيعية حيث شابه بين النظام الاجتماعي للإنسان و بين سائر النظم الموجودة في الطبيعة، لذلك ركّز على الأساس البيئي للنظام الاجتماعي للإنسان، و الذي اعتبر أنّه ينشأ من نضال الإنسان ضدّ البيئة من أجل البقاء و الاستمرار، كما تفعل غيره من الكائنات المتواجدة في الطبيعة، و كما يتشكّل نظامها ، و في هذا الإطار يعتبر الصراع عنصرا محوريا.

و تتضمن نظريته عددا من الافتراضات الأساسية هي:¹

✎ يكمن أساس الاستقرار الاجتماعي في عملية التطور، كما يعتمد التوازن الاجتماعي على تطور المجتمع.

✎ افتراض بارك أنّ الكائنات الإنسانية تناضل نضالا مستمرا في سبيل البقاء، و أساس النضال عملية التنافس.

✎ و ينبثق من نضال الناس مع الطبيعة نظام طبيعي، يظهر في توزيع الأفراد و الجماعات في المكان، مثلما يظهر من خلال التفاعل والتساند بينهم.

¹ نادية سعيد عيشور، المرجع السابق، ص 88 – 89.

☞ و في هذا النظام الحيوي يفرض التنافس إلى عمليات الهيمنة و السيطرة على البيئة و توارثها.

☞ و العمليات الاجتماعية الأساسية داخل هذا النظام هي التنافس و الصراع و التوافق و التمثيل، أي الاستيعاب الثقافي، وأساس التنافس عملية التطور الذي يفرض إلى تتابع لاحق للعمليات الاجتماعية، و التي تقود في آخر الأمر إلى الاستيعاب الثقافي. و من ثم فالصراع عملية حيوية و متطورة و شاملة تؤدي إلى نتائج حاسمة في تتابع المجتمع.

☞ يرى بارك أن النسق الاجتماعي يتكوّن من الأساس الإيكولوجي الذي تقوم عليه الأنظمة الاقتصادية و السياسية و الأخلاقية، كما تتأثر هذه الأنظمة بالقوى الأساسية و هي الصراع و التنافس و التوافق و بالاستيعاب الثقافي. و أساس هذا النسق أداء وظيفة الضبط الاجتماعي، و هي الظاهرة الأساسية في المجتمع و مشكلة المجتمع في الوقت نفسه.

☞ و في هذا المدخل الديناميكي لتفسير المجتمع، يفترض بارك أن التغيير الاجتماعي يطرد من تتابع خاص لأحداث معيّنة، أولها التبرم و القلق و انتشار الاضطرابات ثم الحركات الاجتماعية، مما يولد تعديلات وتحولات تنظيمية و إعادة البناء.

☞ رأى بارك أن تصوّر الفرد لذاته دالة لوضعه داخل تسلسل المكانات في المجتمع، و هكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي الكبير على المستوى النفسي و الاجتماعي للفرد.

تعرّض "جراهام كينلوتش" لنقاط الضعف في النظرية الإيكولوجية لروبارت بارك، و أهمّ ما تمّ طرحه يتمثل فيما يلي:¹

☞ نموذج بارك مماثل لنموذج ماركس من حيث وصف الصراع و التطور باعتبارهما عمليتين طبيعيتين... و ثمة مراحل للصراع الاجتماعي و الظواهر المعيارية تقوم على تدرّج المكانات.

¹ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 89 - 90.

✧ تظل قضية عدم إمكانية التطبيق المباشر للعمليات الطبيعية و الإيكولوجية على المجتمع مسألة رئيسية.

✧ المراحل المتتابعة للتطور عند بارك واسعة و عامة، مما يجعل استعمالها النظري و التطبيقي مستحيلا، إذ يبدو من العسير للغاية التفرة إمبريقيا بين كل مرحلة.

✧ مرحلة الاستيعاب الثقافي عند بارك كانت مثار نقد لأنها غامضة، و من المحتمل أن تكون قائمة على أساس إثني في تأكيدها استيعاب الأقليات ثقافة صفة.

✧ يمكن أن يوصف النموذج الذي اقترحه بارك بأنه نموذج وصفي أكثر منه نموذج تفسيري.

✧ كما أنّ هناك سؤالاً هاماً يمكن طرحه مؤداه: هل حاول بارك توضيح وتكملة العمل الرائد لماركس في مجال نظرية الصراع؟ أم حاول أن يلقي ظللا من الشكّ حول فكر ماركس؟

(2) النظريات الكلاسيكية المحدثّة (المعدّلة):

بعدها عجزت البنائية الوظيفية عن تفسير الصراع في المجتمع و أثبت الواقع الاجتماعي قصورها العلمي، اتضح جليا لمعارضيه تماما كما هو الحال بالنسبة لكثير من أتباعها طابعها الإيديولوجي العقيم، مما نتج عنه ردود أفعال متباينة بين تائر عليها و تائر لها، و من الجانبين انطلقت شرارة التجديد التي أطلقت العنان للنشاط المكثف، و سواء كانت الغاية دحض البنائية الوظيفية أو تبريرها فإنّ العنصر المشترك لهذه الجهود تمثّل في الاهتمام بالصراع، فكان التوجّه الواسع نحو النظرية الماركسية و غيرها من نظريات الصراع الكلاسيكية، و أنتج ذلك نظريات جديدة في علم الاجتماع قائمة على تعديل النظريات الكلاسيكية، من خلال تدارك الثغرات فيها، أو ما يمكن تسميته بالنظريات الكلاسيكية المحدثّة، و التي جاءت بإجماع على الصراع و اختلاف في الإيديولوجيا، حيث كانت الاتجاهات التوفيقية مؤيدة للصراع بهدف التكيف، أما الاتجاهات النقدية فكانت مؤيدة للصراع بهدف التغيير.

و هذا فيما عدا نظرية "بارسونز" التي ظلّت تنظر إلى الصراع على أنه حالة مرضية عابرة، و اكتفت بتعديل نظرتها حول التطور لكن بفصله عن الصراع و ربطه بالنسق.

(2) 1. الاتجاه المحافظ:

(2) 1.1. البنائية الوظيفية المحدثة (نظرية "بارسونز" المعدلة):

حاول بارسونز الدفاع عن تصوّره للنسق المتوازن في مقاله "القوانين التطورية في المجتمع"، من خلال وضعه في الإطار العام للتطور الاجتماعي، و تفسير التطور كظاهرة اجتماعية منفصلة عن الصراع، و مرتبطة بالنسق ومدى توافره على عوامل معينة تمكّنه من التطور، و هي: أنساق السوق و رأس المال، و البيروقراطية، و الاتحاد الديمقراطي، و القانون، هذا فضلا عن المتطلبات السابقة على التطور الثقافي و الاجتماعي، التي يحصرها في التكنولوجيا و اللغة و القرابة و الدين. و في كتابه "منظورات تطورية و مقارنة" حدّد المكونات الأساسية للتطور في ثلاث عمليات هي: التباين و التكامل و التعميم، و هي تعمل على زيادة القدرة التكيفية للوحدات الخاضعة لها.

و ينظر بارسونز إلى الصراع خارج الحالة الطبيعية للمجتمع، و يفسّر ذلك من خلال استعارته لقانون "القصور الذاتي" في العلوم الطبيعية، الذي يقول أنّه: إذا تمّ تحريك جسم ما بواسطة عامل خارجي فإنّ هذا الجسم سيعود إلى وضعه السابق بحكم قانون القصور الذاتي، و كذلك الأمر بالنسبة للنسق الاجتماعي فإنّ حالته الأصلية هي الثبات و الاستقرار، و إذا ما حدث الصراع فإنّ مسبباته خارجية و قد حصرها بارسونز في ستّة مصادر هي: الصراع الناتج عن التنافس الكامن في النسق المهني، و مقاومة قواعد السلطة، و استغلال الأقوياء للضعفاء، و اختلاف الثقافات باختلاف و تباين الأبنية، و تباين الأشكال القرابية، و عدم تكافؤ الفرص.

و كون مسببات الصراع خارجية فإنها ستزول تلقائيا باعتبار أنّ كل نسق يحوي أساليب دفاعية تعمل لإحداث التوازن - و هو ما استعاره بارسونز من البيولوجيا- و تتمثل هذه الأساليب في آليات الضبط الاجتماعي التي طورها المجتمع فيما أطلق عليه بارسونز بالنظام المعياري، الذي يشتمل على القيم المطلقة التي يتشاركها أعضاء النسق، بحيث تحدّد لهم أهدافهم و الوسائل المقبولة لتحقيقها مما يضفي قدرا من المعنى و النظام على سلوكياتهم بجعلها متشابهة إلى حدّ ما، بحيث يسهل التنبؤ بها و بالتالي كبح الفوضى و الصراع¹.

2.1 (2). النظريات التوفيقية (كوزر، لوكوند، دهرندروف):

حاول بعض علماء الاجتماع الوظيفيين التوفيق بين نظرتهم الوظيفية و النظريات الصراعية، لكن الهدف من ذلك ظل حبيس الإيديولوجيا المحافظة، فلم يكن إدخال عنصر الصراع على نظرياتهم إلاّ بغرض التأكيد على النظام، حيث جاءت مؤلفاتهم متمحورة حول الصراع، باعتباره يعمل على زيادة التكيف و التكامل لمسايرة التغير.

فقد اهتم "كوزر" بتحليل الصراع مركزا على وظائفه الإيجابية التي تساهم في التكيف دون الالتفات إلى وظائفه، التي قد تؤدي إلى التصدّع و الانشقاق و التغيير الجذري، و هو بذلك لم يأخذ من نظرية "زيمل" حول الصراع الوظيفي سوى ما يناسب إيديولوجيته المحافظة، ليقننها و يعيد توجيهها في الاتجاه الآخر.

و بدل النظر إلى الصراع على أنّه وسيلة للتغيير الجذري كما فعل ماركس، نظر إليه باعتباره وسيلة للتكيف و إعادة التوازن للبناء الاجتماعي فكتب قائلا: "إنّ الصراع يساعد دائما على تنشيط المعايير السائدة و تدعيمها، بل إنّه يؤدي إلى ظهور معايير جديدة، و بهذا المعنى يصبح الصراع الاجتماعي بمثابة أداة أو ميكانيزم يضمن تكيف المعايير مع الظروف الجديدة. و يستطيع المجتمع الذي يتّصف بقدر كبير من المرونة أن يفيد

¹ نادية سعيد عيشور، مرجع سبق ذكره، ص 67 - 69.

من الصراع، ذلك لأنّ الصراع بفضل إسهامه في خلق معايير جديدة و تعديل المعايير السائدة يستطيع أن يضمن استمرار بقاء المجتمع في ظلّ الظروف المتغيرة"¹.

هذا و لم يوافق كوزر فكرة ماركس عن الصراع الطبقي حول الملكية بل اعتبر أنّه "صراع على القيم و طلب المكانة و الموارد النادرة، بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل تحييد و إيذاء أو حتى إقصاء الجماعات المتنافسة"².

و سواء كان الصراع داخليا (داخل الجماعة الاجتماعية) أو خارجيا (بين جماعة اجتماعية و أخرى)، فإنّه في كلا الحالتين - في نظر كوزر- يعمل على زيادة التكيّف و الحفاظ على حدود الجماعة، و ذلك بخلق معايير جديدة داخل الجماعة أو تعديلها إذا كان الصراع داخليا، و بزيادة تماسك الجماعة الاجتماعية الواحدة إذا كان الصراع خارجيا.

أمّا "ديفيد لوكود" فقد حلّل الصراع من خلال نقده لنظرية "بارسونز" حول النسق، متأثرا من جهة أخرى بنظرية "كارل ماركس" حول الصراع الطبقي، فقد حلّل الصراع في إطار اهتمامه بمجموعة المصالح المتصارعة التي تشكّل ما أسماه الراق التحتي للفعل الاجتماعي، و تتمثّل في المصالح الحقيقية التي يسعى إليها الفعل الاجتماعي، و تختلف في طبيعتها عن المصالح الظاهرة التي يحددها النظام المعياري، المتمثّل في القيم المطلقة التي يتشاركها أعضاء النسق.

و بما أنّ المصالح الحقيقية غير المصالح المعيارية فلا بدّ من تحليل المصالح المتصارعة منفصلة عن البناء المعياري، و هذه المصالح المتصارعة تتمثّل النظام الواقعي و البناء التحتي للنسق، أما النظام المعياري فهو بمثابة البناء الفوقي. إلا أنّ تصوّره هذا يختلف عن تصوّر ماركس في أنّ البناء التحتي يؤثّر على البناء الفوقي، كما يختلف عن

¹ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 75.

² أحمد سليمان أبو زيد، نظرية علم الاجتماع، المنهج و المفاهيم و الأزمة المعرفية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003، ص 116.

تصوّر بارسونز في جعل البناء الفوقي هو الذي يؤثر على البناء التحتي، بل اعتبر علاقة التأثير بينهما متكافئة، و بذلك يمنح هذه العلاقة بعدا تكامليا بحيث يبقى بوسع المعايير التحكّم في الصراع و بالتالي ضمان استقرار النسق أو المجتمع¹.

و بالمثل يذهب "رالف دهرندروف" إلى أنّ صراع المصالح المتباينة هو الأساس الذي يمكن عليه تشخيص المجتمع تشخيصا صحيحا، و يخالف ماركس في اعتباره الطبقات الاجتماعية قائمة على الوضع الاقتصادي، ذلك أنّ المجتمع الصناعي برأيه قد خلق فئات اجتماعية متباينة ليس اقتصاديا و حسب بل ثقافيا و مهنيا بحيث تتباين في المكانة الاجتماعية، و هذا بدوره ترك أثره على الوعي الطبقي لهذه الفئات.

و يعرف الطبقات الاجتماعية بأنها "فئات منظمة أو غير منظمة لأفراد يشتركون في مصالح ظاهرة أو كامنة، تنشأ عن أوضاعهم في بناء السلطة، الذي يجدون أنفسهم فيه. و هكذا يصبح الصراع الطبقي من وجهة نظره هو أي ضرب من الصراع، ينشأ بين الجماعات ذات علاقات سلطة مختلفة. و إذن، فمفهوم علاقات السلطة أصبح مفهوما بديلا أو أساسيا للصراع الطبقي بين الطبقات الاجتماعية و استحال الصراع إلى مظهر من مظاهر هذه العلاقات"².

و في المجتمع ما بعد الرأسمالي في اعتقاد دهرندروف تختلف علاقات الملكية و الاستغلال عمّا كانت عليه من قبل، ذلك بظهور الشركات المساهمة و المدراء المأجورين و المهنيين و النقابات، و بذلك سيصبح الصراع صراعا منظّمًا يمكن التنبؤ به و بالتالي التحكّم فيه³.

¹ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 76 – 77.

² نفس المرجع، ص 79.

³ نفس المرجع، ص 79 – 80.

إنّ هذه النظريات التوفيقية بين الصراع و النظام حاولت قدر الإمكان الاستفادة من النظريات الصراعية و الفكر الماركسي، لتبرهن كيف أنّ الصراع في حدّ ذاته يعمل على تدعيم النظام و استقراره، و يمكن القول أنّ هذه النظريات في نهاية الأمر ما هي إلاّ امتداد للاتجاه الوضعي و النزعة الوظيفية، التي تسعى للحفاظ على الأوضاع و المصالح القائمة.

(2) الاتجاه الثوري:

(2) 1.2 النظرية النقدية (ميلز، بوتومور، ركس):

قامت النظرية النقدية على نقد الأوضاع القائمة في المجتمعات الحديثة والإيديولوجيات السائدة، التي تكرّس اللاتكافؤ و الاستغلال في المجتمعات الإنسانية كافة و المجتمعات الرأسمالية بشكل خاص، سعياً لتأكيد قيم المساواة و الحرية و الكرامة و الإبداع بدلاً من النظام الرشيد القائم على المؤسسات البيروقراطية للإنسانية.

و قد انطلق أصحاب هذه النظرية من فكر "ماركس" الراديكالي النقدي لكن بوضعه في سياق العصر و الواقع الجديد للمجتمعات، فبدلاً من تصوّر الثورة مرتبطة بطبقة البروليتاريا بصفقتها تضمّ كل العمال فقد استبدلت هذه الطبقة - التي لم تعد تشكّل وحدة واضحة كما في السابق - بفئات اجتماعية مختلفة أنتجت دولة الرفاهية و الأنظمة الاجتماعية و الاقتصادية الحديثة، و هي تشترك في كونها فئات مهشمة هضمت حقوقها بحيث لم تجد لها مكانة في الواقع الجديد.

و يمكن تلخيص أهمّ المحاور الفكرية للنظرية النقدية في التالي:¹

○ التشاؤمية: فالتشاؤم يوّد الفكر النقدي الذي يوّدي إلى راديكالية التغيير، التي تعبّر عن رفض الواقع القائم و رغبة شديدة في تثبيت الوضع الجديد.

¹ عامر مصباح، مرجع سابق، ص 299 - 302.

- اتهام العقل بالقصور و الاضمحلال من جزاء استغراقه من قبل الواقع الاجتماعي الذي تسيطر عليه مظاهر التشيؤ المرّمز و قبوع العقل في قلب حضارة تغرّبه.
- تهيم الدولة في المجتمع الرأسمالي الحديث على جميع مجالات الحياة الاجتماعية، و توجّه كل مؤسساتها نحو هدف واحد و هو تأمين استمرارية هيمنة الدولة و تصعيدها إلى مستويات نوعية و كمية تتناسب و هدفها في الهيمنة.
- إعادة توجيه الماركسية و ذلك بالنظر إليها كنقد و ليس كمعتقد دوغماتي لا يستطيع الإنسان التحرّر منه، فهي طاقة مستمدّة للنقد، و مجال خصب لإنبات النقد الراديكالي.
- لا يؤدّي تقدّم التكنولوجيا إلى تحرير وعي الفرد و تخليص ذاته من هيمنة الطبقة البورجوازية، بل تساهم في إخضاع الحياة الاجتماعية للتشيؤ، و تقليص دور الفرد في الحياة الاجتماعية ممّا يزيد من اغترابه و استلابه.
- المجتمع الغربي هو ذلك المجتمع المؤلّف من التناقضات و الأضداد وأشكال الصراعات المختلفة، تعمل الدولة القائمة على إخفائها و تنويمها و قمعها بوسائلها المختلفة.
- العقل الأداة: و يشير إلى ذلك العقل الذي يستخدم كأداة لبلوغ المنفعة ممّا يضرّ ببنية العقل ذاته، ذلك أنّ العقل الأداة عقل براغماتي يتلخّص همّه الوحيد في إنتاج النجاح أو على الأقلّ إنتاج ما يساعد على الوصول إلى ذلك دونما اكتراث، بمضمون ما ينتجه أو يقيمه.
- نقد الوضعية: لم تعد الوضعية باستطاعتها تحقيق أو بلورة مفهوم و فهم سليم حول الحياة الاجتماعية، بل تقتصر على تأييد الوضع الراهن والاعتراض على أي تغيير راديكالي.
- أزمة العقلانية: تكمن في عدم القدرة على التوفيق بين المصالح المتباينة، الذي ينتج عنه أزمة أشدّ تعقيدا تتمثّل في شرعية بقاء الدولة، التي توفق بين هذه المصالح، و عند فشل الدولة ستضمحل شرعيتها و يصبح لا مبرر لبقائها.

فقد اهتم "رايت ميلز" بقضية اغتراب الإنسان، و صناعة الوعي الزائف الذي يعمل على إقناع الإنسان بأن مشكلته نفسية و شخصية و ليست ناجمة عن البناء الاجتماعي الذي يحويه، فقام بعدة دراسات حول الطبقات الاجتماعية أبرزها تلك التي أجراها حول الطبقة المتوسطة و الصفوة و التي أثبت من خلالها أنّ واقع أي طبقة هو إلى حدّ كبير عبارة عن محصّلة لعلاقتها بسائر الطبقات الاجتماعية.

لذلك اعتبر أنّ المهمة المميّزة و المحورية لعلم الاجتماع تكمن في الاهتمام بالبناء الاجتماعي للمجتمع في شموليته و ديناميته و العمل على نقده و تأييد التغيير الراديكالي، و في ذلك ذهب إلى أنّه "ليس ثمة علم اجتماع إلّا و كان ماركسيا بالضرورة، و إن لم يكن العمل كذلك خرج عن نطاق علم الاجتماع"¹.

و كذلك الأمر بالنسبة لـ "توماس بوتومور" الذي رفض النظريات المؤيدة للنظام و اتهمها بالقصور و العجز عن تفسير الأحداث المتغيّرة، و الحركات الاجتماعية المناهضة للنظام و التي تسفر عن الانشقاق و الصراع الذي يميّز الواقع الاجتماعي.

و في مؤلّفه "علم الاجتماع و النقد الاجتماعي" ربط بين مظاهر الصراع و التغيّر الاجتماعي مبرزا ضرورة أن يكون نقد الواقع الاجتماعي هو الأساس الذي تبنى عليه النظرية السوسيولوجية، بحيث يكون لعلم الاجتماع دور ريادي في تحرير الإنسان من قيود السلطة من خلال "الكشف عن كيفية تكوّن العلاقات الاجتماعية و كيفية تغييرها. بهذا الشأن يتصور بوتومور - مثله في ذلك مثل توران ألان - "المجتمع ما بعد الصناعي" مغايرا عن المجتمع القائم. إذ تلعب فيه التكنولوجيا و البيروقراطية دورا، و تظهر فيه أنماط جديدة من الصراع، تختلف عن تلك التي خيّرنا مجتمع الصناعة تفجرها جماعات جديدة غير العمّال على رأسهم المثقفون و الطلبة"².

¹ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 95.

² نفس المرجع، ص 101.

و ينتقد "جون ركس" هو الآخر الاتجاه الوظيفي و بالأخص التصور البارسونزي، الذي يعتبره قاصرا عن تفسير الواقع الاجتماعي ومشاكله و عاجزا عن تقديم صورة صحيحة للبناء الاجتماعي بما يتضمنه من مظاهر الصراع والتغير، و يقدم بديلا نظريا مغايرا يعتبره أقدر على تفسير الواقع الاجتماعي الصراعى و الذي بلوره من خلال دراسته، التي أصدرها تحت عنوان الصراع سنة 1981، و يمكن تلخيص أهم أفكارها في ما يلي:¹

◊ الصراع الاجتماعي ظاهرة إنسانية محورية، تمثل مدخلا صالحا لدراسة أنماط التعارض و عدم الاستقرار داخل أي مجتمع.

◊ تنطلق هذه النظرية من مفهوم القوة باعتباره يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية.

◊ كل أنماط الصراع الاجتماعي إنما تعكسها في الحقيقة علاقات التبادل، التي تحتوي ضمنا عناصر القهر و الاستغلال و السيطرة، و تبدي ظاهريا عكس ذلك ألوانا شتى من التعاون و التعايش، و هي تختلف تبعا لذلك لتدرج مستويات الصراع، الذي يضم وحدات أساسية تتمثل في:

• الصراع الثنائي - العلاقات الشخصية بين الأفراد - البسيط.

• الصراعات الجماعية التي تحددها عمليات السوق.

• الصراع بين التجمعات الكبرى مثل الدول و الأمم (التكتل الدولي).

• الصراع الاجتماعي و الأنساق الاجتماعية (أنساق محورية و أنساق ثانوية).

◊ هناك اعتماد متبادل نسبيا بين الأطراف المشاركة في عملية التبادل و المشكلة للعلاقة القائمة بينهم. بمعنى أنه يقر وجود علاقة تأثر و تأثير بين الإنسان و النظم المحورية و الأخرى الثانوية.

¹ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 107.

و مما سبق يتّضح أنّ هذه النظريات النقدية جاءت متمحورة حول رفض الواقع الاجتماعي القائم و نقده، و نقد الفكر الذي يكرّسه، سعياً لتدمير هذا الواقع القائم على الاستغلال و اللاتكافؤ، و الدعوى إلى ضرورة التغيير الراديكالي لإحلال واقع جديد أكثر إنسانية، مبرزة في كل ذلك دور الصراع و علاقات السلطة، و ما من شكّ أنّ هذه النظريات تمثّل امتداداً للنظرية الماركسية.

3) النظرية الحديثة:

3.1. نظرية الصراع الثقافي الاجتماعي (آلان توران):

تمثّل نظرية "آلان توران" خير مثال من بين النظريات الحديثة التي تناولت الصراع بوجه جديد، مغاير للنظريات الكلاسيكية أو لتلك التي قامت على تعديل النظريات الكلاسيكية مع الاحتفاظ بملامح عديدة منها، بالرغم من أنّه اشترك معها في نقاط معيّنة بطبيعة الحال، فما من نظرية تقوم من العدم.

ذهب آلان توران - مثله مثل أصحاب النظريات الكلاسيكية المحدثة - إلى أنّ الصراع كما حلّله كارل ماركس، و كما تتبأ بنتائج بات من الواضح عدم انطباقه مع الواقع الاجتماعي الجديد، سواء فيما يخصّ أطرافه أو مظاهره و أشكاله و أسبابه، حيث لم يعد الصراع منحصرًا بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج و الطبقة العاملة، بل برزت إلى الواقع طبقة جديدة و هي غير قائمة على الملكية بل ظهر بعدّ جديد يتمثّل في المعرفة، و ذلك نتيجة التعليم الذي خلق فئات ذات وعي بمصالحها ومكانتها، حيث يدفعها هذا الوعي لرفض السيطرة و المطالبة بحقوقها و السعي للتحرر من التبعية و تحقيق استقلاليتها.

و تتمثّل هذه الفئات في الحركات الاجتماعية مثل "الحركات الطلابية" و "الحركات النسوية" و "الحركات البيئية" و "الحركات المدافعة عن حقوق الإنسان"، و هو ما دفع توران إلى اعتبار المعرفة عنصراً أساسياً لتحديد الطبقة الثورية الجديدة و يدلّل عن صحة ذلك

بمثال ثورة ماي 1968 في فرنسا، قائلاً "ينحصر أحد الجوانب ذات الدلالة في حركة ماي في أنها قد ظهرت أنّ الحساسية اتجاه الموضوعات الأساسية للصراع الاجتماعي لا تظهر في القطاعات الأكثر تنظيماً للطبقة العاملة، فلم يستوعب عمال السكك الحديدية و عمال المناجم بوضوح الأهداف الراديكالية لهذه الحركة، و ظهرت أكثر الحركات راديكالية و إبداعاً بين الجامعات ذات المستوى الثقافي الأعلى، في هيئات البحث، و بين الفنيين الذين يملكون المهارة دون السلطة في الجامعات بطبيعة الحال"¹.

و بذلك نلاحظ أنّ توران يشترك مع علماء الاجتماع المحدثين في نظريته عن الواقع الطبقي الجديد، إلاّ أنّه يركّز على خاصية المعرفة و الثقافة لهذه الفئات المشكّلة للطبقة الجديدة، التي تتوسّط طبقة مالكي وسائل الإنتاج و طبقة العمال بامتلاكها للمعرفة، و هو ما يجعل طبيعة الصراع بالنسبة له مختلفة عمّا رآه سابقوه فهو يعتبره صراعاً ثقافياً اجتماعياً و سياسياً.

من هذا المنطلق ربط توران بين التغيّر و الصراع لكن ليس بالشكل الآلي التلقائي، الذي أشار إليه كثير من العلماء، فإذا كان معظم سابقيه ممن ربطوا التغيّر بالصراع اعتبروا أنّ التغيّر هو نتيجة حتمية للصراع، الذي هو بدوره نتيجة حتمية للتناقضات التي تمثّل جزءاً لا يتجزأ من طبيعة البناء الاجتماعي و بالتالي اعتبروا التغير منبثقاً من البناء الاجتماعي بشكل حتمي، فإن توران قد ربط بين التغيّر و الصراع بواسطة الفعل، أي أنّ التغيّر لا ينبثق من البناء الاجتماعي تلقائياً و حتمياً بل بفعل الفاعلين المكوّنين للبناء الاجتماعي، و هذا الفعل يمكن تتبّعه عبر تاريخ المجتمع و هو مرتبط بالثقافة و المعرفة و هي التي تحركه.

و على هذا الأساس يقسّم توران المجتمعات الإنسانية إلى نمطين: "مجتمعات فاعلة في التاريخ"، و هي مجتمعات قادرة على التغيير و تحريك الأمور و إعادة إنتاج نفسها بما يخدم تقدّمها بفضل النسق الثقافي الخاص بها و ما يحويه من معرفة. و "مجتمعات

¹ توماس بوتومور، علم الاجتماع والنقد الاجتماعي، تر: محمد الجوهري و آخرون، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 110 – 111.

غير فاعلة في التاريخ" و هي المجتمعات التي زامنت التاريخ و حسب، دون الفعل و الحركة و التغيير فيه، فهي بذلك مجتمعات جامدة.

و يطلق توران على هذا البعد في تقسيم المجتمعات بـ"التاريخانية" و التي تعني "القدرة على مراقبة إعادة إنتاج المجتمع من خلال تحكّم متصاعد باستمرار، لا فقط في المادة، بل و كذلك في التنظيم الاجتماعي نفسه و يتحكّم في هذه القدرة عادة الطبقات التي بإمكانها فعليا فرض التماهي بين المصالح و النماذج الثقافية الخاصة بها مع مصالح المجتمع و نماذجه الثقافية"¹.

و قد طبّق توران فكره و تصوّره على المنظمة التي اعتبرها صورة منعكسة عن مجتمعتها، حيث يرى أنّ المنظمة هي نتاج سياق تاريخي تجب تحديد معالمه، و هذه المعالم قد حدّدها من خلال كتابين أساسيين هما "علم اجتماع الفعل" 1963 و "إنتاج المجتمع" 1973، و هي: الصراع الاجتماعي و الصراع الطبقي و محاولة مجموعات اجتماعية السيطرة على مجموعات أضعف².

ففي عالم المنظمة فإنّ هذه المجموعات المسيطر عليها تتمثّل في الأفراد الخاضعين للنظام و البيروقراطية، لذلك ستدخل في صراع ضدّ سيطرة المؤسسة و البيروقراطية على إرادتها و استقلاليتها و خبراتها و قدراتها و تعبيرها، و بهذا تكون الثقافة هي الرهان المحوري للعلاقات الاجتماعية في الواقع الاجتماعي الجديد³.

إنّ هذه النظرة المتميّزة لآلان توران تلقي الضوء على دور النسق الثقافي للمجتمع و سيرورته التاريخية في توجيه الصراع و التغيّر الاجتماعي، و تبرز دور الحركات الاجتماعية باعتبارها طبقة قائمة على امتلاك المعرفة. إلّا أنّها برأينا أقلّ فعالية في تناولها

¹ بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، تر: نخلة زيفر، المركز الثقافي الجامعي، بيروت، 2003، ص 166.

² شابر محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، 2008 – 2009، ص 28.

³ إبراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق، الأردن، 2008، ص 165 – 166.

للمنظمة مقارنة مع نظريات حديثة أخرى، كمنظية التحليل الاستراتيجي لكروزيه مثلا؛ التي تنظر إلى الصراع في المنظمة باعتباره صراعا ناجما من علاقات السلطة، و الذي يميّز كل بناء اجتماعي.

و لا نرى أنّ هذه الفئات الاجتماعية التي تحمل المعرفة و الخاضعة للمؤسسة و البيروقراطية، قد بلغت من الوعي بسيطرة البيروقراطية عليها و على معرفتها و قدراتها و استقلاليتها، الدرجة التي تجعل هذا الصراع الثقافي ضدّ السيطرة البيروقراطية ممكنا، لذلك نعتقد أنّ نظرية الصراع الثقافي قاصرة عن تفسير الصراع المتعلق بالبيروقراطية، في حين أنّ نظرية كروزيه أكثر واقعية في نظرتها للفاعل و للنسق، فالفاعل في التنظيم البيروقراطي لا ينظر إلى نفسه خارج هذا التنظيم، و لا يتصوّر له وجودا خارج وجود التنظيم بل يتفاعل في إطاره.

ثانيا: الصراع التنظيمي.

إنّ موضوع الصراع التنظيمي ليس بالموضوع المغاير تماما لموضوع الصراع الاجتماعي أو المنفصل عنه كل الانفصال، بل إنّ جزء منه و صورة مصغّرة عنه و إن لم تكن مطابقة تماما، و يمكن القول أنّ تناول علم الاجتماع لظاهرة الصراع الاجتماعي يندرج ضمن النظرة الماكروسوسيولوجية أما تناوله لظاهرة الصراع التنظيمي فيندرج ضمن النظرة الميكروسوسيولوجية.

و على العموم فإنّ النظريات و الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي قد استمدّت جذورها من جهود تلك التي تناولت موضوع الصراع الاجتماعي مع مراعاتها طبعا لخصائص المنظمة و مجال العمل.

(1) ماهية الصراع التنظيمي:

(1) مفهوم الصراع التنظيمي و تطوّر النظرة إليه:

تعددت التعريفات التي وضعت للصراع التنظيمي بتعدّد الباحثين و اختلاف تخصصاتهم و رؤاهم و محاور اهتمامهم، من بين الجوانب المتعددة التي يمكن تناول الظاهرة من خلالها.

فقد "عرف "بولندك" الصراع بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، و يرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض عليه مع رغبة الطرف المقابل"¹. و يعرفه البعض على أنه "عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أنّ الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه ممّا يخلق لديه شعورا بالإحباط، يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف، و مقاصد الطرف الآخر، و بالتالي إلى القيام بسلوك معيّن، قد ينهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى و استمرار الصراع"².

أمّا "مارش" و "سيمون" فيعتبران الصراع التنظيمي حالة اضطراب و تعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل³. هذا في حين اعتبر كروزيه الصراع التنظيمي صراعا على السلطة يسعى فيه كل فاعل لتوسيع مجال سلطته التي ليست بالضرورة سلطة رسمية بل سلطة موازية⁴

و عموما يمكن القول أنّ الصراع التنظيمي: هو عبارة عن حالة التعارض المدرك بين طرفين أو أكثر، الذي ينتج عن عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم داخل التنظيم، أو فيما بينهم و بين التنظيم، بحيث يتأثرون بنتائجه بشكل غير متكافئ، فيحاولون التأثير على القرارات التي سينتجها هذا التعارض.

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة، عمان، ط 1، 2011، ص 287.
² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، ط 1، 2000، ص 270.
³ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 287.

⁴ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Op.cit, p169-170.

سواء أكان المفهوم ملموساً أو مجرداً فإنه في الواقع لا يتعدى كونه تعبيراً عن النظرة إليه المتفق عليها من قبل جماعة معينة على الأقل، أي اعتقاد مشترك بينهم بخصوصه، أما حقيقته المطلقة فيستحيل أن يكاد يكون من المستحيل التوصل إليها كما هي في ذاتها، فالحقائق كما هي مدركة تعدّ حقائق نسبية و ليست مطلقة، و هذا الموضوع تتناوله الإبستمولوجيا بعمق إلا أننا أردنا الإشارة إليه كونه يلقي الضوء على تطور المفاهيم الذي لا يمكن أن يكون سوى تطور النظرة إليها المرافق لتطور المجتمعات بالضرورة، إذ لا يمكن أن تكون المجتمعات في تطور و المفاهيم ثابتة، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإنّ المفاهيم تختلف باختلاف الثقافة و البيئة و السيورة التاريخية و التجارب التي مرت عليها.

و قد تطورت النظرة إلى الصراع في ثلاث مراحل:¹

❖ مرحلة الفكر التقليدي التي سادت معظم القرن التاسع عشر و حتى النصف الأول من القرن العشرين، و التي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله و أنواعه على التنظيم، و أنه يجب القضاء عليه بأية وسيلة متاحة و ملائمة. (و نذكر هنا نظرية الإدارة العلمية، و النظرية البيروقراطية).

❖ المرحلة السلوكية و هي التي سادت منذ الخمسينات و تبنت الفكرة بأنّ الصراع أمر ضروري في التنظيم و لا يمكن تجنبه و ما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه و تحدّد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظلّ ظروفها القائمة. (و نشير هنا إلى الدراسات النفسية للتنظيم بدءاً بمدرسة العلاقات الإنسانية، و طبعاً الدراسات السلوكية).

❖ مرحلة الفكر التفاعلي و هي آخر مراحل التطور و تتبنى الفلسفة القائلة بأنّ الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل و أن له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم، و من ثمّ فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه، و من هذا المنطلق فإنّ الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين:

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط 3، 2004، ص 310.

- أ. إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب.
- ب. في حالة انخفاض مستوى الصراع عمّا هو مطلوب فإنّ واجب الإدارة تنشيط الصراع و الارتقاء به إلى أن يصل المستوى المطلوب.

1) 2. مستويات الصراع التنظيمي (أطراف الصراع):

يمكن للصراع في المنظمة أن يكون على عدّة مستويات نتعرّض لها فيما يلي:

الصراع على مستوى الفرد: بالرغم من أنّ الصراع على المستوى الفردي هو من اختصاص علماء النفس، إلّا أنه لا يغيب عن أحد أنّ هذا الصراع لا يأتي من فراغ و أنّ هذا الفرد لا يعيش بمعزل عن بني جنسه و بالأخص في المنظمة و مجال العمل، و مما لا ريب فيه أنّ كل المسائل التنظيمية المفروضة عليه بالإضافة إلى علاقاته مع غيره من أعضاء المنظمة المفروضة عليه كذلك، و حتى نظرة الآخرين إليه، من شأنها أن تضغط على نفسيته و تؤثر عليها، و بطبيعة الحال و باعتباره جزءا من المنظمة فإنّ نفسيته هي الأخرى ستؤثر على المنظمة، من هذا القبيل شمل اهتمام علماء الاجتماع الفرد ضمن الجماعة إلى جانب اهتمامهم بالجماعة داخل المنظمة و المنظمة ككلّ.

و يتمثّل الصراع على مستوى الفرد في حالة القلق و التوتر التي تصيبه و تؤثر سلبا عليه و على أدائه، و قد ربطها العلماء بحالة الإحباط الناتجة عن الدوافع الغريزية و الحاجات الضاغطة، "فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإنّ سلوكه و أفعاله تكون مدفوعة و موجّهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة. فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز، فإنّ ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة الإحباط و هنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذّ صورا و أشكالاً عديدة"¹ و يتمثّل العدوان

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص 176.

أحد أبرز هذه الأشكال. كما يمكن لهذا التوتر و القلق أن ينجم عن تعارض أهداف الفرد، و الفرق بين هذه الحالة و الحالة الأولى هو أنه "في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين و لكن عائقا يحول دون ذلك أما في حالة تعارض الأهداف، فإنّ لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر"¹.

و قد يتولد الصراع لدى الفرد من تعارض بين الأدوار التي يتقلدها في مختلف مجالات حياته، بحيث تعيق أدواره في الحياة الشخصية دوره في المنظمة مثلا أو العكس، فالموظف قد يكون أبا، و عضوا في نقابة مهنية، و عضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية و غيرها. و تتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، و قد يكون هنالك تعارض بين توقّعات الجماعات المختلفة².

من جهة أخرى يكون تعارض الأدوار بالنسبة للفرد خاصا بالمنظمة التي يعمل فيها، سواء لغموض الدور نتيجة عدم تحديد المهام بدقة أو لعدم فهم الفرد لدوره. و في هذا تلتفت نظرية الأدوار النظر إلى السلوك المنحرف للفرد لما يقوم الفرد بتصرفات تمسّ بمعايير المؤسسة المنبثقة عن نشاطات أعضائها الجماعية، و التي تحدّد الأهداف و الوسائل لبلوغها، و وفق هذه النظرية يعتبر الانحراف نتيجة لسوء التكيف الجماعي للعمال، و أنّ تقنياتهم لا تتلاءم و معايير المؤسسة. هذا الانحراف هو مؤشّر على وجود صراع بين الفرد و المنظمة³.

الصراع على مستوى الأفراد (بين الأفراد): قد يكون بين فردين أو أكثر ضمن المجموعة الواحدة التي يمكن أن تتمثّل في وحدة تنظيمية معينة، و قد لا يكون ضمن مجموعة، و يمكن للصراع بين الأفراد أن يكون أفقيا بين الزملاء من مختلف الوحدات التنظيمية

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 176.

² نفس المرجع، ص 177.

³ ب. هوغ ديلفيك و أ. موران، الجماعة السلطة و الاتصال، تر: نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996، ص 97.

أو بين المسؤولين على هذه الوحدات من نفس المستوى، كما يمكن له أن يكون عموديا بين الرئيس و المرؤوس. و غالبا ما يكون تعبيرا عن الفروقات الشخصية.

الصراع على مستوى الجماعات: و يكون بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، و غالبا ما تكون هذه الجماعات عبارة عن وحدات تنظيمية و ذلك لكون المنظمة تنجز أعمالها أصلا عن طريق الجماعات كالأقسام و المصلحات و الدوائر، و يحدث نتيجة ذلك نزاعات مستمرة بين وحدات الإنتاج و التسويق، الاستشارة و التنفيذ، الجودة و الكمية و غير ذلك.

الصراع بين المنظمات: "و هو الذي يدور بين مؤسسات متشابهة الأهداف إجمالا، و لكنها تتزوّد من ذات المصدر"¹.

1) 3. مظاهر الصراع التنظيمي:

بالرغم من اختلاف شدّة و أسباب و أطراف الصراع، فيمكن إجمال مظاهره في النقاط التالية:

- انعدام الثقة و كثرة الشكوك و سوء الظن و قلة التواصل و التفاعل.
- "السلوكات السلبية الرسمية و غير الرسمية بهدف إشعار الطرف الآخر بعدم الرضا أو إلحاق الأذى المعنوي و المادي به بطريقة غير مباشرة أو بطريقة مباشرة مثل التغيب و التأخرات المتكررة و الحالات المرضية المفتعلة، تعطيل المهام و الإنتاج، و التعطيل المتعمّد للألات، و تضييع الوقت و التسبب"².
- "استعمال الطرق غير المباشرة، و التي منها رموز الاتصال المختلفة و المعاني غير المباشرة، و الضغط و إبراز عيوب الطرف الآخر لدى الآخرين و التفوق في العمل و زيادة الإنتاجية و النجاح و التعبير عن اختلاف المواقف و الآراء و وجهات النظر"³.

¹ أحمد بطّاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، ط 1، 2006، ص 134.
² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، د.م.ج، بن عكنون، 2011، ص 82-83.
³ نفس المرجع، ص 81.

- الدفاع عن النفس بشكل مكثّف و متواصل حتى دون تلقي التهم و الانتقادات من أحد، و ذلك لأنّ أطراف الصراع تتقاذفها بشكل غير مباشر، فضلا عن الوشاية التي تتمّ خلف الظهر و أطراف الصراع تدرك ذلك.
 - استعمال أساليب التحذير و التخويف و التهديد.
 - التصريح بالأهداف الدفينة و بنية القضاء على الخصم.
 - المواجهة العلنية من خلال العنف اللفظي كعبارات الاحتقار و التقليل من الشأن و الحط من القدر و المساس بالكرامة و الشتم، أو حتى من خلال العنف الجسدي كالضرب و المشاجرة و قد تصل إلى تحطيم الممتلكات.
- و بالنسبة للصراع بين الجماعات فيتخذ على غرار ما سبق ذكره مظاهر و سلوكات خاصة، و يصنف "دافت" أهم الخصائص التي تسود الجماعات المتنازعة كما يلي:¹
- هناك تمييز و مقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و "هم" (خارج الجماعة).
 - الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكا و تتوحد لتشكّل جبهة مترابطة لتهزم الجماعة الأخرى.
 - المشاعر الإيجابية و التماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، و ينظر لأفراد تلك الجماعة على أنّهم أعداء.
 - أعضاء الجماعة المهذّدة يشعرون أنّهم متفوّقون، غالبا ما يبالغون في قوتهم و يقلّلون من قوة الجماعة الأخرى.
 - يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، و إذا كان هناك أي اتصال فهو يتّصف بالعداوة و النقد السلبي.
 - إذا كانت الجماعة خاسرة، يقلّ تماسك أعضائها، و يعيشون قلقا متزايدا فيما بينهم، يبحثون عن كبش فداء لوضع اللوم في الفشل عليه.

