



اختلالات التسيير في المنظمة: مقاربات سوسولوجية

Dysfunctions in organizational management: sociological approaches

Les dysfonctionnements de la gestion dans l'organisation: approches sociologiques

زهير وهاج

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

سليم العايب

جامعة البليدة 02 علي لوئيس

تاريخ الإرسال: 2024-06-21 - تاريخ القبول: 2024-10-30 - تاريخ النشر: 2024-12-19

ملخص

خلال هذه الدراسة سنحاول رصد أهم المقاربات النظرية التنظيمية التي حاولت تفسير مفهوم اختلالات التسيير في المنظمات. هذا الأخير، الذي شكل جدلا كبيرا ما بين المفكرين والمنظرين، حيث حاول كل واحد منهم إثبات وجهة نظره الخاصة، وتركيزه على مجموعة من الظواهر والمؤشرات للوصول إلى المحددات النظرية لنشأته وتطوره، من أجل معالجة الاختلالات والحد منها. خلصت الدراسة إلى مجموعة من الآراء والنتائج التي من شأنها المساهمة في إثراء موضوع البحث.

الكلمات الدالة: التسيير؛ اختلال التسيير؛ التنظيم.

Abstract

Through this study, we will try to identify the most important approaches to organizational theory that attempted to explain the concept of dysfunctions in organizational management. This concept caused controversy among thinkers and theorists, each of whom tried to prove their point of view and focused on a group of phenomena and indicators to reach the theoretical determinants for its origin and development. This was done to address the dysfunctions and reduce them. The study concluded a set of opinions and results that could contribute to the enrichment of the research subject.

Keywords: management; management dysfonctions; organisations.

Résumé

A travers cette étude, nous allons essayer d'identifier les approches théoriques organisationnelles les plus importantes qui ont tenté d'expliquer la notion de

dysfonctionnement de la gestion dans les organisations. Cette notion a constitué une grande controverse entre penseurs et théoriciens, chacun d'eux ayant démontré son propre point de vue et s'étant concentré sur un ensemble de phénomènes et d'indicateurs pour atteindre les paramètres théoriques de son origine et de son développement. Afin d'aborder, limiter et réduire les dysfonctionnements, l'étude s'est conclue par un ensemble d'opinions et de résultats qui contribueraient à enrichir le sujet de recherche.

Mots-clés: gestion; dysfonctionnement de la gestion; organisation.

مقدمة

يعد التسيير المحرك الرئيسي لنجاح المنظمة واستقرارها، وهو قائم على تطبيق القوانين والتقييد بالقواعد واللوائح التنظيمية. كما يعتبر أيضاً نظاماً فعالاً لضبط العلاقات والسلوكيات داخل المنظمة ويحكم سيرها. غير أنه قد تترتب عنه مجموعة من النتائج غير المتوقعة تترك آثاراً سلبية تعرقل أداء المنظمة وتعيق تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى اختلالات التسيير.

يعتبر مفهوم اختلال التسيير في المنظمة من المواضيع المعقدة، إذ يرتبط الخلل الوظيفي للتسيير بجوهر المشكلة الإنسانية. وقد أثار هذا المفهوم جدلاً واسعاً بين المفكرين والمهتمين بالفكر التنظيمي.

خلال هذا المقال، سنحاول التعرف على وجهة نظر بعض المدارس التنظيمية السوسيوولوجية ومدى مساهمتها في إثراء هذا الموضوع. كما سنحاول أيضاً الإجابة على بعض التساؤلات المتمثلة في:

- ماذا يقصد بالتسيير وما هو مفهوم الاختلال الوظيفي للتسيير؟
- ما هي آراء ووجهات نظر مدارس الفكر الإداري حول مفهوم اختلالات التسيير؟
- هل هنالك اختلافات جوهرية حول هذا الموضوع؟

1. مفاهيم

1.1 مفهوم التسيير

يشير التسيير إلى مجموعة العمليات المتكاملة، المكونة من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لبلوغ هدف ما. بصفة عامة، يشير التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها بناءً على سلطة المسير لاتخاذ قرارات ملائمة في إطار السياسة التدييرية، مع الاعتماد على جهاز تنفيذي كفء. حيث تتجسد هذه الطريقة أو الأسلوب من خلال جملة من