¹حسين حريم، مرجع سابق، ص 185.

2) تحليل ديناميكية الصراع التنظيمي:

2) 1. مصادر و أسباب الصراع التنظيمي:

لقد لقي البحث في مصادر و أسباب الصراع في المنظمة الحظّ الأوفر من جهود الباحثين و الدارسين في هذا الخصوص بطبيعة الحال، فلن يوجد الصراع أصلاً إلا بوجود مسبباته، و الفهم الجيّد لأسبابه يسمح بالفهم الجيّد للظاهرة ككل، و التحكم في أسباب الصراع يمكن من التحكم في شدّته و نتائجه و في حدوثه سواء لمنعه أو إيقافه أو إثارته.

أ. مصادر الصراع التنظيمي:

إنّ المتصفّح للدراسات و الأبحاث و النظريات التي اهتمت بظاهرة الصراع التنظيمي يجد أنّ كلاً منها قد ركّزت على جانب معيّن من الظاهرة و أغفلت جوانب أخرى و هذا طبيعي فالعلم تراكمي و لا يمكن لجهود نظرية أن تحصره، و يمكن القول أنّ هذا الاختلاف مردّه أساساً إلى اختلافها في تحديد المصادر الأصلية لنشأة الصراع (بؤرة الصراع) التي تنفرّع عنها جملة مسببات، بحيث تعتبر هذه المصادر المنبع الأم الذي يولّد الأسباب الجزئية للصراع. و يمكن إجمال هذه المصادر في الآتي:

البنية التنظيمية: هنالك من النظريات ما ترد مصدر الصراع إلى البنية التنظيمية، فهي تعتبر أن الصراع ينفجر عند غياب بنية تنظيمية صحيحة و ملائمة، أو بسبب ضعف تكيف البنية التنظيمية مع التغيرات الداخلية و الخارجية. و في الحقيقة فإنّ البنية يمكن لها أن تشكّل مصدراً ضخماً للصراع في حال ضعفها و افتقارها للأسس المتينة و المرنة التي تمكّنها من الصمود و التكيف. فالهيكل المخطط بدقة و إتقان يحقق النجاحة بتحقيقه للتنسيق المحكم و التكامل بين مختلف المناصب و المهام، و إذا غابت الأسس المتينة أصبحت المنظمة عرضة للانهييار من الداخل، و كذلك إذا ما غابت المرونة باتت عرضة للانهييار أمام الهزات المتمثلة في التغيّرات، و شأنها في ذلك كلّ شأن البناء المعماري.

العلاقات الاعتمادية: فمن البديهي أنّ الأفراد و الجماعات في المنظمة لا يعملون بشكل منعزل و منفصل عن غيرهم بل يعتمدون على بعضهم البعض، و قد تتخذ العلاقات الاعتمادية شكلين لا يخلو أي منهما من احتمال وقوع الصراع، فهناك "الاعتمادية المتبادلة" المتمثلة في "مدى اعتماد الوحدات التنظيمية على بعضها البعض للحصول على المساعدة، أو المعلومات، أو الامتثال أو أعمال تنسيقية ... إلخ، لتتمكّن من إنجاز أعمالها الخاصة بها بفعالية"¹ ممّا قد يوفّر مجالا خصبا للصراع، لكن ما يزيد من تسبّب العلاقات الاعتمادية بالصراع هو "الاعتمادية باتجاه واحد" أي اعتماد وحدة معينة في المؤسسة على وحدة أخرى بشكل غير متبادل، مما يميل الكفة لصالح الوحدة المعتمد عليها و التي تصبح مهيمنة.

العوامل النفسية: من الدراسات ما ردّت مصادر الصراع إلى العوامل النفسية باعتبار أنها هي التي تحرّك الأفراد الذين يكوّنون المنظمة، و جعلت بذلك أسباب الصراع متعلقة بالضغوط النفسية و القلق و التوتر و الإحباط و الدوافع الغريزية، و اهتمت على هذا الأساس بالظروف الفيزيائية و الوضعية المهنية و أسلوب الإشراف و غير ذلك من الظروف التي يمكن أن تؤثر على الحالة النفسية للأفراد في التنظيم و تؤدّي بهم إلى سلوك عدواني.

الترابط بين السلوك العدواني و المكافأة: تعتبر النظرية السلوكية أنّ السلوك العدواني لا يكمن في غرائز الأفراد بل في محيطهم، و السلوك بشكل عام ليس فطريا بل يكتسب بالتعلم، و هو بمثابة أداة تستعمل في غاية، و بالتالي إذا نجح السلوك العدواني في تحقيق الغاية فهذا يدفع الفرد للاحتفاظ به في دليل السلوكيات الفعّالة التي يرجع إليها عند الحاجة، و إذا استمر هذا السلوك في تحقيق الغايات فإنه سيصبح غاية بحدّ ذاته.

العوامل الاجتماعية: تزدّ البحوث التي ركزت جهودها على العوامل الاجتماعية مصادر الصراع إلى الاختلافات و الفوارق الاجتماعية بين أعضاء المنظمة أفراد و جماعات،

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط 3، 2006، ص 325.

بما في ذلك الخلفيات الثقافية و المعرفية و الإدراكية و الصفات الشخصية مثل السن و الجنس و غير ذلك.

ديناميكية ثقافة المؤسسة: طبعا ليس المقصود هنا الصراع الثقافي الناتج عن اختلاف الخلفيات الثقافية فهذا العنصر يدرج ضمن النظرة السابقة أي العوامل الاجتماعية كمصدر للصراع في المنظمة، و إنما يقصد هنا الثقافة السارية في المؤسسة من جِراء تفاعل الأفراد و الجماعات الفاعلين مع البنية التنظيمية التي تضي على تصرفاتهم معانيها على اعتبار أنها تنتج أفعالهم و تفاعلاتهم في ذات الوقت الذي تقوم فيه أفعالهم و تفاعلاتهم بإعادة إنتاج هذه البنية، و بعبارة أخرى فإنّ المقصود هو التفاعل بين المعايير و القواعد الشكلية (الصيغ القانونية) و غير الشكلية (الصيغ الجارية في المنظمة)، أي بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

و على هذا الأساس فإنّ تصرفات الأفراد في المنظمة لا يكمن مرجعها في الاستعدادات النفسية و لا في الوضعية التنظيمية و لا في الخلفيات الاجتماعية و لا في الاستراتيجيات الفردية، بل كلّ هذه ليست سوى أجزاء من الكلّ المتمثّل في الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم و الذي ساهموا هم في بنائه و بالتالي لهم القدرة على استيعابه، بحيث تشكّل لهم هذه الأطر الثقافية مرجعية يستمدون منها المناهج و الحلول التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم المتعدّدة و المتعارضة بصورة واعية أو غير واعية تؤدّي في نهاية المطاف إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات و الهويات الفردية المشكّلة له دون أن تلغيها كلية. فالثقافة بهذا المعنى تصبح موجّهة لسلوك الأفراد المنتمين إليها على الأقلّ بالقدر الذي يتحقق به استمرار هذه المجموعة ككيان مستقل عن وعي وجود أفرادها، فإذا غابت الثقافة كإطار مرجعي لسلوكات الأفراد معناه أنّ هذه المجموعة كبنية أو منظمة لم تعد كذلك¹.

¹ محمد المهدي بن عيسى، "ثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004 – 2005، ص 128.

و من هذا المنطلق فإنّ مصدر الصراع التنظيمي يكمن في التعارض و التباين و عدم الانسجام بين قيم التنظيم و قيم أفراده أي بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي و "يقصد بتباين القيم تغاير و اختلاف وظيفة كل منها، و تعارضه مع وظائف و غايات القيم الأخرى"¹ و القيم كما عرّفها "مصطفى الباهي" "هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل، أو عدم التفصيل للموضوعات و الأشياء، و ذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، و تتمّ هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة، و بين الأطر الحضارية التي يعيش فيها، و اكتسب من خلالها الخبرات و المعارف من جهة ثانية"² و منه فإنّ التعارض في القيم يعني التعارض في التقييم و بالتالي في كل ما يتبع ذلك، و إنّ هذا التعارض بين قيم التنظيم و قيم أفراده يدلّ على فشل المنظمة في بناء ثقافة ملائمة تستوعب كل الأجزاء لأنّ القيم من نتاج الثقافة.

و من هذا المنظور فإنّ الصراع التنظيمي ناتج عن عدم قدرة التنظيم على استيعاب أفراده و عدم قدرة الأفراد على استيعاب التنظيم، بحيث يصبحون أشتاتا كل يعمل على شاكلته، و تجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذا الوضع يستغلّه الأفراد لتوسيع هامش حريتهم وخلق مناطق الشكّ كما تذهب إليه مقارنة التحليل الاستراتيجي.

علاقات السلطة: بعض الدراسات ركّزت جهودها على علاقات السلطة حيث رأت أنّ مصدر الصراع يكمن هناك، فالسلطة هي محرّك الأحداث و الأفعال لكونها المتحكّمة بزمام الأمور ثمّ إنها نتيجة لذلك مطمع ومسعى الكل في التنظيم، و في هذا الصدد فإنّ الصراع لا يكون بين من يملك صلاحيات اتخاذ القرار و من لا يملكها وحسب، و إنما يكون أيضا بين من يملك المعلومات و من لا يملكها، و بين من يملك المعرفة و من لا يملكها، و بين من يملك الخبرة و من لا يملكها لأنّ كل هذه تساهم في اتخاذ القرار و بذلك فالصراع في التنظيم هو صراع على السلطة، و هو صراع بين من يتخذ القرار و من يتأثر به.

¹ عبد الله مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2009، ص 54.
² محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 148.

البيئة: ترجع بحوث و دراسات أخرى مصدر الصراع التنظيمي إلى التغيرات التي تفرضها البيئة على المنظمة، "إنّ التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة، تتضمن في صلبها أنماطا اجتماعية تتميز بالتفاوض، و التوتر، و الصراع"¹، فلا يمكن تجاهل حقيقة أنّ المنظمة لا تعمل في عزلة و فراغ و إنما هي في تفاعل دائم مع بيئتها.

ب. أسباب الصراع التنظيمي:

إنّ أسباب الصراع التنظيمي لا حصر لها، فهي متعدّدة و متنوّعة إلّا أنّنا هنا نحاول ذكر أكثرها انتشارا، و سنأتي أولا على ذكر بعض الآراء لبعض الدارسين ثمّ نحاول تحديدها في نقاط واضحة اعتمادا على تلك الآراء و على المصادر التي سبق لنا شرحها.

بالنسبة لـ "تشارد وبلتون" فهو يعتبر أنّ هناك صراعات ظاهرة و صراعات كامنة، و تتميز الصراعات الظاهرة بأنها عقلانية و منظمة و من مظاهرها الإضراب و التخريب و تكون في صورة تنظيمية كالاتحادات العمالية و النقابات، أمّا الصراعات الكامنة فلها خاصية شخصية و غير منظمة، و من الأساليب المعبرة عنها الرفض، عدم الرضا، الشكوى، سوء الظن، الكره و الحقد². أي أنّه يعتبر أنّ أسباب الصراع في المنظمة هي إمّا تنظيمية متعلقة بالتنظيم و العمل و إمّا شخصية متعلقة بالأفراد.

و تؤيّد هذه النظرة نظرة أخرى مماثلة لها، فقد حدّد كل من "كاتز" و "كاهن" أسبابا عقلانية و غير عقلانية للصراع³.

○ فالأسباب العقلانية تتمثل في:

- ◆ الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة بين التحويل و الإنتاج و الأفراد.
- ◆ الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة.

¹ محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة، عمان، ط 1، 2002، ص 204.

² Marcel Loflamme, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Gacteur morin éditions, France, 2 eme Ed, 1979, p 33 – 34.

³ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، ط 1، 2006، ص 44.

♦ الصراع الهيكلي و هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت و المراكز و المكانة و الحوافز.

○ أمّا الأسباب اللاعقلانية: فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية و الاجتماعية للصراع.

أمّا "علاونة" و "عبيدات" فقد أرجعا أسباب الصراع إلى "البيئة لأنّ بقاء المنظمة و استمرارها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية وتوزيع النفوذ بين الإدارات و المهام الاعتبارية، من حيث الموارد و المواد و المعلومات و أنظمة الحفز، أما الصراع على مستوى الأفراد فله علاقة مباشرة بضغط العمل و عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته و اتباع حاجاته و رغباته، ممّا يسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض الداخلي"¹.

و اعتبر كل من "هويج" و "أنتون" أنّ الصراع يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الأدوار أو في الصلاحيات، التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، أو التغيير في المركز، أو حدوث ازدواجية و تداخل في العمل و التنافس و الاختلاف في الثقافة².

"و أظهرت دراسة "القحطاني" و "يوسف" أنّ هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع بين العاملين و هي: التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ و السلطة، التفاوت في القدرات العلمية و العملية، و اختلاف القيم و الأعراف، و تدني الرضا، و اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، و علاقات الموظف في العمل، و ضعف المشاركة في العمل، و صعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توازن الموارد البشرية"³.

و هنالك من رأى الأسباب التالية للصراع:⁴

■ الصراع التراتبي: الذي يتولّد عن القرارات المتخذة على أصعدة تراتبية.

¹ واصل جميل المومني ، المرجع السابق، ص 44 – 45.

² نفس المرجع، ص 42.

³ نفس المرجع، ص 45.

⁴ ب. هوغ دلفيك و أ. موران، مرجع سابق الذكر، ص 100.

- الصراع الوظيفي: الذي ينشأ بين أقسام أو أفراد يضطلعون بمسؤوليات مختلفة.
- الصراع بين المستشارين و المقررين: الذي يتولد عن كون المقررين يمتلكون الصلاحية، فيما يتحكم المستشارون بمصادر استراتيجية للمعلومات.
- الصراع بين الشكلي و غير الشكلي: و يتولد عن التعارض بين المعايير و القواعد الشكلية (الصيغ القانونية) و غير الشكلية (الصيغ الجارية في المنظمة).

مما سبق نلاحظ الاختلاف و التنوع في تحديد أسباب الصراع و هو راجع كما سبق ذكره إلى أنّ هذه الأسباب تنحدر من مصادر مختلفة، و بناء على ما تقدّم نجل أسباب الصراع التنظيمي في النقاط التالية:

○ أسباب تنظيمية:

- ✓ تدني الرسمية و التقنيين الواضح للأدوار و المناصب و المهام وعدم التنسيق، ممّا ينتج عنه تداخل المهام و غموض الدور و صراع الأدوار.
- ✓ تضارب الأهداف و الأولويات بين أفراد و وحدات التنظيم.
- ✓ الاعتماد على الموارد المتاحة المحدودة و ضرورة المشاركة.
- ✓ تداخل صلاحيات اتخاذ القرار و تعدد المقررين.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار من قبل أولئك الذين سيتأثرون به، مما يتيح فرص التعبير و بالتالي يظهر التعارض و التمسك بالآراء.
- ✓ التنافس على المكانة و القوة و السلطة.
- ✓ عدم تكافؤ السلطة و المسؤولية.
- ✓ التغيير في المركز و السلطة و الصلاحية التي يتمتع بها الفرد في التنظيم.
- ✓ احتكار المعلومات و صعوبة الوصول إليها، و قد ذكر كل من القحطاني و يوسف أنّه "كلما زادت درجة الغموض و التشويش و نقص المعلومات و حجبها، كلما زاد التوتر

نحو حيازة معلومات ضرورية فتزداد ظاهرة الصراع حدّة قبل أن يتسنى اتخاذ القرار"¹. و قد يحدث الصراع على المعلومات عند الافتقاد للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، أو التزويد بمعلومات مغلوبة، أو الاختلاف حول أهمية المعلومات أو في تفسيرها، أو عند عدم التوافق بين المعلومات التي تمّ جمعها أو في تفسيرها، أو عند عدم التوافق بين المعلومات التي تمّ جمعها أو في الإجراءات التي استعملت في جمعها"².

✓ تعدّد المستويات الإدارية وطول مسافة السلم الهرمي، "فإن كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، فإنّ فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون أكبر، بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعدّدة"³، و ذلك لتعدّد و اختلاف الأهداف بين المستويات.

✓ تعدّد الوحدات الإدارية بسبب التقسيم العالي كما ذهب إليه الكاتبان "لورنس" و "لورش"، و هكذا كلما زاد التمايز/ التقسيم بين الوحدات، زادت احتمالات النزاع بسبب الفروقات الداخلية بينها، و الأدلة تشير إلى أنّ التمايز الأفقي العالي يؤدي إلى أهداف مختلفة، و نظرة مختلفة للوقت، و فلسفات إدارية مختلفة بين الوحدات"⁴.

✓ الأسلوب الذي يستعمله المسؤول، و قد "أكدّ" أديل مان" و "روبرت جي" أنّ لجوء المدير إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة و تضيق فرص مشاركة العاملين في العملية الإدارية، و اتباعه سياسة التمييز و المفاضلة في التعامل يذكي روح الصراع"⁵.

✓ عدم وجود اتصال إيجابي و فعّال في المنظمة سواء الاتصال الرسمي أو غير الرسمي.

✓ التنافس على التفوق في الأداء بين الجماعات ذات الأعمال المتشابهة.

✓ عدم الرضا الوظيفي و يتعلّق الأمر بتلاؤم المهام مع المؤهلات و سهولة تقبّل التعليمات و اللوائح المتعلقة بها، و كذلك بالمركز و المكانة الممنوحة للفرد أو الوحدة في التنظيم.

✓ البيئة الخارجية وتغيّراتها، فبقاء المنظمة و استمرارها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية.

¹ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 43.

² منير محمود بدوي، "مفهوم الصراع في الأصول النظرية، الأسباب و الأنواع"، مجلة دراسات مستقبلية، العدد 03، جويلية 1997، مركز دراسات المستقبل، مصر، ص 72.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

⁴ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 326.

⁵ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 43.

○ أسباب شخصية:

- ✓ ترجع الأسباب الشخصية للصراع بشكل عام إلى عدم التجانس وذلك بسبب:
- ✓ اختلاف الإدراك.
- ✓ نمط بعض الشخصيات التي لا تزكي روح الجماعة و التعاون وتقبل الآخر مثل:
- الشخصية الإنطوائية و الشخصية التسلطية.
- ✓ الاختلاف في الخلفيات الاجتماعية و الثقافية و بالتالي اختلاف في القيم و المعايير و الأحكام.
- ✓ التباين في الصفات الشخصية مثل السن و الجنس.
- ✓ التفاوت في القدرات الشخصية الفطرية و المكتسبة.

(2) 2. مراحل تطوّر عملية الصراع:

لم يحظى هذا الجانب من ظاهرة الصراع التنظيمي باهتمام بالغ من قبل العلماء و الكتاب كما هو الحال بالنسبة للأسباب و النتائج على سبيل المثال، إلا أنه يوجد قدر لا بأس به من الدراسات يمكن الاعتماد عليها في هذا الشأن، و في الحقيقة فليس من السهل تحديد مراحل تطوّر الصراع بدقة، "فبالرغم من أنّ هذه المراحل يمكن تمييزها عن بعضها، فإنه لا بدّ من الإشارة إلى أنّ هذه المراحل قد تتداخل أحيانا، كما تتفاوت في الوقت الذي تستغرقه"¹، و لذلك فلم يتمّ التوصل لاتفاق جامع بين الكتاب حول هذه المراحل، لكننا نجد في الكتب والمراجع بعض النماذج لاقت قبولا وانتشارا بين العلماء من بينها، النموذج الذي وضعه "لويس بوندي" و الذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي:²

← **مرحلة الصراع الخفي:** في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع، و يحتمل أن يتطوّر إلى صراع، لكنّه ما يزال مدفونا و مستترا.

¹ أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 182.

◀ **مرحلة إدراك الصراع:** و هنا يكون إدراك أحد أو كل الأطراف وجود الخلاف و أهميته و إمكانية تأثيره على المصالح.

◀ **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتولّد انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، يخلق لديهم الرغبة في الفوز و يدفعهم للسعي إليه و لو كان ذلك على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

◀ **مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر:** هنا يطفو الصراع على السطح بحيث يصبح معلنا، و يتمّ التعبير عنه سلوكيا من خلال محاولة كل طرف القضاء على خصمه و إبعاده و رفض التعاون و الحوار.

◀ **مرحلة ما بعد تسوية الصراع:** و تخصّ هذه المرحلة نتائج الصراع المتوقفة على أسلوب إدارته و التعامل معه، فإذا ما انتهى الصراع بإرضاء جميع الأطراف و تجاوبهم، فذلك سيثبّع على التعاون و الحوار و التنسيق بينهم مستقبلا و يقلّل من احتمال تكراره، أمّا إذا أدّى الصراع إلى نتيجة (رابح/ خاسر)، فإنّ العداوة ستبقى نتيجة لعدم الرضا و عدم التسوية الحقيقية و المتكافئة، و بالتالي فإنّ احتمال تجددّ و عودة الصراع يبقى قائما و قد يزداد سوءا.

(2) 3. نتائج الصراع التنظيمي:

كثيرا ما كان ينظر إلى الصراع سابقا نظرة سلبية وخاصة في المنظمة، غير أنّ هذه النظرة تطوّرت كثيرا و اختلفت حديثا بحيث أصبح اليوم يعترف بالجوانب الإيجابية للصراع و يلتفت إليها بقدر ما يلتفت إلى الجوانب السلبية، على أنّ هذا الوضع ليس حديث النشأة بل عرف منذ ماركس و أتباعه من بعده، إلّا أنّه اليوم بات أمرا متداولاً كثيرا حتى بين الموظفين.

و لقد أوضح كوزر أنّ الجماعات تحتاج إلى التنافر مثل حاجتها إلى الانسجام، و تحتاج إلى الابتعاد مثلما تحتاج الاقتراب، و أنّ الصراعات فيما بينها ليست كلّها عوامل ممزّقة للجماعة، إنّ تشكيل الجماعة و تكوينها هو نتيجة لكلتا العمليتين، إذ أنّ درجة معيّنة من الصراع لها قيمة وظيفية.¹ و يرى كوزر أنّ الصراع يطلق شرارة التجديد خاصة بالنسبة للجماعات التي تتميز بالتناغم المطلق و التطابق و بالتالي الركود و عدم الاستجابة للتغيير، كما يفتح المجال لإعادة النظر في الأفكار السائدة و تعديل المواقف.

و يعمل الصراع على تعميق وعي الجماعة بهويتها و بالتالي حشد و تعبئة طاقات الجماعات وقدراتها و تنحية أسباب الخلافات القائمة بين أفرادها، كما يؤدي الصراع أدوارا معنوية باعتباره صمّام أمان للفرد و الجماعة من شأنه إفراغ الشحنات و مشاعر الإحباط و التوتر و الطاعات العدوانية.²

أمّا في المجال التنظيمي فإنّ الصراع يلعب دورا إيجابيا في الحفاظ على ثبات التنظيم، و على استمراره في أداء وظيفته، فقد تلعب صور معيّنة للصراع و بالأخص من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيّف دورا أساسيا في ثبات التنظيم، من خلال الحفاظ على حدود الجماعات وتماسكها و بالتالي استمرارها و بذلك استمرار التنظيم.³

"و لقد أشار "مورفت" إلى أنّ الصراع يكون بناءً عندما يخلق نموا و تطوّرا في العلاقات الإنسانية، و يسعى لحلول أفضل في تلبية حاجات الجماعة، و أنّ الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات التكيفية للمنظمة"⁴.

كما يعمل الصراع كمحرّك للطاقات الإبداعية الكامنة و الرغبة في الإنجاز "و لقد ذكر "روبينسن" أنّه عندما لا يكون هناك صراع فإنّ الأداء سيعاني الجمود، أمّا تحت ظروف

¹ واصل جميل المومني، مرجع سابق الذكر، ص 48.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الطبقات الاجتماعية و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 242.

³ أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص 133 - 134.

⁴ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 42.

الصراع المحدودة و المسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة و الإبداع"¹.

و ممّا سبق يتضح أنّ الصراع التنظيمي لا يخلو من الإيجابيات تماما كما لا يخلو من السلبيات، و نأتي على ذكر نتائجه و آثاره الإيجابية و السلبية في النقاط الآتية:²

أ. النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي:

- ✓ يثير لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال.
- ✓ يساعد على حل المشاكل المكبوتة عندما تطفو على السطح.
- ✓ يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المتصارعة.
- ✓ من خلال إدارة و حل الصراع تلتزم الأطراف المتصارعة بالحلول أكثر من ذي قبل.
- ✓ يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل جيّد.
- ✓ يشجّع الاهتمام بالأفكار و التوجّهات الجديدة و يسهّل الإبداع و التغيير.
- ✓ يدعم متخذي القرار لاتخاذ قرارات أفضل.
- ✓ "يتيح المجال للأخذ في الاعتبار الاحتياجات و المتطلبات الشاملة للمنظمة، حيث لا يتم إغفالها أو إهمالها لصالح الوحدات الأقوى"³.

ب. النتائج السلبية للصراع التنظيمي:

- ⊠ المشاعر و العلاقات السيئة بين الأقسام و الأفراد في المنظمة و بالتالي تقليل التعاون و الثقة بينهم.
- ⊠ يحوّل الصراع الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة و بالتالي إهدار الوقت و الجهد و المال، بالإضافة إلى تقديم الأهداف و المصالح الشخصية على أهداف المنظمة.
- ⊠ إرباك العمل و الإضرار بالمعنويات.

¹ أمل محمود علي العبيدي، "استراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة إدارة و اقتصاد، العدد 69، 2008، ص 80 – 81.

² زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 291 – 292.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 336.

✧ تعصّب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.

✧ قد يؤديّ الصراع إلى سلوكات عدوانية عنيفة مثل تحطيم الممتلكات و الاعتداء الجسدي على الغير.

(3) إدارة الصراع التنظيمي:

مع اعتراف الاتجاهات الحديثة لنظرية التنظيم وكذلك المسؤولين المتواجدين في الميدان و بشهادة الواقع الملموس على حتمية وجود الصراع التنظيمي كنتيجة لحتمية التفاعل أولاً، و على وجود جوانب إيجابية للصراع مرافقة لجوانبه السلبية ثانياً، لم يعد الصراع مجرد حالة أو وضع خاص في منظمة ما أو أمر ثانوي يحدث على هامش التنظيم بل صار جزءاً من الإدارة حتى قد يستعمل كدالة أو مؤشر على كفاءتها و قدرتها على الصمود و التكيف و الاستمرار و النجاح.

"و يعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأنّ التنظيم يكتنف أنواعا عديدة من الصراعات، التي تستحوذ على ما يقارب من 20% من وقتهم"¹، و في كثير من الأحيان يكون ذلك دون جدوى بحيث يتكرّر الصراع مرارا و يضرّ بالأهداف العامّة للمنظمة.

"إنّ المقصود بآليات التعامل مع الصراع، ليس وسائل القضاء على الصراع أو التخفيف منه، بل يعني إدارته و توجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابيا و فعّالا و يؤديّ الأهداف المتوخاة منه، و هي استثارة التفكير، و الحيلولة دون الجمود و الخمول، فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية"².

و الإدارة الفعّالة هي التي تتعامل مع الصراع على أنّه حالة متوقعة تتطلب حلاًّ تسوده روح التشارك و الالتزام، بدلا من كبته و عدم الاستعداد له وتحمل تبعاته حين انفجاره المفاجئ، أو التصدّي العنيف له الذي يفاقمه و يؤجّجه و يجعل منه مدمّرا، بل يجب

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق الذكر، ص 279.

الاستعداد له من خلال تشخيصه و معرفة أسبابه و مصادره و الإلمام بوجوده في مراحلہ الأولى و تتبع هذه المراحل و تحديد أيها أنسب للتدخل، كما تعطي شدة الصراع فكرة عن كيفية التعامل معه، "و يربط بعض الكتاب بين حدة و شدة النزاع و بين آثاره. و يمكن تصوّر النزاع من حيث شدته بخطّ ممتد، يقع على أحد طرفيه نزاع طفيف جداً يكاد لا يذكر، و على الطرف الثاني نزاع و صراع حاد جداً و ما بين الطرفين حالات متفاوتة من النزاع. و كلا النزاعين على طرفي المستقيم ضاران و غير مرغوب فيهما"¹.

فكما سبق ذكره فإنّ التطابق و الانسجام التام بين الأفراد يؤدي إلى الركود و انعدام الإبداع و عدم الاستجابة للتغيير، و في المقابل فإنّ الصراع الحاد يؤدي إلى عواقب وخيمة و مدمرة و انعدام روح الفريق و التعاون و المشاركة.

من هذا المنطلق يمكن القول "أنّ الصراع في حدّ ذاته مصطلح قيمي، لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيء، فهو مصطلح حيادي، و أنّ أثره في التنظيم و على سلوكيات الأفراد فيه يعتمد و إلى حدّ كبير على الطريقة التي تتمّ فيها إدارة الصراع و تناوله"². و تسعى الإدارة في تعاملها مع الصراع إلى ثلاثة مساعي و ذلك حسب الوضع القائم داخل المنظمة، و الأهداف العامة للمنظمة و ظروف البيئة الخارجية و تتمثّل هذه المساعي الثلاثة في: حل الصراع، منع الصراع، استثارة الصراع.

3(1). حل الصراع التنظيمي:

تختلف أساليب حل الصراع باختلاف الظروف و الأسباب، كما تختلف النماذج و الاستراتيجيات التي وضعها العلماء و الباحثون باختلاف الوضعيات هي الأخرى و باختلاف وجهات نظرهم و تصوراتهم و منهجياتهم كذلك. على هذا الأساس نأتي على ذكر بعض هذه النماذج و الاستراتيجيات التي توصل إليها الباحثون.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 336.

² هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 1999، ص 303.

النموذج الأول:

اقترح "مارش" و "وسيمون" أربعة أساليب للتعامل مع الصراع في المنظمة و هي:¹

- أسلوب حل المشكلة: و هنا يفترض أنّ الأهداف واحدة و المشكلة في اتخاذ القرار و يتمثل الحل في إيجاد حلّ يرضي الطرفين.
- أسلوب الإقناع: و يفترض أنّ الأهداف الفردية متعدّدة بتعدّد تصورات و مصالح الأفراد في المجال التنظيمي لذلك يكون الحل في إقناع الأطراف المتصارعة على مصالحها بالأهداف المشتركة بينهم و الأهداف العامة للتنظيم.
- أسلوب المساومة: و الوضع هنا هو الاختلاف حول الأهداف الفردية من جهة و الأهداف التنظيمية من جهة أخرى، و تعمل المساومة على جعل حلولها ممثلة لقيم مشتركة تتعلق بالعدالة و الصراحة كما تستخدم التهديدات و تزييف الوقائع.
- أسلوب التحالفات: و الوضع هنا مشابه للوضع في أسلوب المساومة لكن لا يكون للمساومة تأثير، و بالتالي تستخدم السياسة الإستراتيجية كوسيلة هامة في هذه الحالة.

النموذج الثاني:

يقترح خمسة أساليب لحل الصراع هي كالتالي:²

- أسلوب الدمج: و يستلزم ذلك تبادل المعلومات و نفحص الخلافات للتوصل إلى حلّ يرضي الطرفين.
- أسلوب الالتزام: يحاول التقليل من أهمية الخلافات و التأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
- أسلوب الهيمنة: و هو إهمال الشخص حاجات الآخرين في سبيل حاجاته.

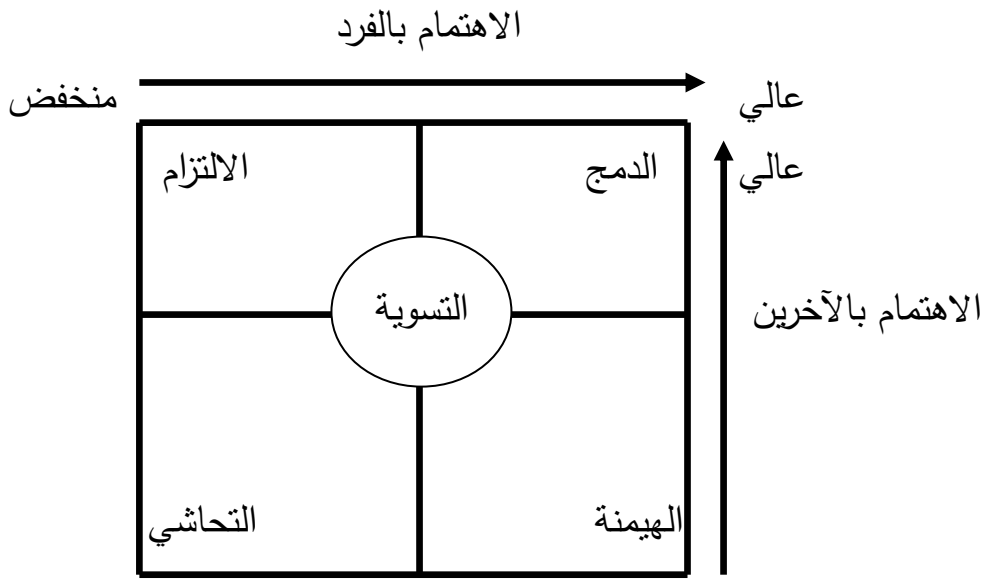
¹ J. March, H. Simon, *Les organisations problèmes psychosociologiques*, Adaptation par rouchy et prunier, Dunod, 2eme Ed, 1999, p 127 – 128.

² واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 51.

• أسلوب التحاشي: يتمثل في الانسحاب و التجنّب للوضع الذي يشكّل تهديدا و قد يأخذ شكل التأجيل.

• أسلوب التسوية: و هو وسيط بين الاهتمام بالذات و الاهتمام بالآخرين، حيث تتنازل كل الأطراف من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

و الشكل التالي يوضّح الفكرة:



شكل (01): نموذج رحيم لحل الصراع¹

النموذج الثالث:

هناك من حدّد أساليب حل الصراع التنظيمي كآلاتي:²

• التكامل (المواجهة/ المكاشفة): و يكون بتقابل أطراف الصراع وجها لوجه و التعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة و توضيحها و تحديدها و طرح الحلول البديلة و اختيار البديل الأنسب، و هذا الأسلوب مناسب للقضايا المعقّدة التي يسودها سوء تفاهم.

¹ واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 51.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 187 – 188.

- **أسلوب التنازل:** حيث يتغاضى أحد أطراف الصراع عن مصالحه لصالح الطرف الآخر، و يتضمن هذا التقليل من شأن الاختلاف و التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، و يكون هذا الأسلوب مناسباً عند احتمال حصول الطرف المتنازل على مقابل في النهاية.
- **أسلوب الإجبار:** و يتم بقيام أحد أطراف الصراع بالتأكيد على ذاته دون الأطراف الأخرى، و يستند إلى سلطة رسمية لإرضاخ الآخر، و يصلح هذا الأسلوب إذا توجّب تطبيق قرار غير شعبي أو إذا كان الموعد النهائي لأمر ما قد حان.
- **التجنّب، الهروب:** و يتمثّل في انسحاب سلمي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية و يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو عندما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حلّ المشكلة.
- **المساومة:** و هذا الأسلوب يوصف بـ (خذ و أعط) و يتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات و الآخرين بحيث يتنازل كل طرف عن شيء ذو قيمة، و يمكن أن يشتمل الأسلوب على تدخّل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت و هذا الأسلوب مناسب لما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة و قوة متكافئة.

النموذج الرابع:

و حدّد "كامل محمد المغربي" الأساليب الآتية لحلّ الصراع التنظيمي:¹

- **أسلوب الإقناع:** و يعتمد على محاولة إقناع أطراف الصراع بالحلول السلمية، غير أنّ هذا الأسلوب لا يحلّ المشكلة جذرياً حيث تبقى أسباب الصراع الكامنة و يبقى احتمال تفجّرها من جديد قائماً.
- **أسلوب السلطة:** يستخدم هذا الأسلوب السلطة الرسمية لإجبار أحد الأطراف أو كلاهما على قبول حلّ معيّن، و هذا الأسلوب هو الآخر ليس بحلّ جذري و إنّما مؤقت.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 312 – 313.

- أسلوب الوساطة: يتم بالاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط كالنقابة مثلا كوسيط بين الإدارة و العمال.
- التفاوض أو الحوار: ويتم عن طريق الحوار المباشر و الصريح عندما يكون لدى أطراف الصراع استعداد لتفادي الخسائر و التكاليف و التركيز على الحلول وتقبل وجهة نظر إيجابية عن الطرف الآخر.

أما الجدول التالي فيصف طرق حل الصراع و في أي الوضعيات تكون أنسب من غيرها، و يطرحها بشكل أوضح مع التمثيل:

الجدول رقم (01): طرق مواجهة الصراع¹

الطريقة	وصف موجز	دواعي الاستعمال
النفوذ/ القوة	الهدف: تحقيق المصلحة. 1. مدير يفرض قرارا على مرؤوسيه. 2. شخص (أ) يستخدم نفوذه لتهديد (ب). المنطق: ♦ أنا أعرف أين المصلحة. ♦ لا تناقشني.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عندما لا يتوفر وقت للمساومة بينما يتطلب الأمر قرارا حاسما سريعا في موقف طارئ. ▪ لتحجيم أو إخافة أشخاص يناورون أو يسيؤون استغلال الظروف. ▪ في القرارات المرتبطة بالمصلحة.
التعاون/ المشاركة (التفاوض)	الهدف: حل مشترك أو جماعي. ♦ تسعى الأطراف كل متكامل يحاولون صياغة الإفادة من المورد المشترك. المنطق: يهمني التوصل لحل يرضينا.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عندما تكون موضوعات النزاع هامة للأطراف. ▪ عند إدراك أهمية المصالح المشتركة و أنها تستأهل التنازل النسبي و التوفيق. ▪ عند حاجة طرف من الطرفين للتعلم من الطرف الآخر.
التوفيق/ الحل الوسط	الهدف: التوصل لحل سريع. ♦ الانتقال من التطرف في المطالب إلى مطالب أكثر اعتدالا. المنطق: استمرار النزاع يضر بنا و بالعمل.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عندما لا يستحق الأمر تناقضا أو استخدامه للنفوذ. ▪ عند تناقض أهداف طرفي النزاع و تكافؤ نفوذهما. ▪ عند الحاجة لحل مؤقت أو وسط بشكل عاجل.

¹ أحمد سيّد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب، 2005، ص451 - 452.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ عندما يكون الأمر هاما. ▪ عندما لا يبدو أمل في نجاح أي من أنماط حل الصراع السابقة. ▪ عندما تفوق تكلفة الصراع عائده. ▪ عندما يكون هناك حل أفضل للصراع بواسطة طرف آخر. ▪ عندما لا يبدو هناك أمل مع استمرار الصراع. 	<p>الهدف: تجنّب الصراع.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ تجاهل موقف الصراع. ♦ تجنّب حضور اجتماع ساخن. ♦ تأجيل الإجابة على مذكرة شائكة. <p>المنطق: ماذا سأكسب من التوتر؟</p>	<p>التجنّب/ الانسحاب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عندما تقل أهمية الموضوع بالنسبة لك و تكون أكثر أهمية للطرف الآخر. ▪ عندما ترى أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة. 	<p>الهدف: عدم إغضاب و خسارة الطرف الآخر.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ ماذا أفعل لترضى؟ ♦ هذا الموقف لا يستأهل الخصام. <p>المنطق: الأولوية للحفاظ على علاقات منسجمة.</p>	<p>التهديئة/ الخواطر</p>

2(3) منع الصراع التنظيمي:

لا تقتصر إدارة الصراع على حل الصراعات الناشبة عند وقوعها و حسب، و إنما تتجاوز ذلك إلى وضع منظومة كاملة يمكن للمنظمات إتباعها من أجل تقادي وقوع الصراع و ذلك اعتمادا على التجارب السابقة من الصراعات التي حصلت في الماضي، و أخذ العبرة منها من خلال البحث في أسبابها بما تتضمنه من ظروف مادية و معنوية. و في هذا الصدد نتطرق لأكثر الأساليب فعالية و تداولا في تقادي الصراع، كما اقترحها الباحثون و ذلك على المستويين: البنيوي و التفاعلي في المنظمة.

✚ على المستوى البنيوي:

♦ تقليص الاعتمادية بين الوحدات: و ذلك بتقليص التدخل في عملها "و يمكن أن يتم من خلال إيجاد مناطق/ وحدات عازلة، فمثلا إذا كانت الدائرة (أ) تعتمد على إنتاج الدائرة

(ب) فإنّ تأخر (ب) سيؤثر على (أ) و لتقليص الاعتمادية يمكن إيجاد مخزون من إنتاج (ب) بشكل مستمر"¹.

♦ تقليص مشاركة الموارد بين الوحدات: و يتطلب ذلك زيادة الموارد المتاحة.

♦ التأكيد على أولوية الأهداف العليا: و يتمّ من خلال وضع هدف هام مشترك بين وحدتين أو أكثر في التنظيم، بحيث تصبح مكاسب إحدى الوحدات تدرّ بالمكاسب على الوحدات المشتركة معها في الهدف، و الخطر الذي يهدد إحداها يهدد الأخرى على حدّ سواء، مما يزيد التعاون بين الوحدات و التركيز على الأهداف المشتركة بدل التركيز على الأهداف الفرعية المتعدّدة و المتضاربة.

♦ "توحيد معايير التقييم و أسس توزيع المكافآت، و إيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم. إنّ من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة. و في إيجاد حوافز للتعلم بين مختلف الدوائر و الأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية"².

♦ زيادة التفاعل بين الموظفين: فهذا يساعد على إقامة علاقات بينهم من شأنها أن تشجّع التعاون، و يكون من خلال التقارب المكاني الذي يتيح الفرصة للتفاعل، كما يمكن أن يتمّ من خلال التدوير الوظيفي كنقل موظّف من وحدة أو فرقة معيّنة ليعمل في أخرى لفترة محدّدة، أو بزيادة التداخل في العضوية كأن يكون الفرد عضوا في أكثر من وحدة أو جماعة. و يقول احد علماء النفس أنّ قلب/ عكس الأدوار يهدف إلى تعميق الفهم المتبادل بين الناس، و يجعل كل فرد يعي وجهة نظر الآخر و يدافع عنها.

♦ اعتماد آليات التشاور و الاتصال رسميا: من خلال استخدام فرق عمل مشتركة مكوّنة من ممثلين عن جميع الوحدات أو الفرق في التنظيم للبحث في القضايا المشتركة.

♦ إشراك جميع أعضاء الفرق أو الوحدات التنظيمية في اجتماعات تخصّ القضايا التي تعنيها.

¹ حسيم محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 332.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

♦ مشاركة مختلف الوحدات و الفرق في حلّ المشاكل التي تعني المؤسسة ككل بغضّ النظر عن المشاكل التي تعنيهم بشكل خاص أو المشاكل المشتركة بينهم و حسب، فذلك يزيد من الإحساس بالمسؤولية.

♦ وضع آليات كافية وافية للتظلم: كالطّعون مثلا و تتدرج ضمن الاتصال الصاعد الذي يشعر المستويات العليا في التنظيم بواقع المستويات الدنيا، كما يتيح الفرصة للتعبير بحيث يخفف الشعور بالمظلومية و يمنح الموظف الشعور بأنّ لديه حقوق و لديه الوسائل للدفاع عنها دون اللجوء للعنف مهما كان نوعه.

♦ القيام بمسوحات متعلقة بالرضا الوظيفي: و التي من شأنها تحسيس المسؤولين بجو العمل في المؤسسة، و ما مدى اقتراب هذا الجو من العلاقات الصراعية.

إنّ هذه الإجراءات لتفادي الصراع يتمّ اتخاذها من قبل المؤسسة على المستوى البنوي الأشمل، حيث يمكن تطبيقها من خلال قرارات رسمية ثابتة، تؤثر بعد ذلك على المستوى التفاعلي للوحدات و الأفراد.

✚ على المستوى التفاعلي:

أما بالنسبة للخطوات المتصلة مباشرة بالمستوى التفاعلي للمنظمة و التي تصبّ في تفاصيل التفاعل اليومي المستمر ضمن الوحدة أو الفرقة الواحدة، فيمكن للمشرف أن يلعب دورا رئيسيا في تنمية التعاون بدل المنافسة و بذلك يعمل على تقليص النزاعات من خلال:¹

♦ تمثيل الجماعة بعناية في إطار احتياجات المنظمة.

♦ تعزيز التعاون بدلا من المنافسة بين الأفراد.

♦ الاعتراف بأنماط الصداقة بين الجماعة.

♦ تقليص العداوات بين الأفراد و الجماعات الفرعية.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 180.

- ♦ تشجيع مشاركة الأفراد.
- ♦ إعطاء المعلومات بشكل وصفي بحيث لا تعكس رأي المشرف أو تقييمه.
- ♦ إعطاء المعلومات لكي تعكس حقائق محدّدة لا معلومات عامة.
- ♦ الحديث عن تصرفات يمكن التأثير فيها، و ليس عن شعارات هلامية.
- ♦ إعطاء معلومات إذا كانت مطلوبة من الآخرين.
- ♦ دراسة شخصية و طريقة إدراك الشخص الذي تعطى له المعلومات أو تؤخذ منه.
- ♦ إعطاء المعلومات في الوقت المناسب و المؤثر في تصرفات الآخرين.
- ♦ إعطاء المعلومات التي يمكن أن يتحقق الآخرون من صحتها.

1)3. استثارة الصراع التنظيمي:

بالإضافة إلى السعي لحل و منع أو تقليص الصراع التنظيمي فإنّ من مساعي إدارة الصراع كذلك استثارة الصراع، و ذلك لما له من فوائد كما سبق ذكره إذا كان بالقدر المعقول أولاً و إذا حسن توجيهه و جني ثماره من قبل الإدارة ثانياً. و يتضمّن إقدام الإدارة على المخاطرة باستثارة الصراع إيماناً بإمكانية تحويل الصراع المعتدل إلى قوّة إيجابية من خلال:¹

- ◀ الاعتراف بحتمية الصراع.
- ◀ تشجيع المعارضة البناءة.
- ◀ الاعتراف بأنّ القدرة على استثارة الصراع و إدارته عملية ضرورية.
- ◀ اعتبار إدارته مسؤولية جماعية.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 337.

و طبعا لا تكون استثارة الصراع عشوائية تقوم بها الإدارة متى يحلو لها، بل إنّ ذلك يستدعي مراعاة ظروف و شروط معيّنة يمكن للإدارة التدخل حينها من أجل تنشيط الصراع، و يكون ذلك:¹

- إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة و الخنوع لرؤسائهم (لا يقولون إلا نعم).
- إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم و عدم التأكد لديهم.
- إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي و الخلاق بين العاملين.
- إذا كان دوران العمل منخفض بشكل غير عادي.
- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.
- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير و التجديد.

أما بالنسبة لطرق استثارة الصراع فمن بين الوسائل الأكثر فعالية و اعتمادا من قبل الإدارة نجد:

- زيادة التقسيم الأفقي: و يكون بتغيير الهيكل التنظيمي و ذلك لتأجيج التنافس على الموارد، كما يمكن زيادة التنافس كذلك عن طريق مكافأة الإنجاز لأحسن وحدة.
- إحداث عدم انسجام بين الموظفين: و ذلك بإضافة موظفين بخلفيات و خبرات و قيم تختلف جذريا عن الآخرين و هذا يخلق احتمال التعارض بينهم، بسبب التباين في وجهات نظرهم و اختلاف تفكيرهم، كما يمكن أن يشكّل حافزا لإظهار القدرات و الخبرات المختلفة.
- "تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء. إنّ من شأن هذا التهويل غير الرسمي

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 313 – 314.

استثارة الصراع، و وسيلة لتحسين الأداء لتبرير ضرورة البقاء، و إثبات الفعالية و الأهمية للتنظيم"¹.

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو الأهمية الواسعة و التنوع و الثراء الفكري الذي تضيفه دراسة الصراع بالنسبة لعلم الاجتماع، حيث كان الاهتمام به كظاهرة اجتماعية هو ما كشف الغطاء عن أصل التباين بين الطبقات الاجتماعية و علاقات الاستغلال و السيطرة بينها، كما ألقى الضوء على ظاهرة التغير الاجتماعي و حركة المجتمعات، و من خلال ذلك كشف عن العلاقة بين البنية و الفعل، حيث بيّن بعض العلماء كيف أن البنية الاجتماعية تحمل في طياتها بذور التصدع و الانشقاق لينبثق عنه التغير الاجتماعي، في حين بيّن آخرون كيف أن هذا التغير الذي يحدث في البنية الاجتماعية يمر عبر الفعل الاجتماعي من خلال الحركات الاجتماعية، و في خضم كل ذلك تبرز عدة عناصر و متغيرات تتميز من خلالها الطبقات و الصراع، من أهمها مفهوم الملكية بدءا بالملكية الاقتصادية و وصولا إلى ملكية المعرفة، ليشمل بعد ذلك الاهتمام بالصراع عالم المنظمة مستفيدا من الكم الهائل الذي يزخر به علم الاجتماع حول هذه الظاهرة، و ينتج عنه موروث فكري آخر متعلق بدراسة الصراع التنظيمي بعد تفاعله مع الدراسات التنظيمية.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق الذكر، ص 282.

الفصل الثالث

التنظيم البيروقراطي بين الكفاية المثالية
والمشاكل الواقعية

لا يعد الاهتمام بظاهرة التنظيم أمراً حديثاً في الفكر الإنساني بل إن جذوره تمتد إلى عصر بعيد و ذلك لارتباط هذه الظاهرة بظاهرة أخرى أصيلة في الطبيعة البشرية و هي الاجتماع في طرق العيش. و يمكن تتبع أصول هذا الاهتمام من خلال الرجوع إلى الفكر الاجتماعي في الحضارات السابقة ، حيث نجد التصور المثالي لجمهورية أفلاطون القائم على تقسيم المجتمع إلى فئات متباينة لممارسة الوظائف الاجتماعية حسب القدرات ، أما "نيكولا ميكيافيلي" فيما بعد فقد اهتم بمسألة القوة و البحث عن الوسائل المختلفة لتدعيمها و الحفاظ عليها حيث طرح أفكاره في كتابه " الأمير " الذي قدّم فيه عدة نصائح للأمير في كيفية المحافظة على الحكم دون أية ضوابط بإتباع منطق " الغاية تبرر الوسيلة " ، و هذه النظرية الخاصة عن الإنسان الانتهازي ظلت حاضرة في الفكر التنظيمي لتظهر في أوضح صورها من خلال " المنظور السياسي للتنظيم " الذي يعتبره مسرحاً للقوة و الصراع و المصلحة .

أما نقطة الانطلاق الرئيسية للفكر التنظيمي كمجال علمي واضح المعالم فقد كانت مع عالم الاجتماع الموسوعي " ماكس فيبر " الذي ارتبط اسمه بالبيروقراطية بعدما وضع نظريته عن هذه الظاهرة و بالخصوص بعدما وضع النموذج المثالي عنها ، الذي حدد فيه الخصائص المثالية للتنظيم البيروقراطي. و كان هذا النموذج المثالي بمثابة نقطة انطلاق لسائر الدراسات بعده سواء النظرية أو الإمبريقية، و من أبرزها دراسة "ميشال كروزيه"، ليتنوع بذلك مجال البحث في التنظيم و يمتد ما بين مستويات ماكروسوسيولوجية مهتمة بالهيكل التنظيمي و بيئة التنظيم و غير ذلك و مستويات ميكروسوسيولوجية تخص الأفراد و العلاقات بينهم و المناصب و ما إلى ذلك، و يشمل عدة مواضيع من أهمها السلطة و الصراع و هو ما نخص به موضوع بحثنا.

أولاً: تحليل التنظيم البيروقراطي:

كانت الدراسات الأولى التي خصت البيروقراطية تهتم بها كظاهرة واسعة بأبعادها التاريخية و السياسية و الاقتصادية مركزة على آثارها المختلفة على مستوى المجتمع الحديث ككل، إلا أن مستوى التحليل بدأ بالانحصر أكثر فأكثر في الأطر الداخلية للتنظيمات بعدما قدّم فيبر صورة ثابتة عن التنظيم البيروقراطي تتمثل في "النموذج المثالي للبيروقراطية" الذي ارتكزت عليه مختلف الدراسات فيما بعد ، حتى أن الدراسات الحديثة التي قامت على نقده و تبين مواضع النقص و الخلل و القصور فيه، قد توصلت إلى ما توصلت إليه بفضل النظرة الثاقبة في تصور فيبر لهذا النموذج.

1) النظريات الشمولية للبيروقراطية :

1.1 النظرية الماركسية (البيروقراطية و الاغتراب):

من الواضح للمتصفح لفكر ماركس أن موضوع البيروقراطية لم يشغل فيه حيزاً واسعاً كالذي شغله صراع الطبقات و الاغتراب مثلاً، غير أنه تعرض لها في خضم تناوله لموضوع الاغتراب و ذلك كله في إطار تحليله للرأسمالية، و مع ذلك فقد كانت أفكاره عن البيروقراطية بمثابة إطار مرجعي للدارسين و الباحثين بعده و منهم ماكس فيبر الذي ارتبط اسمه فيما بعد بالبيروقراطية .

و قد اقتصر ماركس في دراسته للبيروقراطية على جهاز الدولة و إدارتها و ذلك ضمن نقده لفلسفة هيغل عن الدولة التي ترى أن البيروقراطية تمثل الجسر الذي يربط بين الدولة و المجتمع أي بين المصلحة العامة و المصلحة الخاصة، بحيث تأخذ معناها من التعارض بينهما لتكون حلاً لهذا التعارض.

إلا أن الأمر غير ذلك بالنسبة لماركس، فليست البيروقراطية سوى الستار الذي يخفي الحقيقة المشوهة للنظام القائم أصلاً على الاستغلال و اللامساواة ليكرس هذا الانقسام بين

الطبقات و الجماعات و يضيف عليه سمة الشرعية و القبول، و يعمّ وهم الإنصاف و المصلحة العامة في حين أن النظام لا يمثل في حقيقة الأمر سوى المصلحة الخاصة بالطبقة الحاكمة، يتم تصويرها على أنها مصلحة عامة تستلزم تضافر جهود الكل من أجل تحقيقها، فالبيروقراطية لا تعدو عن كونها أداة الدولة لممارسة سلطتها في المجتمع الرأسمالي و التي تعمل على ترسيخ الانقسام و التفاوت بين الطبقات و مراقبته و المحافظة عليه.

و مع هذا فإن البيروقراطية لا تشكّل جزءا متكاملًا مع الطبقة الرأسمالية الحاكمة بل تحقق نسبة من الاستقلال الذاتي حيث أن أصحاب المناصب فيها ينالون قسطا من السلطة، كما تنشأ في هذا النظام مصالح خاصة بهم تتباين و مصالح الطبقة الرأسمالية الحاكمة يسعون للحفاظ عليها بدورهم مما يجعل إمكانية الصراع قائمة. لذلك فإن البيروقراطية التي تعمل على تأكيد شرعية الطبقة الرأسمالية و ضمان بقائها و ترسيخ رموزها فهي تعمل في اتجاه معاكس على خلق طبقة أخرى منافسة لها تضم أولئك المسيطرين على إدارتها.¹

و في نفس السياق الذي حلل فيه ماركس الرأسمالية و ارتباطها بالاغتراب طبّق فكرته كذلك على البيروقراطية، فإذا كان نمو قوى الإنتاج و تطور الوسائل التكنولوجية المصاحبة للنظام الرأسمالي واستحداث أنظمة متطورة و فعالة مثل النظام البيروقراطي يمكّن الإنسان من السيطرة على الطبيعة، فإنه يؤدي في نفس الوقت إلى اغتراب الإنسان عن بيئته الطبيعية التي يعد جزءا منها بحيث لا يعود متناغما معها بعد أن خلق حدودا فاصلة بينه و بينها. حيث أن تقسيم العمل كما تفرضه الرأسمالية يؤدي إلى اغتراب الإنسان عن أدواته بعد أن تسيطر طبقة معينة على وسائل الإنتاج و فائض الإنتاج، و كذلك اغترابه عن السلعة التي ينتجها و لا يتحكم في مصيرها، فيتحول الإنسان إلى مجرد حلقة صغيرة في سلسلة تتحرك أليا بغض النظر عن إرادته و مقاصده حيث لا يتحكم في اتجاهها و لا في إيقافها أو تحريكها بعد أن كان سيدا لأدوات وسلعته و مهنته.

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 71.

وهكذا هو الحال بالنسبة للبيروقراطية كذلك، فبدل أن تكون أداة الإنسان للسيطرة على أنشطته المختلفة فإن النتيجة هي عكس ذلك حيث أصبحت كيانا مستقلا بذاته ذو قوة ساحقة و إرادة ذاتية قاهرة لإرادة الأفراد. و بدل أن يسيطر الإنسان على النظام و الآلة، أصبح تابعا لهما عاجزا أمام قوتهما، يجتاحه الشعور بفقدان القوة و هو جوهر فكرة الاغتراب لدى ماركس. ويشير ماركس إلى أن حالة الاغتراب هذه لا تمس فقط أفراد المجتمع غير الأعضاء في الجهاز البيروقراطي و إنما يتحقق حتى داخل البناء ذاته بالنسبة لأولئك الذين ينتمون إليه و يشعرون أنهم يسيرون و ينظمون و يقررون و ينجزون الأعمال التي تنفع المجتمع و تحقق المصلحة العامة، بحيث لا يشعرون بالطابع التسلطي للنظام و ذلك لما يرسخه فيهم التسلسل الدقيق للسلطة و النظام المحكم بقوانين رشيدة محددة للسلوكات بحيث لا تترك مجالاً غير تقديسها و الانصياع لها و هو مظهر آخر للاغتراب.

كما يرى ماركس أن البيروقراطية كتنظيم تشلّ القدرات المخزونة في الفرد فتحطم الإبداع و الكفاءة و التخيل و المبادرة و تحمّل المسؤولية و تهدرها، لكن الأسوأ من ذلك أن البيروقراطيين لا يدركون أثر الضرر الملحق بهم بل على العكس فهم يعتقدون في كفاءتهم و في أن هذا التنظيم الرشيد يفتح لهم الأبواب لتطويع قدراتهم و تحسين وضعيتهم ورفع مكانتهم و التقدم في مختلف مجالات حياتهم، و هذا يؤدي إلى نتائج عكسية وخيمة بنظر ماركس عندما يحوّل طاقات الأفراد إلى السعي باستمرار للحصول على الامتيازات ورفع المكانة حيث يخلق هذا الوضع ما يمكن وصفه ب "مادية حقيرة" تطغى على كل تنظيم بيروقراطي، تتضح في أجلى صورها من خلال صراع الأفراد من أجل الترقية و السعي الدائم وراء المكانة و الألقاب و الهيبة، أما المقاصد و الأهداف التي يفترض أنها الأساس الذي ينجزون عليه أعمالهم فتصبح ثانوية مهملة أمام هذه المادية الحقيرة التي غرقوا فيها.¹

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 72-74.

1) 2. التحليلات السياسية الاجتماعية للبيروقراطية عند ماكس فيبر:

"كان فيبر مهتما في دراسته للبيروقراطية بتحليل التغيير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، فضلا عن توضيح الخصائص أو المقومات النموذجية للتطبيقات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع".¹ لذلك فإن مؤلفاته تعتبر قاعدة لنوعين من الدراسات هما: الدراسات التاريخية التي تتبع التحول نحو البيروقراطية، و الدراسات الأضيق التي تناولت أبعاد التنظيمات و خصائصها البنائية، ففيما يخص الشق الأول فإنه يتعلق بالامتدادات التاريخية للبيروقراطية "على اعتبار أن ماكس فيبر- عند دراسته لظاهرة البيروقراطية- قام بتحليلها من خلال تناوله نظم البيروقراطية في الحضارات القديمة كحضارة مصر القديمة و الحضارة الصينية و الهندية و الرومانية، إلى أن وصل إلى المجتمعات الرأسمالية الحديثة"²، و هذا الشق من نظرية فيبر حول البيروقراطية يدرج ضمن النظريات الشمولية الكبرى العابرة للزمان و المكان، أما الشق الثاني الذي سنتطرق إليه لاحقا فقد توصل إليه فيبر و بناه على أساس نظريته الشمولية.

وقد ارتكز فيبر في تحليلاته للبيروقراطية على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع التي تتمثل بالنسبة له في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين، غير أنه اهتم بنموذج واحد لعلاقة القوة و هو ما يطلق عليه مصطلح السلطة و ميزتها أنها تقوم على الشرعية التي تستند إلى مجموعة من المعتقدات حين توفرها تصبح ممارسة السلطة من طرف الحاكم حقا له يقابلها القبول و الاعتراف من قبل المحكومين، و بذلك تعمل على الحفاظ على الاستقرار النسبي لأنساق السلطة المختلفة. و الأمر الثاني الذي اهتم به فيبر بخصوص السلطة الشرعية هو مسألة ممارستها على أعداد كبيرة من الأفراد وما تستلزمه من وجود هيئة إدارية كاملة لهذا الغرض من أجل تحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء و المرؤوسين. و هكذا اعتمد

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 79.
² عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 162.

فيبر في تحليله للسلطة على معيارين هما الاعتقاد في شرعية السلطة و ذلك بالنسبة للحاكم و المحكوم على حد سواء، و وجود جهاز إداري تعمل من خلاله السلطة .

و قد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي: السلطة الكارزمية التي تقوم على الاعتقاد في قدسية شخصية معينة لما تملكه من سمات تميزها عن العامة و تمنحها هالة بين البشر تدفعهم إلى الولاء المطلق لها، و قد تكون في زعيم روحي أو نبي أو قائد عسكري و ما إلى ذلك، أما النموذج الثاني فيتمثل في السلطة التقليدية التي تقوم على العادات و التقاليد السائدة ووراثه المكانة، و النموذج الثالث و الأخير هو السلطة الشرعية التي تقوم على أسس عقلانية رشيدة تستند إلى قواعد و معايير موضوعية تراعي الكفاءات و القدرات فتكون فيها الطاعة لمنصب الشخص الذي يصدر أوامره انطلاقا من القانون وليس من شخصيته و ذاتيته، و هذا النموذج هو الشائع في المجتمعات الغربية الحديثة و الذي يعتمد على الجهاز الإداري البيروقراطي العقلاني.

ويربط فيبر بين انتشار الإدارة البيروقراطية بالنسبة لأجهزة الدولة و بين ظهور الدولة الحديثة التي تقوم على سيادة القانون، و يرد ذلك لظروف تاريخية معينة أهمها: ظهور اقتصاد النقود، و زوال نظام العبودية، و كبر حجم المجتمعات، و تعقد المهام الإدارية، و نمو الرأسمالية بالإضافة إلى تفوق الإدارة البيروقراطية فنيا على غيرها من أنماط الإدارة و كفاءتها حيث اعتبرها النموذج الأمثل و الأنجع ذلك أنها تقوم على أسس عقلية رشيدة و قواعد محددة تسطر سير العمل بدقة و بالتالي تضمن النتائج و تتحكم فيها.¹

ثم ذهب بعدها إلى الاهتمام بتأثير شيوع التنظيم البيروقراطي في مختلف مجالات الحياة فيما أطلق عليه مصطلح "التحول نحو البيروقراطية" و ذلك على المستوى الشمولي الأوسع من مجالات الحياة ككل، و على المستوى الجزئي المتعلق بالأفراد، فجاءت أفكاره حول هذه

¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق، ص 83.

التأثيرات التي أحدثها انتشار التنظيم البيروقراطي العقلاني في المجتمعات الحديثة و حول توقعاته عن التأثيرات التي سيحدثها مستقبلا كالتالي:¹

- لقد ترك تغلغل التنظيم البيروقراطي أثرا عميقا على الأفراد نتيجة تزايد العقلانية التي أصبحت تغطي على كل جوانب حياتهم بما في ذلك ممارستهم و تفكيرهم مما أدى إلى الحد من حريتهم و تلقائية سلوكهم، على عكس العامل المبدع الذي كان من قبل. و بذلك فقد أدت البيروقراطية إلى قولبة أنماط السلوك و الشخصيات حسب قوالب معدة مسبقا وفقا لمعايير مسطرة و محددة بدقة و بذلك قضت على الذاتية لصالح الموضوعية.
- إن أنماط السلوك و التفكير المنمطة التي خلقتها البيروقراطية لا تقتصر على مجالات العمل و التعاملات الرسمية و حسب و إنما اجتاحت كافة مجالات الحياة الاجتماعية، و ذلك نتيجة انتشار النزعة العقلية التي تقوم على الإحاطة النظرية بأبعاد الواقع من خلال مفاهيم مجردة، و التخطيط للأهداف بأخذ كافة الوسائل الممكنة و دراستها ثم المفاضلة بينها، مما أدى إلى ازدهار العلم و رفع مكانته و انعكس ذلك على مجالات الحياة الأخرى حيث أصبح العلم مرجعا للناس كنسق فكري يوجه السلوك و العمل بدل الرجوع إلى القيم و الأفكار الميتافيزيقية و المعتقدات الخيبية.
- أدى التنظيم البيروقراطي بالأفراد إلى فقدانهم القدرة على فهم حقيقة أنشطتهم في علاقتها مع التنظيم ككل، أي عدم اكتمال الصورة الكلية للتنظيم الذي هم جزء منه، و العمل الذي هم مشاركون في انجازه، و الأهداف التي يساهمون في تحقيقها.
- تلعب العقلانية المتزايدة في المجتمعات الحديثة دورا محوريا في الاتجاه العام لحركة التاريخ، و يتمثل ذلك في الصراع بين الإلهام الذي يعتبره محرك التاريخ سابقا، و يتمثل في ابتكار أو تجديد نتيجة قوى تلقائية تظهر في المجتمع و تتحكم في مساره، و بين النظام الرشيد في المجتمعات الحديثة القائم على التخطيط المسبق و التقنين و الروتين. و يعتقد فيبر أن الإلهام الذي كان يمثل قوة ثورية في الفترات الحرجة التي تحتاج إلى

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 83-86.

التجديد سيؤول في نهاية المطاف إلى النظام الرشيد، و تتحول الكاريزما إلى روتين عندما ينتهي عصر القائد الملهم و لا يكون أمام خلفائه من بعده سوى تأكيد النظام و بذلك يتدعم التنظيم البيروقراطي المسابير للنزعة العقلية السائدة في الحضارة الغربية .

■ إن التنظيم الرشيد و النزعة العقلانية برغم الآثار الايجابية التي خلفتها من ازدهار العلم و القضاء على الخرافة و تحقيق الأهداف المخططة و سرعة الإنجاز و التنسيق، إلا أنه يكلف الإنسانية ثمنا باهظا حيث لم يقدم لها قيما روحية بديلة عن تلك التي قضى عليها بل خلف فراغا روحيا شكل ثغرة للمجتمعات الحديثة.

■ يميز فيبر بين وضعية الأعضاء العاديين في التنظيم البيروقراطي الذين يخضعون للسلوك النظامي المفروض عليهم، و بين وضعية من يشغلون مراكز رئاسية و حققوا بذلك مكانة اجتماعية أساسية تحررهم من تلك القيود ليتركز نشاطهم على الصراع من أجل القوة، و من هذا المنطلق يصبح الجهاز البيروقراطي أداة في أيدي قلة من الأفراد. لكن مع ذلك فإن هؤلاء القلة ممن يشغلون أوضاعا رئاسية بحكم نفوذهم السياسي تتقصم الخبرة الفنية بنظم الإدارة التي تتزايد حجما و تعقيدا مما يجعلهم في حاجة إلى المتخصصين في هذا الشأن الذين سيحكمون السيطرة على أنشطة التنظيم.

■ إن اعتماد البيروقراطية على مجموعة من معايير موضوعية في اختيار أعضائها من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته، و مع أن اعتماد قواعد غير شخصية في ممارسة السلطة يحقق قدرا من المساواة إلا أنه لا يخلو من نتائج عكسية، ذلك أن وصول الأفراد لأن تتوفر فيهم تلك المعايير و ما يلزمها من تعليم و تخصص يحوي عدم تكافؤ الفرص في حد ذاته.

يبدو جليا من الأفكار التي طرحها فيبر حول انتشار النموذج البيروقراطي و تأثيره في المجتمعات الغربية الحديثة أنها لا تخلو من تقاؤل كما لا تخلو من تشاؤم، و ذلك سواء بالنسبة للآثار التي عايشها في زمنه و عاينها أو بالنسبة لما توقعه من آثار في المستقبل،

و يبدو أن مجمل ما كان يساوره من آمال و مخاوف كان يدور حول ثنائيات متناقضة كان يربح بينها أيها ستتتهي إليه البيروقراطية و أيّ منها ستقضي على نقيضها و ما الأثر الذي سيخلفه ذلك، و يشير هذا إلى تواجد منطوق جدلي يحرك أفكار فيبر حيث أن نفس السبب كان يتوقع له النتيجة و عكسها و تتمثل هذه الثنائيات في: الذاتية و الموضوعية، الإلهام و التخطيط، العدالة الاجتماعية (المساواة و تكافؤ الفرص) و عدمها، القيم العقلية و القيم الروحية، أما أكبر مخاوفه فقد كان يتعلق بتناقص الحرية الفردية و تراجع الديمقراطية أمام تزايد البقرطة.

و يتضح من أفكار فيبر عن البيروقراطية أنه حاول قدر الإمكان ألا يصوغ آراءه على شكل حقائق مؤكدة و ألا يصور توقعاته على أنها حتمية لا مناص منها، بل كان يسعى لأن يحيط بكل الجوانب الإيجابية منها و السلبية لهذا التنظيم الرشيد الذي ينطوي على مظهرين متناقضين و متصارعين أحدهما يدعو إلى التفاؤل بما سيعود به هذا التنظيم على الإنسانية من تقدم و تحسن الأوضاع و بالتالي يشجع على نموه، و الآخر يدعو للتشاؤم من سيطرة هذا التنظيم على البشر و تقليص حرياتهم و تدمير خصائصهم الإنسانية المتعلقة بالذاتية و الإلهام و الإبداع و القيم الروحية و بالتالي يعمل على تردي الأوضاع بدل تحسينها و تراجع العدالة الاجتماعية و المساواة بين البشر بدل تقدمها.

لكن مع كل ذلك فقد كان فيبر ينظر إلى التنظيم البيروقراطي على أنه الماكنة المتقدمة و النموذج الأمثل للتسيير و النوع الوحيد للتنظيم القادر على تنسيق جهود أعداد ضخمة من البشر و العمل دون ضياعها سدى و توجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة .

1) 3. الأوليغارشية في المنظمات البيروقراطية عند "روبرت ميشيلز":

اهتم روبرت ميشلز -و هو أحد تلامذة فيبر- بتحليل العمليات السياسية داخل التنظيمات الكبرى على خلاف فيبر الذي كان معنيا بدراسة أثر هذه التنظيمات الكبرى على البناء السياسي ككل، محاولا في ذلك إعادة بناء منهج ماركس لكن على ضوء قوى متعددة ذات

طبيعة متباينة بدل الاقتصار على عامل الاقتصاد "و تتألف هذه القوى ، فيما يرى ميشيلز من: طبيعة الكائن الإنساني، طبيعة الصراع السياسي، طبيعة التنظيم...و أول نتائج هذه القوى أن الديمقراطية تحمل بين جوانبها الأوليغاركية"¹، و كانت تلك المسألة هي الشغل الشاغل الذي حرك أفكار ميشيلز حول البيروقراطية و التي خلفها في مؤلفه الكلاسيكي "الأحزاب السياسية".

"لقد ذهب ميشيلز إلى القول إن قانون الأوليغاركية الحديدي يسود المنظمات الكبيرة بل المجتمع الذي تهيمن عليه المنظمات. و الأوليغاركية تعني حكم الأقلية"² وقد استقى أفكاره من نظرية "ميكيافيلي" التي طرحها في كتابه "الأمير" حيث يعتبر من أبرز من تبنا صياغة ميكيافيلي السياسية التي تدور حول فكرة رئيسية مصبها أن البناء السياسي للمجتمع يمثل ثنائية بين الصفوة و الجماهير، و من هنا تكون أهمية دراسة بناء الصفوة الحاكمة في المجتمع و تحليل علاقتها بالجماهير و ذلك باعتبار أنها تمارس حكمها على أساس القوة حتى و إن عملت على إخفاء ذلك .

و ينطلق ميشيلز من نفس المنظور السياسي بالنسبة لنظريته السوسيولوجية، و في هذا قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني، الذي اختاره على افتراض أن يكون الأكثر ديمقراطية من أي تنظيم آخر، لكنه خلص إلى أنه تنظيم يتميز بالأوليغاركية و لا وجود للديمقراطية فيه إلا كشعار مدون على اللوائح، و كانت الأفكار و النتائج التي توصل إليها كالتالي:³

- لا تتيح التنظيمات الكبرى التي تعتمد على البيروقراطية فرصة تحقيق الديمقراطية الداخلية و ذلك للأسباب التالية :

¹ محمدعلي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص87.

² أنتوني قدنز ، مرجع سبق ذكره ، ص 420.

³ محمدعلي محمد ، مرجع سابق ، ص 88-92.

- العدد الضخم للأعضاء المنتمين إليه بحيث يستحيل عليهم المشاركة الفعلية التي تستلزم صياغة سياسته و الإشراف على تنفيذها و المناقشة المباشرة و طرح كل الآراء و ما إلى ذلك، و هذا غير ممكن، فعدد أعضاء الحزب في برلين فقط يزيد عن 90 ألفا .

- تحتاج العمليات الإدارية و المشاكل التنظيمية المعقدة إلى خبرات متخصصة و تدريب عال و غير ذلك من الامتيازات التي لا تتوفر إلا لذوي المراكز العالية و تحرم عن بقية الأعضاء.

- إن الوضعية التي يجد فيها القادة أنفسهم تدعم تمركز القوة لديهم، و ذلك نظرا للخصائص البنائية للتنظيمات التي تفرض التسلسل الرئاسي و توفر سهولة الوصول إلى المعلومات في المستويات العليا فقط، بحيث تستخدمها هذه القلة المتواجدة في أعلى السلم الهرمي لترسيخ بقائها و القضاء على منافسيها أو المتمردين عليها، و بذلك يخلقون نظاما يتسم بالأوليغاركية أي حكم الأقلية و يغترب بقية الأعضاء عن العملية السياسية .

• إن فكرة أن الأوليغاركية لا تعني بالضرورة استغلال الأقلية الحاكمة للقوة لتحقيق مصالحها الخاصة على حساب المصالح العامة، و أن هذه القيادة لا يمكن أن تهمل مصالح العامة الذين أوصلوها إلى الحكم في خضم جوّ ملؤه التنافس و الصراع، هي فكرة في غاية السذاجة، حيث أن هؤلاء الرؤساء حين يتقلدون مناصبهم يتحولون بالضرورة إلى جزء متكامل من الصفوة التي ينصبّ مجمل اهتمامها على الحفاظ على سيادتها قبل كل شيء. و هذه الأحزاب التي تدّعي الاشتراكية تخفي سيطرة الصفوة وراء الالتزام الكامل بقواعد التنظيم البيروقراطي التي تحقق الاستقرار. بالإضافة إلى كل ذلك فإن السمات النفسية و الاجتماعية تدفع القائد إلى عدم التخلي عن سلطته و هيئته و أسلوبه في الحياة القائم على البروز و الرفعة و المكانة التي أكسبه إياها مركزه القيادي، و إذن لا يكون نزوع الصفوة للحفاظ على قوتها ولا تكون الصراعات بين النخب بسبب المصالح الاقتصادية وحسب و إنما تعد السلطة هدفا و مسعى في حد ذاته.

- إن ما ينطبق على بيروقراطية هذا الحزب السياسي من اتسامها بالأوليغاركية وضآلة فرص الديمقراطية، ينطبق كذلك على مستوى نظامي أكثر عمومية أي على المجتمع السياسي ككل و هو ما يخط مستقبل الديمقراطية مع كل من الرأسمالية و الاشتراكية، و بالتالي صعوبة أو استحالة وجود مجتمع غير منقسم إلى طبقات.
 - تنطبق النظرة الدورية للتاريخ على الأوليغاركية حيث أنها تقوم لفترة معينة من الزمن، إلى أن يظهر قائد ملهم قادر على تصفية كافة العوامل التي تضغط على النظم الاجتماعية المتعددة و يحدث التغيير أو يمهد له.
 - يمكن فقط من خلال التنشئة الاجتماعية، القائمة على تزايد التعليم و رفع المستوى الفكري للجماهير و تشجيع حرية النقد و البحث و مراقبة القادة و غرس الوعي في نفوس الجماهير، تدعيم الديمقراطية و التصدي للأوليغاركية .
- يتضح من خلال أفكار ميشيلز تأثره بماركس و ميكيافيلي بشكل كبير، كما يتضح جليا تأثره بأستاذه فيير و تحديدا في نقطة التعارض بين البيروقراطية و الديمقراطية، حيث كان فيير يتخوف من تناقص الديمقراطية أمام تزايد البقرطة و هو ما بنى عليه ميشيلز أفكاره بنفس المنطق الجدلي الذي يطبع أفكار ماركس و فيير، "فهو يرى أول الأمر أن المنظمات ضرورية للديمقراطية، غير أنها تؤدّن في الوقت نفسه باندثار الديمقراطية آخر الأمر. فالمنظمات هي الأسلوب الوحيد المعقول لحشد أعداد كبيرة من الناس... غير أنه يستحيل بعد قيام المنظمات إدارتها و الإشراف عليها من جانب أعداد كبيرة من البشر. و من هنا تبدأ عملية متسارعة تؤول إلى فقدان السلطة لصالح القمة"¹. لذلك فقد تميزت نظرة ميشيلز للبيروقراطية بالتفاؤل و التشاؤم في آن واحد تماما كأستاذه فيير .

¹ أنتوني قدنز ، مرجع سبق ذكره ، ص 420.

2) دراسات معمقة حول خصائص التنظيم البيروقراطي:

2) 1. النموذج المثال للبيروقراطية :

لقد كان ماكس فيبر باعتباره أحد أبرز علماء الاجتماع الكلاسيكيين يحاول أن يحيط بكل جوانب الحياة الاجتماعية، فقد كان كسائر علماء الاجتماع آنذاك موسوعياً بعلمه ذو نظرة شمولية واسعة تسعى لتفسير العالم الاجتماعي على امتداد جذوره في الزمان و المكان، بالرغم من أنه امتاز عن معاصريه باهتمامه بالفعل الاجتماعي و إضفاء معنى عليه، و في هذا الصدد لجأ إلى وضع نماذج مثالية للظواهر الاجتماعية تصف الشكل الخالص لها و تصوغها صياغة ذهنية تجريدية، فالنموذج المثال: "وصف منسق منطقياً، من وجهة نظر محددة، قادر على توضيح العلاقة بين الوسائل و الغايات بالنسبة للأفعال و الأحداث و عملية تفسير الأفكار بحيث يتمكن الباحث من ترجمة الأفكار الجزئية المتناثرة و التفسيرات و الارتباطات إلى مصطلحات علمية مفهومة"¹.

و على عكس ما ذهب إليه بعض منتقدي فيبر من غفلته عن الانحراف بين التصور المثالي للظواهر و الواقع الملموس لها، فقد كان فيبر يعي استحالة أن تطابق هذه النماذج الواقع تماماً، غير أنه وضعها ليقاس عليها حيث تمكّننا مقارنة الواقع بها معرفة مدى اقتراب الظاهرة أو ابتعادها عن هذا النموذج، و يقول فيبر: "إن بناء نمط عقلي خالص للفعل ... يخدم عالم الاجتماع كنموذج... بحيث أن المقارنة على أساسه تجعلنا نفهم الطرق التي يتأثر من خلالها الفعل الواقعي بعوامل غير عقلية من كل الأنواع. و يجب أن تأخذ في الاعتبار الانحراف عن خط السلوك الذي يمكن أن توقعه بناء على الافتراض القائل بأن الفعل عقلي خالص"².

¹ محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون: قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 193.
² عامر مصباح، مرجع سابق، ص 176.

و قد نالت ظاهرة البيروقراطية قسطا كبيرا من جهود فيبر إثر تحليله للمجتمع الرأسمالي و أسباب تقدمه، "و مع أنه قد ركز دراسته حول أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي، إلا أن المبادئ التي طورها تصلح لتحليل التنظيمات الرسمية المعقدة بصفة عامة فالتساؤل الرئيسي الذي حاول أن يجيب عنه هو: ماهي الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيدة عموما؟ و لقد جاءت إجابته متمثلة في نظرية شاملة عن بناء البيروقراطية و خصائصها المثالية"¹. و يعتبر النموذج المثال للبيروقراطية أقرب النماذج المثالية إلى الواقع بحيث تنطبق خصائصه المثالية على التنظيمات الواقعية إلى حد كبير، و تتمثل هذه الخصائص كما لخصها الأستاذ معنى خليل عمر² فيما يلي :

- وجود سلسلة من المراكز الوظيفية المتخصصة في قطاعات تتزايد وفق تزايد حجم النظام البيروقراطي و مصالحه.
- وجود تنظيم تدرجي هرمي للمكاتب الرسمية و تحديد دقيق للسلطة و أبعادها و مسؤوليات كل مكتب و تحديد نوع اتصالات هذه المكاتب بعضها ببعض .
- وجود عملية انتقاء لموظفي المكاتب مبنية على أساس الكفاءات المهنية و الفنية و الإدارية ، و تخصصات إدارية و نفسية و اجتماعية و اقتصادية و سياسية.
- التحديد الدقيق لأبعاد سلطة الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية في التنظيم البيروقراطي.
- هناك تحديد واضح لنوع العلاقات البيروقراطية، و طبيعة الاتصالات الإدارية بين الأفراد الذين يشغلون المراكز الوظيفية في الجهاز البيروقراطي .
- لا تعتبر مراكز التنظيم البيروقراطي و مكاتبه ملكا لأحد، و لا يتبوؤها الأفراد بالوراثة و إنما عن طريق عملية الانتخاب أو الانتقاء البيروقراطي.
- تتميز الاتصالات داخل التنظيم البيروقراطي و القرارات المتخذة بأنها مكتوبة و موثقة في سجلات رسمية تحفظ في أرشيف الجهاز البيروقراطي.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص80.

² معنى خليل عمر، نقد الفعل الاجتماعي المعاصر: دراسة تحليلية و نقدية، دار الآفاق الجديدة، بيروت ، 1991، ص 117.

لقد أوضح فيبر خصائص التنظيم البيروقراطي الحديث لكنه لم يحدد بشكل صريح أيها يمكن الاعتماد عليها كمعيار ثابت نحكم على أساسه إن كان التنظيم بيروقراطياً أم لا، فقد توفرت بعض هذه الخصائص في تنظيمات سابقة في الحضارات القديمة و كذلك في النظام الإقطاعي، و مع ذلك لم يعتبرها تنظيمات بيروقراطية، لكن يجدر التذكير هنا أن فيبر قد حلل التنظيمات منذ الحضارات القديمة و توصل إلى بناء نموذج عن البيروقراطية الحديثة على نوع السلطة القائمة في التنظيم، حيث لاحظ أن ما يميز التنظيمات البيروقراطية الحديثة عن التنظيمات القديمة ليس مجرد وجود نظام للضبط و المراقبة و التنسيق وما إلى ذلك، و إنما يتمثل في كون نظام الضبط و المراقبة يرتكز على الشرعية القائمة على الكفاءة و المعرفة و القواعد العقلية الرشيدة و ليس على العرف و التقاليد أو الكاريزما.

إن عدم إدراك هذا الفارق في نموذج فيبر ينجم عنه خلط و غموض ومن أمثلة ذلك دراسة "ستانلي أودي" و دراسة "مورو بيرجر" حيث تشترك هاتان الدراستان في خطأ واحد هو اعتماد التسلسل الرئاسي كمقياس للبيروقراطية، و الحقيقة أن فيبر عندما أكد على خاصية التسلسل الرئاسي لم يقصد جعله السمة الفاصلة بين التنظيم البيروقراطي و غير البيروقراطي، ذلك أن تدرج السلطة هو أمر شائع و لا بد منه في كل تنظيم كبير و معقد، لذلك فالفرق الأساسي بين هذه التنظيمات يتمثل في طبيعة علاقات السلطة إذ هي في النظام الإقطاعي علاقات شخصية مستمدة من التقاليد بينما هي في التنظيم البيروقراطي علاقات غير شخصية تستمد شرعيتها من الكفاءة و القوانين العقلانية¹.

و في الدراسة التي أجراها مورو بيرجر عن البيروقراطية في مصر كان المعيار الذي اعتمده لتحديد درجة البيروقراطي متمثلاً في: المبادأة بين أعضاء التنظيمات² و هذا الأمر فيه غموض بالغ، ذلك أن فيبر على ما يبدو لم يكن موقفه واضحاً جداً في هذا الخصوص حيث أشار إلى إمكانية وجود سلطة مركزية أو لا مركزية حين أقر أن: "التسلسل الرئاسي

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ص 95-96.

² نفس المرجع، ص 97.

يختلف في طبيعته وفقا لما إذا كانت التغييرات ناتجة عن قرارات تفرض من المستوى الأعلى، أم أن مسؤولية إحداث تغييرات تنظيمية تترك للمستويات الرئاسية الدنيا¹، غير أننا نجد في نموذج المثال يضع الكثير من القيود على السلوك الفردي ضمانا للكفاءة و النظام و تجنبنا للفوضى، و ربما أمكننا فهم هذه الازدواجية في موقف فيبر إذا تناولنا نظريته الشمولية للمجتمع في مقابل اهتمامه بالفعل الاجتماعي و ذلك لتيقنه أنه لا سبيل لتقدم الكل إلا على حساب الفرد.

و على أية حال فإن التنظيم يكون بيروقراطيا بمقدار ما يكون فيه التكامل بين الخصائص المثالية لنموذج فيبر، على أن يقوم هذا التكامل على وجود نظام للسلطة يستند إلى الكفاءة و الرشده.

2) البيروقراطية لدى "ميشال كروزيه":

يعتبر "ميشال كروزيه" من أبرز علماء الاجتماع الذين تبنا المنظور السياسي للتنظيم الذي يؤكد على القوة و الصراع كعاملين أساسيين، حيث قام بتطوير مقارنته النظرية عن "التحليل الاستراتيجي" و ذلك من خلال عدة مؤلفات أهمها "الظاهرة البيروقراطية"، "الفاعل و النسق" الذي ألفه بالاشتراك مع زميله "إيرار فريديرغ" و قد نال رواجاً واسعاً و أهمية كبرى حيث بلور فيه مقارنته النظرية و منهجه في التحليل، بالإضافة إلى عدة مؤلفات أخرى مثل "المجتمع المغلق"، "لا نغير المجتمع بالأمر"، "المؤسسة في الاستماع"، "عالم موظفي المكاتب".

و قد كانت بحوث كروزيه متمحورة حول الإدارات العمومية البيروقراطية التي كانت مسرحاً للتغييرات و الأزمات آنذاك، فقام بدراسات موسعة حولها سمحت له بوضع مؤلفاته التي أصبحت مرجعاً أساسياً للدراسات المتعلقة بالبيروقراطية و التنظيم عموماً، حيث

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 97 .

"تسمح أعمال كروزيه بالفهم العميق للآليات البيروقراطية ، و مختلف مشاكل التغيير ، و أزمة القطاع العمومي ، و الأنماط التسييرية و السلطة و سيرورة اتخاذ القرارات بالتنظيم"¹ .

لقد وجد كروزيه أمامه تراثا هائلا من الفكر المتراكم بحيث استفاد من مختلف نظريات علم الاجتماع العام و المعاصر، فهل أفكاره من الماركسية التقليدية و المحدثه، و البنائية الوظيفية، و البنوية، و نظرية الفعل الاجتماعي، و التفاعلية الرمزية، و نظرية الأنساق، كما انتقد كل من النظريات العقلانية التي اعتبرت استجابة الفرد للتنظيم آلية و بسيطة، و النظريات النفسية و الاجتماعية التي اعتبرت استجابته عاطفية لا عقلانية ، و سار على نهج "هربرت سيمون" فاعتمد "العقلانية المحدودة" لأعضاء التنظيم بحيث لا تكون استجابتهم عقلانية تماما، و لا عاطفية غير عقلانية تماما، و إنما هي عقلانية محدودة مرتبطة بتصور الفرد و وجهة نظره من زاوية مهامه و اختصاصه و من زاوية أهدافه ومصالحه في إطار ما يفرضه التنظيم عليه من إكراه.