العمليات وهي: "التخطيط حيث يشير إلى صيغة التفكير فيما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، الشيء الذي يستدعي رصد عدد من الأهداف ضمن فترات زمنية محددة. وتأتي عملية التوجيه لتعبئة الطاقات واستخدام الامكانيات المتاحة على حسب القدرة والاستطاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة، في حين تعتبر الرقابة أو المتابعة خاتمة العملية حيث تقوم بتقويم ومراجعة الأخطاء وتصحيحها، وإعادة توجيه مساراتها باستخدام معايير محددة". (بن رمضان، 2011، ص51)

تعرفه الموسوعة الاجتماعية (Encyclopédie of the social science) بأنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. يُعرف التسيير أيضاً بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية من جهة، ومن جهة أخرى، فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون هذا الجهد معاً في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة. (محمد، د.ت، ص 27)

تعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة والمتداولة يومياً في حياة الأفراد، حيث "يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح "Gestion" وفي اللغة الإنجليزية باسم مصطلح "Management". هذا المفهوم يصبح أكثر شمولاً عند إضافة القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. ويبنى التسيير على الوظائف التي تتأثر ببعضها البعض، مما يجعلها وحدة متماسكة. على أثر ذلك، نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى حتى نصل إلى الشكل العقلاني. (بن حبيب، 2000، ص105)

2.1 مفهوم التنظيم

حسب شيلستر بارنارد (Chester Barnard)، التنظيم عبارة عن نسق إنساني اجتماعي يتكون من مجموعة من النشاطات المرتبة والمنسجمة، تجمع بين فردين وأكثر، وتسعى لتحقيق هدف مشترك معين. يقوم التنظيم على مجموعة من العناصر الأساسية، على غرار الوعي، النية، الطاعة، التعاون، التجانس، والاتصال. ويعرفه الدكتور محمد علي محمد على أنه "يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل للسلوك الإنساني منظماً اجتماعياً". (خريش، 2004، ص28)

3.1 مفهوم الخلل أو الاختلال الوظيفي التسييري

يعتبر رونو سان سوليو (Renaud Saissaulieu) الخلل الوظيفي عبارة عن "مجموع النتائج الفرعية التي ترافق وتترافق مع وضع وإنجاز مخطط التسيير العقلاني، والتي تعيق التحكم في زمام القيادة، وتحول دون تحقيق أهداف المدير"، في حين يرى جان ماري بيريتي (Jean –Marie Pereti) بأن الخلل الوظيفي التسييري في المنظمة "عبارة عن الأعباء الزائدة الكامنة المترتبة عن إهدار الموارد والإمكانات المادية والمعنوية المتاحة للمنظمة".

يرى روبرت ميرتون (R. Merton) بأن السلوكيات والتصرفات السلبية في التنظيم التي تحد من سير النسق النظامي، لها جانبان : معيق وغير معيق، مشيراً إلى الأفعال والسلوكيات الظاهرة التي تعمل على استمرار وتطور النسق. أما الجانب المعيق، الذي يعمل على الحد من تطور النسق، فهو نتيجة أفعال وسلوكيات خفية غير عقلانية يقوم بها الفاعل في النظام.

قام ميرتون بوضع بعض النقاط حول المعوقات الوظيفية للبيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، حيث رأى بأن السلوك البيروقراطي يجب أن يكون متسقاً، وأن يقوم بتنفيذ التعليمات بحزم، مما يحول دون قدرته على التأثير والتغيير في المواقف أو تصحيح الانحرافات المسجلة بسبب عدم ملائمة الظروف. ويذهب ميرتون في تحليلاته لاختلالات التسيير إلى عامل ضغوط العمل، حيث يقوم النموذج البيروقراطي بفرض هاجس القلق والتسرع، مما يدفع الفاعل إلى القيام بتصرفات غير مسؤولة وغير عقلانية تعيق تقدم النظام وتسبب اعتلالاً في التسيير. (الجهري، 1998، ص132)

إذن، الخلل الوظيفي في التسيير يقصد به مجموعة النتائج التي تنشأ عن الأفعال والتصرفات والمعاملات غير العقلانية وغير المسؤولة من طرف الفاعلين في النظام والتي تكون غير رشيدة، ولا تبني على قوانين ولوائح تنظيمية، مما يعوق سير النظام ويؤثر بشكل سلبي على اتخاذ القرارات ويحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

2. نظرة المدارس السوسولوجية التنظيمية للاختلال الوظيفي للتسيير

لقد حاول العديد من المفكرين حل المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني، حيث عرفت وجهات نظر مختلفة بين مدارس الفكر التنظيمي.



1.2 وجهة نظر الإدارة العلمية (Organisation Scientifique du Travail)

اعتمد رواد هذه المدرسة على الأعمال التي قام بها "شالز باباج"، لا سيما مؤلفه الشهير "فن الصناعة"، الذي شرح فيه بدقة كل ما يحدث في الإدارة والعمل، ركز فيه على كيفية تقسيم العمل والتخصص. جاء بعده فريدريك وينسلو تايلور (Frideric Winslow Taylor) لإكمال المسيرة، حيث أسس لنفسه نظرية عرفت فيما بعد بالتايلورية أو النظرية العلمية للعمل والتنظيم. لقد شبه العامل بالآلة، وركز على تشخيص وإيجاد حلول لمشكلات المصنع على مستوى الإدارة والتسيير، عن طريق اختزال الوقت وإنقاص الحركات الزائدة.

يعتبر "فريدريك وينسلو تايلور (Frideric Winslow Taylor) (من الأوائل الذين ساهموا بشكل كبير في تحديد مبادئ الإدارة العلمية، حيث ركز على إيجاد حلول لمشكلات المصنع على مستوى الإدارة من خلال تشخيص اختلال التسيير، بالاعتماد على مبدأ اختزال الوقت وإنقاص الحركات الزائدة. لقد قام بدراسة أسلوب العمل في المصنع، ولاحظ أن العامل يقوم بإتباع مناهج عشوائية عقيمة لا تجدي نفعاً، يترتب عنها إهداراً للوقت والجهد. وقد هدف إلى إصلاح الانحرافات وتصحيحها معتمداً في ذلك على مجموعة من المبادئ، أهمها (السالم مؤيد، 2002، ص 73):

- تجريب العامل في مكان عمله، حيث يستطيع الحكم على مدى فعاليته سواء بالإبقاء عليه أو تسريحه مباشرة.
- تطبيق التحفيز في العمل، أي تشجيع العمال الذين يتم اختيارهم لتنفيذ مهام الإنتاج عن طريق منحهم مبالغ مالية تعويضية. ركز فيها على تحليل العمل ودراسة الوقت اللازم لأداء العمل.
- الاستعانة بالخبرات عن طريق الإشراف وتكوين الأفراد من طرف مختصين في المجال.
- عقلنة العمل عن طريق تطبيق الطرق العلمية واختزال الحركات والوقت.
- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة.
- نمذجة أسلوب العامل، وخلص إلى أنه لا يمكن التركيز فقط على جهد العامل من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، بل أن الآلة وأدوات العمل تلعب دوراً حاسماً في هذا المجال. ورأى أن سير العمل في المصنع لا بد من تصحيحه عن طريق إعادة النظر في طريقة إنجاز المهام وتقليل إهدار الجهد والتكاليف.



إذن، ترى الإدارة العلمية أن الخلل الوظيفي للتسيير يكمن في العوامل، والتي تتسبب في إهدار الوقت والمال، يجب التخلص منها.

2.2 وجهة نظر المبادئ الإدارية: هنري فايول Henry Fayol

يعد هنري فايول (1841م-1925م) رائد نظرية المبادئ الإدارية أو التسييرية، حيث وضع أفكاره في كتابه الصادر باللغة الفرنسية عام 1916م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية". عمد فايول إلى إصلاح اختلال سير العمل وتصحيح انحرافاته في المنظمة، على خلاف التaylorية التي ركزت على المصانع والورشات الإنتاجية. في حين أن فايول انطلق من مبدأ تغيير الأسلوب والطريقة العملية التي يمكن تتبعها في العمل، حيث يمكن السيطرة على السلوك الإنساني والمعوقات الخاصة بالعمل من خلال العملية التسييرية، من خلال مجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء.

قسم فايول الإدارة إلى خمسة وظائف هي: التوقع، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، بالإضافة إلى خمسة نشاطات رئيسية، وهي: التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة. وقصد زيادة التحكم في السلوكيات الإنسانية للعمال داخل المنظمة، وضع فايول أربعة عشرة مبدأ للإدارة من أجل تقديم أحسن تسيير ممكن وهي: تقسيم العمل والتخصص، توازن السلطات والمسؤولية، الانضباط والالتزام، وحدة الأمر، خضوع مصلحة الفرد في العمل، ضرورة دفع أجور عادلة، إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية، التسلسل الهرمي والرئاسي، تطبيق النظام للتحكم في الأفراد، تشجيع المبادرة، السعي لتحقيق الاستقرار، تشجيع روح الفريق، العدالة والإنصاف، ثبات العمال.