فالفاعل هو أسير الوسائل التنظيمية المتاحة و الهيكل التنظيمي المفروض عليه الذي يقيّد حريته و يضبط علاقات السلطة بصورة متفاوتة، من هذا المنطلق يتخذ كروزيه وجهة تفكير مختلفة عن تلك التي أعطت أولوية الوجود للتنظيم على الفاعل أو تلك التي أعطت أولوية الوجود للفاعل على التنظيم، في محاولة التوفيق بين الاثنين، على اعتبار أن "الفاعل لا يوجد خارج النظام الذي يحدد حريته و العقلانية التي يستعملها في فعله. لكن النظام لا يوجد إلا من خلال الفاعل حيث أنه الوحيد الذي يستطيع منحه حياة و هو الوحيد الذي يستطيع تغييره"²، محاولا بذلك فهم العلاقات بين الفاعل و النسق كقطبين متعارضين لكن مترابطين فتساءل: "في أية شروط و بسبب أية إكراهات الفعل الاجتماعي، بمعنى الفعل المنظم، للناس يكون ممكنا؟"³ و هو السؤال المركزي لكتاب "الفاعل و النسق".

¹ Hicham Saoud , op.cit , P2.

² Michel Crozier , Erhard Friedberg , l'Acteur et le système , Op.cit , P11.

³ Ibid , P15.

لم يعتمد كروزيه على الدراسة النظرية المحضة بل عمد إلى الدراسات الإمبريقية محاولاً دراسة التنظيم من وجهة نظر الفاعلين، فعلى عكس فيبر الذي درس التنظيم من الخارج فقد قام كروزيه بدراسة العلاقات الداخلية و مواقف الفاعلين و مختلف العمليات الاجتماعية من تعاون و تنافر و منافسة و صراع و تحالف، التي تعبّر عن استراتيجيات الأفراد التي تنظر إلى التنظيم من خلال عقلانية محدودة على اعتبار أن الفاعل لا يبحث عن الحل الأمثل بالنسبة للتنظيم و لكن بالنسبة لمعايير إستراتيجيته التي خطتها سعياً لتدعيم سلطته كونها تمنحه القدرة على التفاوض بما أنه لا يستطيع التصرف دون حيازة قدر من السلطة.

في ضوء ذلك فإن سلوك الفاعل يتجه دوماً لأن يكون هجومياً يستهدف تحسين وضعيته، أو دفاعياً يسعى للحفاظ على هامش حريته¹. لكن لا وجود للسلطة خارج مجال العلاقات كما ذكر كروزيه ف"السلطة إذن هي علاقة و ليست خاصية للفاعلين"²، هذه العلاقة مبنية على التبادل و المقايضة و لكنه تبادل غير متكافئ، فالسلطة تقوم أصلاً في عدم تكافؤ القوى و الموارد المتاحة لها مع حتمية الإعتماضية المتبادلة في تسييرها، في هذه الوضعية يصعب توقع سلوك الفاعلين على عكس ما تتصوره النظريات العقلانية للتنظيم التي تعطي الأفراد أدواراً معينة و تتصور لهم مواقف واضحة و تتوقع منهم سلوكيات محددة، إلا أنهم في الواقع يتصرفون بشكل مغاير للمتوقع بفضل الحرية الذي يتوفرون عليه، و كلما كان سلوك الفاعل غير متوقع من طرف الفاعلين الآخرين كلما زادت قدرته على التفاوض، لذلك يسعى كل فاعل لجعل سلوكه غير متوقع من خلال السيطرة على مناطق الشك المتمثلة في ثغرات أغفلها التنظيم و بذلك يوسع مجال سلطته.

ومن أجل التقليل من ضغوطات و إكراهات التنظيم و القيود التي يفرضها، فإن الفاعل يلجأ إلى تنسيق أفعاله مع أفعال غيره من الفاعلين، في تحالفات مبنية على قدر من التعاون تستند عليها الظروف القائمة، فتمتد استراتيجيات الفاعلين في مناورات جماعية،

¹ Michel Crozier , Erhard Friedberg ,Op.cit, p56.

² Ibid , p 65.

و هكذا تتجه الأفعال نحو إحداث بعض التوازن بين عناصر السلطة التي يعتبرها كروزيه المحرك الأساسي لهذه الأفعال و المحرك الأساسي للأوضاع في التنظيم حيث تولّد التعاون و التحالف كما تولّد المنافسة و الصراع .

وعلى هذا الأساس استعمل كروزيه مع زميله فريدبرغ التحليل الاستراتيجي و التحليل النسقي كمنطقين متعارضين و مترابطين في الوقت نفسه، حيث ينطلق الأول من أفعال الأفراد و استراتيجياتهم ليصل إلى فهم حساباتهم و على أي أساس قاموا بتنسيق أفعالهم، بينما ينطلق الثاني من مجموعات التعاون و التحالف ليصل إلى فهم أية مجموعة تفسر لعب الفاعل. و حتى تتضح مقارنة كروزيه لا بد من فهم العناصر الأساسية المكونة لها و هي¹:

الفاعل والسلطة: وضح كروزيه فكرته عن الفاعل و السلطة في التنظيم قائلاً: نحن نحل الوضعيات الملموسة في حدود استراتيجية - لعب، و سلطة - لايقين ، الفاعل هو العنصر المفتاح في تحليلنا لا نستطيع معرفة الحقيقة إلا من خلال الناس الذين يعيشونها و الذين بإمكانهم التحدث بحيث يمكننا فهم السلوك ، فلا يمكن أن يكون أعضاء التنظيم إلا أفراداً فاعلين، و يتأثر الفاعلون بانتماءاتهم لجماعات معينة .

لفهم سلوك الفاعل نستدعي منطق إستراتيجية - لعب. و هذا لكون سلوك الفاعل هو سلوك إستراتيجي يمكن فهمه في إطار لعب العلاقات التي يندمج فيها ، و هذا يسمح بفهم كيف تكون عقلانية إستراتيجيته... الزوج الآخر من العناصر، بالنسبة لنا، هو سلطة لا يقين. لفهم تصرف الناس في فضاء من الإكراهات، و إذن يجب رؤية كيف تكون أفعالهم، و هذا يتعلق باستعمال السلطة. لا يمكننا التصرف دون سلطة. أعرف السلطة كمفهوم علائقي: ليست لنا سلطة خارج العلاقات مع الغير، و ما نسميه سلطة، هي علاقة تكون فيها "شروط التبادل" ملائمة، هناك إذن دوماً مقايضة في السلطة .

¹ Hicham Saoud , Op.c it , p 3-5.

لا يمكنك امتلاك سلطة على أحد دون أن يمكن لهذا الشخص امتلاك سلطة عليك. سلطة لا يقين هذا يعني أنه في جماعة منظمة، نملك سلطة لأننا نسيطر على منطقة شك. إذا كنت الشخص الذي يتحكم بمثل هذه المنطقة، إذن ستكون لك سلطة على أولئك الذين يتأثرون بالشك الذي تتحكم به، لكن بما أنه من النادر وجود وضعيات احتكار فإن الكل يحاول التأثير بتوظيف الشكوك التي يتحكم فيها، من هنا يكون التعقيد من ناحية الأفعال و التناقض فيما يخص العقلانية.

تحليل استراتيجي: إن القيام بتحليل وضعية يعني تجاوز الوصف لها، أما عبارة "الاستراتيجي" فهي تشير إلى تجاوز الحتمية أي الجبرية التي يعتقد أنها تحكم السلوكيات و الأفعال في حين أنها لا يمكن إلا أن تكون هادفة و مخططة تتسم بالقصدية، و على اعتبار أن الإستراتيجية هي فن علاقات القوة، تكون أفعال الأفراد في التنظيم عبارة عن لعبة يحاول كل واحد فيها التأثير على الغير. لذلك يسعى التحليل الاستراتيجي إلى فهم السلوكيات القصدية و المتغيرة في آن واحد باعتبار أن قصديتها موجودة دوماً أما اتجاهها فهو متغير حسب سياق: صديق - عدو.

نسق الفعل الملموس: "جماعة إنسانية مهيكلة التي تنسق أفعال أعضائها من خلال آليات لعب مستقرة نسبياً و التي تضمن بناءها، أي ثبات هذا اللعب و العلاقات بينها بواسطة آليات للضبط التي تبني لعباً آخر"¹.

المناورة الجماعية: هو مفهوم مطور من مفهومي اللعب (المناورة) و النظام، فالأفراد لهم سلوكيات وأدوار معينة في المناورات التي يندمجون فيها بغرض مواجهة إكراهات التنظيم و التي تشكل نظاماً، من هذا المنطلق يعتقد كروزبييه أن التغيير يقوم على تغيير اللعب أي المناورة و ليس الأفراد ، و بما أن لا أحد يرغب في اللعب بمفرده لكونه متأكد من الخسارة فإن المناورات تكون جماعية .

¹ Michel Crozier , Erhard Friedberg ,Op.cit , p286.

التغيير: بالنسبة لكروزيه و فريدبرغ فإن التغيير ظاهرة نسقية، فلكي يتم التغيير ينبغي أن يتحول نسق الفعل بالكامل، يعني أنه على الفاعلين أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة و أشكال جديدة من الضبط الاجتماعي. و لا يتعلق الأمر بتقرير هيكل جديد و تقنية جديدة و منهجية جديدة و لكن يتم التغيير في سياق يتضمن الفعل ورد الفعل، المفاوضة و التعاون، و هكذا يكون التغيير في سياق جماعي تسمح فيه معرفة موارد و قدرات الأعضاء المهمين في تكوين اللعب الجديد بتوجيه أو إعادة توجيه النسق كجماعة إنسانية و ليس كآلة .

التنظيم: لا يمكن تحليل التنظيم ككل شفاف، بل يمكن تشبيهه بمجموعة من الدواليب المعقدة لكنها منسقة و محكمة بإتقان، حيث تبدو هذه الساعة كأنها تعمل آليا و بانتظام، لكننا ندرك أنها تتغير باستمرار إذا أخذنا في اعتبار أن دواليبها إنسانية، فليس التنظيم ساعة منتظمة أو آلة مبرمجة، التنظيم هو مملكة علاقات القوة، التأثير، المساومة، و الحساب.

اللعب (المناورة): وسيلة صممها الفاعلون لضبط تعاونهم فهي وسيلة أساسية للفعل المنظم، تحاول التوفيق بين الحرية و الإكراه، و يبقى اللاعب حرا لكن عليه إذا أراد الفوز تبني استراتيجية عقلانية وفق طبيعة المناورة و احترام قواعدها. و هذا يعني أن عليه تقبل الإكراهات التي تفرض عليه من أجل تسبيق مصالحه، و يجب الأخذ في الاعتبار أن اللعب هو بناء إنساني و هو مربوط بالنماذج الثقافية للمجتمع و بقدرات اللاعبين. لكنه يبقى محتملا ككل بناء، البناء إذن ليس سوى مجموع اللعب، طبيعة اللعب هي التي تمنح الأعضاء عقلانيتهم .

هامش الحرية: إن وضعية تنظيمية معينة لا تتركه أبدا فاعلا بشكل كلي، هذا الأخير يحتفظ دوما بهامش من الحرية و المفاوضة، بفضل هذا الهامش من الحرية (الذي يمثل منبعا للايقين بالنسبة لزملائه مثلما هو بالنسبة للتنظيم بمجمله) كل فاعل يملك سلطة على الفاعلين الآخرين.

بعدها اعتبر فيبر البيروقراطية وسيلة لعقلنه التنظيمات جاء ميرتون ليثبت أن القواعد تمنعها من أن تكون عقلانية، و هو ما عبر عنه "بالخلل الوظيفي" ليحذو حذوه بعد ذلك الكثير من الموظفين مثل: سلزنيك، بنديكس، بلو، جولدنر، و ما يزيد الطين بلة أن هذه الاختلالات الوظيفية التي تتجم عن القواعد البيروقراطية يتم معالجتها بإدراج قواعد بيروقراطية جديدة تتسم بنفس الجمود و اللافعالية، تنتج بدورها اختلالات وظيفية أخرى تعاد معالجتها بنفس الطريقة العقيمة و هكذا يكون النظام البيروقراطي "كحلقة مفرغة" تؤدي إلى دوام اللافعالية حيث تتضاعف القواعد باستمرار و يتضاعف معها التعقيد و لا يؤدي ذلك إلا إلى تفاقم الوضع.

و كذلك كروزيه نظر إلى التنظيم البيروقراطي من منظور الحلقة المفرغة لكن من الجانب الديناميكي المتعلق بالأفراد الذين لا يمكن إلا أن يكونوا فاعلين في التنظيم و بالتالي قادرين على تحريك الأمور، من أجل ذلك اقترح كروزيه بدل دراسة الخصائص البيروقراطية كاختلالات وظيفية، يمكن دراستها كأغراض عقلانية للنسق. "و قصد تحطيم هذه الحلقات المفرغة البيروقراطية، يقترح كروزيه فتح اللعبة السوداء (النسق البيروقراطي) و تحليل إمبريقيا ما يحدث في التطبيق. و هنا يمتد التحليل الاستراتيجي للتنظيمات إلى التحليل النسقي ما يسمح بفهم في أية شروط و لماذا يمكن للتأثيرات المنحرفة إفشال أفضل الخطط و أفضل الإصلاحات"¹.

و قد قام كروزيه بمعاينة حالتين للتنظيم البيروقراطي، الحالة الأولى تتعلق بوكالة المحاسبة الباريسية التابعة لوزارة المالية أما الحالة الثانية فتخص الاحتكار الصناعي و عرض الدراستين في كتابه "الظاهرة البيروقراطية".

بالنسبة لحالة وكالة المحاسبة، وجد كروزيه أن التنظيم يتميز بالقسوة و الصرامة و التسلسل الهرمي المتشدد، و اتخاذ القرارات فيه و تنظيم العمل بمجمله يترك للمديرية

¹ Hicham Saoud, Op.cit , P 7.

الوطنية تحددها عن طريق قواعد و قوانين ثابتة، و طريقة التوظيف تتم من خلال المسابقة أما فرص الترقية ضئيلة جدا، و مجمل القول أن الأوضاع كانت سيئة و غير محفزة إطلاقا لذلك تميزت هذه الوكالة بالاضطراب و تسرب المستخدمين، و نشاط دائم للنقابات. و من خلال المقابلات التي قام بها كروزيه مع العمال خلص إلى أن ما يميز الأوضاع في هذه الوكالة هو :

- الحكم السلبي للموظفين على الوكالة .
- العزلة الاجتماعية و غياب الزمالة .
- التضامن السلبي للمستخدمين و نمو النشاط النقابي .¹

أما الحالة الثانية المعنية بالاحتكار الصناعي، فهو تنظيم كبير الحجم تملكه الدولة يتميز بالتمركز الشديد و التقسيم الواسع للعمل و التخصص الدقيق و صرامة القواعد، و قد عرف هذا التنظيم ضغوطات اجتماعية خطيرة بمقاومة التغيير و مشاكل علاقات السلطة و صراعات كثيرة أبرزها: الصراع بين المفتش و المدير، الصراع بين المدير المساعد و المدير، الصراع بين المهندس التقني و المدير المساعد. ويخلص كروزيه إلى أن كل هذه الصراعات تدور حول محور واحد يتمثل في السلطة حيث يقول: " يبدو جليا أنه في مصدر كل هذه الصراعات التي نقوم بتحليلها، نجد دوما بشكل أو بآخر نفس صراع الأفراد و الجماعات من أجل السلطة"²

و من خلال دراسة هاتين الحالتين خرج كروزيه بأربع سمات أساسية ناجمة عن الروتين الصارم للتنظيم البيروقراطي"³:

- ❖ اتساع ترقية القواعد اللاشخصية.
- ❖ مركزية القرارات.

¹ Michel Crozier, **Le phénomène bureaucratique**, Op.cit, P 35 - 42 .

² Ibid, p 169_170.

³ Ibid, p 230 .

- ❖ عزلة كل طبقة أو فئة مهنية المصاحبة لنمو ضغط الجماعة على الفرد.
- ❖ توسع السلطة الموازية حول مناطق الشك القائمة.

ويلخص كروزيه فكرته حول هذا الوضع الذي يميز النسق البيروقراطي للتنظيم و استمرار كل هذه الحلقات المفرغة كالتالي: "الصرامة التي عرفوا بها محتوى المهام، العلاقات بين المهام و شبكة العلاقات الإنسانية الأساسية للعمل، تجعل من الصعب تواصل الجماعات فيما بينها و مع المحيط. الصعوبات التي تنتج، بدل أن تفرض إذابة للقالب، تستعمل من طرف الأفراد و الجماعات لتحسين وضعيتهم في الصراع على السلطة داخل التنظيم. هذه السلوكات تثير ضغوطات جديدة للاشخصية و المركزية، بما أن الاشخصية و المركزية تمثل في مثل هذا النسق، الطريقة الوحيدة الممكنة للتخلص من الإمتيازات التعسفية التي اكتسبها هؤلاء الأفراد و هته الجماعات"¹. ومن هنا يذهب كروزيه إلى أن "هذه الصورة للتفسير، نلاحظه، لا تستند إلى ردود الأفعال المطاوعة (للعامل الإنساني) و لكن إلى الإعتراف بالطبيعة الحيوية للفاعل الإنساني الذي يبحث بكل طريقة وفي كل الظروف عن الإستفادة القصوى من كل الوسائل المتاحة له"²

و في كتابه "المجتمع المغلق" أشار كروزيه الى خصائص النسق البيروقراطي ذو الطابع الفرنسي الناجمة عن المركزية القديمة للدولة و نسق السلطة المركزي كما يلي:³

- ◇ مركزية متناهية للقرارات .
- ◇ مسافة بين الطبقات الهرمية.
- ◇ غياب عملية المشاركة و الاستشارة.
- ◇ جمود و مقاومة الطبقات السفلى.
- ◇ العجز عن تلبية المطالب الاجتماعية و تبديد الطاقات.

¹ Michel Crozier, **Le phénomène bureaucratique**, Op.cit, p 238_239.

² Ibid, p 239.

³ Hicham Saoud, Op.cit, p12 .

و بهذا اعتبر كروزيه المجتمع الفرنسي كمجتمع مغلق و متخلف أمام تغيرات المحيط، فاعتبره حلقة مفرغة على النحو التالي:

- ◆ تتميز البيروقراطية بالروتين و الطقوسية و تصلب القواعد.
- ◆ يؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال بين القمة و القاعدة.
- ◆ و هذا بدوره يؤدي إلى صعوبة سير المعلومة و المعرفة بالمشاكل نظرا لانعزال القمة و تعدد المستويات التي يجب أن تمر بها المعلومة مما يعرضها للتأخر و التحريف.
- ◆ يؤدي هذا إلى صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المسؤولين بسبب جهلهم بما يحصل.
- ◆ و هذا يدفع إلى الميل للتسلط و مركزية القرارات.
- ◆ تعزيز النظام بالإجراءات و قواعد العمل.

و هكذا اعتبر كروزيه النسق البيروقراطي للتنظيم نسقا تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة، إنه نسق لا يستطيع تصحيح نفسه، و يتمثل المشكل الأساسي للنسق البيروقراطي في صعوبة التكيف مع التغيير الذي لا يعتمد إلا عند الأزمات التي تتبع مدة طويلة من الروتين، هذه الوضعية تبرز ضعف السلطة المركزية التي تبدو قوية غير أنها في الواقع ليس لها أي تأثير على المرؤوسين.¹

و بعد كتابيه "الظاهرة البيروقراطية" و "المجتمع المغلق" عمد كروزيه مع زميله فريدبرغ في كتاب "الفاعل و النسق" إلى بلورة مقارنته في التنظيم و منهجه في التحليل من خلال إبراز مختلف العمليات الاجتماعية في التنظيم من صراع و تعاون و تحالف و تخطيط و إبراز أثر الإتصال على التنظيم و كل ذلك يلتف حول محور واحد يتمثل في السلطة.

¹ Hicham Saoud ,Op.cit ,p11-12.

(2) 3. أنواع التنظيم البيروقراطي:

"يعتقد كثير من الكتاب بوجود نوعين من النموذج البيروقراطي يستعملان على نطاق واسع، وهما: النموذج البيروقراطي الآلي، النموذج البيروقراطي المهني"¹. فقد اقترح "هنري منتزيرغ" تصنيفا للتنظيمات قائما على أساس الجزء المسيطر في المنظمة من بين الأجزاء الخمسة المكونة لها برأيه و هي²:

- القوى التشغيلية/المنفذة ، و تشمل العاملين الذين ينجزون الأعمال الرئيسية المتعلقة بانتاج السلع/الخدمات.
- القمة الإستراتيجية، و تضم الإدارة العليا، التي تعهد إليها المسؤولية العامة عن المنظمة.
- الخط الوسط-الإدارة الوسطى، و تضم المديرين الذين يربطون المنفذين بالقمة الإستراتيجية .
- الهيكل الفني، و هم المحللون ، الذين تعهد إليهم مسؤولية تنفيذ بعض أنواع و أشكال المعيارية في المنظمة .
- الاستشاريون المساندون، و هم الذين يشغلون الوحدات المساندة: الذين يقدمون خدمات مساندة غير مباشرة للمنظمة.

و يرى "مينتزرغ" أنه يمكن لأي جزء من هذه الأجزاء أن يسيطر على باقي المنظمة، و يحدد بذلك خمسة تركيبات متميزة للتنظيمات وفقا للجزء المسيطر فيها و هي³:

- الهيكل التنظيمي البسيط: حيث تسيطر القمة الإستراتيجية و تكون الرقابة مركزية.
- النموذج البيروقراطي المهني: حيث يسيطر المنفذون، و القرارات لا مركزية .
- النموذج البيروقراطي الآلي: و هنا يسيطر المحللون في الهيكل الفني، و الرقابة بوساطة المعايير .

¹ حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 298.

² نفس المرجع، ص 291.

³ نفس المرجع، ص 292.

- النموذج القطاعي: حيث تسيطر الإدارة الوسطى و تتواجد مجموعات من الوحدات المستقلة .
- التنظيم المؤقت: حيث يسيطر المساندون (الاستشاريون)، و تتم الرقابة بوساطة التكيف المتبادل.

إذن فيمكن التمييز بين نوعين من النموذج البيروقراطي هما كما سبق ذكره النموذج البيروقراطي الآلي و النموذج البيروقراطي المهني، و ما من شك من وجود اختلافات بين النوعين بالرغم من إدراج كليهما ضمن التنظيم البيروقراطي، فالنموذج البيروقراطي الآلي تغلب عليه الرسمية بشكل كبير و تنسم فيه الأعمال و المهام بالروتين الشديد، أما الهيكل التنظيمي فيكون مفصلا مع تمييز واضح بين الاستشاريين و التنفيذيين و السلطة تكون مركزية، و يلائم هذا النموذج المنظمات ذات الحجم الكبير و البيئة المستقرة البسيطة، بحيث يسهل الاعتماد على التقنيات الروتينية القابلة للتنميط، و ينطبق ذلك على المنظمات ذات الإنتاج الواسع كمصانع السيارات مثلا، كما ينطبق على شركات الخدمات التي تقوم بأعمال متكررة و روتينية مثل شركات التأمين .

أما بالنسبة للتنظيم البيروقراطي المهني فهو يشتمل على فئة تشغيلية ماهرة و مدربة جدا مكلفة بالعمل الرئيسي في المنظمة، حيث يستحيل على باقي الأعضاء تعويض هذه الفئة في مهامها، و بالتالي يتسم الهيكل التنظيمي بالتعقيد لأن المهام تتطلب معارف ومهارات عالية و خاصة، فنقل الرسمية بذلك و تكون ذاتية لا تعتمد على الأنظمة و القواعد و الأوامر التي تصدرها الإدارة بل يكون نظام الضبط لهذه الفئة متمثلا في معايير و أخلاق مهنية تنشأ و تتطور من خلال التعليم و التدريب الطويل الذي تلقاه الفرد أثناء مرحلة تكوينه، فيما عدا الخدمات و الأنشطة المساندة التي تكون موضحة بشكل تفصيلي محدد بما يخدم الفئة الماهرة الرئيسية في المنظمة، حيث يخضع العاملون المنفذون لسيطرة هؤلاء المهنيين الذين غرست فيهم أساليب واضحة لكن يصعب تعلمها.

و نتيجة لامتلاكها المهارات الحساسة و الحيوية التي تحتاجها المنظمة تتمتع فئة المهرة بالاستقلالية من خلال اللامركزية اللازمة لتطبيق ما تملكه من خبرة، و بالتالي تملك القوة¹، وبهذا فإن سلطة الخبرة و المعرفة تتجاوز السلطة الرئاسية في البيروقراطية المهنية، و "من سلبيات هذا النوع من التنظيم ميل الوحدات للنزاع فيما بينها، و يسعى المهنيون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة"²، و يكون احتمال الصراع قائماً دوماً بين السلطة الإدارية و السلطة المهنية بسبب التعارض الذي غالباً ما ينشأ بين هاتين الفئتين.

و تتلاءم البيروقراطية المهنية مع المنظمات ذات الحجم الكبير و البيئة المعقدة التي تستلزم التعامل مع متطلبات متعددة و متنوعة لكن مع اتسام هذه البيئة بالاستقرار و الثبات، و تستخدم هذه المنظمات تقنيات روتينية لكن تحتاج إلى مهارات عالية، و من أمثلة هذا النوع من المنظمات: مؤسسات التدقيق و المراجعة، مراكز البحوث و الجامعات.³

3) الجدل حول البيروقراطية: اتجاه التطور في النظرية

كان مصطلح البيروقراطية من قبل يدل على حكم المسؤولين أو المكاتب الحكومية، حيث استخدمه الكاتب الفرنسي "ديغورنييه" عام 1745، بمعنى سلطة المكتب، ليشمل بعدها المنظمات بشكل عام، و قد كان هذا المصطلح أول الأمر يحمل دلالة سلبية و من مثال ذلك أن الروائي الفرنسي "أنورييه دوبالزك" وصف البيروقراطية ب: السلطة الكبرى التي يمارسها الأقرام و ما تزال هذه الدلالات تسري في أذهان الناس إلى يومنا هذا.⁴

غير أنها كمفهوم علمي تتخذ منحى آخر و لا يتعلق ذلك بكونها ايجابية أو سلبية و حسب و إنما في طريقة تناول العلماء لها و تحليلها و الاهتمام بها كظاهرة اجتماعية تستحق بذل الكثير من الجهود، و قد تم تناول هذه الظاهرة على مستوى شمولي واسع، كما

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 299-300.

² نفس المرجع، ص 199.

³ نفس المرجع، ص 199.

⁴ أنتوني فدنز، مرجع سبق ذكره، ص 409.

سبق و تطرقنا إليه من قبل بعض علماء الاجتماع الكلاسيكيين الموسوعيين حيث كان تناولهم لها في سياق اجتماعي بأبعاد تاريخية و اقتصادية و سياسية، و رغم اختلاف تحليلاتهم النظرية إلا أن مواضع اهتمامهم قد تقاطعت في نقاط مشتركة أهمها :

❑ إن كل من نظرية ماركس، و نظرية فيبر (الشمولية) و نظرية ميشيلز قد حاولت أن تقدر مبلغ تأثير البيروقراطية في بناء القوة على مستوى المجتمع ككل.

❑ اهتمام كل من هؤلاء الثلاثة بظاهرة الاغتراب المصاحبة للبيروقراطية، فقد اهتم ماركس بالاغتراب من قبيل فقد الإنسان للقوة أمام الجهاز البيروقراطي الذي اعتبره كيانا مستقلا و غريبا عن البشر، أما ماكس فيبر فقد التفت إلى الاغتراب من خلال أفكاره عن الآثار التي يخلفها انتشار العقلنة و العلاقات اللاشخصية و تراجع الإلهام و القيم الروحية على الأفراد سواء في حياتهم المهنية أو حتى حياتهم الشخصية، و بالنسبة لميشيلز كان اهتمامه بالاغتراب في الإطار السياسي من خلال انفراد الصفوة الحاكمة بالسلطة و توظيفها لتحقيق مصالحها الخاصة و تعزيز مكانتها و بالتالي اغتراب بقية أعضاء التنظيم عن العملية السياسية .

❑ نظرا لاهتمامهم بتأثير البيروقراطية في بناء القوة، و بإنتاجها لظاهرة الاغتراب، فقد كان من بين أكبر مخاوف كل من هؤلاء الثلاثة تراجع الحرية و الديمقراطية و المساواة أمام زيادة سيطرة البيروقراطية على الحياة الاجتماعية بكل نواحيها .

"إلا أن بؤرة التحليل أخذت تضيق عن ذلك شيئا فشيئا، بعد أن قدم ماكس فيبر نموذجه المثالي للبيروقراطية، الذي حدد اتجاهات البحث في الموضوع فظهرت دراسات تعتمد اعتمادا كاملا على هذا النموذج، و أخرى تدرس الجوانب التي أغفلها نموذج فيبر. و عموما فإن كلا النوعين من الدراسات يشترك في بعض الخصائص العامة التي من أهمها دراسة المشكلات الكلاسيكية"¹. و بوضعه للنموذج المثال للبيروقراطية فقد قدم فيبر أول تفسير

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق الذكر ، ص 66.

منهجي لنشأة المنظمات الحديثة، و قد كان على يقين من انتشار هذا النوع من التنظيم في المجتمعات الحديثة و ذلك لكون السلطة البيروقراطية هي الأسلوب الوحيد الذي يصلح كنظام ضبط قادر على مسايرة التعقيد المتزايد للإدارة، لذلك لم تأت البيروقراطية كمجرد اختيار من بين عدة بدائل في نظر فيبر بل جاءت كاستجابة ضرورية لأوضاع قائمة¹.

و عمل فيبر على استخلاص النموذج المثال للبيروقراطية بعدما وجد أنها كانت سببا في تقدم دول أوروبا آنذاك حيث كان يسعى إلى تحديد مواصفات للتنظيم الكفاء الفعال، "و كان فيبر يعتقد أن اقتراب المنظمة من النموذج المثال للبيروقراطية يجعلها أكثر كفاءة في مساعيها للوصول إلى الأهداف التي قامت من أجلها أساسا. كما أنه كان يرى أن البيروقراطية تتفوق من الوجهة الفنية و التقنية على أشكال التنظيم الأخرى كافة، و كثيرا ما أشار إلى البيروقراطية بوصفها بالماكينة المتقدمة². و ترجع كفاءة البيروقراطية حسب فيبر إلى أن: "الطابع غير الشخصي للجهاز البيروقراطي، و نظامه العقلي، من العوامل التي تجعله قادرا على أداء وظائفه في أشد الظروف تنوعا، و بالنسبة لأغراض سياسية و اقتصادية متعددة...فالتنظيم البيروقراطي على عكس النظم الإقطاعية القائمة على الولاء الشخصي، يستطيع أن يقوم بوظائفه الحقيقية في خدمة أولئك الذين يعرفون كيف يراقبونه بطريقة محكمة³.

فالطابع اللاشخصي للبيروقراطية برأي فيبر من شأنه أن يلغي التعارض و الاختلاف بين الأفراد و الجماعات الذي يحول دون الإجماع على الأهداف و الغايات و الوسائل، و بالتالي يعمل على التنسيق المحكم بين الجهود، و التخطيط المسبق للأمر، كما يجعل التنبؤ بالسلوكات الفردية ممكنا بعد أن حددها و نمطها و قلوبها و بالتالي السيطرة على مجريات الأمور بشكل تام، وهكذا تكون العلاقات في التنظيم البيروقراطي كما يعتقد فيبر

¹ أنتوني قدنز ، مرجع سابق ، ص408،409.

² نفس المرجع ، ص 411.

³ محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 86.

علاقات رسمية محددة و نمطة حسب قوانين مكتوبة تتصف بكونها إلزامية و جامدة، حيث "يمتاز العضو في بيروقراطية ماكس فيبر بميزة وظيفة و تنظيمية، و هي القيام بدور فني و تخصصي، داخل إطار نسق الأدوار الأساسية في بناء التنظيم"¹، و بهذا يظهر تنسيق العمل بالنسبة لأفراد المؤسسة على أنه مخطط يجري بشكل آلي لا دخل لهؤلاء الأفراد فيه إلا التنفيذ دون أية مبادرة أو اعتراض أو تلاعب أو أي انحراف عن المتوقع و كأنما ألغيت ذاتيتهم تماما.

"إن مؤلفات فيبر بعد مضي أكثر من ثمانية عقود على وفاته، تظل هي المنطلق الرئيسي لأكثر الدراسات و التحليلات التي تجري عن المنظمات. غير أن ما خلص إليه من تكهّنات، و ما كان يساوره من آمال و مخاوف حول البيروقراطية، ظل حتى الآن ماثرا للجدل بين أجيال متعاقبة من علماء الاجتماع."² و إذا أمكن القول أن أكبر آمال فيبر حول البيروقراطية كان في اعتقاده الكفاءة و التقدم الذي ستحققه للمجتمع، و أن أكبر مخاوفه كان متعلقا بتضاؤل فرص الديمقراطية و الحرية أمام سيطرة الجهاز البيروقراطي، فإننا بالإطلاع على الإرث الهائل الذي تتركه به كتب علم الاجتماع في هذا الشأن نجد أن الانتقادات التي تعرضت لها البيروقراطية تتعدى مخاوف فيبر بكثير و إن صاحبها النظرة الايجابية في كثير من الأحيان، "بل أننا نلاحظ أن معظم تراث التنظيم منذ فيبر يكاد أن يكون عرضا منظما لمظاهر الخلل الوظيفي، و النتائج غير المتوقعة التي صاحبت الالتزام بنموذجه للبيروقراطية"³.

ويمكن القول أن مجمل ما يعاب عليه التنظيم البيروقراطي كما صوره فيبر ينحدر من سبب واحد هو كونه مثالي عند تطبيقه في الواقع لا يكون مطابقا للأصل و الحقيقة أن فيبر نفسه قد تطرق لهذه النقطة عندما ذكر أنه "من النادر بل من المستحيل، أن نجد في الحياة

¹ محمد اسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 452.

² أنتوني قدنز، مرجع سابق، ص 411.

³ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 101.

الواقعية ظواهر تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية خالصة¹. غير أن هذا لا يعني فيبر من الانتقاد حيث أن الانحراف بين نموذج المثل و بين تطبيقه في الواقع يفوق ما أشار إليه فيبر، إذ لا يتعلق فقط بانحراف خصائص معينة و إنما أيضا بانحراف السلوك التنظيمي و علاقات السلطة و غير ذلك، ثم إنه قد أهمل عدة جوانب في التنظيم كالتغير و الصراع و العلاقات غير الرسمية، و اقتصر على جوانب الثبات و التكامل و العلاقات الرسمية، فاعتبر بذلك التنظيم نسقا جامدا، في حين أنه في الواقع نسق ديناميكي لكونه نسقا إنسانيا قبل كل شيء، و كل ذلك يجعل الوضع خارجا عن المتوقع .

كما أن نموذج فيبر يحوي الكثير من التناقضات التي من شأنها أن تعيق كفاءته، فالاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية مثلا يمكن أن يضعف المبادرة لدى الأعضاء، هذا بالإضافة إلى التعارض و الصراع الذي يمكن أن تؤدي إليه بعض التناقضات الأخرى "حيث لاحظ كل من بارسونز و جولدنر أن هناك تناقضا بين اعتماد التسلسل على الأقدمية و بين اعتماده على الخبرة الفنية، لأن الخاصية الأولى تدعم فكرة النظام، بينما الثانية تؤكد أهمية المعرفة.... و إذن فمن العسير أن نقيم نماذج مثالية خالية من المضمون الواقعي، و من العسير كذلك الاستعانة بها في وصف ميكانيزمات الكفاية الإدارية"² .

هذا و لا تقتصر عيوب المثالية في نموذج فيبر على القصور الذي يميز خصائص البناء التنظيمي من تناقض و عدم اتساق، بل إن القصور يشمل تصوره للسلوك التنظيمي و هنا نجد انتقادات الباحثين بعده تتخذ منحنيين الأول يتمثل في النتائج اللابوظيفية التي تصاحب السلوك البيروقراطي الرسمي سواء على مستوى التنظيم أو الفرد، أما المنحى الثاني فيتمثل في الجوانب اللاعقلانية للسلوك التي تتحرف عن السلوك الرسمي المتوقع، و هنا يعاب على فيبر اعتباره أعضاء التنظيم آلة بدون وعي ولا إرادة تنفذ ما برمجت عليه و حسب. و قد اتخذ هذا المنحى بدوره عدة اتجاهات حسب اهتمامات الباحثين حيث أن منهم من ركز على

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 93.

² نفس المرجع، ص 101.

الجوانب النفسية من حاجات انتماء و تقدير و تحقيق الذات و تعاون وما إلى ذلك (مدرسة العلاقات الإنسانية و المدارس النفسية و السلوكية) و منهم من ركز على الفعل الاستراتيجي لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافهم الخاصة (مدرسة التحليل الاستراتيجي و المنظور السياسي للتنظيم) و منهم من ركز على عنصر الثقافة و المعاني و شدّدوا على أن الإنسان لا يأتي من فراغ و إنما له خصوصيات ثقافية تختلف من فرد لآخر و من جماعة لأخرى و بالتالي ما يمكن أن يعني لشخص أو جماعة قد لا يعني نفس الشيء لشخص أو جماعة أخرى و إذن يصعب تحديد العقلانية.

و بالعودة لانتقادات الباحثين لنموذج فيبر حول النتائج اللاوظيفية للالتزام بالسلوك الرسمي، فإننا نجد أكثر الدراسات رواجاً دراسة "روبرت ميرتون" وهو أبرز الباحثين من المدرسة الوظيفية حيث يقول: "إن اعتماد البيروقراطية على الإشراف المحكم المستند إلى قواعد رسمية له نتائج وظيفية، تتمثل في إمكانية التنبؤ بالسلوك التنظيمي، كما أن له أيضاً نتائج غير وظيفية هي فقدان المرونة"¹. وبذلك يؤكد على الطبيعة الديالكتيكية للتنظيمات "حيث يوجه الانتباه إلى مجموعة عمليات بواسطتها و من خلالها نفس العناصر التي تساهم في تحقيق الكفاءة بصورة عامة تسبب عدم الكفاءة في حالات معينة"² و تجدر الإشارة هنا إلى أن ميرتون يعتبر أكثر من عدل في البنائية الوظيفية التي كانت تؤكد على الثبات و التناسق دون التغيير و التناقض، و في دراسة الموسعة حول النموذج المثال لفيدر توصل إلى إبراز النتائج اللاوظيفية للبيروقراطية من بينها:

■ يدرّب الموظفون فيها على الالتزام المتشدد بالقواعد و الإجراءات المكتوبة بحيث لا يكون لهم مجال للمرونة و المبادرة في اتخاذ القرارات و إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 109.
² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- الالتزام المتمتت بهذه القواعد يبدا الأهداف الفعلية للمنظمة و يصبح غاية في حد ذاته في حين يفترض أنه مجرد وسيلة لتحقيق غايات، كما يحجب الصورة الكلية لأنشطة المؤسسة.
 - انشغال المسؤولين البيروقراطيين بأداء مهامهم وفق الروتين اليومي الذي تعودوا عليه قد يخلق فجوة بينهم و بين مصالح الناس الفعلية، مما يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر و التناقض بين المؤسسات البيروقراطية و بين جماهيرها الواسعة.¹
 - أكد ميرتون أن التنظيم لا يقتصر على عناصر الثبات و التوازن بل هناك "التغير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل التنظيم عن طريق التقدم التكنولوجي، كما أكد على وجود الضغوط التي تفرض على التنظيم من الخارج عن طريق تدخل الدولة و الحكومة، أو بتأثير تبدل مواقف و استراتيجيات و متغيرات التنظيم الدولي"²
- و يشارك ميرتون الكثير من الباحثين في رأيه حول قضية النتائج اللاوظيفية للبيروقراطية، فقد ذهب "مارش" و"سيمون" إلى أن "الالتزام الحرفي بالقواعد الإجرائية يصاحبه كثير من مظاهر الخلل الوظيفي، فمن الممكن أن يتمثل الأفراد الجوانب السلبية لهذه القواعد فقط، الأمر الذي يدفعهم إلى إتيان الحد الأدنى المقبول للسلوك، كما يرتبط هذا الموقف بأداء الحد الأدنى للعمل، طالما أن الاهتمام بالأهداف التنظيمية العامة ليس أمرا محتما"³، أما "فيليب سيلزنيك" فقد نظر إلى الأمر من زاوية أخرى حيث أن البيروقراطية تحتاج دوما إلى تفويض السلطة للأقسام الفرعية نظرا لتعدد المهام و تعدد المسؤوليات إلا أن ذلك يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم و تركيز كل وحدة على أهدافها الخاصة، فيؤدي ذلك بدوره إلى استعادة مركزية الضبط و هكذا، و على هذا النحو تكتسب التنظيمات طابعها الديناميكي من خلال ظهور مواقف جديدة تنجم عنها نتائج جديدة تستلزم صياغة قواعد جديدة فيتطور التنظيم. "فالتنظيمات تكتسب طابعا ديناميكيا من خلال الصراع بين ما هو رسمي، وما هو

¹ أنتوني فيدنز، مرجع سابق، ص 413-414.

² محمد اسماعيل قباري، مرجع سبق ذكره، ص 494.

³ محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 114.

غير رسمي. و يختلف هذا التطور عن النظرية التقليدية للبيروقراطية التي تعتبرها بناءً استاتيكيًا¹

ومن بين مآخذ ميرتون على البيروقراطية أنها تسحق الشخصية و تمنع ظهورها و تطورها حيث "تتلاشى الشخصية تحت ضغوط البيروقراطية، و هذا ما يؤكد روبرت ميرتون في كتابه الضخم عن "النظرية الاجتماعية و البناء الاجتماعي" و ما أشار إليه أيضا في كتابه عن "البناء البيروقراطي و الشخصية"² و ذلك نظرا لتسلط التنظيم البيروقراطي الموضوعي المحايد الذي يمتاز بالصرامة و سيادة القواعد، فلا يكون على الأعضاء سوء الامتثال و التبعية مما يؤدي إلى تبني الطقوس البيروقراطية، أي أنها تصبح كالبناء الراسخ الذي لا يمكن اختراق جدرانه ولا يمكن انتهاج سبل غير أروقتة، و لا يمكن الدخول و الخروج إلا عبر ممراته و أبوابه، مما يؤدي إلى قوالبه و تنميط الأفراد ضمن سلسلة من علاقات العمل الرسمية و إعادة إنتاجهم جملة كما تنتج السلع، فتتلاشى الشخصية و يتلاشى معها الإبداع و الابتكار.

و يشارك ميرتون الكثير من الباحثين في رأيه حول ما يخلفه الامتثال الزائد من أثر على الشخصية، فقد ذهب "Kalin" و "Katz" إلى أن التنظيم البيروقراطي يؤدي بالأفراد العاديين فيه إلى الاغتراب نظرا لصعوبة المشاركة في اتخاذ القرار التي يفرضها عليهم هذا التنظيم، بالإضافة إلى اللامبالاة و اللامسؤولية التي يخلقها الامتثال الزائد لدى الأفراد، أما "أرجريس" و "بينيس" فيريان أن الامتثال الزائد لا يسمح بالنمو و التطور الشخصي للأفراد و تطوير شخصية ناضجة³.

كما وجه بعض الباحثين نقدا آخر بخصوص أثر البيروقراطية على الشخصية، و هو ما تفرضه عليها من تعدد الأدوار من خلال الفصل بين الحياة العملية و جوانب الحياة الأخرى،

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 113.

² محمد اسماعيل قباري، مرجع سابق، ص 505.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 20-21.

مما قد يؤثر سلبا على تماسك الذات إذ "يقول Kalin و Katz إن الهيكل البيروقراطي يؤدي إلى شخصية مجزأة و غير متكاملة، و نزع الناس عن شخصانيتهم من خلال الطلب من الفرد القيام بأدوار عديدة و التعامل مع الناس في إطار الأدوار"¹.

غير أن هذه الآراء بدورها تعرضت للانتقاد، حيث انتقد ميشال كروزيه نظرية ميرتون عن أثر البناء البيروقراطي في الشخصية "على أساس أن الروح الطائفية عند البيروقراطي و اتجاهه نحو استبدال الوسائل بالغايات، و الاحتكام المرضي للقواعد لا ترجع إلى تحويل عميق و دائم في شخصية الفرد، و لكنها غالبا ما تكون استراتيجيات عقلية يحاول البيروقراطيون عن طريقها أن يؤكدوا استقلالهم و أن يفرضوا و يدعموا مراكز قوتهم"².

كما أن قضية الامتثال الزائد و نقص المرونة قد تعرضت للانتقاد و التشكيك حيث وجد "Kalin" و "Inkeles" في دراستين منفصلتين لهما أن العمل في المنظمات عكس ما ذهب إليه ميرتون، فهو يشجع المرونة و الابتكار بدل الامتثال³. و يؤيد هذا الرأي ما خلصت إليه دراسة "بيتر بلو" حول العلاقات غير الرسمية في العمل، و قد أجراها الباحث في إحدى الدوائر الحكومية المختصة بتقصي المخالفات و الانتهاكات لقوانين ضريبة الدخل، و كان من المفروض على الموظفين و العاملين استشارة رؤسائهم في هذه القضايا، غير أنهم يتجنبون ذلك حتى لا يشكك في كفاءتهم مما يقلل من فرص ترقيتهم، لذلك فقد لجئوا إلى التشاور بينهم دون الرجوع إلى المسؤولين كما تنص التعليمات الرسمية و قد أدى هذا إلى:

♦ تمكينهم من تقديم حلول عملية و ملموسة و مباشرة أكثر كفاءة و أسرع إنجازا لتلك القضايا.

♦ التخفيف من المخاوف التي كانت تتتابهم من جراء العمل بصورة منفردة و بمعزل عن الآخرين.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق ص 22.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

³ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 21.

♦ استطاعت المجموعة أن، تنمي بين أعضائها سلسلة من الإجراءات غير الرسمية، تتفوق على القواعد الرسمية للمنظمة في إذكاء روح المبادرة و الإحساس بالمسؤولية بين العاملين.

♦ نشأت و تعززت بين أعضاء المجموعة منظومة متماسكة من الولاءات و العلاقات غير الرسمية¹

ولا تقتصر شبكات العلاقات غير الرسمية على مستوى معين من التنظيم بل تخترق كل المستويات كما يمكن لها أن تنمي أو تعيق كفاءة المنظمة. وفي هذا ذهب سيلزنيك في مقاله بعنوان "أسس نظرية التنظيم": إلى أن كل نسق تنظيمي ملموس هو عبارة عن نسق اقتصادي لكنه في الوقت نفسه بناء اجتماعي متوافق، و باختصار فإن الأول يعبر عن الصياغة الرسمية الإدارية أما الثاني فيتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني و هو ما تغفله الصياغة الرسمية في حين أن الظواهر المتعلقة به في واقع الأمر هي حاجات حيوية بالنسبة لاستمرار النسق و تطوره، و إن المظهر الاقتصادي للتنظيم عاجز عن مراقبة البناء الاجتماعي، حيث أننا نقيّم سلوك الأفراد في إطار النسق الرسمي و نهمل انحرافاتهم الناجمة عن خصائصهم و حاجاتهم الشخصية المتعلقة بعباداتهم و قيمهم و معتقداتهم التي جاءوا بها من انتماءاتهم الخارجة عن التنظيم²، في حين أن فاعليتها على التنظيم بالغة الأثر.

و يذكر سيلزنيك في هذا الصدد أننا "نلاحظ في التنظيمات الكبرى أن الانحرافات عن النسق الرسمي ذات صفة نظامية... و ذلك حينما يظهر قانون عرفي، و تجمعات غير رسمية فتتحول هذه الانحرافات من المجال الفردي لكي تصبح مظهرا بنائيا دائما في التنظيمات. و تعتبر القواعد النظامية للتعاون غير الرسمي محاولات يبذلها المشاركون في التنظيم، لضبط العلاقات الجماعية التي تعتبر وسطا لاتخاذ القرارات...وتتجه نحو ضبط

¹ أنتوني قدنز، مرجع سبق ذكره، ص411-412.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 111، 112.

موقف معين... كما أنها توجد في كل تسلسل رئاسي أما النتائج المترتبة عن ذلك فإما أن تكون سلبية، أو إيجابية"¹

و كذلك أكدت الدراسات المنسوبة لحركة العلاقات الإنسانية التي أجراها علماء النفس و الاجتماع و الأنثروبولوجية و المختصين في العلوم السلوكية على ثنائية الرسمي و غير رسمي و على أهمية الخصائص النفسية و الاجتماعية و الثقافية لأعضاء التنظيم، حيث يرجع الفضل على ما يرى الكثير من العلماء إلى "التون مايو" في مسألة أنسنة التنظيم بعد أن كان آلة، كما يرجع الفضل على اعتبار الكثيرين أيضا إلى "شستر برنارد" في تحويل النظرة إلى التنظيم على أنه كيان تعاوني لا يركز على السلطة الرسمية و إنما على الرغبة في التعاون و المشاركة و قبول السلطة² ليدخل بعدها على الخط الكثير من العلماء و يحدثوا ثورة في تصور التنظيم، الذي أصبح قائما على أن المؤسسة ليست مجرد وحدة اقتصادية و عقلانية، و إنما الأهم من ذلك أنها وحدة اجتماعية قبل كل شيء.

إذ يدخل العمال في شبكة من العلاقات التضامنية (أو العدوانية) تشكل تنظيما خفيا و غير رسمي يفوق التنظيم الرسمي أهمية في أغلب الأحيان، بل و يصبح مصدرا لسلوك و أفعال الأفراد في المؤسسة، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن العامل لا يحقق و جوده في المؤسسة ك فرد، و إنما كعضو في جماعة إذ له حاجة الانتماء بحكم طبيعته الاجتماعية، بالإضافة إلى كل ذلك فقد كشفت ميزة المسؤولية لدى العامل، فبصفته إنسانا مكلفا يمكنه الشعور بالمسؤولية و الوعي بضرورة تحملها من خلال الضمير لا من خلال الرقابة فحسب.

و يمكن لهذه العلاقات غير الرسمية أن تلعب الدور الحاسم في مصير المؤسسة بما أنها تخلق تنظيما غير رسمي موازٍ للتنظيم الرسمي، و تركز على سلطة غير رسمية موازية للسلطة الرسمية، كما تعتمد على شبكة اتصالات غير رسمية أكثر اتساعا و تشعبا و استعمالا من شبكة الاتصالات الرسمية، لذلك لها القدرة على التأثير على المؤسسة إما

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 112.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

سلبا أو إيجابا و ذلك حسب قدرة المؤسسة على إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم مع الأخذ بعين الاعتبار ميزة الإنسان، بما له من خصوصيات اجتماعية و نفسية و ثقافية و عقلية، و التي تخلق لا محالة اختلافات في التوجهات و الآراء و الأهداف يتوجب على المؤسسة احتواؤها.

و إذا كانت هذه الجهود التي بذلتها بعض الاتجاهات من علم النفس و علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا قد سعت لدحض تصور فيبر القائم على عقلانية سلوك أعضاء التنظيم و قراراتهم و محاولة إحلال تصور آخر قائم على اللاعقلانية و سيطرة العواطف و الدوافع اللاشعورية، فإنها هي الأخرى قد تعرضت للانتقاد، حيث أنها لا تمثل سوى الجانب الآخر للظاهرة فتكون بذلك مثلها مثل جهود فيبر قد ركزت على جانب و أهملت الآخر.

و هذا ما ذهب إليه "هربرت سيمون" في نظريته عن اتخاذ القرارات و المظهر العقلي للسلوك، و هو يؤكد أن السلوك في التنظيمات الرسمية لا يمكن أن يكون خاليا من الهدف إذ أن انتظام الأفراد فيها يقوم أصلا من أجل تحقيق هدف مشترك من خلال تنسيق أنشطتهم بصورة واعية، لذلك فإن ما يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الإنساني هو أساسا هذه الفرضية و هذا الوعي و من هذا المنطلق يقرر سيمون أن " التنظيمات أبنية لاتخاذ القرارات، و من ثم فإن علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على عدد من التساؤلات الهامة من بينها: ماهو الوصف العلمي المناسب للتنظيم؟.... و من المؤكد أن مثل هذا الوصف يتعين أن يحدد لكل شخص ماهي القرارات التي يجب عليه اتخاذها؟ و ما هي القيود التي يخضع لها حينما يتخذ هذه القرارات؟"¹

وهو في هذا الصدد يسعى إلى القضاء على الفجوة القائمة بين الاتجاهين السابقين المتعارضين في قضية عقلانية سلوك و قرارات أعضاء التنظيم من عدمها، لتقديم تصور وسط يأخذ بعين الاعتبار كل من العقلانية و اللاعقلانية المتشابكتان في اتخاذ القرار.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 178.

و الواقع أن هنالك مجموعة من الصعوبات و القيود تفرض على عقلانية الفرد أثناء اتخاذه للقرار، و يصنفها سيمون إلى ثلاثة أنواع نال كل منها اهتمام نظرية معينة في التنظيم دون سواه و هي:¹

1- المهارات و العادات و الانعكاسات غير الشعورية التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد و ما يسبقه من قرارات و تتبدى هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيمات الذي أوّلته التaylorية كل اهتمامها لرفع مستوى الإنتاجية، عن طريق توسيع نطاق السلوك الرشيد على مستوى وحدة العمل الصناعي.

2- هناك مجموعة أخرى من الضغوط التي تفرض على الرشد تنشأ عن الدوافع و القيم، و الولاء الشخصي الذي قد يكون لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة. و واضح أن هذه الصعوبات حضت باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية.

3- يتحدد السلوك الرشيد، و القرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، و مبلغ قدره العقل الإنساني على استيعابها و تطبيقها، و مدى توافر قنوات للاتصال تيسر نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، و أخيرا أنواع المعرفة التي يسهل نقلها، و تلك التي يصعب توصيلها للمستويات المختلفة في التسلسل التنظيمي، و هو ما كان محور اهتمام نظرية التنظيم الرشيد .

و بذلك فقد انتقد سيمون بشدة افتراض فيبر عن العقلانية المطلقة التي تحدد للإنسان قراراته من خلال وضع نسق متكامل من التفاصيل يحوي كافة البدائل المتاحة بحيث لا يبقى عليه سوى اختيار البديل الأمثل من بينها، في حين أن فكرة العقلانية المطلقة و اعتبارها أمرا مسلما به هي أمر غير واقعي إطلاقا، لأنه في أرض الواقع يستحيل أن تتوفر هذه البدائل من الحلول جاهزة حيث لا يمكن التوقع و التنبؤ بكل المشاكل

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 180- 181.

و الصعوبات التي يمكن مواجهتها و بالتالي يستحيل تجهيز قائمة حاضرة لكل الحلول الممكنة.

و حتى إن أمكن التوقع بالمشكل فإنه لا يمكن تحديد كل البدائل الممكنة من الحلول المناسبة له، كما لا يمكن تقدير نتائج كل بديل و تحديد مزاياه المرجوة و عيوبه المحذورة، بل إن متخذ القرار سيجد نفسه مضطرا للاجتهاد بنفسه في المواقف التي تواجهه، و هو ما يجب أن يميز قدرات المدير في نظر سيمون "إذ لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي و لا كل المال اللازم ، و لا كل المعلومات حول أي موضوع. بل يرى أن جزءا من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض لأنه لا يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر له كل المعلومات، و أن هناك دائما درجة من المخاطرة في اتخاذ القرار"¹ لذلك فلا سبيل للعقلانية المطلقة و لا الحلول الجاهزة و لا للحل الأمثل بل إن "اتخاذ القرارات هو مجرد توفيق بين العناصر و القوى و العوامل المؤثرة فيها، كما أن البديل الذي نختاره في نهاية الأمر لا يمكن أن يحقق إنجازا كاملا أو تاما للأهداف، و لكنه يعتبر فقط أفضل حل يمكن الوصول إليه في ظل الظروف القائمة"²

إضافة إلى ما تم التطرق إليه من تأثير الظروف المحيطة بالموقف على العقلانية في اتخاذ القرار، فهناك أمر آخر و هو يتعلق بالذاتية التي تميز الأفراد، حيث أننا إذا حاولنا فهم الموقف من وجهة نظر متخذ القرار فإننا سنجد أنه يقوم باختيار البدائل وفقا لتصوره الخاص عن الواقع لذلك "فسلوكه لا يكون رشيدا أو غير رشيد بصفة مطلقة، بل وفقا لتعريفه للموقف"³، و هذا الأمر يتوقف على التداخل بين مدركات الفرد و رغباته و أهدافه و تقديراته للوضع، أي أنه محكوم بعمليات سيكولوجية تبني تصوره عن الموقف "و إذن فحينما يجد الفرد أمامه بدائل متاحة ليختار من بينها، سوف يتجه مباشرة نحو اختيار تلك التي تحدد أهدافه الخاصة، و التي قد تكون ملائمة لبعض المتطلبات الثانوية. و من ثم

¹ محمد قاسم القيروتي ، مرجع سابق، ص 73.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 181.

³ نفس المرجع، ص 181.

يغفل البحث عن أفضل البدائل من الناحية الاقتصادية¹، و معنى ذلك أن ما يمكن اعتباره حلاً أمثلاً من وجهة نظر متخذ القرار قد لا يكون كذلك من وجهة نظر التنظيم ككل، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن من يتخذ القرار في التنظيم ليس آلة مبرمجة على اختيار أفضل حل بل الإنسان له أهدافه و مقاصده و وجهة نظره القاصرة بالضرورة، لذلك يعتبر سيمون أن عقلانية أعضاء التنظيم هي "عقلانية محدودة" و ليست مطلقة.

و هنا يلفت سيمون الانتباه إلى أن استمرار مشاركة الفرد في التنظيم قائم على مدى توازن الحوافز مع الجهد المبذول من قبله و مدى مساهمته، و ما من بد أن المعيار في تقدير هذا التوازن هو معيار ذاتي، و إذن فاتخاذ القرار يكون في ضوء هذه العلاقة بين الحوافز و الإسهام، و في وسط يتسم بالتوترات و الصراعات النفسية و التحديات الاجتماعية. و من هذه الفكرة ينقلنا سيمون إلى فكرة أخرى مرتبطة بها هي أن التحاق الفرد بالتنظيم يعني بالنسبة له قبول بعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات و بالتالي فإن اتخاذ القرار لا يكون مرهونا فقط بتصوره للموقف و وجهة نظره الخاصة و إنما يتوفر على قيود توجهه إلى حدّ ما نحو تحقيق أهداف التنظيم بغض النظر عن رغباته و أهدافه و آرائه، و يفرض التنظيم على أعضائه هذه القيود عن طريق بعض الوسائل و الإجراءات التي تؤثر في اتخاذ القرار و هي تقسيم العمل، نسق السلطة، نظام الاتصال، و التدريب.²

بالإضافة إلى ما حققته نظرية سيمون من منافع و إثراء للتراث التنظيمي فإنها تعتبر خطوة هامة نحو التجديد بعد أن كشفت الستار عن كثير من الخبايا، حيث فتحت المجال أمام الباحثين نحو نظرة جديدة للتنظيم، فمهدت الطريق للمنظور السياسي الذي يلقي الضوء على أبعاد ظلت مهملة في البحوث، قائمة على إبراز دور و أهمية القوة و الصراع و المصالح على اعتبار التفاوت المفروض على أعضاء التنظيم بالنسبة للضبط و الرقابة و الصلاحيات. و من أبرزها نظرية كروزبييه التي سبق و تطرقنا إليها.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 182.

² نفس المرجع، ص 182-183.

ثانيا: التنظيم في ضوء الصراع و السلطة و المصلحة:

1) المنظور السياسي للتنظيم: صراع القوى

1.1. تصوّر التنظيم من المنظور السياسي:

من الصعب وضع تصنيف شامل و موحد لنظريات التنظيم لتعدد معايير التصنيف فمنها ما يقوم على أساس مستوى التحليل و منها ما يقوم على أساس المنهج و منها ما يقوم على النماذج المستعارة و غير ذلك، بالإضافة إلى تداخل أجزاء هذه النظريات لكون العلم تراكمي، إلا أننا إذا أردنا تحديد مداخل شاملة إلى حدّ ما، فيمكن القول بأن الكتاب و الباحثين في مجال التنظيم قد تبنا أحد الأطر أو المنظورات الأربعة الآتية¹: المنظور الهيكلي، منظور الموارد البشرية، منظور صراع القوى/السياسي، منظور المعاني/الثقافة.

و ما يهمنا هنا هو منظور صراع القوى أي "المنظور السياسي"، و ينطلق من نقد كل من "المنظور الهيكلي" الذي يتبنى النموذج الآلي للتنظيم المستند إلى فكرة العقلانية المطلقة، و الذي يعتبر الهيكل التنظيمي المسؤول الرئيسي عن نجاح أو فشل المنظمة، و المصدر الوحيد للقرارات التنظيمية و السلوك التنظيمي، أي باختصار هو ما يحدد مجرى الأمور بشكل آلي مبرمج مسبقا، و كذلك ينتقد منظور الموارد البشرية الذي يتبنى النموذج الإنساني القائم على فكرة اللاعقلانية المطلقة بحيث يعتبر الخصائص النفسية و الاجتماعية و العاطفية للمورد البشري هي المصدر الرئيسي للسلوك التنظيمي و مستوى الإنتاجية و الإنجاز و التجاوب.

و يتبنى بدل ذلك فكرة "هربرت سيمون" -التي يمكن اعتبارها تصوّرا وسطا بين العقلانية و اللاعقلانية، و بين التنظيم كبناء قائم و الفرد كفاعل- و المتمثلة في "العقلانية المحدودة" لأعضاء التنظيم الذين ينظرون إلى التنظيم انطلاقا من تصورهم الخاص عنه و وجهة

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 27.

نظرهم إليه من زاوية مهامهم و اختصاصاتهم و أهدافهم ومصالحهم الخاصة، " في ضوء ذلك نتصور التنظيمات منقسمة إلى جماعات ذات مصالح متعارضة-إلى حدّ ما- لأنّ لكلّ منها حدودا معيّنة للضبط بالنسبة للموارد و سلوك الأعضاء، و لها أيضا مصالح تدفعها إما للاحتفاظ بالأوضاع القائمة كما هي، أو العمل على تغييرها في الاتجاه الذي يحقق مزيدا من النفوذ و القوة، و يدعّم مكانتها"¹.

من هذا المنطلق يرفض أصحاب المنظور السياسي الاعتقاد القائم على أنّ تحديد الهيكل التنظيمي في صورته الحاصلة هو نتاج عوامل خارجية تتمثل في الإستراتيجية (الخطة الموضوعية) و الحجم و البيئة و التقنية، و يقترحون بدل ذلك تصوّرا آخر للتنظيم باعتباره "مسرحا سياسيا تلعب فيه القوى و المصالح دورا كبيرا في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، إذ يلعب المديرون و أصحاب المصالح المختلفة التي تتأثر بالتنظيم و يتأثر بها دورا كبيرا في تحديد ماهية هذه الأهداف، و في اختيار نوعية التكنولوجيا التي تحقق المصالح الذاتية لهم، و كذلك فإنّ التأثير في هذا الاتجاه لا يقتصر على أصحاب السلطة الرسمية، بل يلعب كلّ أصحاب التأثير و القوة السياسية و من كافّة المستويات الإدارية دورا مهماً في تقرير نمط التنظيم"².

و بذلك يتم تعديل الهيكل التنظيمي من خلال تعديل الإستراتيجية الأصلية، فتكون الإستراتيجية الجديدة كنتيجة لعملية مستمرة من صراع القوى و التفاوض و المقايضة بينها، أي أنها بعبارة أخرى تمثل التسوية التي تمّ التوصل إليها بين مختلف مراكز القوى. و هكذا يتجاوز المنظور السياسي للتنظيم نظرة الإنسان الآلة و نظرة الإنسان العاطفي إلى نظرة جديدة تتمثل في الإنسان السياسي.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص239.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص75.

1) 2.دراسات من المنظور السياسي للتنظيم:

من بين الدراسات في إطار المنظور السياسي للتنظيم نجد دراسة "دالتون" التي قدّمها في مؤلّف باعتماده على خبرته الطويلة كمشارك في ستة تنظيمات، حيث خلص إلى صورة شديدة التعقيد و خارجة عن المألوف و ذلك لاعتماده على التحليل الدقيق للأنشطة اليومية ذات الطابع السياسي في التنظيم، عن طريق الملاحظة بالمشاركة بدل المقابلات و الاستثمارات القاصرة في الكشف عن هذه الخبايا، و من بين النتائج التي خلص إليها¹:

- تظهر في التنظيم باستمرار زمر اجتماعية متصارعة.
- هذه الزمر تتخطى الولاء للأقسام أو الوحدات الفرعية أو أية إيديولوجيا رسمية بل تتميز بالتداخل الشديد التعقيد و كذلك بالتغيّر الدائم لذلك يصعب وضع خطوط فاصلة.
- إن هذا التداخل و التغيّر بين هذه الزمر الاجتماعية المتصارعة يجعل الصراعات التنظيمية كامنّة مستترة خلف الفئات العريضة في التنظيم مثل الهيئة و التسلسل و الإدارة و العمّال و الأقسام فيختفي هذا النشاط السياسي خلف صورة وهمية، و تبدو الأمور الداخلية منسجمة مع الإيديولوجيات الرسمية و القواعد التنظيمية المقرّرة.
- يتمحور الصراع بين هذه الزمر حول توسيع مجال النفوذ و الضفر بمزيد من القوة و المشاركة في الامتيازات السائدة في التنظيم.
- في خضم هذا الصراع على السلطة ينشغل الأفراد و الجماعات في البحث العقلي المنظم عن طرق لتحقيق مصالحهم الخاصة و تدعيم موقف قوتهم، حتى و إن تعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم.
- يندمج كلّ فرد في إستراتيجية جماعته المتمثلة في ممارسة أساليب تمكّنها من توسيع نطاق امتيازها و تفوقها و استقلالها عن أيّ تدخّل خارجي.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص240-241.

● نظرا لقصور القواعد على فرض و إحكام التنظيم في كلّ المواقع فإن ذلك يتيح فرصة لظهور توترات يتجمع حولها الصراع و يصبح نقطة مركزية في البناء الاجتماعي.

و يذهب "جون شايلد" و هو أبرز من تبنوا هذا المنظور إلى التركيز على إبراز دور المديرين و مراكز القوى و التحالفات المسيطرة في اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي، فهو يرى أنه رغم القيود الكثيرة المفروضة على المديرين في اتخاذهم القرارات إلا أنهم يملكون غالبا حرية اختيار الأهداف و العاملين و وسائل الرقابة و حتى شكل التنظيم، لذلك فإن عوامل الإستراتيجية و البيئة و الحجم و التقنية تحدّد الهيكل التنظيمي في صورته الأولية إلى أن تتدخل قرارات المديرين و المسيطرين لتعقيد تصميم الهيكل التنظيمي.

و لا تتعلق الحرية التي تملكها القوى المهيمنة بالبيئة الداخلية و حسب، و إنما تمتد إلى البيئة الخارجية أيضا بفضل تحكّمها بالموارد المتاحة، مما يسمح لها باختيار بعض جوانب هذه البيئة من موردين و عملاء¹. على هذا النحو وضح شايلد كيف أن متخذي القرارات في التنظيم لهم الوزن الأكبر في تحديد النتائج و في تشكيل الأوضاع بحيث تلعب القوة و المصلحة الدور المركزي في تحريك الأمور و يقدّم ملاحظات في هذا الخصوص هي²:

✳ يلعب متخذي القرارات دورا استقلاليا كبيرا في مستقبل المؤسسات أكثر من أي من العوامل الموقفية الأخرى.

✳ لا يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية مفهوما واضحا بل مفهوما متعدد المعاني.

✳ تتمتع المنظمات بسلطة التحكم و السيطرة على البيئة.

✳ تلعب الأحكام الشخصية و مستويات الإدراك التي تتصف بها المديرين دورا كبيرا في

تحديد نوعية البيئة المحيطة و القرارات التي يتم اتخاذها.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 279.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 182-183.

ويستعمل المديرون و القوى المهيمنة في التنظيم عدة كفيات من أجل قولبة الأمور لصالحهم و الحفاظ على شروط سيطرتهم، و تكيف الأوضاع و الوسائل وفقا لما يضمن بقائهم و تحكمهم بالوضع القائم، و ذلك من خلال التأثير على العوامل الموقفية التالية¹:

دور التكنولوجيا: يبحث أصحاب السيطرة و النفوذ عن تكنولوجيا تحقق مصالحهم. و بالتالي فهم الذين يقررون نوع التكنولوجيا. و غالبا ما يختارون تكنولوجيا تقوم على الروتين و التقسيم الدقيق للعمل، لأنها تجعل أي موظف قابل للاستبدال كما تسهل لهم بسط سلطتهم من خلال تمكينهم من ممارسة نمط مركزي في الإدارة.

دور البيئة: يلجأ المسيطرون في التنظيم، إما إلى إقامة علاقات مع العناصر الفاعلة في البيئة التي تتواجد فيها المنظمة ليضمنوا أنها لن تسبب أية مشاكل، أو إلى اختيار بيئة أكثر توافقا مع مصالحهم.

الاستقرار و الهياكل التنظيمية: يميل أصحاب النفوذ إلى الحفاظ على الاستقرار و يرفضون التغييرات الهيكلية إلا في الحدود الدنيا، حيث يعتبرون التغييرات المهمة أشبه ما يكون بثورة و هي لا تحدث إلا نتيجة الصراع السياسي، أما التغييرات العادية فتكون تدريجية لا تخل بالاستقرار.

درجة التعقيد: مع زيادة حجم التنظيم و تطوره على المستوى الأفقي جغرافيا و وظائفيا، و على المستوى العمودي بزيادة عدد المستويات الإدارية، تبرز صعوبات في التنسيق و الرقابة، و لذلك ترغب الإدارة بهياكل أقل تعقيدا وذلك لضمان أقصى درجة من الرقابة و درجة مقبولة من الفعالية التنظيمية.

درجة الرسمية: و تتمثل في وجود تقنين للقواعد و الإجراءات و السياسيات و النماذج و الأدلة بحيث يمكن للعامل التصرف بسرعة في الأمور الروتينية دون الرجوع إلى رئيسه

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 188-189.

المباشر باستمرار، غير أنه من ناحية أخرى فهذه الأمور المقننة تتم بإرادة الإدارة العليا و خدمة لمصالحها حيث يضمن تجنب المفاجآت في تصرفات الموظفين.

درجة المركزية: يفضل المديرون و أصحاب النفوذ الأسلوب المركزي في الإدارة حتى يتجنبوا وقوع أخطاء مكلفة، و خاصة بالنسبة للقرارات النوعية المهمة أو الأوضاع المتأزمة التي تهدد التنظيم، أما الحديث عن الأسلوب اللامركزي فهو مجرد ادعاء زائف و إذا تم فإن ذلك يكون في مجالات هامشية.

اختيار الأهداف: قد تتعارض مصالح أصحاب السلطة و النفوذ مع مصالح التنظيم، و من أجل حماية مصالحهم فإنهم يلجئون إلى "صياغة الأهداف بلغة مطّاطة غير واضحة و غير قابلة للقياس، و إلى تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يؤمن خدمة مثل هذه الائتلافات"¹.

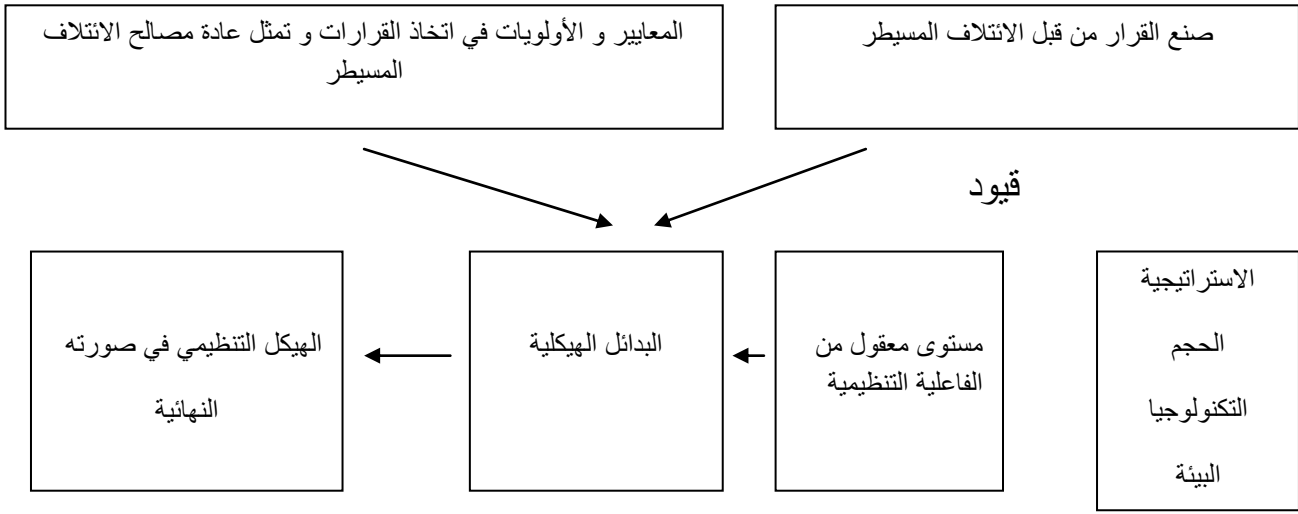
أما بالنسبة لـ"ويسلور" فيتناول الموضوع من زاوية سيطرة القوى المهيمنة على الموارد الحساسة المحدودة، و وضع حلفائهم في الوظائف الحساسة، و تقرير سياسات المنظمة، مما ينجم عنه في الكثير من الأحيان عدم توافق المنظمة مع البيئة، و يعتبر هذا الباحث أن المصادر الأساسية للقوة تتمثل في الأنشطة و الوظائف الحساسة التي تحتاجها المنظمة و تعتمد عليها بشكل كبير، و يشير إلى أن مراكز القوة ليست ثابتة بل تتغير مع تغير بيئة المنظمة، إلا أن القوى المتحالفة يمكنها التكيف مع البيئة الجديدة حيث بإمكانها تعديل الهيكل التنظيمي².

و هكذا تعتبر القرارات في التنظيم محصلة عملية سياسية معقدة من الصراع و التحالف و التفاوض و المقايضة في ضوء القوة و النفوذ، و يعتبر الهيكل التنظيمي انعكاسا للتسوية التي يتم التوصل إليها في وضع يتسم بتعدد القوى و تعارض المصالح و تشابكها، و الشكل التالي يبين آلية اتخاذ القرارات و تشكل الهيكل التنظيمي:

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص184.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص280.

شكل(2): آلية اتخاذ القرارات من المنظور السياسي¹.



2) السلطة بين النظرية البيروقراطية و الواقع البيروقراطي

2.1. التصور الستاتيكي للسلطة في النظرية البيروقراطية

إن كل وحدة اجتماعية تقوم و تنشأ منذ الوهلة الأولى لتحقيق أهداف تجمع بين أعضائها، و لا يمكن أن تقوم أية وحدة اجتماعية إلا بوجود نظام تسيير عليه و لا يكون النظام إلا بوجود سلطة تضبطه، فانعدام السلطة يعني انعدام النظام و انعدام النظام معناه انعدام الوحدة، و إذا عدنا إلى نقيض النظام فهو الفوضى، "و الفوضى مردّها في لسان العرب إلى الاختلاط بين عناصر عديدة و متفرقة لا يجمع بينها سبب جامع سوى التشارك في حيزّ الزمان و المكان و هي مبنية على الكثرة و التناثر، و على استقلال العناصر بعضها عن بعض و انقطاع الصلة بينها و انعدام المبدأ المهيمن عليها جميعاً"²، لذلك فالسلطة هي المبدأ المهيمن الذي يجمع العناصر المتعددة و المتناثرة و يقيم الروابط و الصلات بينها و يضبطها و يضع المعالم التي توضحها، فيدمج الأجزاء ضمن الكل و يجعل منها وحدة قائمة بذاتها.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص187.

² مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2006، ص105-106.

ولهذا كان "من طبيعة التنظيم الاجتماعي و من أحكام التصرف في المؤسسات بأنواعها الإدارية و الاقتصادية و التربوية و غيرها أن يقوم العمل على تقاسم الوظائف و أن تكون سلطة التسيير و القرار و الإشراف و الرقابة و المتابعة و الزجر في جانب فئة قليلة، و أن يكون على سائر الفئات واجب الانصياع و الامتثال و التطبيق"¹ فوجود سلطة يقتضي وجود خضوع و انصياع لها و إلا فلن تكون، و وجود نظام يقتضي وجود فئة ذات سلطة و فئة ممثلة لها حيث تقوم الفئة الأولى بالتسيير و الإشراف و الرقابة على الفئة الثانية "فالتنظيم هو الرقابة، و لذلك امتاز كلّ تنظيم بميكانيزمات الضبط البيروقراطية و عناصر التسلّط النظامية"²

وتتخذ السلطة في التنظيم البيروقراطي طابع الموضوعية، إذ تستند إلى القانون و تتوزع على أساس هيراركي وفقا لتوزع المسؤوليات، فلكي يتحمل شخص مسؤولية أيّ شيء لا بدّ أن تكون له سلطة على ذلك الشيء، "و توزع المسؤوليات طبقا لخطة مرسومة أو تخطيط مسبق، أو وفقا لإعداد مشروعات مبرمجة و ليست السلطة هي غاية في حدّ ذاتها و إنما هي وسيلة لتحقيق غاية أو لتنفيذ مهمة، أو لتحمل مسؤولية"³. فالدور الرئيسي لها هو تنسيق جهود الأفراد و الحرص على أداء المهام و تحمّل مسؤولية النتائج.

و يعتبر فيبر السلطة البيروقراطية على أنها الشكل القانوني و الرسمي لممارسة القوة على أساس الكفاءة و الاستحقاق و يمنحها طابعا لا شخصياً و يعتبر أن هاتين الصفتين للسلطة البيروقراطية أي الكفاءة و اللاشخصية يمنحانها التفوق على باقي أشكال القوة التي عرفتھا المجتمعات السابقة.

يعرّف ماكس فيبر السلطة على أنّها: "قدرة شخص معين، و إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين"⁴، و قد بنى تحليلاته البيروقراطية و نظريته عن تطور

¹ مصطفى الفيلاي، المرجع السابق، ص204.

² محمد اسماعيل قباري، مرجع سابق، ص490.

³ نفس المرجع، ص491.

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص80.

المجتمعات على تصوّره لطبيعة علاقات القوة التي تحكم هذه المجتمعات و الأسس الأخلاقية التي تقوم عليها، فتساءل فيبر: "في أية شروط يخضع الناس و على أية وسائل تستند السيطرة التي تخضعهم"¹ و قد توصل إلى وضع ثلاثة نماذج مثالية للسلطة هي :

السلطة الكارزمية: التي تقوم على الاعتقاد في قدسية أو تفوق شخصية ملهمة لها هالة تميّزها عن باقي الأفراد و خصائص تمكنها من القيام بما يعجز عنه الغير سواء من المعجزات أو من القدرة على حل المشاكل و حشد الناس و غير ذلك ممّا يدفع الناس للامتثال و الولاء المطلق لها، و قد تتمثل هذه الشخصية في نبي أو زعيم روحي أو فيلسوف أو قائد حرب.

السلطة التقليدية: التي تقوم على المكانة الاجتماعية التي تمنحها الأعراف و التقاليد و العادات السائدة للحاكم سواء كان فردا أو عائلة أو جماعة، و غالبا ما يكون عن طريق الوراثة و القرابة، فيكون الامتثال للحاكم مستمداً من الامتثال للأعراف و التقاليد.

السلطة القانونية أو الرسمية: التي تقوم على القوانين الموضوعية الرشيدة و القواعد اللاشخصية استنادا على الكفاءة فيكون الامتثال هنا للقوانين و لمنصب الشخص و ليس للشخص نفسه، حيث أن الحاكم نفسه يستمدّ الشرعية لممارسة السلطة من التزامه بالقانون. و هذا النموذج للسلطة هو الشائع في المجتمعات الغربية الحديثة، و هو الذي سيعم سائر المجتمعات حسب ما توصل إليه فيبر حيث لاحظ من خلال تتبعه للجذور التاريخية لنشأة و تطور البيروقراطية أن هناك اتجاها حتميا نحو التحول البيروقراطي في العالم الحديث.

يتضح جليا من خلال الأصناف الثلاثة التي وضعها فيبر للسلطة أنه اعتمد-إلى حدّ بعيد- في تصنيفه لها على معيار الشرعية أي القبول بالرغم من أنه في تعريفه للقوة ركّز على قدرة الشخص على فرض إرادته، و هذا يتضمن أنّ السلطة في كل من النماذج الثلاثة تعتمد على القبول و الاعتراف من قبل أولئك الذين يخضعون و يمثلون لها و إن اختلفت

¹ ماكس فيبر، مرجع سابق، ص47.

أسس هذه الشرعية، حيث أن هناك من السلطة ما يقوم على غير قبول و اعتراف من طرف الذين تمارس عليهم و من أمثلة ذلك الأنظمة الاستعمارية التي تفرض سلطتها على مجتمعات رافضة و مقاومة لها.

2) ديناميكية علاقات السلطة في الواقع البيروقراطي

قد لا يبدو موضوع السلطة مثيرا للتساؤل، ففي التنظيم البيروقراطي يظهر توزيع السلطة حسب التدرج الهرمالي كما يحدده التنظيم الرسمي، إلا أن الدراسات التي أجريت عن المؤسسات الحديثة و خاصة الدراسات الإمبريقية كشفت عن أن مسألة السلطة ليست بالبساطة التي طالما ظهرت بها، فمن خلال ممارسة السلطة من الصعوبة وضع حدود لها مما جعل منها مشكلة مركزية حيث أصبح من الضروري جداً ضبط تصور للسلطة أكثر واقعية.

فالسلطة لا تكون فعلا كما يحددها التنظيم الرسمي أي حسب التدرج الهرمي، و الخضوع لا يكون مطلقا، كما أن الرفض لا يكون مطلقا هو الآخر، و هذا ما يجعل من علاقات السلطة فضاء للشدّ و المد "فحيث تقوم السلطة تكون مقاومة، و نقط المقاومة هذه حاضرة في كل مكان من شبكة السلطة. فلا وجود إذن بالنسبة للسلطة لمكان وحيد هو مكان الرفض المطلق و روح الثورة و بؤرة جميع التمردات، بل هناك مقاومات و هي حالات تنتمي إلى أنواع كثيرة: فهناك المقاومات الممكنة... و المستترة... و الهادفة إلى مصلحة... و هذه المقاومات لا يمكن أن توجد تحديدا إلا في حقل استراتيجي لعلاقات القوى"¹

فعلى عكس التصور التقليدي للسلطة الذي يعتبرها علاقة ثابتة ذات حدين ثابتين يتمثلان في: الطرف الذي يملك السلطة و الطرف الخاضع لها، فإن التصور الحديث يعتبرها علاقة متحركة لا يمكن حصرها أو وضع حدود ثابتة لها، حيث أن السلطة لا تكون مطلقة و الخضوع لا يكون مطلقا، كما يصعب تعيين مصدر معين لها بل إن لها مصادر

¹ عبد العزيز العيادي، مرجع سابق، ص44.

متعددة و متنوعة تحركها متغيرات عدّة، إذ يقول "ميشال فوكو" في كتابه *la volanté de savoir*: "إن السلطة ليست شيئاً يحصل عليه و ينتزع أو يقتسم، شيئاً نحتكره أو ندعه يفلت من أيدينا، إنها تمارس انطلاقاً من نقاط لا حصر لها و في خضم علاقات متحركة لا متكافئة"¹ فليست السلطة ملكية و لا امتيازاً أو استحواذاً، و تتعدى كونها تعاقداً، فهي ممارسة يكون فيها دوماً مجال للتداول بصورة أو بأخرى.

و عادة ما ترتبط السلطة في الدراسات الحديثة بمفهوم الإستراتيجية، فالسلطة التي طالما ارتبطت بالسياسة لا بد أن تتواجد في حقل استراتيجي لعلاقات القوى المتعددة و اللامتكافئة، حيث تتعارض المصالح و الأهداف و الرؤى، و كثرة القيود و الإكراهات تضغط على الأفراد و الجماعات، و هذه الوضعية تستدعي ضرورة التخطيط و الحساب و الاستعداد الدائم للمواجهة.

و قد أبرز ميشال فوكو الاستعمالات المختلفة لكلمة استراتيجية و كيفية تدخلها في عمل آليات السلطة و علاقاتها، وما يتعلق بها من أشكال الصراع و التمرد و التأثير، حيث يرى أنها تستعمل بثلاث دلالات: "أولاً للتدليل على اختيار الوسائل المستخدمة للوصول إلى غاية معينة، ثانياً للتدليل على الطريقة التي نحاول بها التأثير على الغير، أخيراً للتدليل على مجمل الأساليب المستخدمة في مجابهة ما لحرمان الخصم من وسائله القتالية و إرغامه على الاستسلام، و المقصود حينئذ هو الوسائل المعدة لإحراز النصر"². و من مفهوم الإستراتيجية تتضح لنا الميزة الديناميكية و الصراعية للسلطة و ذلك لأن السلطة تقوم في تعدد القوى و تنوعها و توترها و عدم تكافئها.

أما ميشال كروزييه الذي يعتبر من أبرز الباحثين الذين درسوا التنظيم و السلطة دراسة ميدانية تستند للمعطيات الواقعية فيعتبر الإستراتيجية هي فن علاقات القوة، بحيث يتبنى كل فاعل في التنظيم إستراتيجية عقلانية وفق مناورة صمّمها الفاعلون لضبط تعاونهم، فتكون

¹ عبد العزيز العيادي، مرجع سابق، ص63.

² نفس المرجع ، ص64.

بذلك بنية التنظيم عبارة عن مجموعة من المناورات التي تعتبر هي الأخرى مجموعة من الإستراتيجيات، و بذلك يتبين كيف أن الأفراد يتفاعلون انطلاقا من استعمالهم للسلطة من حيث أنها "علاقة و ليست خاصية للفاعلين"¹ فلا وجود للسلطة خارج العلاقات.

و يقول كروزيه "ما نسميه سلطة هي علاقة تكون فيها شروط التبادل ملائمة، هناك إذن دوما مقايضة في السلطة. لا يمكنك امتلاك سلطة على أحد دون أن يمكن لهذا الأحد امتلاك سلطة عليك"² فالفاعل لا يكون أبدا مكرها بالكامل في وضعية تنظيمية معينة، بل يحافظ دوما على هامش من الحرية و الذي يمثل منبعا للشك بالنسبة لزملائه والتنظيم، و هذا الشك يمنح الفاعل القدرة على المفاوضة و بالتالي يكسبه سلطة على الفاعلين الآخرين كما أن لهم سلطة عليه.

و تتمثل منطقة الشك في ثغرات أغفلها التنظيم الرسمي حيث أن القواعد و القوانين لا يمكنها إحكام النظام و إنما تترك دوما فجوات و نوافذ يمكن للفاعل التسلسل من خلالها، و في دراسة كروزيه لحالة "الاحتكار الصناعي" التي عرضها في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" لم تكن مدة صيانة الآلات محددة الوقت قانونيا، مما يسمح لعامل الصيانة بالتحكم في هذه المدة و بذلك تمكن عمال وحدة الصيانة من فرض إرادتهم على الإدارة و على وحدة الإنتاج حيث أصبح عطب الآلات مصدرا للشك، فكأما كانت الإدارة و وحدة الإنتاج أحوج إلى تصليح الآلات كلما زادت سلطة عمال الصيانة عليهم.