حسب فايول، يمكن معالجة الاختلالات المتعلقة بمشاكل ومعوقات العمل والحد من ارتكاب الأخطاء وتصحيح الانحرافات. وقد اعتبر أخطاء العمل التسييري والانحرافات المسجلة عبارة عن خلل في الوظيفة الإدارية، التي تعنى بالوظائف الأساسية للتسيير. وهذا يعني خللا في التوفيق بين الشق التقني للمنظمة (مثل الآلات، وإجراءات تشغيل واستغلال الآلات) والشق الإنساني والاجتماعي للمنظمة (مثل توظيف الأفراد، فرق العمل، والإجراءات العملية) مما يحد من التنسيق فيما بينهم.



3.2 وجهة نظر البيروقراطية الإدارية ماكس فيبر

اعتُبرت البيروقراطية الأداة الواقعية لممارسة السلطة، حيث يكون الأشخاص في احترام صارم لتنفيذ التعليمات، التي تميزت بمحاولة الاستقرار في العمل للوصول إلى فهم أعمق للمنظمة، بغية تحسينها وعقلنتها. وقد ركزت على السيطرة والتحكم في السلوك الإنساني والتقليل من الأخطاء، بواسطة تعديل وتصحيح السلوك والاختلال الحاصل على مستوى السلطة الرسمية. كما حرصت على تطبيق مبدأ عقلنة المنظمات، الذي من خلاله يتحسن الأداء و يقومون باستعمال أشكالاً مختلفة من السلطة في إدارة الأفراد وهي: الكاريزمية، التقليدية، والشرعية الإدارية.

إن العقلانية حسب ماكس فيبر تشكل تهديدا للإبداع والتحرر، وبالتالي تدمير للعقل وسلب روح الابتكار. ويرى ماكس فيبر أن الاختلالات التسييرية في بيئة العمل عبارة عن انحراف عن النزعة العقلانية، حيث تتحول العقلانية المفرطة إلى حالة عدم السيطرة، نتيجة سلب الحريات ومحاولة السيطرة على العامل، مما يؤدي إلى زيادة مظاهر الانفصال عن وسائل الإدارة (السيد الحسيني، 1994، ص 56)، وتزايد حدة الاختلال الوظيفي التي ينتج عن الأشكال المختلفة لانحراف السلوك الإنساني في المنظمات. حيث يشعر الفرد بعدم قدرته على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، وتكثر بذلك أخطاء ومشاكل العمل. قام فيبر بتحديد جملة من المعايير الميدانية والبنائية للبيروقراطية، وقد تميزت أفكاره بالضبط الدقيق للوظائف والقواعد العامة للأداء الوظيفي. اعتبر البيروقراطية بمثابة الأداة النموذجية لتحقيق الأمثلية لتفعيل وضبط النظام الرشيد العقلاني.

خلال تطبيق هذا النموذج، يصبح التنظيم عبارة عن جهاز للمراقبة، التي تتحدد فاعليته بوجود الشرعية للامتثال الطوعي للسلطة الرسمية وتبعاتها. وعلى الرغم من قوة وحنكة هذه النظرية، كونها شاملة حسب اتفاق معظم علماء الاجتماع، إلا أنها أغفلت عوامل القوة، الصراع، والتغير في التنظيمات، مما جعلها تهمل الجوانب الوظيفية للتنظيم الاجتماعي وتأثير الشرائع واللوائح القانونية عليه.



4.2 وجهة نظر العلاقات الإنسانية: إلتون مايو (Mayo Elton)

لقد برزت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل جلي خلال الفترة الممتدة ما بين 1935-1950، على يد العالم الأسترالي "إلتون مايو". وقد ظهرت كرد فعل على مبادئ الإدارة العلمية، حيث ركزت على تقوية وتعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمة. اهتمت أيضا بتنمية الجانب الروحي والمعنوي للفرد، واعتبرت ضعف الروابط الجماعية وعدم توفر البيئة الملائمة خلافاً حول دون سير العمل. حيث أجرى مايو العديد من التجارب الميدانية، بغية الكشف عن الاختلالات التسييرية في المنظمة، وسعى فيها لتصحيح الأخطاء والانحرافات، وإعادة صياغة مناهج جديدة تركز اهتماماتها على الجوانب الإنسانية.

تعد تجارب الهاوتورن، التي أجريت في شركة ويست إلكترونيك المختصة بالكوابل بالولايات المتحدة الأمريكية، من أهم الأعمال التي قام بها. وقد أفرزت تلك التجارب العديد من النتائج التي غيرت نظرة الإدارة إلى العامل. فبعدما كان يُعتبر مجرد أداة لتنفيذ المهام كالألة، كشفت عن مدى أهمية الظروف الفيزيقية، وكذا أهمية الجوانب الروحية والاجتماعية للإنسان في المنظمة.