و بمثل هذه الطريقة يستحوذ الفاعل الإستراتيجي على مناطق الشك ليمارس نوعا من السلطة على الآخرين، لذلك تعتبر مناطق الشك بمثابة موارد للفاعلين بحيث تسمح لهم مراقبتها و التحكم فيها بممارسة سلطة على الذين يجهلونهم، و تمنحهم الاستقلالية و القدرة على إخفاء اللعبة من خلال جعل سلوكهم غير متوقع، لكن مناطق الشك في التنظيم لا يمكن احتكارها حيث أن كل فرد يمكن له التأثير بالشك على الآخرين. لذلك فإن التوزيع النظري للسلطة كما حدده التنظيم الرسمي لا يتوافق مع التوزيع الذي يظهر في الواقع.

¹ M . Crozier , E. Friedberg, Op.cit ,p 65 .

² Hichem Saoud , Op.cit , p 3.

(3) مصادر السلطة في التنظيم

لا نسعى في هذا الصدد إلى التفريق بين السلطة باعتبارها شكلا رسميا و حقًا شرعيا لممارسة التأثير في سلوكات الغير، و بين القوة التي تشير إلى القدرة على التأثير في الغير سواء بطرق رسمية أو غير رسمية، بل نكتفي بتناولهما في شكل واحد على اعتبار توفر مصادر -سواء رسمية أو غير رسمية- للتحكم في سلوكات الغير. و غاية ما نسعى إليه هو الكشف عن سبب عدم تكافؤ توزيع السلطة في المنظمات و عن طرق استخدامها.

(3) 1. مصادر السلطة الفردية:

قام الباحثان "فرنش" و "رافن" بدراسة حول أسس القوة الاجتماعية للأفراد مرتكزين في ذلك على الخصائص المميزة للأفراد و طبيعة العلاقات بين من يملكون القوة و من لا يملكونها، و قد توصلا إلى خمسة أسس ترتكز عليها قوة الفرد¹ يوضحها الجدول التالي:

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص326.

جدول رقم(2): الأسس الرئيسية الخمسة للقوة الفردية¹:

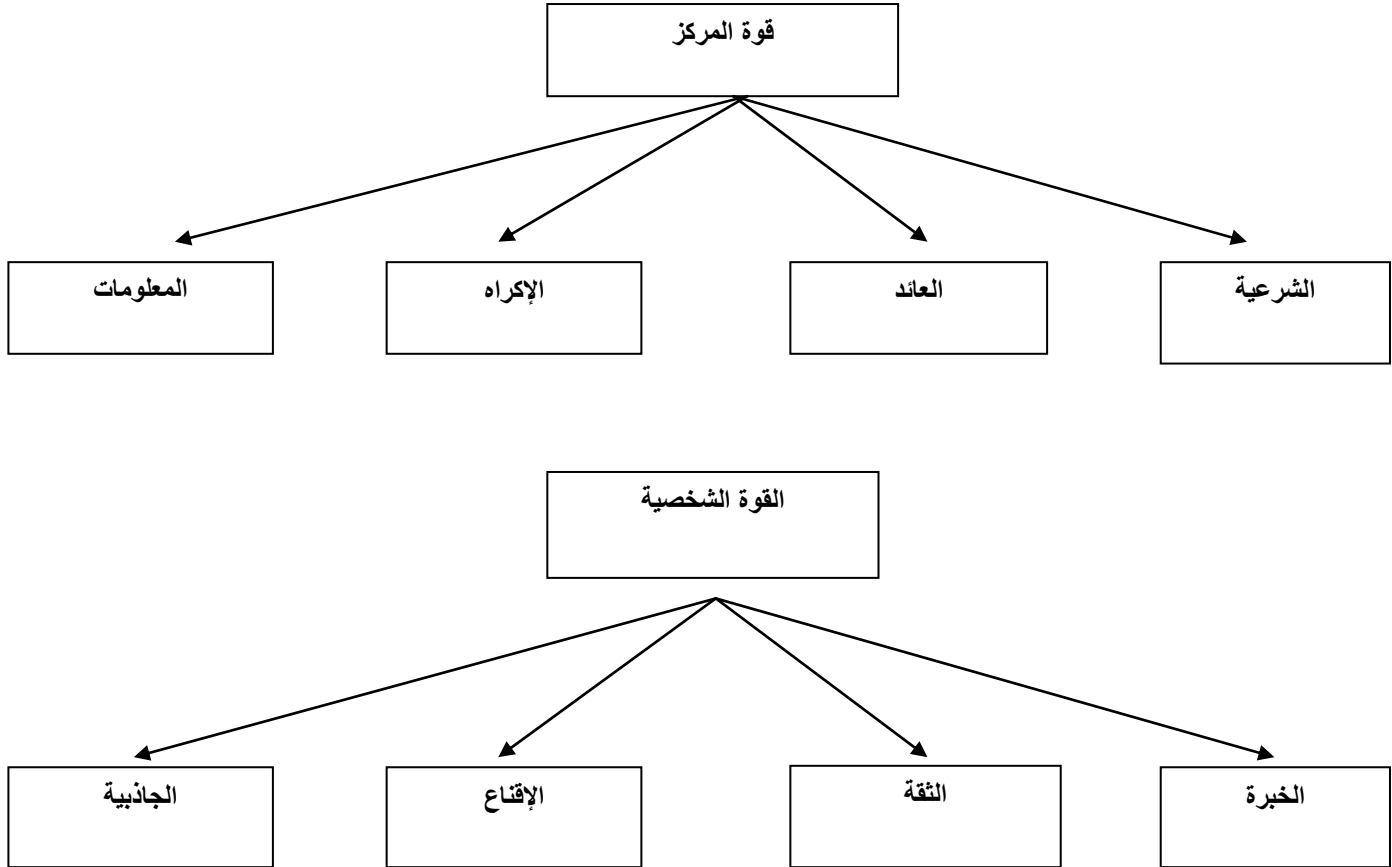
نمط القوة	وصف الأساس
قوة العائد	تستند إلى القدرة على التحكم في عوائد و موارد تنظيمية ثمينة(مثل العلاوات، و المكافآت و الترقيات)
قوة الإكراه أو القسر	تستند على التحكم في عقوبات مختلفة(مثل الإنذارات الرسمية، الوقوف عن العمل، الخصم من المرتب)
قوة الشرعية	تستند إلى الاعتقاد بأن الفرد يمتلك سلطة معترفا بها و تمكنه من السيطرة على الآخرين بحكم موقعه التنظيمي(مدير يشغل منصبا كبيرا في الإدارة العليا)
قوة الثقة أو المرجع	تستند على الودّ أو الصداقة أو الاحترام أو الإعجاب من قبل المرؤوس لحائز القوة(مثل الرئيس صديق حميم للمرؤوس)
قوة الخبرة أو المعرفة	تستند إلى الاعتقاد المقبول بامتلاك الفرد لمهارات أو قدرات مميزة أو نادرة أو قيمة(مثل طبيب أخصائي أو خبير معلومات)

بالرغم من الأهمية التي نالتها هذه الدراسة التي أصبحت مرجعا كلاسيكيا إلا أن هناك من يرى أنها كانت مععمة بعض الشيء لذلك عملت المداخل الحديثة في دراسة القوة الفردية على تفصيلها و تفكيكها على أساس بعدين رئيسيين يتمثلان في : قوة المركز و هي رغم أهميتها إلا أنها قد لا تكون بنفس فاعلية البعد الثاني ذلك أن مصادر القوة التي يوفرها المركز الوظيفي منفصلة عن الفرد بالرغم من امتلاكه لهل إذ يمكن له أن يحسن أو يسيء استخدامها. أمّا البعد الثاني المتمثل في القوة الشخصية أو الذاتية فيعتبر أكثر فاعلية حيث أن المصادر التي يتوفر عليها هذا البعد ناتجة من الخصائص الشخصية له و بالتالي فهي مندمجة في ذاته بحيث تمنحه إمكانية مباشرة في التأثير على الغير و فرض إرادته عليهم.

¹ زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 327.

و الشكل التالي يوضح مصادر القوة الفردية على أساس بُعدي قوة المركز الوظيفي و القوة الذاتية للفرد:

شكل(3): نظرة بديلة لمفهوم القوة الفردية¹



إن استخدام هذه المصادر للقوة الفردية لا يكون بطريقة آلية كما لا يكون بطريقة عشوائية، و قد وضحت الأبحاث في هذا الشأن كيفية استخدام هذه المصادر، نلخصها في النقاط التالية²:

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص330.

² نفس المرجع، ص331-334.

- لا تستعمل هذه المصادر بشكل انفرادي بل هناك تداخل و ترابط، فمثلا الاعتماد المفرط على قوة الإكراه يؤدي إلى النفور و بالتالي تقل قوة الثقة، و أيضا فمن يملك قوة الخبرة فإنه غالبا ما يملك القوة الشرعية كما أنه غالبا ما تتوفر له قوة الثقة أيضا.
 - أكثر المصادر التي يفضل الناس استخدامها غالبا هي قوة الخبرة و أكثر ما يفضلون تجنبها هي قوة الإكراه. فالخبرة هي أكثر المصادر ناجعة في إقناع الغير و التأثير عليهم و أكثرها سلاسة لذلك يلجأ إليها الناس.
 - تختلف اختيارات الناس لمصادر السلطة التي يلجئون إلى استخدامها حسب اختلافات شخصياتهم التي كثيرا ما تحدد لهم أي مصدر يعتمدون عليه.
 - تختلف اختيارات الناس لهذه المصادر كذلك حسب الشخص المستهدف، فإذا كان هذا الشخص من الزملاء أو الرؤساء فإن المصدر المفضل للتأثير فيه هو قوة الخبرة أما قوة الإكراه فيتم استبعادها، في حين أنّ الاختيار لن يكون نفسه إذا كان المستهدف أقل قوة. مع الأخذ بعين الاعتبار أن التفاوت في القوة لا يركز فقط على المركز الوظيفي.
 - تختلف استخدامات القوة كذلك حسب المواقف فمن المرجح استخدام قوة الخبرة و قوة الثقة أو المرجع في أوقات الأزمات، أمّا في الأوقات العادية فغالبا ما يعتمد رؤساء المجموعات على التشاور.
- هذا و تجدر الإشارة إلى أن الأفراد لا ينتظرون حتى تتوفر لديهم هذه المصادر أو بعضها بالشكل الذي تحدثنا عنه، حيث أنّ الناس على اختلاف مصادرهم و مراكزهم و مستوياتهم و قدراتهم فهم يمارسون يوميا و بشكل دائم أساليب معينة بغرض الحصول على مبتغاهم في عالم مليء بالإكراهات و القيود، و هي وسائل يستعملها عامة الناس و في مختلف مجالات الحياة بما في ذلك المنظمات، و لا تحتاج هذه الوسائل في أغلب الأحيان إلى مصادر نادرة بل هي متوفرة للجميع.

و قد اكتشف كل من "يوكل" و"فالب" في دراسة حديثة وجود ثماني وسائل في هذا الشأن، و وجدا أن الناس لم يميزوا بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين في استعمالهم لوسائل التأثير الاجتماعي بل يستخدمونها بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، على أن ترتيب المفاضلة بين هذه الوسائل كان متقاربا جدًا لدى المستجوبين¹ و الجدول التالي يلخص هذه الوسائل و يوضح ترتيبها تنازليا من الأكثر إلى الأقل استخداما:

جدول رقم(3): أساليب التأثير(النفوذ)الاجتماعي الأكثر شيوعا²

الوصف	الأسلوب(التكتيك)	الرقم
طلب المشاركة في اتخاذ القرارات في التخطيط للتغيير.	التشاور	1
استخدام الحقائق و الحجج المنطقية لإقناع الغير أن النتيجة المرغوبة ستتحقق.	الإقناع العقلاني	2
إثارة حماس الآخرين باللجوء إلى القيم و المثل التي يؤمنون بها.	اللعب على المشاعر	3
جعل الغير يفعل ما تريد بتملقه و التودد إليه.	التملق	4
التماس مساعدة أو تدعيم أو مساندة الآخرين في إقناع الغير.	التحاق	5
الحصول على الطاعة عن طريق التهديد أو الوعيد أو الإكراه.	الضغط	6
الحصول على موافقة أو تأييد المستويات الأعلى بشأن الطلب (التأثير) المرغوب.	اللجوء إلى المستويات الأعلى	7
تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه.	التبادل	8

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 323.

² نفس المرجع ، ص 324.

3) 2. مصادر القوة الجماعية للوحدة الفرعية:

لقد تم اقتراح نموذجين في هذا الصدد نتعرض لهما فيما يلي¹:

نموذج تبعية الموارد، التحكم في موارد حرجة: و يتعلق بالاعتمادية المتبادلة بين الوحدات في إنجاز المهام مما يجعل إحداها مرهونة بالأخرى، و قد يكون هذا الاعتماد من الجانبين فيحدث نوع من توازن القوى، أما إذا كان الاعتماد من جانب واحد فإن الوحدة المعتمد عليها تصبح لها سلطة على الوحدات الأخرى، حيث أن تحكمها بالموارد التي تحتاجها يشكل لها مصدرا للقوة، و قد قام "بوكر" بدراسة عن العوامل التي تجعل بعض الوحدات أكثر تحكما في الموارد بحيث تكون حاجة و اعتماد الوحدات الأخرى عليها بشكل كبير، و بالتالي تكون أكثر قوة من غيرها و كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود عاملين رئيسيين هما:

- الفترة الزمنية التي تمّ فيها إنشاء المنظمة و المقصود هو الأهمية النسبية للوظائف المختلفة للمنظمة في بداية عملها فكلما كانت وظيفة معينة ذات أهمية قصوى في بداية حياتها كلما كان لها قوة أكبر فيما بعد.
- الخلفية المعرفية (التعليم،التجارب،الخبرة السابقة) للمنظم الذي أسس الشركة: حيث أن أكثر الوحدات التنظيمية قوة في الغالب هي تلك التي تمثل مجال خبرة مؤسس المنظمة.

نموذج الخيارات الموقفية الإستراتيجية: كلما استطاعت وحدة أن تتحكم بقراراتها و تصرفاتها في القوة النسبية لمختلف الوحدات فإنها حينئذ تتحكم بالخيارات الموقفية الاستراتيجية ، و يختلف أي الوحدات تتحكم بمثل هذه الخيارات حسب الصناعة أو المجال الذي تخصص فيه المنظمة و استراتيجياتها، فمثلا في مجال صناعة المنتجات الغذائية حيث كانت ضرورة بيع منتجات جديدة فإن الشركة لجأت إلى إعطاء التحكم في الخيارات الإستراتيجية لقسمي البحوث و المبيعات، و في مجال صناعة الحاويات حيث كان الالتزام بمواعيد تسليم منتجات ذات جودة عالية محددًا رئيسيا في نجاح المنظمة قامت الشركة

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 334-339.

بوضع سلطة القرار في قسمي المبيعات و الإنتاج، و هكذا فإن الشركات الناجحة غالبا ما تركز سلطة القرارات الموقفية الإستراتيجية في الوحدات التي تتحمل أكبر جزء من المسؤولية في نجاح المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هنالك عوامل أخرى تمنح قوة القرارات الإستراتيجية لبعض الوحدات على أخرى ففي المنظمة نجد غالبا وحدات مركزية تكون أهميتها و الاعتماد عليها أكبر من بعض الوحدات التي تعتبر هامشية و ذلك إما لتواجد هذه الوحدات في المحور الرئيسي لعمل المنظمة مثل قسم المالية الذي يلعب دورا مركزيا ، أو لكون هذه الوحدات غير قابلة للاستبدال كأن يكون أعضائها من المهنيين مثل الأطباء في المستشفى .

بالإضافة إلى ما تطرقنا إليه من مصادر القوة الفردية و الجماعية فإن هناك مصادر أخرى لا حصر لها غير أنه ليس من السهل التدقيق فيها، و قد حاول الكثير من الباحثين في مجال المنظمات التعرف عليها و بالأخص أولئك الذين اهتموا بالقوة و الصراع في المنظمات بتبنيهم المنظور السياسي للتنظيم، و أوضحوا كيف أن مصادر قوة الجماعة مثلا تتجاوز الولاء للوحدة التنظيمية و لأية فروع، و بينوا كيف يكون التداخل و التلاعب بين الأفراد و الجماعات من مختلف الوحدات و من مختلف المستويات و المراكز الوظيفية مبنيا على التبادل و التعاون و التحالف و الصراع و التخطيط.

و تلعب العلاقات الداخلية و الخارجية مع المحيط و حيازة المعلومات و التحكم في الاتصال الداخلي دورا كبيرا في اكتساب السلطة، بالإضافة إلى الاستفادة من قواعد التنظيم اللاشخصية، و من نقاط ضعف النظام و مجمل القول أنه من الصعوبة وضع حدود للسلطة فمصادرها متعددة و متغيرة، كما أن السلطة ليست خاصة ثابتة تمنح لفرد أو جماعة بل هي علاقة متحركة لا متكافئة يمكن لكل فرد أو جماعة استخدامها إلى حد ما و بصورة متفاوتة، كما بيّنه كروزبييه و كثيرون غيره.

إن خلاصة ما يقدمه لنا هذا الفصل حول التنظيم البيروقراطي هو عبارة عن صورة واسعة و متشعبة عنه و عن نتائجه و آثاره على مختلف جوانب الحياة، حيث لا يكون لنا أن نتحدث عن التنظيم البيروقراطي بل عن العالم البيروقراطي الذي أصبح قائما على الإحاطة النظرية بأبعاد الواقع، إذ تنتظم كل نشاطات الحياة الاجتماعية في نظام واحد قائم على تسلسل هرمي للسلطة ينتهي إلى السلطة المركزية للدولة، و في خضم ذلك يكون نفس النظام الهرمي قائما في صورة مصغرة داخل كل منظمة رسمية أيا كان نشاطها، و في ظل هذا التنظيم تغيرت الأنظمة الاجتماعية للمجتمعات بشكل جذري و أصبحت موازية للتنظيم البيروقراطي الذي يفترض سلما للمراكز و المكانات الاجتماعية تفترض بدورها طرقا معينة للارتقاء في هذا السلم الاجتماعي الحديث، و أصبح على الفاعلين في هذا التنظيم التفاعل ضمنه و اعتمادا على قواعد اللعبة التي يفرضها، بعد أن سيطر على كل جوانب حياتهم و على آمالهم و أهدافهم و طموحاتهم و تصوراتهم، فلم يترك لهم إلا أن يخوضوا كل كفاحاتهم و نضالاتهم لتحسين أوضاعهم و الرقي في حياتهم في إطاره، حيث لم يعد لهم وجودا خارجه على حد تعبير كروزييه الذي اعتبر العالم البيروقراطي عالم كفاح حقير من أجل الهيبة، ينغمس فيه الإنسان العصري غير الواثق من وضعه و مكانته في حرب تتركز دائما، لذلك فإن التنظيم البيروقراطي يمثل دوما تربة خصبة تنمو فيها بذور الصراع.

الفصل الرابع

توسع السلطة الموازية للعمال الجدد
و أثره على صراعهم مع العمال القدامى

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

نسعى هنا للربط بين أجزاء البحث لرسم صورة واضحة عنه، حيث أن منهجية البحث تعكس مدى قيمته ككل، لذلك حاولنا فيه الالتزام بالدقة و ركزنا على ما يهم موضوع بحثنا بالذات، و يساعدنا على تجاوز العراقيل التي تختلج كل بحث علمي، بالأخص ذاك الذي يتعلق بمسألة السلطة و الصراع، و الذي نتناول فيه العمال الجدد في البلدية و أسباب علاقاتهم الصراعية مع زملائهم القدامى، في إطار التنظيم البيروقراطي للكشف عن مدى تأثير خصائصه على هذه الظاهرة. و أمام هذا الوضع تساعدنا المنهجية على انتقاء ما يخدم موضوع بحثنا و توظيفه بما يضمن نتائج قيمة للدراسة.

(1) الخطوات المنهجية للدراسة:

نأتي في هذا الصدد على وضع خطوات منهجية لبحثنا للوصول إلى الغاية المنشودة:

(1) 1. المنهج المتبع:

أدت بنا طبيعة بحثنا إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بالكشف عن العوامل المتسببة في بناء العمال الجدد في البلدية علاقات صراعية مع زملائهم القدامى و وصف الوضع الراهن للظاهرة و خصائصها، كما يسمح بتحديد علاقتها مع التنظيم البيروقراطي و فهم كيفية ومدى تأثيره عليها، لنتمكن من تحليل و تفسير مضمون و طبيعة الظاهرة و النتائج المتوقعة لها.

(1) 2. تقنيات البحث المستعملة:

اعتمدنا في بحثنا ثلاث تقنيات: فقد استخدمنا الإستمارة كتقنية بحث رئيسية، حيث تسهل هذه التقنية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين و القيام بمسح شامل للعمال الجدد في البلدية، كما تسمح باستجواب المبحوثين بطريقة موجهة من خلال وثيقة الأسئلة التي قمنا

ببنائها في أربعة محاور، خص المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، و اهتم المحور الثاني بإبراز مؤشرات تحكّم العمال الجدد في مناطق الشك، في حين اهتم المحور الثالث بإبراز مؤشرات ضعف القدرة التفاوضية لدى العمال الجدد، أما المحور الرابع فقد خص مؤشرات المتغير التابع المتمثل في الصراع الذي اعتبرناه في مفاهيمنا صراعا على السلطة كما نتناوله مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه المتبناة من قبلنا.

أما المقابلة فقد استخدمت لكن كأداة ثانوية مكملة، حيث كان استخدامنا لها أول الأمر في مرحلة البحث الاستطلاعي مع عشرة مبحوثين، و ذلك لجمع معلومات أولية مساعدة في توجيه البحث و في نفس الوقت توطيد العلاقات مع المبحوثين و تهيئتهم و كسب ثقتهم و تعاونهم، و قد تمحورت حول ثلاثة أسئلة:

- كيف هي علاقتك مع العمال القدامى؟

- هل تستطيع الوصول إلى أهدافك في العمل؟

- هل تسعى للتحاور مع زملائك من العمال القدامى و إيجاد رؤيا مشتركة معهم؟

كما قمنا بمقابلة خاصة مع رئيسة مصلحة المستخدمين تمحورت حول النظام القائم بالبلدية، و وضعية العمال الجدد فيه.

هذا بالإضافة إلى الملاحظة التي لا يمكن لأي باحث في علم الاجتماع الاستغناء عنها،

و كان توظيفنا لها بهدف الكشف عن ثلاثة أمور:

- مدى تواصل العمال الجدد مع زملائهم القدامى.

- مدى استقلالية العمال الجدد في العمل.

- مدى تفاوض العمال الجدد مع زملائهم القدامى.

(2) تحديد مجالات الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة هو بمثابة وضع المعالم التي تسهل على الباحث و القارئ كذلك تكوين الصورة الكاملة لهذه الدراسة، من هذا المنطلق نأتي على تحديد هته المجالات كالآتي:

(2) 1. المجال المكاني للدراسة:

نأتي في هذه الخطوة على تحديد المجال المكاني لدراستنا، حيث قمنا بها ببلدية المعالمة، و نسعى في هذا الصدد إلى التعريف بها، إلا أننا سنأتي أولاً على ذكر سبب اختيارنا لها لننتقل بعد ذلك إلى عرض نبذة تعريفية موجزة عن موقعها و نشأتها ومهامها و الهيكل التنظيمي الخاص بها.

(2) 1.1 أسباب اختيار بلدية المعالمة:

إن اختيارنا لبلدية المعالمة لنقيم بها دراستنا لم يكن بالصدفة، بل كانت لنا دوافعنا الناجمة عن إحاطتنا بمشكلة الدراسة و طبيعة الموضوع و مقاصده، فكان اختيارنا لها بالذات توافقاً مع لوازم بحثنا و مراعاة لخصائصه، و ذلك لما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها من خلال المقابلات مع عشرة مبحوثين: اثنان من الإطارات، و اثنان من أعوان التحكم (إحدهما رئيسة مصلحة المستخدمين)، و ستة من أعوان التنفيذ منهم ثلاثة أعوان إدارة و ثلاثة من العمال المهنيين. حيث صرح كل من الإطارين و أعوان التحكم بالإضافة إلى اثنين من أعوان الإدارة بشكل مباشر بعلاقتهم الصراعية مع زملائهم القدامى، أما العمال المهنيون الثلاثة إضافة إلى أحد أعوان الإدارة فقد أشاروا إلى ذلك بالقول أن علاقتهم مع زملائهم القدامى ليست وطيدة و أنهم يفضلون عدم توطيدها.

هذا بالإضافة لما كشفت عنه مقابلتنا مع رئيسة مصلحة المستخدمين من كون التنظيم بالبلدية يصب في صالح العمال الجدد سواءً فيما يخص نظام الترقية أو توزيع المناصب،

حيث أكدت لنا أن معظم الترقيات قد تمت في أوساط العمال الجدد بالإضافة إلى أن معظم المناصب النوعية الحساسة يتقلدها عمال جدد، و ردّت السبب إلى أن التوسع و التحول الذي شهدته البلدية ابتداءً من مطلع الألفية الجديدة قد أدى إلى تعقد المهام و فتح مناصب جديدة تحتاج تخصصات وظيفية لم تكن متوفرة في أوساط العمال القدامى.

أما فيما يتعلق باختيارنا لتنظيماً إدارياً بالتحديد و اعتباره تنظيماً بيروقراطياً فلم يكن أمراً عشوائياً هو الآخر، بل كان ذلك اعتماداً على دراسات كروزييه الذي نتبنى مقارنته النظرية في بحثنا، و سيرا على خطاه، حيث شملت دراسته حول الظاهرة البيروقراطية تنظيماً إدارياً يتمثل في وكالة المحاسبة الباريسية التابعة لوزارة المالية الفرنسية إضافة إلى تناوله لتنظيم صناعي تابع للدولة.

(2) 2.1 نبذة تعريفية عن بلدية المعالمة:

البلدية هي رقعة جغرافية من أرض الوطن تمثل أصغر وحدة إدارية في التنظيم الإداري الجزائري بحيث تعدّ قاعدة التنمية فيه، و هي عبارة عن جماعة محلية ذات حدود إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي يسيّرهما مجلس منتخب، وتشكّل هيئة وسيطة بين المواطن و الدولة بحيث تعمل على ترقية سكاّنها و تحسين ظروف معيشتهم.

و بلدية المعالمة هي إحدى بلديات ولاية الجزائر العاصمة دائرة زرالدة، تقع غرب العاصمة على بعد 30 كم، يحدها شرقاً كل من بلديتي الرّحمانية و الدويرة، و غرباً بلديتي القليعة و الداودة، أمّا شمالاً فيحدها بلديتي زرالدة و السويدانية و جنوباً تحدها بلدية بن خليل. و تبلغ مساحتها الإجمالية 34.34 كم² أمّا عدد سكاّنها فيقدّر ب 22600¹ نسمة.

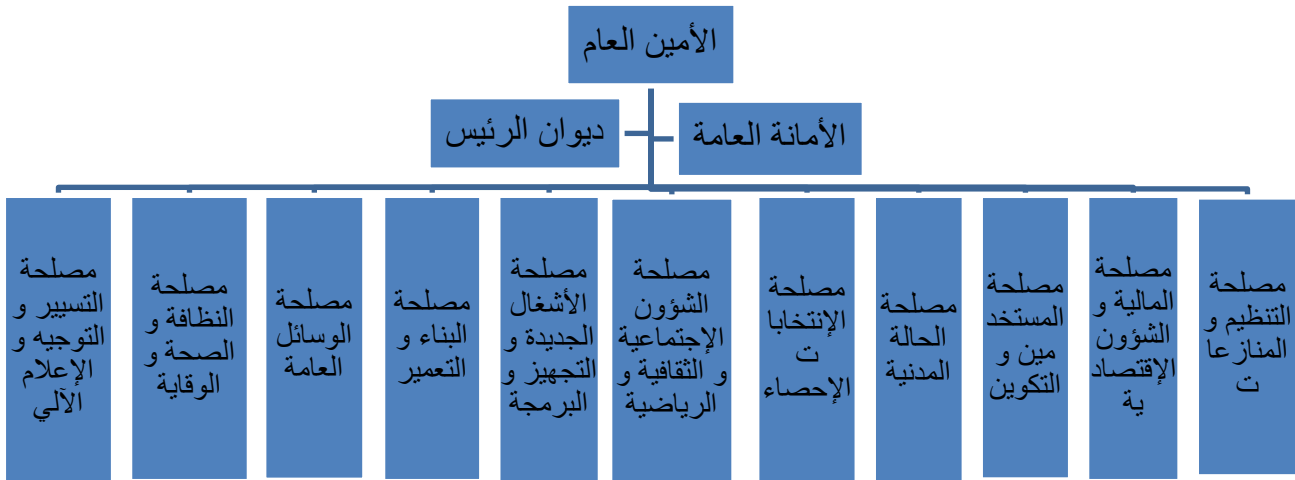
¹ أمينة بالحاج، رئيسة مصلحة المستخدمين و التكوين.

و قد تمّ إنشاء بلدية المعالمة في عهد الاستعمار الفرنسي في مارس 1844¹، و لطالما تميّزت بطابع فلاحي إلاّ أنّها بدأت تفقد طابعها شيئاً فشيئاً لتندرج ضمن مشروع المدينة الجديدة "سيدي عبد الله".

(2) 3.1. الهيكل التنظيمي للبلدية و المهام:

يتشكّل الهيكل التنظيمي للبلدية من عدّة مصالح تخضع كلّها لسلطة الأمين العام المسؤول عن متابعتها من الناحية الإدارية، أمّا المسؤول الأوّل في البلدية فهو بطبيعة الحال رئيس المجلس المنتخب. و فيما يلي نأتي على عرض الهيكل التنظيمي للبلدية:

شكل(3): الهيكل التنظيمي للبلدية



أما مهام البلدية فنلخصها في الآتي:

- مصلحة الإدارة العامة و التنظيم: تتمحور مهامها حول متابعة ملفات المنازعات، تسيير الحياة المهنية للمستخدمين، جمع و حفظ و فحص الوثائق.

¹ أمينة بالحاج، نفس المصدر السابق.

- مصلحة المالية: تهتم بتسيير الميزانية و الفاتورات، ومتابعة وتنفيذ المشاريع و الصفقات.
- مصلحة الحالة المدنية: تسجيل و تحرير شهادات الحالة المدنية للمواطنين، إعداد المصادقة على الإمضاءات و النسخ.
- مصلحة الانتخابات و الإحصاء: متابعة العمليات الإنتخابية و ملف المنتخبين، إحصاء السكن و السكان، متابعة الخدمة الوطنية و الحج.
- مصلحة الوسائل العامة: مراقبة العتاد المتحرك و الوثائق الإدارية الخاصة به، تسيير و جرد المخزن العام.
- مصلحة التعمير و البناء و الصيانة العامة: متابعة الصفقات و الإنجاز و الإحتياجات العقارية، إعداد و مراقبة العقود و الشهادات و الرخص المتعلقة بالبناء، صيانة شبكات التطهير و المساحات الخضراء، جمع النفايات و صيانة الأملاك.
- مصلحة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية: تسيير و مراقبة النشاطات التربوية و الرياضية و الثقافية للبلدية، تسيير و مراقبة الشؤون الإجتماعية و التشغيل و التمهيّن، تسيير و مراقبة أملاك البلدية.

2) 2. المجال الزمني للدراسة:

استغرقت المدة الزمنية للدراسة بالبلدية إجمالاً حوالي سبعة أشهر و ذلك بدءاً من ديسمبر 2015 إلى جوان 2016 حيث تمت على مرحلتين متتابعتين :

2) 1.2. مرحلة البحث الاستطلاعي:

وهي مرحلة تمهيدية لبحثنا عملنا فيها على تهيئة الأجواء و كسب ثقة المبحوثين، و في هذه المرحلة قمنا بمقابلات مع عشرة مبحوثين لتزويدنا بالمعلومات الضرورية التي تساعدنا على توجيه البحث، ودامت هذه المرحلة حوالي ثلاثة أشهر.

2) 2.2. مرحلة البحث الميداني و توزيع الاستثمارات:

و قد عملنا فيها على بلورة الأفكار و بناء أسئلة الاستبيان وفقا للمؤشرات، ثم قمنا بتجريبها أولا على ستة مبحوثين بغرض اختبارها، و بعد ذلك عدلنا ما تم تعديله و قمنا بتوزيع الاستثمارات على كل أفراد العينة لنسترجعها بعد حوالي أسبوع.

2) 3. المجال البشري:

2) 1.3. عينة الدراسة :

نخص ببحثنا كل العمال الجدد على اختلاف خصائصهم و مستوياتهم و من كل الفئات المهنية، على أن تحديدنا لمن هم عمال جدد ارتكز على المعلومات و الوثائق التي أفادتنا بها الأنسة أمينة رئيسة مصلحة المستخدمين و التكوين حول تواريخ توظيفات العمال في البلدية، حيث وجدنا أن معظم التوظيفات قد بدأت بشكل جد واضح منذ 2006 فكانت توظيفات جماعية و متتابة على شكل دفعات، أما قبل سنة 2006 لم تشهد البلدية مثل هذه التوظيفات منذ سنة 1986 حيث أن العمال الذين توظفوا قبل سنة 2006 كانوا قد توظفوا سنوات السبعينات و بداية الثمانينات، أما ما بين سنتي 1986 و 2006 فلم يتوظف في البلدية إلا بضعة أفراد يعدون على الأصابع .

و على هذا الأساس اعتبرنا عمالا جددا كل العمال الذين توظفوا منذ سنة 2006 إلى غاية هذه السنة التي ننجز فيها دراستنا أي 2016 و عددهم 160 فردا يمثلون مجتمع البحث لدراستنا، و نظرا لصغر حجمه فقد ارتأينا القيام بمسح شامل، فتكون بذلك عينة الدراسة هي نفسها مجتمع البحث.

و إضافة إلى المعلومات السابقة التي شكلت لنا معيارا ملموسا مستخرجا من الأوضاع السائدة على أرض الواقع، فقد كان هذا المعيار متناسبا مع معيار آخر نجده مرارا في الدراسات النظرية و هو ذلك الذي يحدد الجيل بعشر سنوات و هو ما يتحقق في عينتنا.

2) 1.3. خصائص العينة :

الجدول (4): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسب المئوية	التكرار	الجنس
38.1%	61	الإناث
61.9%	99	الذكور
100%	160	المجموع

يبين الجدول أعلاه أنّ الذكور يحتلون أعلى نسبة و ذلك بمقدار 61.9% ، في حين تحتل الإناث نسبة 38.1% ، و يرجع ذلك في واقع الأمر حسبما أشارت إليه رئيسة مصلحة المستخدمين و التكوين ، و حسب ما تبين لنا من اطلاعنا على المهام في البلدية إلى ارتفاع عدد أعوان التنفيذ و تحديدا منهم العمال المهنيون و ذلك لطبيعة الأعمال المهنية في البلدية التي يحترفها الذكور غالبا.

الجدول (5): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.75%	6	ابتدائي
13.75%	22	متوسط
31.9%	51	ثانوي
50.6%	81	جامعي
100%	160	المجموع

بناءً على الجدول أعلاه فإنّ ذوي المستوى الجامعي يحتلون أعلى نسبة و ذلك بمقدار 50.6%، لنتناقص هذه النسب كلما تدنّى المستوى التعليمي إلى أن تصل إلى أقل نسبة

و التي تخص فئة ذوي المستوى الإبتدائي و تقدّر ب 3.75% ، و من خلال هذه النسب يتّضح أنّ معظم العمال الجدد في المؤسسة متعلّمون و ذلك بشكل مقصود و ملزم من طرف البلدية التي أصبح العمل فيها يتطلّب شهادات عليا عكس ما كان عليه في السابق، و ذلك نظرا للتطورات الخارجية التي عقّدت متطلبات العمل، من توسّع البلدية و إنشاء المدينة الجديدة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي يفرض نفسه و غير ذلك من التغيرات التي غيرت الحاجات، فبات من الضرورة التوجّه لأصحاب المستويات الدراسية العليا، و هذا من شأنه أن يوسّع من موارد العمال الجدد و هوامش حرياتهم و يكسبهم سلطة في التنظيم ، ذلك أن مستوياتهم الدراسية تضمن لهم مناصب أعلى من جهة و من جهة أخرى تساعدهم على اكتساب المهارات و حل المشاكل.

الجدول (6): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المهنية.

النسب المئوية	التكرار	الحالة المهنية
48.75%	78	مرسّم
51.25%	82	غير مرسّم
100%	160	المجموع

يبين الجدول أعلاه أنّ نسبة غير المرسمين أعلى من نسبة المرسمين و ذلك بمقدار 51.25% أما المرسمون فنسبتهم 48.75% ، و يتعلق الأمر على الأرجح بفئة أعوان التنفيذ الذين غالبا ما يبدأ توظيفهم في البلدية، بالتعاقد على أن هؤلاء المتعاقدون يعملون بعقد غير محدّد المدة.

الجدول (7): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية.

النسب المئوية	التكرار	الفئة المهنية
17.5 %	28	إطارات
19.4 %	31	أعوان التحكم
63.1 %	101	أعوان التنفيذ
100 %	160	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ أعلى نسبة تتمثل في فئة أعوان التنفيذ بمقدار 63.1 % و تضم عددا من أعوان الإدارة إلى جانب العمال المهنيين, أما نسبة أعوان التحكم فتقدر ب 19.4 % و هم يشكلون أغلبية أعوان التنفيذ في البلدية, أما أصغر نسبة فتمثل في فئة الإطارات بمقدار 17.5 % وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل إطارات البلدية هم عمال جدد أي أن هؤلاء الإطارات من العمال الجدد هم كل إطارات البلدية و هذا يشير إلى المكانة التي يحتلها العمال الجدد في البلدية.

الجدول (8): يبين طريقة توظيف المبحوثين.

النسب المئوية	التكرار	طريقة التوظيف
57.5 %	92	الشهادة
32.5 %	52	المسابقة
10 %	16	الوساطة
100 %	160	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلت في فئة التوظف عن طريق الشهادة و ذلك بمقدار 57.5% ، و هذا يبين مدى توفر الشهادات التي تحتاجها البلدية في العمال الجدد.

أما فيما يخص فئة التوظف عن طريق المسابقة فقد قدرت نسبتها 32.5% و هي نسبة معتبرة تدل على اهتمام البلدية بالكفاءة كشرط في عملية انتقاءها للعمال الجدد حيث يعمل التوظيف عن طريق المسابقة على استقطاب المترشحين الأكثر جدارة و استحقاقا.

أما أصغر نسبة فقد تمثلت في فئة الذين توظفوا عن طريق الوساطة و ذلك بمقدار 10% ، و هذا راجع إلى القيود التي وضعتها البلدية في سياستها لاستقطاب العمال، حيث فرضت ضرورة أن تتوفر فيهم شروط معينة ليتم قبولهم، لذلك لم يعد من السهل التوظف عن طريق الوساطة في البلدية كما في السابق.

ثانيا: تحليل الصراع كمظهر من مظاهر علاقات السلطة

يعتبر هذا الجزء من الدراسة ثمرة البحث بأكمله، حيث نعمل فيه على تحويل ما هو بمثابة مادة خام و المتمثل في ما جمعناه من معلومات حول الظاهرة المدروسة طيلة مدة إجراءنا للبحث الميداني، و ذلك من خلال أجوبة المبحوثين على أسئلة الاستمارة و كذلك ما جنيناه من خلال المقابلات التي قمنا بها مع عشرة مبحوثين بالإضافة لما ألمنا به من خلال الملاحظة بل و حتى مما استفدنا من الجانب النظري للدراسة، إلى منتج نهائي متمثل في النتائج التي سنتوصل إليها، و ذلك طبعا بالمرور عبر ممرات المقاربة النظرية التي نتبناها و هي مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، لنخلص في نهاية الأمر إلى نتائج عامة حول الظاهرة المدروسة.

1) تحكم العمال الجدد في مناطق الشك و دوره في خلق علاقات صراعية مع زملائهم القدامى:

نسعى في هذا الصدد للتحقق من صحة الفرضية الأولى لبحثنا و التي قمنا بصياغتها على النحو التالي: "كلما تحكم العمال الجدد في مناطق الشك كلما برزت مؤشرات الصراع في علاقاتهم مع العمال القدامى".

حيث نقوم أولاً بعرض و تحليل البيانات المتعلقة بأجوبة المبحوثين، و ذلك بالربط بين مؤشرات المتغير المستقل المتمثل في "تحكم العمال الجدد في مناطق الشك"، و مؤشرات المتغير التابع و هو "العلاقات الصراعية مع العمال القدامى"، ثم نعمل على تفسير البيانات و استخلاص النتائج حولها.

1) 1. عرض و تحليل بيانات المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى :

الجدول (9): يبين تأثير انفراد العامل بمعرفة مهامه الشخصية على مدى استشارته من قبل المسؤول.

المجموع	لا	نعم	الإفراد بمعرفة المهام الشخصية الإستشارة من قبل المسؤول
66 %41.25	6 % 6.3	60 % 92.3	غالباً
46 %28.75	42 %44.2	4 %6.2	نادراً
48 %30	47 %49.5	1 %1.5	أبداً
160 %100	95 %100	65 %100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب للإجابة تمثل في فئة اللذين يستشيرهم المسؤول غالبا و ذلك بنسبة 41.25% ، و في نفس الاتجاه الغالب نجد نسبة الذين أجابوا بانفرادهم بالقدرة على إنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم هي الأعلى بمقدار 92.3% و هذا يبين أهمية عامل الخبرة لدى العمال الجدد في منحهم القدرة على التأثير و ذلك كونهم يحتفظون بسر المهنة الذي يمنحهم هامشا من الحرية يمثل منطقة شك بالنسبة لغيرهم، أما نسبة الذين لا ينفردون بالقدرة على إنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم و يستشيرهم المسؤول غالبا فلا تمثل إلا 6.3% و هي نسبة صغيرة وذلك لكونهم لا يملكون الخبرة أو التخصص الوظيفي العالي الذي يفتقر إليه المسؤولون بل ينجزون أعمالا أقل تعقيدا و في متناول الأغلبية، أما وجود هذه النسبة الضئيلة ممن يستشيرهم المسؤول غالبا رغم عدم انفرادهم بالمعرفة فقد تعود لأسباب شخصية كالصداقة و الثقة بينهم و بين مسؤوليهم أو قد تعود أيضا إلى حسن تدبيرهم عندما لا يحتاج الأمر إلى خبرة مهنية أو تخصص وظيفي عالي.

أما نسبة الذين لا يستشيرهم المسؤول أبدا فقد قدرت ب 30% فقط من المجموع الكلي للعمال الجدد حيث نجد نسبة الذين ينفردون بالمعرفة منهم هي الأصغر بمقدار 1.5% و هذا يدعم ما سبق و قلناه من كون العمال الجدد يملكون القدرة على التأثير بامتلاكهم للخبرة التي يفتقر إليها المسؤولون أما وجود هذه النسبة الصغيرة رغم ذلك فقد تعود إلى خلاف مع المسؤول، و في نفس السياق قدرت نسبة الذين لا ينفردون بالمعرفة ممن لا يستشيرهم المسؤول أبدا ب 49.5% و هذا بديهي كونهم لا يملكون الخبرة التي يفتقر إليها المسؤول لذلك لا يحتاج مشورتهم.

الجدول(10): يبين تأثير المستوى التعليمي للمبحوث على مدى استشارته من قبل المسؤول:

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الاستشارة من قبل المسؤول
66 %41.25	65 %80.2	1 %2	0 %0	0 %0	غالبا
46 %28.75	14 %17.3	25 %49	5 %22.7	2 %33.3	نادرا
48 %30	2 %2.5	25 %49	17 %77.3	4 %66.7	أبدا
160 %100	81 %100	51 %100	22 %100	6 %100	المجموع

من الجدول أعلاه فقد تمثل الاتجاه العام للإجابة في الاستشارة من قبل المسؤول غالبا و ذلك بنسبة 41.25% ، حيث تكون أعلى نسبة في نفس الاتجاه و تتمثل في فئة الجامعيين بمقدار 80.2% ، و ذلك لأن مستواهم التعليمي يمنحهم قدرا من الخبرة و التخصص، أما أصغر نسبة فنجدها في نفس الاتجاه الغالب ، و تخص فئة ذوي المستوى الابتدائي و هي منعدمة 0% ، و يرجع الأمر إلى تدني مستواهم التعليمي. أما فئة الذين يستشيرهم المسؤول نادرا فقد قدرت نسبتهم ب 28.75% ، أين تكون نسبة ذوي المستوى الثانوي هي الأعلى بمقدار 49% ، و نسبة الجامعيين هي الأدنى بمقدار 17.3% . و بالنسبة لفئة الذين لا يستشيرهم المسؤول أبدا فقد قدرت ب 30% حيث نجد نسبة ذوي المستوى التعليمي المتوسط هي الأعلى بمقدار 77.3% و ذلك لافتقارهم للتخصص، أما أصغر نسبة فقد تمثلت في فئة الجامعيين و ذلك بمقدار 2.5%، و قد يرجع سبب هذه النسبة الضئيلة إلى وجود خلافات مع المسؤول.

الجدول(11): يبين العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث و انفراده بمعرفة المهام الشخصية.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الفئة المهنية الانفراد بمعرفة المهام الشخصية
65 %40.6	10 %9.9	27 %87.1	28 %100	نعم
95 %59.4	91 %90.1	4 %12.9	0 %0	لا
160 %100	101 %100	31 %100	28 %100	المجموع

اتجهت إجابة المبحوثين عموماً إلى عدم انفرادهم بمعرفة مهامهم الشخصية و ذلك بمقدار 59.4% ، أين تكون أعلى نسبة متمثلة في فئة أعوان التنفيذ بمقدار 90.1% و ذلك لطبيعة المهام الخاصة بهم التي لا تحتاج التخصص الوظيفي العالي بل يمكن للأغلبية القيام بها، أما أدنى نسبة فقد كانت في نفس الاتجاه متمثلة في فئة الإطارات وهي منعدمة 0% حيث أن كل الإطارات ينفردون بمعرفة المهام الشخصية و يصعب تعويضهم في العمل، و هذه النسبة تدعمها نسبة 100% التي تخص الإطارات الذين أجابوا بانفرادهم بمعرفة القيام بمهامهم الشخصية وذلك لأن المهام المنوطة بهم تحتاج الخبرة و التخصص الذي لا يتوفر في عامة العمال.

الجدول (12): يبين علاقة قدرة العامل على حل المشاكل الصعبة بمدى استشارته من قبل الزملاء.

المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	القدرة على حل المشاكل الصعبة الاستشارة من قبل الزملاء
68 %42.5	1 %2.1	3 %6.4	64 %97	كثيرا
70 %43.75	26 %55.3	42 %89.4	2 %.3	قليلًا
22 %13.75	20 %42.6	2 %4.2	0 % 0	أبدا
160 %100	47 %100	47 %100	66 %100	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أنه عموماً نسبة الذين يستشيرهم الزملاء قليلاً هي الأكبر بمقدار 43.75% ، وفي نفس الاتجاه الغالب مثلت نسبة الذين يستطيعون حل المشاكل الصعبة نادراً أكبر نسبة بمقدار 89.4% وهي تدل لا محالة على استشارة الزملاء لبعضهم البعض في نفس المستوى أو في نفس المصلحة حول المشاكل اليومية التي تواجههم وقد لا تكون صعبة بكل معنى الكلمة لكنها كذلك بالنسبة لهم.

و بالنسبة لفئة الذين يستشيرهم الزملاء كثيراً فهي تقارب الاتجاه العام للإجابة وذلك بنسبة 42.5% ، أين تكون نسبة الذين يستطيعون حل المشاكل الصعبة غالباً هي الأكبر وذلك بمقدار 97% و من هنا يمكن تصور مدى قدرة العمال الجدد على التأثير على زملائهم و إلى أي مدى يوسع من هوامش حرياتهم، أما نسبة الذين لا يستطيعون حل المشاكل الصعبة أبداً في نفس الاتجاه فتمثل فقط 2.1% وقد يعود وجود هذه النسبة الضئيلة من

لا يستطيعون حل المشاكل الصعبة أبدا ومع ذلك يستشارون كثيرا إلى كون العامل محط ثقة الجميع أو لقدرته على تهدئة النفوس وإبعاد القلق أي لما يملكه من كاريزما.

أما فئة الذين لا يستشارون أبدا من قبل زملائهم فقد قدرت فقط ب 13.75 % و هنالك نجد نسبة الذين لا يستطيعون حل المشاكل الصعبة أبدا تقدر ب 42.6% و ذلك ببساطة لأن افتقارهم لما يتطلبه حل المشاكل الصعبة من مهارة و قدرات يعني افتقارهم لما يحتاجه الزملاء عند طلب الاستشارة أي ليس لهم ما يقدموه، وفي نفس الاتجاه نجد أصغر نسبة مقدرة ب 0% أي منعدمة وتخص من يستطيعون حل المشاكل الصعبة غالبا ولا يستشارون أبدا من قبل الزملاء، وهذا يدعم ما أشارت إليه أكبر نسبة، وعليه فالعمال الجدد في معظمهم لهم وزنهم في التنظيم ويملكون القدرة على التأثير بفضل ما يملكونه من قدرة حل المشاكل الصعبة .

الجدول (13): يبين علاقة أفراد العامل بمعرفة مهامه الشخصية بمدى تبعيته لإرادة العمال القدامى .

المجموع	لا	نعم	الإفراد بمعرفة المهام الشخصية التبعية لإرادة العمال القدامى
47 %29.4	47 %49.5	0 %0	غالبا
45 %28.1	40 %42.1	5 %7.7	نادرا
68 %42.5	8 %8.4	60 %92.3	أبدا
160 %100	95 %100	65 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن الاتجاه العام للإجابة تمثل في فئة الذين أجابوا بعدم خضوعهم لإرادة العمال القدامى أبداً وذلك بنسبة 42.5% ، حيث نجد أكبر نسبة متمثلة في 92.3% وهي تخص الذين ينفردون بمعرفة إنجاز المهام الشخصية، ويعود ذلك إلى كون انفرادهم بالخبرة يمنحهم الاستقلالية ويوسع من هامش حريتهم فهم بذلك قادرون على رفض ما يطلبه منهم الغير، كما يسهل عليهم توقع سلوك الآخرين في التنظيم البيروقراطي الذي يمنح الأفراد أدواراً محددة وبالتالي منعهم من التأثير عليهم.

ويمكن تدعيم هذا الاعتقاد إذا ذهبنا إلى أصغر نسبة وهي 0% حيث تخص من ينفردون بمعرفة المهام الشخصية و يخضعون لإرادة العمال القدامى غالباً فكون هذه النسبة منعدمة فهذا يدل على دور الإنفراد بالخبرة لدى العمال الجدد في التخلص من التبعية والخضوع، أما الذين لا ينفردون بمعرفة المهام الشخصية في نفس الاتجاه فتقدر ب 49.5% و هي نسبة معتبرة تؤكد مرة أخرى دور عامل الخبرة في منح الإستقلالية.

الجدول (14): يبين علاقة قدرة العامل على حل المشاكل الصعبة بسعيه لفرض إرادته.

المجموع	أبداً	نادراً	غالباً	القدرة على حل المشاكل الصعبة السعي لفرض الإرادة
73 %45.6	1 %2.1	9 %19.1	63 %95.5	نعم
87 %54.4	46 %97.9	38 %80.9	3 %4.5	لا
160 %100	47 %100	47 %100	66 %100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذين نفوا سعيهم لفرض إرادتهم أكبر من نسبة الذين أكدوه و ذلك بمقدار 54.4% ، وفي نفس السياق نجد نسبة الذين لا يستطيعون حل

المشاكل الصعبة أبدا تمثل أكبر نسبة و هي 97.9 % ، و يمكن إدراك أن السبب يتمثل في كونهم لا يستطيعون أصلا فرض إرادتهم لعدم امتلاكهم الموارد التي تمنحهم القدرة على التأثير حيث تعتبر القدرة على حل المشاكل الصعبة من أهمها.

و يدعم هذا الاعتقاد نسبة 95.5% التي تخص من يستطيعون حل المشاكل الصعبة غالبا من فئة الذين أكدوا سعيهم لفرض إرادتهم، و هي نسبة كبيرة و ذلك لأن قدرتهم على حل المشاكل المستعصية تفتح لهم المجال لفرض إرادتهم، لهذا فهم يسعون لذلك ماداموا قادرين فيحاولون التأثير على الغير بمناطق الشك التي يتحكمون فيها، وهذا يمنحهم القدرة على إخفاء اللعبة وجعل سلوكهم غير متوقع و بذلك يتحكمون في سلوك غيرهم. أما أصغر نسبة فقد قدرت ب 2.1% وهي تمثل الذين لا يستطيعون حل المشاكل الصعبة أبدا من فئة الذين يسعون لفرض إرادتهم و قد يعود وجود هذه النسبة الضئيلة إلى اعتماد هذه الفئة على موارد أخرى لفرض إرادتهم كالعلاقات الشخصية مثلا.

الجدول (15): يبين علاقة امتلاك العامل لخبرات خارج مجال التخصص بمدى خضوعه

أمام إرادة العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	امتلاك خبرات خارج مجال التخصص التبعية لإرادة العمال القدامى
47 %29.4	44 %49.4	3 %4.2	غالبا
45 % 28.1	39 %43.8	6 %8.5	نادرا
68 % 42.5	6 %6.8	62 % 87.3	أبدا
160 % 100	89 % 100	71 % 100	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الاتجاه الغالب للإجابة تمثل في عدم الخضوع أبداً أمام إرادة العمال القدامى وذلك بنسبة 42.5% و هذا يبين الاستقلالية التي يتمتع بها العمال الجدد بشكل عام، وفي نفس الاتجاه الغالب نجد نسبة الذين يملكون خبرات خارج مجال تخصصهم هي أكبر نسبة بمقدار 87.3%، و يرجع ذلك إلى كون هذه الخبرات الإضافية التي يملكونها توسع من هوامش حرياتهم وتزيد من قدرتهم على توقع سلوك الآخرين، وبالتالي القدرة على الرفض وتفاذي تأثير الغير عليهم.

أما نسبة الذين يخضعون لإرادة العمال القدامى غالباً فقد قدرت عموماً ب 29.4% حيث تكون نسبة الذين لا يملكون خبرات خارج مجال تخصصهم هي الأكبر بمقدار 49.4% وهذا يؤكد تأثير تنوع خبرات العامل على مدى استقلاليته. أما أصغر نسبة فقد تمثلت في 4.2% و تخص الذين يملكون خبرات خارج مجال تخصصهم ويخضعون لإرادة العمال القدامى غالباً، وقد يعود وجود هذه النسبة الضئيلة ممن لا يتمتعون بالاستقلالية أمام إرادة العمال القدامى إلى قلة أهمية هذه الخبرات بالنسبة للبلدية.

الجدول (16): يبين علاقة مشاركة العمال الجدد في اتخاذ القرارات بمدى مواجهة خلافات مع العمال القدامى.

المجموع	أبدا	قليلا	كثيرا	المشاركة في اتخاذ قرارات مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	3 %4.5	4 %11.1	53 %91.4	غالبا
53 %33.1	24 %36.4	24 %66.7	5 %8.6	نادرا
47 %29.4	39 %59.1	8 %22.2	0 %0	أبدا
160 %100	66 %100	36 %100	58 %100	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن الإجابة اتجهت عموما إلى مواجهة خلافات مع العمال القدامى غالبا و ذلك بمقدار 37.5%، و هذا يؤكد على أن علاقات العمال الجدد مع زملائهم القدامى في البلدية هي علاقات صراعية، و في نفس الاتجاه نجد أكبر نسبة متمثلة في الذين يشاركون كثيرا في اتخاذ القرارات و ذلك بمقدار 91.4 % و هذه النسبة تلقي الضوء على كون هذه العلاقات الصراعية لها علاقة بالسلطة أي بمسألة من يؤثر و من يتأثر بين الفاعلين، لذلك فإن العمال الجدد الذين يشاركون كثيرا في اتخاذ قرارات هم أكثر من يواجهون خلافات مع العمال القدامى الذين سيتأثرون لا محالة بهذه القرارات.

أما نسبة الذين يواجهون خلافات مع العمال القدامى نادرا فقد قدرت ب 33.1 % و هي نسبة معتبرة و نجد أكبر نسبة في هذا الاتجاه متمثلة في الذين يشاركون في اتخاذ قرارات

قليلا و ذلك بمقدار 66.7 % و هذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين مشاركة العمال الجدد في اتخاذ القرارات و مدى كون علاقاتهم صراعية مع زملائهم القدامى.

أما فيما يخص الذين لا يواجهون خلافات أبدا مع العمال القدامى فنسبتهم بشكل عام 29.4% ، حيث كانت نسبة الذين لا يشاركون في اتخاذ قرارات أبدا بمقدار 59.09% و هي الأكبر بالنسبة لهذا الاتجاه، و هذا يؤكد ما سبق قوله بخصوص ارتباط العلاقات الصراعية بالسلطة و عملية التأثير و التأثير حيث أن هؤلاء الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات لا يؤثرن على وضعيات غيرهم و بالتالي لا تنشأ العلاقات للصراعية. أما أصغر نسبة فقد قدرت ب0% وتمثل الذين يشاركون في اتخاذ قرارات كثيرا ولا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا، وكون هذه النسبة منعدمة فهذا يؤكد مرة أخرى ما سبق و قلناه. وبشكل عام يمكن ملاحظة أن العلاقة بين مشاركة العمال الجدد في اتخاذ قرارات و مواجهتهم خلافات مع العمال القدامى هي علاقة طردية.

الجدول (17): يبين تأثير تنوع مهام المبحوث على مدى خضوعه لإرادة العمال القدامى.

التنوع في المهام التبعية لإرادة العمال القدامى	نفس المهمة	عدة مهام	المجموع
غالبا	36 %36.7	11 %17.8	47 %29.4
نادرا	27 %27.6	18 %29	45 %28.1
أبدا	35 %35.7	33 %53.2	68 %42.5
المجموع	98 %100	62 %100	160 %100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه الغالب للإجابة تمثل في عدم الخضوع لإرادة العمال القدامى أبدا بنسبة 42.5%، حيث نجد أكبر نسبة متمثلة في الذين شغلوا عدة مهام منذ التحاقهم بالبلدية و ذلك بمقدار 53.2% و هذا يدل على الخبرة التي تمنحها المداولة على عدة مهام بدل مهمة واحدة لدى العمال الجدد، فذلك لا شك يوسع من هوامش حرياتهم لتوسّع التجربة و الخبرة لديهم، حيث أن معرفتهم بكيفية إنجاز المهام المختلفة في البلدية يعرفهم بأسرارها مما يجعل توقع سلوك غيرهم ممن سيشغلون هذه المهام التي سبق و أن شغلوها هم كبيرا، و بالتالي فهم يدركون الموارد التي بحوزة غيرهم و يوازنونها مع الموارد التي بحوزتهم، وهذا يمنحهم القدرة على رفض ما يطلبه الآخرون فهم يعرفون كيف و متى يتصرفون و بالتالي يتجنبون تأثير الغير عليهم.

أما بالنسبة لمن يخضعون لإرادة العمال القدامى غالبا فقد قدرت نسبتهم عموما ب 29.4% حيث نجد نسبة الذين شغلوا نفس المهمة منذ التحاقهم بالبلدية مقدرة ب 36.7% و ذلك لعدم توسّع هوامش حرياتهم بسبب شغلهم لنفس المهمة، حيث تشكل لهم مهام غيرهم التي يجهلونها الكثير من مناطق الشك فهم يتأثرون بدل أن يؤثروا. أما أصغر نسبة فقد تمثلت في الذين يشغلون عدة مهام و يخضعون غالبا لإرادة العمال القدامى و ذلك بمقدار 17.8% و قد يعود وجود هذه النسبة الضئيلة إلى نوع المهام التي شغلوها و مدى أهميتها في سير العمل في البلدية.

الجدول (18): يبين تأثير لعب العمال الجدد دور الوسيط مع المنظمات العميلة على مواجهة خلافات مع العمال القدامى.

المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	لعب دور الوسيط مع المنظمات العميلة مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	2 %3	3 %9.7	55 %90.2	غالبا
53 %33.1	23 %33.8	24 %77.4	6 %9.8	نادرا
47 %29.4	43 %63.2	4 %12.9	0 %0	أبدا
160 %100	68 %100	31 %100	61 %100	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة نجدها في نفس الاتجاه الغالب المتمثل في مواجهة خلافات مع العمال القدامى غالبا وتخص الذين يلعبون دور الوسيط مع المنظمات العميلة غالبا حيث تقدر ب 90.2% ، إن هؤلاء الذين يلعبون دور الوسطاء مع المنظمات العميلة يتوفرون على مناطق شك عديدة يؤثرون بها على الغير، وهذا على ما يبدو ليس في صالح العمال القدامى الذين كانوا متعودين على نظام ثابت من العلاقات و المعاملات و الجهات المتعامل معها، ومن أمثلة ذلك ما صرحت به إحدى الموظفات من قدرتها على اختيار المقاولين الذين تريدهم ليتكفلوا بمشاريع البلدية وذلك بالرغم من وجود معايير محددة في القانون لاختيارهم، حيث لا يمنعها القانون من قبول عرض أحد على الآخر إذا كان كل منهم يتماشى مع المعايير، أو يمكنها الاتصال بأحدهم وإعلامه عن حاجة البلدية لمقاول يتكفل بمشروع ما فينتقدم قبل غيره، أو نصح أحدهم بما عليه القيام به ليتماشى عرضه مع المعايير وما إلى ذلك. في هذه الحالة فهي تتحكم بمنطقة شك هامة فإذا ما أراد المسؤول

أو رئيس البلدية التعامل مع جهة معينة فإن ذلك لا يكون إلا بالمرور عليها، وبالتالي لها سلطة غير رسمية عليه -أو سلطة موازية كما تتناولها مقارنة التحليل الاستراتيجي- بالرغم من أنه أعلى درجة منها، ولها القدرة على الرفض و مفاوضة مشاركتها، هذا بالنسبة لمن هو أعلى منها درجة أما إذا ذهبنا إلى من هم أدنى منها فهم يتأثرون بشكل أكبر و في مختلف المصالح و المكاتب و هذا ما يوجب العلاقات الصراعية، فإذا أخذنا نسبة الذين لا يلعبون دور الوسيط أبدا في نفس الاتجاه نجدها 3% فقط و هي نسبة ضئيلة جدا.

أما الذين لا يلعبون دور الوسيط مع المنظمات العميلة أبدا ممن لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا فنجد نسبتهم 63.2% وذلك لأنهم لا يتميزون بالتأثير الذي يتميز به أولئك الذين يتعاملون مع محيط البلدية، في حين نجد أصغر نسبة منعدمة 0% و تمثل الذين يلعبون دور الوسيط مع المنظمات العميلة غالبا ولا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا وهذا يدل على تعارض المصالح و ميول الكفة للعمال الجدد.

جدول رقم (19) يبين العلاقة بين لعب العمال الجدد دور الوسيط مع المنظمات العميلة وسعيهم لفرض إرادتهم في العمل.

المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	لعب دور الوسيط مع المنظمات العميلة السعي لفرض الإرادة
73 %45.6	7 %10.3	7 %22.6	59 %96.7	نعم
87 %54.4	61 %89.7	24 %77.4	2 %3.3	لا
160 %100	68 %100	31 %100	61 %100	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة قد تمثلت في 96.7% و التي تمثل الذين يلعبون دور الوسيط مع المنظمات العميلة غالبا ممن يسعون لفرض إرادتهم، إن الموارد التي تتيحها لهم وضعيتهم تمنحهم القدرة على فرض إرادتهم، فتنقل هؤلاء بين عدة أنساق تتعامل فيما بينها و تتبادل، يعني أنه يوفر لهم مناطق شك ليست في متناول الجميع بحيث يمكن لهم استغلالها و التأثير بها على من يجهلون، إن هذا الأمر يمنحهم القدرة على إخفاء اللعبة و جعل سلوكهم غير متوقع و بالتالي فلهم القدرة على التأثير في الآخرين و فرض إرادتهم عليهم.

أما بالنسبة لمن لا يسعون إلى فرض إرادتهم أبدا فنجد نسبة الذين لا يلعبون دور الوسيط مع محيط البلدية أبدا مقدرة ب 89.7% و من الواضح أن سبب عدم سعيهم يتمثل في عدم حيازتهم على الموارد التي تتيح لهم التحكم في مناطق الشك و التأثير بها على الغير، أما أصغر نسبة فقد قدرت ب 3.3% و تمثل الذين يلعبون دور الوسيط غالبا ممن لا يسعون لفرض إرادتهم.

و من هنا يتضح أن العمال الجدد في البلدية يتوفرون على موارد هامة للسلطة حيث تتيح لهم مراقبة مناطق الشك التأثير على الآخرين و إكراههم على القيام بالسلوك المطلوب، و هم يدركون ذلك لذا يستغلونه لتحسين وضعيتهم و فرض إرادتهم .

الجدول(20): يبين العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث و لعب دور الوسيط مع المنظمات العميلة.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الفئة المهنية لعب دور الوسيط
61 %38.1	9 %8.9	27 %87.1	25 %89.3	غالبا
31 %19.4	26 %25.7	4 %12.9	1 %3.6	نادرا
68 %42.5	66 %65.4	0 %0	2 %7.1	أبدا
160 %100	101 %100	31 %100	28 %100	المجموع

اتجهت الإجابة عموما نحو عدم لعب دور الوسيط أبدا وذلك بمقدار 42.5% ، حيث تكون نسبة أعوان التنفيذ هي الأعلى بمقدار 65.4% و يعود ذلك إلى طبيعة مهامهم المحدودة النطاق و المرتبطة بأعمال روتينية، أما أصغر نسبة فنجدها في نفس الاتجاه متمثلة في أعوان التحكم وهي منعدمة 0% وذلك كون مناصبهم القيادية تفرض عليهم التعامل مع منظمات عميلة و هي بالنسبة للبلدية كثيرة كالمؤسسات التربوية و الاستشفائية ومؤسسات البناء و ما إلى ذلك. أما بالنسبة لمن أجابوا بأنهم يلعبون دور الوسيط غالبا فقد تمثلت أعلى نسبة في فئة الإطارات بمقدار 89.3% ، و ذلك لما تفرضه طبيعة مناصبهم النوعية التي تكلفهم بمتابعة مشاريع البلدية و صفقاتها.

الجدول (21): يبين العلاقة بين استعانة العمال الجدد بعلاقاتهم لقضاء حاجاتهم و مدى تعارض مصالحهم مع العمال القدامى .

المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	الإستعانة بالعلاقات لقضاء الحاجات تعارض المصالح مع العمال القدامى
64 %40	4 %9.5	12 %19.7	48 %84.2	كثيرا
56 %35	18 %42.9	31 %50.8	7 %12.3	قليلا
40 %25	20 %47.6	18 %29.5	2 %3.5	أبدا
160 %100	42 %100	61 %100	57 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد أكبر نسبة في نفس الاتجاه الغالب المتمثل في تعارض المصالح مع العمال القدامى كثيرا و تخص الذين يستعينون بعلاقاتهم لقضاء حاجاتهم غالبا حيث قدرت ب 84.2%، وهذا يشير إلى أن توجه العمال الجدد لتحقيق مصالحهم من خلال علاقاتهم يعيق من جهة أخرى مصالح العمال القدامى، فالموارد التي يتوفر عليها العمال الجدد تعتبر إكراهات للعمال القدامى، هذا في حين مثلت نسبة الذين لا يستعينون مطلقا بعلاقاتهم لتحقيق حاجاتهم في نفس الاتجاه 9.5% وهي نسبة صغيرة و قد يعود وجودها إلى عدم توفر مثل هذه العلاقات لهم أصلا.

أما بالنسبة للاتجاه المتمثل في عدم تعارض المصالح مع العمال القدامى أبدا فقد شككت نسبة الذين لا يستعينون بالعلاقات أبدا منهم ما مقداره 47.6% ، و هذا راجع ربما إلى كون هذه الفئة ليست لها مصالح كثيرة في البلدية بحيث يشكل لها العمل فيها أمرا ثانويا لذا توفر

طاقتها لمشاريعها خارج العمل في البلدية، أو قد يعود السبب إلى كون هذه الفئة لا تتوفر على موارد كافية للسلطة تمكنها من خوض الرهان. أما أصغر نسبة فتمثلت في الذين يستعينون غالبا بعلاقاتهم لتحقيق حاجاتهم في نفس اتجاه عدم تعارض المصالح مطلقا وذلك بنسبة 3.5% وهي نسبة ضئيلة و ربما يرجع وجودها إلى كون العلاقات التي يستعينون بها أصلا قائمة مع عمال قدامى في البلدية.

الجدول(22): يبين العلاقة بين الفئة المهنية للمبحوث و مدى مساهمته في نشر المعلومات.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الفئة المهنية المساهمة في نشر المعلومات
61 %38.1	12 %11.9	28 %90.3	21 %75	كثيرا
29 %18.1	21 %20.8	3 %9.7	5 %17.9	قليلا
70 %43.8	68 %67.3	0 %0	2 %7.1	أبدا
160 %100	101 %100	31 %100	28 %100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب للإجابة تمثل في عدم المساهمة في نشر المعلومات أبدا بنسبة 43.8% ، أين تكون أعلى نسبة متمثلة في فئة أعوان التنفيذ بمقدار 67.3% حيث أنهم يتلقون المعلومات أصلا من الفئات المهنية الأخرى و تحديدا من أعوان التحكم باعتبارهم مسؤولين عنهم، و هو ما توضحه نسبة 0% التي تخص فئة أعوان التحكم في نفس الإتجاه، و تؤكد النسبة الأعلى في الجدول و هي 90.3% التي تخص أعوان التحكم

الذين أجابوا أنهم يساهمون في نشر المعلومات كثيرا حيث يمثل نشر المعلومات جزءا من عملهم. أما نسبة الإطارات الذين يساهمون في نشر المعلومات كثيرا فقدرت ب 75% و هي نسبة معتبرة و يتعلق الأمر بإيصال المعلومات للمسؤولين غالبا وهي معلومات متعلقة بمشاريع البلدية.

الجدول (23): يبين العلاقة بين تلاعب العمال الجدد بالمعلومات ومواجهة خلافات مع العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	التلاعب بالمعلومات مواجهة خلافات مع العمال القدامى
43 %47.8	2 %4.9	41 %83.7	غالبا
12 %13.3	5 %12.2	7 %14.3	نادرا
35 %38.9	34 %82.9	1 %2	أبدا
90 %100	41 %100	49 %100	المجموع

(بلغ عدد المبحوثين 90 بدل 160 لأنه خاص بالذين أقرروا بتلاعبيهم بالمعلومات)

من خلال هذا الجدول فإن الإتجاه الغالب للإجابة يتمثل في مواجهة الخلافات بنسبة 47.8%، حيث نجد أكبر نسبة تخص الذين يتلاعبون بالمعلومات و ذلك بمقدار 83.7% و هذا لكون التلاعب بالمعلومات سواءً بحجبها أو الإبطاء في نشرها أو تشويها يضر بمصالح من يتلقونها، أما نسبة الذين لا يتلاعبون بالمعلومات في نفس الإتجاه الغالب فتقدر ب 4.9% وهي نسبة صغيرة.

أما نسبة من لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا فتقدر ب 38.9% حيث نجد نسبة الذين لا يتلاعبون بالمعلومات منهم 82.2%، و هذا يؤكد دور التلاعب بالمعلومات في خلق علاقات صراعية، في حين تمثل نسبة الذين يتلاعبون بالمعلومات في هذا الاتجاه أصغر نسبة وتقدر ب 4.9% وقد يعود سبب وجود هذه النسبة الضئيلة إلى كون هذا التلاعب لا يضر بمصالح العمال القدامى ولا يؤثر عليهم أو إلى كون هذا التلاعب غير مكشوف لحسن إخفاء اللعبة.

الجدول(24): يبين العلاقة بين المعرفة التامة بقوانين العمل و مدى الخضوع لإرادة العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	المعرفة التامة بقوانين العمل التبعية لإرادة العمال القدامى
47 %29.4	44 %93.6	3 %2.6	غالبا
45 %28.1	2 %4.3	43 %38.1	نادرا
68 %42.5	1 %2.1	67 %59.3	أبدا
160 %100	47 %100	113 %100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول، في إطار الاتجاه الغالب للإجابة المتمثل في عدم الخضوع لإرادة العمال القدامى أبدا، أن نسبة الذين لهم معرفة تامة بقوانين العمل تمثل 59.3%، في حين كانت نسبة الذين ليس لهم دراية تامة بقوانين العمل هي أصغر نسبة بمقدار 2.1%، و من ذلك يتبين أن المعرفة التامة لقوانين العمل من قبل العمال الجدد تسمح لهم

بمعرفة التصرف من خلال استغلال هذه القوانين لتوسيع هوامش حرياتهم، و من أمثلة ذلك ما صرحت به إحدى الموظفات حول إحدى الطرق المستخدمة إزاء مسؤولها و تتمثل في كون بعض المعاملات تستلزم إمضاءها إلى جانب إمضاءه، و لا تتم هذه المعاملات إلا بذلك، و في هذه الحالة تستطيع هي ابتزازه و مفاوضة مشاركتها حيث بمقدورها الرفض غير أن الرفض عادة لا يكون مباشرا بل باستغلال قانون آخر يسمح لها بالتغيب و يتمثل في العطلة المرضية، فتلجأ إليها في ذات اليوم الذي يحتاج فيه مسؤولها إمضاءها حيث لا يعاقبها القانون على ذلك و لا يحمل المسؤول أي شيء ضدها.

أما أكبر نسبة فنجدها في إطار الذين يخضعون غالبا لإرادة العمال القدامى و تخص الذين ليست لهم معرفة تامة بقوانين العمل و ذلك بمقدار 93.6% ، بحيث لا يتمكنون من التلاعب بالقوانين و استغلالها لتوسيع هوامش حرياتهم و بالتالي يتأثرون بمناطق الشك بدل التأثير بها. أما نسبة الذين لهم معرفة تامة بقوانين العمل في نفس الاتجاه فهي ضئيلة و تقدر ب 2.6% و ربما تعود لانعدام الموارد الأخرى للسلطة لديهم.

الجدول (25): يبين علاقة حصول العمال الجدد على ترقية بمدى مواجهة خلافات مع العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	الحصول على ترقية مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	14 %12.7	46 %92	غالبا
53 %33.1	50 %45.5	3 %6	نادرا
47 %29.4	46 %41.8	1 %2	أبدا
160 %100	110 %100	50 %100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة تتواجد في نفس الاتجاه الغالب للإجابة أي مواجهة خلافات مع العمال القدامى غالبا وذلك بمقدار 92% ، و يرجع الأمر إلى أن نظام الترقية كان في صالح العمال الجدد الحاملين للشهادات الجامعية أو التكوين اللازم حيث تكون ترقيتهم بشكل آلي، على عكس الترقية عن طريق الأقدمية التي يشوبها الكثير من الغموض على ما تم إطلاعنا به من قبل رئيسة مصلحة المستخدمين في البلدية، حيث ذكرت لنا أنها لا تكون إلا نادرا جدا حتى إن بعض العمال لم يترقوا منذ ما يقارب أربعين سنة، و يرجع ذلك في واقع الأمر إلى أن بعض الوظائف -معظمها فتحت حديثا حيث لم تكن الحاجة إليها قبل التوسع الذي شهدته البلدية- لا يمكن للعامل أن يترقى إليها مهما بلغت أقدميته إلا إذا كان له مستوى دراسي معين أو تكوين مهني معين و تتوفر فيه شروط معينة و العمال القدامى في البلدية لا تتوفر فيهم هذه الشروط لذلك فإن هذه الوظائف تستقطب العمال الجدد الحاملين للشهادات الجامعية أو التكوين المهني اللازم بشكل مباشر،

و بهذا فإن الترقية للعمال الجدد لا تخضع كثيرا للتلاعب كما تخضع له الترقية عن طريق الأقدمية التي تحوي الكثير من مناطق الشك، حيث يمكن للمسؤولين أو الجهات المعنية عدم ترقيةهم بشكل تعسفي بدون حماية القانون لهم حتى إن و بلغت أقدميتهم المدة اللازمة للترقية، و هذا من شأنه أن يخلق علاقات صراعية في العمل، حيث أن معظم العمال القدامى الذين عملوا في البلدية أكثر من نصف عمرهم ظلوا في الدرجات الدنيا في حين بات القادمون الجدد من يومهم أعلى درجة و مكانة.

أما بالنسبة لمن لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى فإن نسبة الذين لم يحصلوا على ترقية منهم تقدر ب 41.8 % و ذلك لغياب التنافس، فهؤلاء هم في الغالب عمال مهنيون لا يفوقون العمال القدامى من حيث المستوى التعليمي أو التكوين، أما أصغر نسبة فقد قدرت ب 2 % و تخص الذين حصلوا على ترقية منهم ولا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا.

الجدول (26): يبين العلاقة بين شغل العمال الجدد مناصب ذات مسؤولية و مدى مواجهتهم لخلافات مع العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	شغل منصب مسؤول مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	48 %32.9	12 %85.7	غالبا
53 %33.1	51 %34.9	2 %14.3	نادرا
47 %29.4	47 %32.2	0 %0	أبدا
160 %100	146 %100	14 %100	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت في نفس الاتجاه الغالب المتمثل في مواجهة خلافات مع العمال القدامى غالباً، و تخص منهم الذين شغلوا منصب مسؤول و ذلك ب 85.7 % ، و هذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أن مسألة السلطة محورية في الصراع بين العمال القدامى و الجدد.

و تؤيد هذه النظرة أصغر نسبة و هي 0 % و التي تخص الذين شغلوا منصب مسؤول ممن لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبداً، و بذلك نلاحظ أن كل الذين شغلوا منصب مسؤول واجهوا خلافات مع العمال القدامى بدون استثناء.

و على العموم يمكن ملاحظة من هذه النسب أن العلاقة بين شغل العمال الجدد مناصب ذات مسؤولية و مدى مواجهة الخلافات هي علاقة طردية.

1) 2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من البحث الميداني و ما وقّره من معطيات، وصولاً إلى تحليل البيانات فقد توصلنا لعدة نتائج نحصرها فيما يلي:

➤ تتميز فئة معتبرة من العمال الجدد بالخبرة و التخصص الوظيفي العالي الذي يصعب تعويضه و القدرة على حل المشاكل الصعبة التي يعجز عن حلها الآخرون، و تبعاً لذلك يلجأ أعضاء البلدية بما فيهم المسؤولون إلى استشارتهم إلى حد كبير مما يمنحهم سلطة في التنظيم على اعتبار قدرتهم على التأثير.

➤ إن الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء و قدرتهم على حل المشاكل تعني احتفاظهم بسر المهنة و ذلك يوسع من هامش حرياتهم التي تمثل مناطق شك بالنسبة للآخرين في التنظيم، حيث أن انفرادهم بالخبرة و القدرة على حل المشاكل الصعبة يمنحهم الاستقلالية و القدرة على الرفض و بالتالي التفاوض من موقع قوة، كما أن قدرتهم على توقع سلوك غيرهم في هذه الحالة تجنبهم تأثير الغير عليهم و إكراههم، هذا في نفس الوقت الذي

يستطيعون هم التأثير على الغير و إكراههم من خلال مناطق الشك التي يتحكمون فيها حيث يساعدهم على إخفاء اللعبة و جعل سلوكهم غير متوقع، و بذلك هم الذين يتحكمون في سلوك غيرهم و من هذا المنطلق يهدفون دوما إلى تحسين وضعيتهم و زيادة استقلاليتهم.

➤ توسّع مشاركة العمال الجدد في اتخاذ القرارات لا يصب في صالح العمال القدامى الذين سيتأثرون بها بحيث تتعارض مصالح كل من الفئتين، فتوسع مجال سلطة العمال الجدد ينجم عنه علاقات صراعية تستند إلى مسألة من يؤثر و من يتأثر بين الفاعلين.

➤ تنوع المهام التي شغلها العمال الجدد و تعددها يوسع من هوامش حرياتهم لتوسّع التجربة و الخبرة لديهم من خلال تعرّفهم على كيفية انجاز مختلف المهام في البلدية، و الذي يعرفهم بأسرارها فيسهل عليهم توقع سلوك غيرهم الذين يشغلون المهام و تقدير مواردهم، و بالتالي معرفة كيف و متى يتصرفون و القدرة على خوض الرهان.

➤ تتيح البلدية لبعض العمال الجدد لعب دور الوسيط مع المنظمات العميلة، و هذه الوضعية تجعلهم في موضع قوة، فالفاعلون الذين يتنقلون بين عدة أنساق تتعامل فيما بينها و تتبادل تتوفر لهم مناطق شك هامة و أساسية لتحقيق التعاون و سير العمل، يمكن لهم التأثير بها على من يجهلونها لقدرتهم على إخفاء اللعبة و جعل سلوكهم غير متوقع لذلك غالبا ما يفرضون إرادتهم أمام العمال القدامى الذين تعودوا على نظام ثابت على المعاملات و الجهات المتعامل معها و هذا يرسخ العلاقات الصراعية.

➤ توفّر العلاقات الداخلية و الخارجية للعمال الجدد و الاستعانة بها في قضاء الحاجات، يتعارض مع مصالح العمال القدامى و يعرقلها و يؤجج الصراع.

➤ يلعب الكثير من العمال الجدد دورا في نشر المعلومات في البلدية، و يعمل البعض على التلاعب بها و استغلالها من أجل التأثير و هم أكثر من يواجهون خلافات مع العمال القدامى الذين يتأثرون بالنتائج في معظمهم.

➤ يتصف أغلب العمال الجدد بالمعرفة التامة بقوانين العمل كما يعرفون تماما كيفية استغلالها لتوسيع هامش حرياتهم و التأثير بمناطق الشك على غيرهم، و هذا الأمر يجعلهم بموضع قوة في تعاملهم مع العمال القدامى.

➤ إن العمال الجدد الذين يتوفرون على بعض الامتيازات من جراء مناصبهم الشخصية و مستوياتهم التعليمية و التكوينية كالحصول على ترقية و شغل مناصب ذات مسؤولية هم أكثر من يواجهون الخلافات مع العمال القدامى، و ذلك كون مسألة السلطة هي مسألة محورية في العمل.

و عليه فمن خلال هذه النتائج يتبين تحقق الفرضية الأولى، حيث أن تحكم العمال الجدد في مناطق الشك الذي يمنحهم سلطة موازية في التنظيم ، يخلق علاقات صراعية مع زملائهم القدامى.

2) ضعف التفاوض لدى العمال الجدد و أثره في ترسيخ العلاقات الصراعية مع زملائهم القدامى.

نحاول في هذا المقام أن نبرهن على صدق فرضيتنا الثانية حول موضوع بحثنا و التي صغناها على النحو التالي: "ضعف القدرة التفاوضية لدى العمال الجدد يخلق علاقات صراعية مع زملائهم القدامى".

و نبدأ أولا بعرض و تحليل البيانات المتعلقة بأجوبة المبحوثين و ذلك بعد الربط بين مؤشرات المتغير المستقل المتمثل في "ضعف القدرة التفاوضية لدى العمال الجدد" و مؤشرات المتغير التابع و هو "الصراع" و إيجاد العلاقة بينها لنذهب إلى استخلاص النتائج حول هذه البيانات.

2) 1. عرض بيانات مؤشرات الفرضية الثانية :

الجدول (27): يبين العلاقة بين استعمال العمال الجدد أساليباً للضغط و سعيهم لفرض إرادتهم.

المجموع	لا	نعم	استعمال أساليب للضغط السعي لفرض الإرادة
73 %45.6	03 %4.2	70 %78.7	نعم
87 %54.4	68 %95.8	19 %21.3	لا
160 %100	71 %100	89 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول فإن أكبر نسبة نجدها في نفس الاتجاه الغالب المتمثل في عدم السعي لفرض الإرادة وتخص الذين لا يستعملون أساليباً للضغط على الآخرين وذلك بمقدار 95.8% ، و ربما يعود الأمر إلى كون هؤلاء الفاعلين لا تتوفر لهم الكثير من الموارد لمراقبة مناطق الشك في التنظيم و الذي يسمح لهم بفرض إرادتهم على الآخرين وإكراههم و التفاوض من موقع قوة، وهم في أغلب الظن عمال مهنيون من الدرجات الدنيا لا يملكون خبرات متميزة، وبالرغم من أن كل فاعل حتى وإن كان في أدنى السلم الهرمي يملك هامشاً من الحرية ويستطيع التأثير بمناطق الشك على الآخرين، إلا أن هذه القدرات تبقى متفاوتة ويبقى أن أولئك الذين يملكون القسط الأكبر من الموارد بما يملكونه من خبرات ومنصب لهم الحظ الأكبر من القدرة على فرض الذات و الحفاظ على الاستقلالية ، وتكمن قوتهم في قدرتهم على المفاوضة التي تستند إلى القدرة على رفض ما يطلبه الآخرون، وبالتالي

الإفلات من إكراهاتهم من جهة و التمكن من إكراههم على إتيان السلوك المرغوب من جهة أخرى، أي بعبارة أخرى القدرة على التبادل المريح وإمالة الكفة لصالحهم.

وهذا ما تؤكدته نسبة 78.7 % التي تمثل الذين يسعون لفرض إرادتهم ويستعملون أساليباً للضغط على الآخرين، فهؤلاء يبنون استراتيجياتهم باستمرار لتحسين وضعيتهم في التنظيم، أما أصغر نسبة نجدها في نفس الإتجاه و تخص الذين لا يستعملون أساليباً للضغط على الآخرين وهي مقدرة بـ 4.2% و نعتقد أن التفسير الملائم لوجود هذه النسبة الضئيلة، هو أنهم في واقع الأمر يستعملون مثل هذه الأساليب و يبنون استراتيجياتهم لفرض إرادتهم لكن بشكل غير واع.

الجدول (28): يبين تأثير استعمال العمال الجدد أساليباً للضغط على مدى مواجهتهم لخلافات مع العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	استعمال أساليب للضغط مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	4 %5.6	56 %62.9	غالبا
53 %33.1	20 %28.2	33 %37.1	نادرا
47 %29.4	47 %66.2	0 %0	أبدا
160 %100	71 %100	89 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذين يستعملون أساليباً للضغط على الآخرين، في إطار الإتجاه الغالب للإجابة المتمثل في مواجهة خلافات مع العمال القدامى غالبا، تقدر بـ

62.9% وهذا يدل على أن هذه الأساليب التي يستعملها العمال الجدد هي أساليب صدامية أكثر منها تفاوضية، إذ يمكن للفاعل في التنظيم الضغط على غيره وإكراهه على إتيان السلوك المرغوب دون اللجوء إلى الصراعات المباشرة بشكل دائم، إذا كان يملك موارد للسلطة كقيلة بذلك وأحسن بناء إستراتيجيته، وهو ما لاحظناه بالنسبة للعمال الجدد في مواضع عدة سابقة من توفرهم على مناطق شك عديدة في التنظيم، ومن توسع هوامش حرياتهم، أما اختيارهم لأساليب ضغط صدامية غالبا فرما يعود إلى أنهم وجدوا أنفسهم في موضع قوة أو بالأحرى أغلبهم.

أما أعلى نسبة فنجدها في إطار الذين لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا وتخص منهم من لا يستعملون أساليب للضغط على الغير بمقدار 66.2% وهذا راجع ربما إلى نوع الوظائف التي يشغلها هؤلاء والتي لا تؤدي بهم إلى التعارض والتنافس مع العمال القدامى، وفي نفس الإتجاه نجد أصغر نسبة متمثلة في الذين يستعملون أساليب للضغط على الغير وهي منعدمة 0% وهذا يعزز ما سبق وقلناه حيث أن كل الذين يستعملون مثل هذه الأساليب يواجهون خلافات مع زملائهم القدامى بدون استثناء.

الجدول (29): يبين العلاقة بين استعمال العمال الجدد أساليباً لتجنب ضغط الآخرين ومدى خضوعهم لإرادة العمال القدامى.

المجموع	لا	نعم	استعمال أساليب لتجنب ضغط الغير التبعية لإرادة العمال القدامى
47 %29.4	44 %65.7	03 %3.2	غالباً
45 %28.1	21 %31.3	24 %25.8	نادراً
68 %42.5	02 %3	66 %71	أبداً
160 %100	67 %100	93 %100	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة تتواجد في نفس الإتجاه الغالب المتمثل في عدم الخضوع لإرادة العمال القدامى أبداً و تخص منهم الذين يستعملون أساليباً لتجنب ضغط الآخرين وذلك بمقدار 71% ، و هذا يدل على أن أغلب العمال الجدد يستغلون هوامش حرياتهم لتجنب تأثير الغير، ويمكن العودة إلى المثال الذي تطرقنا إليه سابقاً عما صرحت به إحدى الموظفات بخصوص قدرتها على ابتزاز مسؤولها من خلال أخذ عطلة مرضية في ذات اليوم الذي يحتاج فيه إمضاءها أو إنجازها لعمل ما، وهي تعلم أنه لا يمكن له محاسبتها لأن القانون لا يمنعها بل يحميها في هذه الوضعية، فهي بذلك استعملت هامش حريتها لتؤثر بمنطقة الشك التي تتحكم فيها على مسؤولها، فلا يكون عليه سوى التفاوض معها، فقد أفلتت من إكراهاته وأصبحت هي التي بإمكانها إكراهه إلى حد ما. أما أصغر نسبة فنجدتها في نفس الإتجاه الغالب، وتخص الذين لا يستعملون أساليباً لتجنب الضغط وتقدر بـ 3% .

أما بالنسبة لمن يخضعون لإرادة العمال القدامى غالبا فإن نسبة الذين لا يستعملون أساليباً لتجنب ضغط الآخرين تقدر بـ 65.7% و يعود ذلك على ما يبدو إلى أنهم لا يتفرون على موارد توسّع من هوامش حرياتهم وتمكنهم من رفض ما يطلبه منهم الآخرون والتفاوض عليه، أما نسبة الذين يستعملون أساليباً لتجنب ضغط الغير في نفس الإتجاه فتقدر بـ 3.2% وهي نسبة ضئيلة وربما يعود الأمر إلى سوء بناء استراتيجياتهم أو قلة هوامش الحرية لديهم.

الجدول (30): يبين أساليب العمال الجدد لتجنب ضغط الآخرين عليهم.

النسبة المئوية	التكرار	أساليب تجنب الضغط
45.2%	42	استغلال القواعد التنظيمية
38.7%	36	استغلال العلاقات
16.1%	15	الشكوى للمستويات الأعلى
100%	93	المجموع

(بلغ مجموع المبحوثين 93 بدل 160 لأنه خاص بالذين أقروا باستعمال أساليب لتجنب ضغط الآخرين)

من الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة تمثلت في استغلال القواعد التنظيمية كأساليب لتجنب ضغط الآخرين وذلك بنسبة 45.2% و يرجع الأمر إلى أن القواعد التنظيمية هي وسائل في يد الجميع حيث يترك القانون دوماً فجوات في ضبطه للأمر، وبذلك فكل فرد له هامش من الحرية يمكن أن يستعمله كوسيلة دفاعية اتجاه ضغوطات وإكراهات الآخرين وذلك مهما كانت درجته أو وظيفته في التنظيم.

أما استغلال العلاقات كأسلوب لتجنب ضغط الآخرين فقدرت نسبته بـ 38.7% وهي نسبة معتبرة وذلك كون الاعتماد على العلاقات هو أمر متوفر إلى حد ما للجميع و ليس بالضرورة أن تكون العلاقات مع جهات ذات سلطة بل يمكن حتى للعلاقات مع الزملاء أو الزبائن العاديين أن تلعب دوراً حيث يمكن إنشاء التحالفات غير الرسمية مثلاً، إلا أن

العلاقات مع الجهات ذات السلطة أو العلاقات مع المحيط و العملاء تبقى أكثر فعالية، وعلى ما يبدو يتوفر للعمال الجدد كل من ذلك بدرجات متفاوتة، لذا يلجئون إليها عند الحاجة.

أما أصغر نسبة فتمثلت في الشكوى للمستويات الأعلى، حيث قدرت بـ 16.1% وذلك يعود إلى ضعف فاعلية هذا الأسلوب المباشر.

الجدول (31): يبين العلاقة بين ردة فعل العمال الجدد أمام الإعتراض ومواجهة الخلافات.

ردة الفعل أمام الإعتراض مواجهة خلافات مع العمال القدامى	التفاوض	التصدي	عدم الإكتراث	المجموع
غالبا	5 %26.3	35 %97.2	08 %28.6	48 %57.8
نادرا	06 %31.6	01 %2.8	11 %39.3	18 %21.7
أبدا	08 %42.1	0 %0	09 %32.1	17 %20.5
المجموع	19 %100	36 %100	28 %100	83 %100

(بلغ مجموع المبحوثين 83 بدل 160 لأنه خاص بالمبحوثين الذين واجهوا اعتراضا في العمل)

من خلال هذا الجدول فإن أعلى نسبة نجدها في إطار الإتجاه الغالب للإجابة و تتمثل في الذين يتصدون عند مواجهة اعتراضات وذلك بمقدار 97.2% ، وهذا يدل على ضعف العملية التفاوضية لدى العمال الجدد و يرجع إما لافتقارهم للقدرة على التفاوض أو إرادة التفاوض مما يرسخ العلاقات الصراعية، أما نسبة الذين يتفاوضون في نفس السياق فقدت بـ 26.3% وكون هؤلاء يواجهون خلافات مع العمال القدامى غالبا يرجع ربما إلى أنهم لا يحسنون التفاوض الذي يستلزم بعض التنازل والسماح للآخر بممارسة قدر من السلطة.

أما بالنسبة لمن لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبدا فقد قدرت نسبتهم عموما بـ 20.5% ، حيث نجد نسبة الذين يتفاوضون مقدرة بـ 42.1% ويرجع ذلك إلى القدرات التفاوضية التي يتمتع بها هؤلاء حيث تجنبهم الخلاف المستمر، في حين نجد نسبة الذين يقبلون الاعتراضات بعدم الإكتراث في نفس السياق تقدر بـ 32.1% وهي تخص على الأرجح أولئك الذين ليست لهم أهداف واسعة في التنظيم، ويعتبرون عملهم هناك أمرا ثانويا وربما مؤقتا ريثما يجدون عملا آخر، أما أصغر نسبة نجدها في نفس الإتجاه متمثلة في الذين يتصدون وهي منعدمة 0% وهذا يؤكد العلاقة العكسية بين المفاوضة و العلاقات الصراعية.

الجدول (32): يبين تأثير تقديم التنازلات من قبل العمال الجدد على مدى مواجهتهم لخلافات مع العمال القدامى.

المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	تقديم التنازلات مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	56 %77.8	3 %5.3	1 %3.2	غالبا
53 %33.1	16 %22.2	35 %61.4	2 %6.5	نادرا
47 %29.4	0 %0	19 %33.3	28 %90.3	أبدا
160 %100	72 %100	57 %100	31 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد في إطار الإتجاه الغالب للإجابة المتمثل في مواجهة خلافات مع العمال القدامى غالبا، نسبة الذين لا يقدمون التنازلات أبدا عند الاختلاف مقدرة بـ 77.8% و هي نسبة كبيرة تدل على ضعف العملية التفاوضية لدى العمال الجدد، حيث يركز

التفاوض على قدر من التنازل ومن تحقيق التكامل بين مصالح و سلوكات الفاعلين ولو بشكل غير متكافئ، إذ لا ينتج التفاوض رابحا و خاسرا بل إنه يهدف إلى كسب أكبر قدر من الفوائد وتجنب أكبر قدر من الخسائر وهذا لا يتم إلا في إطار التبادل.

أما بالنسبة لمن يواجهون خلافات نادرا مع العمال القدامى نجد نسبة الذين يقدمون تنازلات نادرا عند الاختلاف تقدر بـ 61.4% وهذا يشير إلى مدى الارتباط بين المتغيرين.

أما أكبر نسبة فنجدها في إطار الذين لا يواجهون خلافات أبدا مع العمال القدامى وتخص الذين يقدمون التنازلات غالبا وذلك بمقدار 90.3% وهذا يؤكد أهمية التنازل عند الخلاف، وفي هذا الصدد صرح أحد الموظفين لدى سؤالنا له عن طريقته لإكراه الآخرين وتقاضي إكراهاتهم، أنه يستطيع إكراه مسؤوله مثلا بالطريقة التي سبق و ذكرناها في موقع سابق عن تعمد أخذ عطلة مرضية في ذات اليوم الذي يحتاجه فيه مسؤوله، إلا أنه أضاف على ذلك أنه رغم عدم قدرة مسؤوله على محاسبته قانونيا إلا أنه سيدفع ثمن فعلته كون مسؤوله هو الآخر لا تخفى عنه مثل هذه الأساليب وله من القدرة ما يمكّنه من إكراهه والضغط عليه دون تجاوز القانون هو كذلك، لكن مع هذا -يضيف السيد كمال- فإن كلا منهما يدرك ما يمكن للآخر أن يلحقه به من ضرر لذا يميلان أكثر للتعاون بدل الصراع، وطبعا فإن هذا التعاون مبني على التفاوض والتبادل، ومن الواضح أن التفاوض لا يكون بالإتفاق عليه علنا والتصريح به بل يمارس دون أن يعلن من مبدأ كون كل منهما يدرك ما لديه هو وما لدى الآخر.

و في نفس الإتجاه نجد أصغر نسبة متمثلة في الذين لا يقدمون تنازلات أبدا ولا يواجهون خلافات أبدا مع العمال القدامى وتقدر بـ 0% أي منعدمة وهذا يؤكد ما سبق، وبشكل عام تدل النسب على وجود علاقة عكسية بين تقديم تنازلات عند الإختلاف ومدى مواجهة الخلافات فكلما زادت التنازلات قل الخلاف والعكس.

الجدول (33): يبين الغرض من التنازلات التي يقدمها العمال الجدد.

النسبة المئوية	التكرار	الغرض من تقديم التنازلات
46.6%	41	تبادل المصالح
48.9%	43	تفادي المشاكل
4.5%	04	إعتبار المبادئ
100%	88	المجموع

(بلغ مجموع المبحوثين 88 بدل 160 لأنه خاص بالمبحوثين الذين يقبلون التنازل)

من هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلت في تقديم التنازلات بغرض تفادي المشاكل وذلك بمقدار 48.9% أما نسبة الذين يقدمون التنازلات بغرض تبادل المصالح فتقدر بـ 46.6% في حين تمثلت نسبة الذين يقدمون التنازلات عن مبدأ أصغر نسبة وذلك بمقدار 4.5%.

ويتضح مما سبق أن معظم الذين يقدمون تنازلات من العمال الجدد يسعون لتفادي المشاكل بمعنى أنهم مكرهون على ذلك، وهذا يشير إلى أنها تخص الفاعلين الأضعف من حيث الموارد فيما يخص اتساع هوامش الحريات و مدى أهمية مناطق الشك التي يراقبونها، وذلك راجع على ما يبدو إلى قلة توفرهم على الخبرات والمعلومات والعلاقات التي يعتمد عليها الفعل الجماعي.

أما نسبة 46.6% الخاصة بالذين يتنازلون بغرض تبادل المصالح تدل على وجود قدر من المفاوضة لدى العمال الجدد، وتخص منهم على الأرجح بعض أولئك الذين يتوفرون على موارد للسلطة حيث تتيح لهم هذه الموارد القدرة على التفاوض، كما نعتقد أنها تختص بعضا من أعوان التنفيذ الذين يتفاوضون مع مسؤوليهم أو فيما بينهم.

و يدل تمثّل أصغر نسبة في فئة التنازل اعتبارا للمبادئ، على مدى اقتراب المنظور السياسي للتنظيم المستند إلى فكرة الصراع من أجل السلطة و المصلحة من الواقع، حيث يتراجع توجيه المبادئ لسلوك الفاعلين في العمل لتتحكم به الإنتهازية بقدر كبير.

الجدول(34): يبين العلاقة بين الحالة المهنية و مدى التنازل عند الاختلاف.

المجموع	متعاقد	مرسم	الحالة المهنية قبول التنازل
31 %19.4	28 %34.1	3 %3.8	غالبا
57 %35.6	51 %62.2	6 %7.7	نادرا
72 %45	3 %3.7	69 %88.5	أبدا
160 %100	82 %100	78 %100	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن الإتجاه الغالب للإجابة تمثل في عدم التنازل أبدا عند الاختلاف بنسبة 45% ، حيث تكون أعلى نسبة في نفس الاتجاه متمثلة في فئة المرسمين و يرجع الأمر إلى كون مناصب عملهم مضمونة و بالتالي فإن القانون يحميهم من الإقالة التعسفية و يضمن كل حقوقهم لذلك يستطيعون اللجوء إلى القانون و الاحتماء به إلى حد كبير، أما أصغر نسبة نجدها في نفس الاتجاه متمثلة في المتعاقدين بمقدار 3.7% . أما الذين ينتازلون غالبا فقد قدرت نسبتهم عموما 19.4% و هي الأدنى فيما يخص الاتجاه العام للإجابة حيث نجد نسبة المتعاقدين هي الأعلى بمقدار 34.1% و يعود ذلك إلى أن عدم ترسيمهم يضطرهم للتنازل من أجل تفادي المشاكل التي قد تكلفهم وظيفتهم.

الجدول (35): يبين تأثير ثقة العمال الجدد بزملائهم القدامى على مدى التواصل معهم.

المجموع	لا أحد منهم	بعضهم	كلهم	الوثوق بالعمال القدامى مدى التواصل مع العمال القدامى
38 %23.75	1 %1.5	24 %33.8	13 %54.2	تواصل مستمر
58 %36.25	25 %38.5	24 %33.8	9 %39.5	تواصل محدود
64 %40	39 %60	23 %32.4	2 %8.3	تواصل عند الضرورة فقط
160 %100	65 %100	71 %100	24 %100	المجموع

اتجهت الإجابة عموماً نحو التواصل عند الضرورة فقط بنسبة 40% و هذا يشير إلى أن علاقات العمال الجدد في البلدية مع زملائهم القدامى ليست وطيدة، و في نفس الإتجاه الغالب نجد أعلى نسبة متمثلة في الذين لا يثقون بأي أحد منهم بمقدار 60% و هو ما يبرز دور الثقة في تحسن أو تدهور العلاقات، حيث أن انعدامها يولد سوء الظن و الحكم المسبق، و تؤيد هذه النظرة نسبة 54.2% الذين أجابوا بوثوقهم بكل العمال القدامى من فئة الذين يتواصلون معهم باستمرار، و ذلك لكون الثقة تسهل التواصل و تخلق الجسور وتزيل الحواجز، أما أصغر نسبة فنجدها في نفس الإتجاه متمثلة في عدم الثقة بأي من العمال القدامى بمقدار 1.5% و قد يعود وجود هذه النسبة الضئيلة ممن يتواصلون مع زملائهم القدامى باستمرار رغم عدم الثقة بأي منهم إلى أسباب متعلقة بالعمل.

الجدول (36): يبين تأثير ثقة العمال الجدد بزملائهم القدامى على مدى مواجهة خلافات.

المجموع	لا أحد منهم	بعضهم	كلهم	الوثوق بالعمال القدامى مواجهة خلافات مع العمال القدامى
60 %37.5	58 %89.2	02 %2.8	0 %0	غالباً
53 %33.1	4 %6.2	46 %64.8	3 %12.5	نادراً
47 %29.4	03 %4.6	23 %32.4	21 %87.5	أبداً
160 %100	65 %100	71 %100	24 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن أعلى نسبة نجدها في الإتجاه الغالب للإجابة عموماً و المتمثل في الذين يواجهون خلافات مع العمال القدامى غالباً، وتخص الذين لا يثقون بأي أحد من العمال القدامى وذلك بمقدار 89.2% أما أصغر نسبة فنجدها في نفس الإتجاه الغالب و تخص الذين يثقون بالعمال القدامى كلهم وهي منعدمة 0% .

ونجد في إطار الذين يواجهون خلافات مع العمال القدامى نادراً، نسبة الذين يثقون ببعض منهم فقط تقدر بـ 64.8% .

أما فيما يتعلق بالذين لا يواجهون خلافات مع العمال القدامى أبداً فنجد نسبة الذين يثقون بهم كلهم مقدرة بـ 87.5% ، أما نسبة الذين لا يثقون بأي منهم فتقدر بـ 4.6% .

يتضح من هذه النسب بشكل عام أن العلاقة بين ثقة العمال الجدد بالعمال القدامى تتماشى عكسياً مع مدى مواجهة خلافات معهم، فكلما زادت الثقة قل الخلاف والعكس، وذلك لأن الثقة كبعد اجتماعي أخلاقي تلعب دوراً في ترسيخ التفاوض بدل الصراع في

العلاقات بين الفاعلين، فحتى وإن كان التفاوض في حد ذاته لا يخلو من الصراع فإنه كذلك لا يخلو من التعاون.

2) مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من المعطيات التي وفرها البحث الميداني ، وصولاً إلى عرض و تحليل البيانات فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ▶ يسعى العمال الجدد إلى فرض إرادتهم في التنظيم و تعتمد أساليبهم في ذلك على ما يملكونه من موارد للسلطة يتميزون بها عن العمال القدامى عموماً، تمكنهم من المفاوضة من موقع قوة و إمالة الكفة لصالحهم و هذا ما يفسر اختيارهم لأساليب هجومية.
- ▶ إن العمال الجدد الذين يحاولون فرض إرادتهم في التنظيم هم أكثر من يواجهون خلافات مع العمال القدامى مما يشير إلى ارتباط الصراع بشكل كبير بمسألة من يؤثر ومن يتأثر أي بالسلطة.
- ▶ تتميز العملية التفاوضية لدى العمال الجدد عموماً بالضعف و قلة اعتماد التبادل، حيث يعتمدون أساليباً صدامية أكثر منها تفاوضية مع العمال القدامى مما يرسخ العلاقات الصراعية .
- ▶ توسع هوامش حريات العمال الجدد عموماً يسمح لهم ببناء استراتيجيات فردية تمنحهم الاستقلالية و تقادي تأثير الغير و إكراهاتهم، و أكثر الأساليب اعتماداً من طرفهم تتمثل في استغلال القواعد التنظيمية.
- ▶ يتضح ضعف العملية التفاوضية لدى العمال الجدد جلياً في رفضهم تقديم التنازلات عموماً، حيث يستلزم التفاوض قدراً من التنازل لتحقيق التكامل بين مصالح و سلوكات الفاعلين و لو بشكل غير متكافئ، إذ لا ينتج التفاوض رابحاً و خاسراً بشكل نهائي بل يهدف إلى كسب أكبر قدر من الفوائد و تجنب أكبر قدر من الخسائر، و الذي لا يكون

إلا في إطار التبادل الذي يشتمل في معناه على التنازل، و ضعف العملية التفاوضية لدى العمال الجدد تتماشى عكسا مع كون علاقاتهم صراعية مع زملائهم القدامى.

▶ معظم الذين يستطيعون الوصول إلى أهدافهم في التنظيم من العمال الجدد ممن تتعارض مصالحهم مع مصالح العمال القدامى، وهذا يشير إلى أن علاقاتهم الصراعية ما هي إلا مظهر من مظاهر السلطة المستند إلى عملية التأثير و التأثير بين الفاعلين، أما أولئك الذين لا يسعون لخوض الرهان و الاندماج في اللعبة نجدهم أكثر انسحابا.

▶ ثقة العمال الجدد بالعمال القدامى بشكل عام ضعيفة وهي تتماشى في علاقة عكسية مع مدى كون علاقاتهم صراعية، وذلك كون الثقة كبعد اجتماعي أخلاقي تلعب دورا في ترسيخ التفاوض بدل الصراع بين الفاعلين و انعدامها أو تراجعها يؤدي إلى العكس.

يتضح من هذه النتائج تحقق الفرضية الثانية، فضعف القدرة التفاوضية لدى العمال الجدد في تعاملهم مع العمال القدامى يؤثر على علاقاتهم بهم، حيث يخلق علاقات صراعية و يضعف التعاون.

الاستنتاج العام :

لقد كان هدفنا في هذه الدراسة معرفة أسباب كون علاقات العمال الجدد مع زملائهم القدامى في البلدية هي علاقات صراعية، و غاية ما نصبو إليه في هذا الشأن هو معرفة إلى أي مدى يلعب التنظيم دورا في ذلك، و لم يكن اهتمامنا بالتنظيم في هذه المسألة أمرا اعتباطيا و إنما انطلقنا من مبدأ كون هذه العلاقات نشأت أصلا في إطار التنظيم و بالتالي تتأثر بخصائصه. و بعد قيامنا بالبحث و تحققنا من صحة فرضياته انتهينا إلى استنتاج عام حول موضوع الدراسة نعرضه في ما يلي:

■ تفاعل العمال الجدد مع زملائهم القدامى لا يكون إلا في إطار تفاعلهم مع التنظيم و نتيجة له، و في ذلك فإن علاقاتهم معهم تتأثر بشكل مباشر بما يوفره التنظيم من

فرص و امتيازات و ما يفرضه من إكراهات، و بالتالي فإن خصائص التنظيم تحدد إلى مدى بعيد طبيعة هذه العلاقات.

■ إن علاقات العمال الجدد مع زملائهم القدامى إذ تتأثر بخصائص التنظيم تتأثر بالتالي بالتغيرات التي يشهدها التنظيم، و في حالة بلدية المعالمة محل الدراسة، فإن التغير الذي طرأ على التنظيم فيها (فيما يخص الهيكل التنظيمي و عملية استقطاب و انتقاء العمال و قانون الترقية) وفرّ فرصا و امتيازات أكثر للعمال الجدد و هو ما فتح لهم المجال للسعي لتحسين وضعيتهم و توسيع مجال سلطتهم.

■ تمثل فئتي الإطارات و أعوان التحكم من بين العمال الجدد أكثر من يتوفرون على فرص و امتيازات، و بالتالي هم أكثر من يسعون لتحسين وضعيتهم و اكتساب سلطة في البلدية، في حين نجد فئة أعوان التنفيذ أقل اندفاعا لتحقيق المكانة مقارنة مع سابقتها و نجد من بينهم العمال الأكثر انسحابا.

■ تتمثل الموارد الأساسية للعمال الجدد في توفرهم على الخبرة و التخصصات الوظيفية التي تحتاجها البلدية، و في العلاقات التي ينسجونها مع محيط البلدية بحكم مناصبهم و مهامهم الشخصية، بالإضافة إلى اطلاعهم الواسع على قوانين العمل و قدرتهم على استخدام القواعد التنظيمية و توظيفها بما يناسب مصالحهم الشخصية، وكل ذلك يساعدهم على توسيع هامش حرياتهم و التحكم بمناطق الشك في التنظيم وبالتالي على اكتساب سلطة.

■ باعتبار الموارد التي يتوفرون عليها، يحاول العمال الجدد تحقيق مسار مهني قائم على أقصى حد من الامتيازات و سلوكهم بالتالي موجه بالكامل نحو ذلك.

- تتطلق علاقات العمال الجدد مع زملائهم القدامى من موضع القوة الذي وجدوا أنفسهم فيه في البلدية، و هو ما يفسر المظهر الهجومي لسلوكهم المتمثل في السعي الدائم لتحسين وضعيتهم أمام وضعية العمال القدامى.
- الإستراتيجية الهجومية للعمال الجدد تستبعد اعتمادهم على المفاوضات في علاقاتهم مع العمال القدامى و بالتالي تستبعد التعاون و ترسخ الصراع.

خاتمة

لقد بينت لنا هذه الدراسة مدى تأثير خصائص التنظيم على طبيعة العلاقات التي تشكلت بين العمال الجدد و زملائهم القدامى في بلدية المعالمة، و ذلك باعتمادنا على مقارنة التحليل الإستراتيجي التي تكشف عن الاستراتيجيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق مصالحهم من خلال استغلال قواعد وخصائص التنظيم، و كيف أن عقلانيتهم المحدودة تغطي على العقلانية المطلقة المفترضة للتنظيم.

و كما سبق و توصل إليه كروزيه فإن العالم البيروقراطي و عالم المنظمة بشكل عام هو عالم تعسفي تؤدي فيه الحماية النسقية للأفراد إلى نتيجتين متناقضتين تعلمان سويًا على تحويل طاقات الأفراد و أهدافهم عن المقصود، و تتمثل هاتان النتيجتان في الأمن الذي يوفره للأفراد فيما يخص تحمّل العواقب، و النتيجة المرافقة لها هي استحالة تقدير مجهودات الأفراد التي من شأنها أن ترفع شعورهم بالإنجاز و التميز، و هذا ما يفسر كل مشاكل العلاقات الإنسانية داخل نسق بيروقراطي من وجهة نظر كروزيه.

من هذا المنطلق يكون العالم البيروقراطي عالم كفاح حقير من أجل الهيبة حيث يحاول الأفراد _غير الواثقين من وضعهم و مكانتهم_ إثبات ذواتهم عبر حرب تتركز دائمة و صراع عنيد من أجل السلطة، من خلال استغلال الحماية النسقية لهوامش حرياتهم و مواردهم التي تمنحهم القدرة على التحكم في مناطق الشك و التأثير بها على الآخرين.

و لو رجعنا قليلا في الفكر الاجتماعي حول التنظيم وجدنا نظرة كروزيه نفسها لدى كارل ماركس حين ذهب إلى أن التنظيم البيروقراطي من شأنه أن يخلق مادية حقيرة متمثلة في السعي خلف المكاسب و المناصب و الترقية و غير ذلك من الفرص التي يوفرها التنظيم و إغفال الأهداف الحقيقية مقابل ذلك، و هذا ما نجده لدى العامل منذ التحاقه بالعمل.

إن هذا الوضع الذي يفرضه التنظيم على الأفراد من شأنه أن يدخل العمال الجدد _الطامحين إلى تحقيق مسار مهني يتوفر على أقصى حد من المكاسب_ في علاقات

خاتمة

صراعية مع سابقهم من العمال القدامى و محاولة إزاحتهم و تجاوزهم، و بالخصوص في الوضعية التي يتفوق فيها العمال الجدد من حيث الموارد، بامتلاكهم لشهادات و خبرات و تخصصات وظيفية و علمية تلبي الحاجة كما هو الحال لبلدية المعالمة .

إن هذه العلاقات الصراعية تؤثر لا محالة على الأهداف الحقيقية للتنظيم و على مستوى إنتاجية و مردودية أعضائه. و مهما تباينت الآراء حول النتائج السلبية أو الإيجابية للصراع فإن الأکید هو أن تجاوز الحد المقبول منه مضر بمصالح التنظيم، لذلك فمن المهم الالتفات لهذا الوضع و الاهتمام به و محاولة خلق جسور بين الملتحقين الجدد بالتنظيم و من سبقوهم من العمال القدامى.

و في الأخير يبقى علينا الإشارة إلى أن هذه الدراسة تخص بلدية المعالمة بالذات و لا تنطبق بالضرورة على واقع كل الإدارات، بل إن من الإدارات و التنظيمات ما يكون فيها الوضع عكس ذلك تماما كالجامعات و المستشفيات مثلا حيث يكون العمال القدامى أكثر خبرة و مكانة من الملتحقين الجدد بالتنظيم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

- 1) أبو زيد أحمد سليمان، نظرية علم الاجتماع، المنهج و المفاهيم و الأزمة المعرفية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003.
- 2) أنصار بيار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، تر: نخلة زيفر، المركز الثقافي الجامعي، بيروت، 2003.
- 3) بطّاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، ط 1، 2006.
- 4) بوتومور توماس، الطبقات و المجتمع الحديث، تر: محمد الجوهري و آخرون، دار المعارف، القاهرة.
- 5) بوتومور توماس، علم الاجتماع والنقد الاجتماعي، تر: محمد الجوهري و آخرون، دار المعارف، القاهرة، 1981.
- 6) حريم حسين محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط 3، 2006.
- 7) حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
- 8) الخزاعلة عبد الله مجلي، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2009.
- 9) ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار الميسرة، عمان، ط 1، 2011.
- 10) ديلفيك ب. هوغ و أ. موران، الجماعة السلطة و الاتصال، تر: نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996.
- 11) رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الطبقات الاجتماعية و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.

- 12) رشوان حسين عبد الحميد أحمد، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 13) الزغبى محمد، التغيير بين علم الاجتماع البرجوازي و علم الاجتماع الاشتراكي، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 14) الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 1999.
- 15) عاشور أحمد صقر، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1979.
- 16) عبد المعطي عبد الباسط، مختار الهوارى، في النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 17) عثمان إبراهيم عيسى، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق، الأردن، 2008.
- 18) العميرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة، عمان، ط 1، 2002.
- 19) العيادي عبد العزيز، ميشال فوكو المعرفة و السلطة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت.
- 20) عيشور نادية سعيد، الصراع الاجتماعي الاتجاهات النظرية: التقليدية والسوسيولوجية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط 1، 2013 – 2014.
- 21) غدنز أنتوني، علم الاجتماع، تر: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط4، 2005.
- 22) فيبر ماكس، رجل العلم و رجل السياسة، دار الحقيقة، بيروت، 1982.
- 23) الفيلاي مصطفى، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2006.
- 24) قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، د.م.ج ، بن عكنون، 2011.
- 25) قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية.

- 26) القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، ط 1، 2000.
- 27) محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون: قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي، دار النهضة، بيروت، 1983.
- 28) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.
- 29) مصباح عامر، علم الاجتماع الرواد و النظريات، شركة دار الأمة، برج الكيفان، ط 1، 2010.
- 30) مصطفى أحمد سيّد، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب، 2005.
- 31) معتوق فريدريك، تطوّر علم اجتماع المعرفة من خلال تسعة مؤلّفات أساسية، دار الطليعة، بيروت، ط 1، 1982.
- 32) معنى خليل عمر، نقد الفعل الاجتماعي المعاصر: دراسة تحليلية و نقدية، دار الآفاق الجديدة، بيروت ، 1991.
- 33) المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط 3، 2004.
- 34) المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، ط 1، 2006.

2. المجالات:

- 1) بدوي منير محمود، "مفهوم الصراع في الأصول النظرية، الأسباب و الأنواع"، مجلة دراسات مستقبلية، العدد 03، جويلية 1997، مركز دراسات المستقبل، مصر.
- 2) العبيدي أمل محمود علي، "استراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة إدارة و اقتصاد، العدد 69، 2008.

3. رسائل و مذكرات التخرج :

- 1) بن عون الزبير، تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

(2) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

(3) جابري السبتي، الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية و ثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

(4) ديبس جمال، تعاقب الأجيال في المؤسسة للصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

(5) شابر محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008-2009.

4. التقارير و السجلات الإدارية :

(1) مصلحة التكوين و المستخدمين.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

1) Crozier Michel, Freidberg Erhard, **L'acteur et le système Les contraintes de l'action collective**, éditions du Seuil, Paris , 1977 .

2) Crozier Michel, **Le phénomène bureaucratique**, éditions du Seuil, Paris,1963.

3) Loflamme Marcel, **Dix approches pour humaniser et développer les organisations**, Gacteur morin éditions, France, 2 eme Ed, 1979.

4) March.James, Simon Herbert, **Les organisations problèmes psychosociologiques**, Adaptation par rouchy et prunier, Dunod, 2eme Ed, 1999.

5) Saoud Hichem , **La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au Management Public** , document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP- IAE Lyon 2 et 3 juin ,2005.

الملاحق

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص منظمات و مناجمت

استمارة بحث ميداني

نحن بصدد القيام ببحث ميداني في إطار إعدادنا لمذكرة ماجستير، لذا نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة الاستبيان يوضع علامة (X) في الإجابة التي تختارونها، و نحيطكم علما أن انجازنا لهذا البحث الميداني متوقف بالكامل على مدى اهتمامكم و صحة النتائج التي سنتوصل إليها مرهونة بصراحتكم. و نتعهد لكم أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي و للأغراض العلمية فقط.

لكم منا جزيل الشكر و فائق التقدير و الاحترام.

أسئلة الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) المستوى التعليمي: بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (3) الحالة المهنية: مرسوم غير مرسوم
- (4) الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- (5) هل تم توظيفك عن طريق؟ الشهادة المسابقة الوساطة

المحور الثاني: التحكم في مناطق الشرك.

(6) هل أنت الوحيد القادر على القيام بالمهام المتعلقة بوظيفتك بحيث يصعب تعويضك؟

نعم لا

(7) هل تستطيع حل المشاكل المستعصية في المؤسسة؟

غالبًا نادرا أبدا

(8) هل تملك خبرات أخرى خارج مجال تخصصك؟

نعم لا

(9) هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

كثيرا قليلا أبدا

(10) هل يستشيرك المسؤولون في العمل؟

غالبًا نادرا أبدا

(11) هل يستشيرك زملاؤك في العمل؟

كثيرا قليلا أبدا

(12) منذ التحاقك بالمؤسسة هل شغلت؟

نفس المهمة عدة مهام

(13) هل تشارك في مختلف النشاطات التي تقيمها المنظمة خارج مجال المهام الشخصية؟

كثيرا قليلا أبدا

14) هل تلعب دور الوسيط بين منظماتك و المنظمات المتعاملة معها بحكم وظيفتك الشخصية ؟

كثيرا قليلا أبدا

15) هل تستعين في قضاء حاجاتك في المؤسسة بعلاقاتك ؟

غالبا نادرا أبدا

16) هل أنت من أوائل من تصلهم المعلومات في المؤسسة ؟

غالبا نادرا أبدا

17) هل تساهم في نشر المعلومات في المؤسسة ؟

كثيرا قليلا أبدا

18) إذا كنت تساهم في نشرها فهل يحدث أن تتلاعب بما كأن تقوم بحجبها أو الإبطاء في نشرها أو تشويهها مثلا ؟

نعم لا

19) هل أنت على دراية تامة بقوانين العمل في المؤسسة ؟

نعم لا

20) كيف تتعامل مع تعليمات المسؤول ؟

تطبقها حرفيا تعدل فيها

21) هل شغلت منصبا ذا مسؤولية ؟

نعم لا

22) هل حصلت على ترقية ؟

نعم لا

المحور الثالث: التفاوض.

23) هل تستعمل بعض الأساليب في العمل للضغط على غيرك و دفعه الى مسايرتك ؟

نعم لا

24) إذا كانت إجابتك نعم فما هي هذه الأساليب ؟

.....

25) هل تستعمل بعض الأساليب في العمل لمنع غيرك من الضغط عليك و محاولة إرضاحك ؟

نعم لا

26) إذا كانت إجابتك نعم فما هي هذه الأساليب ؟

.....

27) هل حدث أن اعترض عليك أحد في العمل؟

نعم لا

28) إذا كانت إجابتك نعم كيف كانت ردة فعلك ؟

التفاوض معه التصدي له عدم الاكتراث به

آخر (حدد).....

29) هل تقبل تقديم التنازلات عند الاختلاف ؟

غالبا نادرا أبدا

30) إذا كنت تفعل فهل ذلك بغرض ؟

تبادل المصالح تفادي المشاكل

آخر (حدد).....

31) هل تستطيع الوصول إلى أهدافك في المؤسسة ؟

غالبا نادرا أبدا

المحور الرابع: العلاقات الصراعية مع العمال القدامى (صراع السلطة).

32) هل تواجه خلافات مع العمال القدامى ؟

غالبا نادرا أبدا

33) إذا كان ذلك يحدث فهل هم من ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

مسؤوليك مرؤوسيك زملائك

34) هل تتعارض مصالحك مع مصالح العمال القدامى ؟

كثيرا قليلا أبدا

35) هل تحاول فرض إرادتك على العمال القدامى في المؤسسة ؟

نعم لا

36) هل يستطيع العمال القدامى فرض إرادتهم عليك ؟

غالبا نادرا أبدا

37) هل تثق في العمال القدامى ؟

كلهم بعضهم لا أحد منهم

38) ما مدى تواصلك مع العمال القدامى ؟

تواصل مستمر تواصل محدود عند الضرورة فقط

قرار

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المعالمة

- بمقتضى القانون رقم 08/90 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية .

- بمقتضى القانون رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال

- المؤسسات والإدارات العمومية خاصة المادة 10/09 منه.

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال

المنتسبين إلى قطاع البلديات خاصة المواد 117-118-119-122-123-124 - 127-134-138-139-154-155.

- بناء على محضر التنصيب المؤرخ في 08/12/2007 المتعلق بتنصيب السيد/بلقاسم محمد كرئيس للمجلس الشعبي البلدي لبلدية المعالمة.

- بناء على القرار رقم 2900 المؤرخ في 15/12/2007 المتضمن ديمومة السيد/بلقاسم محمد رئيسا للمجلس الشعبي البلدي.

- بناء على المداولة رقم 11 المؤرخة في 15/03/2005 المتضمنة تعديل الهيكل الإداري للبلدية المصادق عليها من طرف ولاية الجزائر تحت رقم 13/2005 بتاريخ 14/05/2005 .

باقترح من الكاتب العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى : يعدل القرار رقم 02/57 المؤرخ في 09/07/2002 المتضمن الهيكل التنظيمي للبلدية على

النحو التالي :

1-الأمين العام 01

2-عدد المصالح 11

3-عدد المكاتب 28

4-عدد الفروع 15

5- مكتب الأمانة العامة

6-مكتب ديوان الرئيس

مهام البلدية

مصلحة الإدارة العامة و التنظيم.

مكتب المنازعات و الشؤون القانونية و التنظيم.

- تسيير و متابعة ملف المنازعات.
- مسك السجل الخاص بالقضايا.
- مسك السجل الخاص بالمحامين.
- إعداد جداول قضايا المنازعات.
- إعداد إتفاقية للتمثيل و المساعدة القضائية.
- إطلاع، فحص و متابعة القوانين و الأوامر و التنظيمات.

مكتب تسيير الموارد البشرية.

- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
- إعداد و متابعة المخطط السنوي للموارد البشرية.
- متابعة و تنظيم الامتحانات، المسابقات و الفحص المهني.
- إعداد و متابعة التكوين، التحسين المستوى و التجديد المعلومات للمستخدمين.
- إعداد مرتبات و أجور المستخدمين.

مكتب التوثيق و الأرشفة.

- تسلم الأرشفة و تجليده و حفظه.
- معالجة مادية و فكرية للأرشفة.
- تسهيل عملية الإطلاع على الوثائق الإدارية و التشريعات.
- إعادة كتابة الوثائق (REPROGRAPHIE).
- جمع الوثائق و الإشهارات إنتقائيا.
- فحص و تحليل مضمون الوثائق.
- نشر لدى المعنيين النقاط ذو أثر على الحياة الإدارية و المهنية.
- ترتيب و تصنيف الوثائق.

مصلحة المالية.

مكتب الميزانية.

- إعداد و تنفيذ الميزانية الأولية.
- إعداد و تنفيذ الحساب الإداري.
- إعداد و تنفيذ الميزانية الإضافية.

مكتب المحاسبة.

- إعداد الفاتورات.
- مسك و متابعة سجل الجرد.
- مسك و متابعة سجل التفصيل.
- متابعة و تنفيذ مخططات التنمية البلدية.
- متابعة و تنفيذ الصفقات و المشاريع التنموية.

مصلحة الحالة المدنية

مكتب أرشيف الحالة المدنية.

- تسجيل و تحرير شهادات الميلاد.
- تسجيل و تحرير عقود الزواج.
- تسجيل و تحرير شهادات الوفاة.
- وصل إشعار ببيان للوفاة، الزواج و الطلاق.
- تحرير دفتر العائلي.
- مسك و إعداد مسح للحالة المدنية.

مكتب وثائق الحالة المدنية.

- تحرير شهادات الميلاد، الزواج و الوفاة من الدفتر العائلي.
- تحرير بطاقات العائلية و الشخصية للحالة المدنية.
- تحرير الوثائق الأخرى المختلفة للحالة المدنية.

مكتب الشرطة العامة.

- تحرير شهادة الإقامة، بطاقة إقامة و بطاقة مقيم للأجانب.
- المصادقة على الإمضاءات.
- المصادقة نسخ طبقاً للأصل.

مصلحة الانتخابات و الإحصاء.

مكتب الانتخابات.

- ضبط البطاقية و تطهير القوائم الانتخابية.
- مسك سجل الناخبين.
- متابعة سير عمليات الانتخابية.
- متابعة ملف المنتخبين (أعضاء المجلس الشعبي البلدي).

مكتب الإحصاء و الخدمة الوطنية.

- إحصاء السكان و المساكن.
- الإحصائيات المتعلقة بالبلدية.
- الخدمة الوطنية.
- الحج.

مصلحة الوسائل العامة:

مكتب حظيرة السيارات.

- مراقبة العتاد المتحرك عند الدخول و الخروج.
- صيانة العتاد المتحرك.
- متابعة الوثائق الإدارية للعتاد المتحرك.

مكتب تسيير المخزن و الجرد.

- السهر على توفير جميع اللوازم الضرورية لسير المصالح.
- تسيير المخزن العام.
- جرد العتاد و الأثاث في نهاية السنة.
- الجرد السنوي لمكونات المخزن.

مصلحة التعمير و البناء و الصيانة العامة.

مكتب الصفقات و متابعة الإنجاز.

❖ فرع الصفقات.

- فحص الصفقات و الاتفاقيات من حيث مطابقتها للتنظيم.
- السهر على إعلان المناقصات في الآجال القانونية.
- مسك السجلات المتعلقة بالصفقات و المناقصات.

❖ فرع متابعة الإنجاز.

- متابعة الإنجاز المادي للمشاريع.
- أمر بانطلاق الخدمة.
- إقامة بطاقة التقنية.

مكتب الاحتياطات العقارية و العقود.

❖ فرع الاحتياطات العقارية.

- متابعة و مراقبة الإحتياطات العقارية للبلدية.
- مسك و إعداد بطاقة عامة عن عقارات البلدية.

❖ فرع العقود و الشهادات و الرخص.

- إعداد الرخص المتعلقة بالبناء و التعمير بكل أنواعها و مراقبة مدى مطابقتها للقوانين و الأنظمة.

مكتب الصيانة و المحيط.

❖ فرع صيانة الشبكات و المساحات الخضراء.

- صيانة شبكة التطهير و تنظيفها.
- تنظيف القنوات و المبالغ و فتحات البالوعات.
- تشنيب الأشجار و صيانة المساحات الخضراء.

❖ فرع جمع النفايات و صيانة الأملاك.

- جمع القمامات المنزلية و إفراغها و إزالتها.
- كنس الطرق و المسالك العمومية و الحدائق و الأماكن العمومية الأخرى.
- التنظيف و الصيانة العامة لأملاك البلدية.

مصلحة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية.

مكتب التربية و الرياضية و الثقافة.

مراقبة و متابعة و تسيير الوظائف التالية :

- التعليم و النقل المدرسي.
- المساجد و الشؤون الدينية.
- الجمعيات المختلفة، لجان الأحياء.
- المهرجانات الثقافية و الرياضية.

-التربية و الثقافة و الفنون.

مكتب الشؤون الاجتماعية و التشغيل و التمهيـن.

مراقبة و متابعة و تسيير الوظائف التالية :

-التجارة، الحرف و الخدمات.

-التكوين المهني و التمهيـن.

-تشغيل الشباب .

-شبكة الاجتماعية.

-يد العاملة.

-الوقاية والصحة العمومية.

-الحماية المدنية.

-إحصاء المعوقين و المكفوفين و المحتاجين.

-التحقيقات الاجتماعية.

-روضة الأطفال.

-السكن و الإسكان.

مكتب الاقتصاد و الأملاك.

-تسيير الأملاك البلدية (المنقولة و العقارية).

-متابعة الكراء الخاص بالسكن و المحلات التجارية و غيرها.

-متابعة التنازل على أملاك البلدية .

-متابعة و تنفيذ رسوم حقوق شغل المكان.

-المعارض الاقتصادية المختلفة.