اهتم "التون مايو" (Elton Mayo) بالأخطاء التسييرية والمشكلات على مستوى التنظيم. ويرى بأن الشكاوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العاملين ما هو إلا انعكاس لواقع اجتماعي غير مرضي. فالاضطرابات، والتفاسع عن العمل، وكثرة الأخطاء، والتغيب عن العمل ما هي إلا نتائج لأوضاع اجتماعية غير عادية. وهذا خلافاً للاهتمامات التي ركزت فقط على الجوانب المادية. (سعدون، دت، ص22).

إذن فخلل التسيير حسب هذه المدرسة ما هي إلا انحلال للروابط الجماعية داخل المنظمة، وكذا خلل على مستوى الفرد وعلاقته بجماعة العمل.

3. وجهة نظر الأنساق الاجتماعية التقنية

يُعد الاتجاه البنائي الوظيفي في التنظيم من الاتجاهات التي سعت إلى إثراء نظرية التنظيم، حيث أضافت إليه أبعاداً تنظيمية جديدة. كما سعت إلى توضيح دور التكنولوجيا والمعلومات، وعلاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية. حيث يعتبر الأسلوب الفني والتقني المحدد الرئيسي للتنظيم والعلاقات الاجتماعية. ويرى أن العامل التقني



يعتبر متغيراً مستقلاً للتغيير الاجتماعي، وله عدة أبعاد، منها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية. وتعتبر مدرسة الأنساق الاجتماعية الفنية نسقا مفتوحا.

جاءت نتائج الدراسة المقارنة، التي أجريت في مناجم الفحم بين تنظيمين: أحدهما تقليدي يستخدم الآلات استخداماً جزئياً، والآخر حديث يستخدم آلات مركبة، لتؤكد تأثير نمط التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإنتاج، وعلى العلاقات والروابط الاجتماعية في العمل. وقد حاول (Robert Blauner) "روبرت بلونر" دراسة تأثير التكنولوجيا على التنظيم والتي قدمها عام 1964. وتُعد الدراسة بمثابة بحث شامل للاغتراب الناشئ عن أنماط التكنولوجيا المختلفة، حيث استنتج أن أسباب الاغتراب، وانتشار الأمراض المهنية، وأخطاء التسيير، ترجع إلى استخدام أنماط من التكنولوجيا تساهم في وجود الاغتراب إذا ما قورنت بأنماط أخرى.

تخلق الأنساق الفنية في العامل، على مستوى المنظمة، إحساساً بالضعف وشعوراً بالاغتراب الذاتي، إضافة إلى دور العوامل الاجتماعية في إحداثه. (الحسيني، 1985، ص83) يعطى روبرت بلونر العمليات الاجتماعية التنظيمية الأهمية الكبرى لتحليل وجود الاغتراب من عدمه. وبالتالي، يحدث خلافاً في العملية التنظيمية عند إدخال العامل التكنولوجي.

- دراسة بارسونز (الانحراف الوظيفي في النسق القيمي)

قام بارسونز بطرح فكرة القيم ونسق القيم والأدوار، التي يربطها بالوظيفة. ويرى أيضاً بأن المنظمة تقوم بإنتاج قيم ومعايير تلتزم بها من أجل بلوغ أهدافها. وقد توصل بارسونز إلى أن: "التوازن يتشكل من منظور ديناميكي وليس كنمط آلي، فلكل نسق من الأنساق الفرعية مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن".

إن العمال في المنظمة مجبرون على التقيد بالتعليمات والتلاؤم مع هذه الأدوار. وتصرفاتهم، في حقيقة الأمر، ما هي إلا استجابة لهذه الأدوار. وكل سلوك أو تصرف بعيد عن إطار النصوص واللوائح القانونية والتنظيمية يُعد حسب بارسونز، تصرفاً منحرفاً فالتطابق والتكيف مع الأدوار هو الركيزة والأساس الأمثل لضمان السير الحسن للمنظمة، هذا تفسيره لاختلال التسيير في المنظمة.



بالنسبة لروبرت ميرتون، فقد قدم تصوراً نظرياً هاماً فيما يخص الاختلال، أو ما يعرف عنده بالمعيق الوظيفي Dysfunctions. وقد اعتبره انتقاداً للنموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر.

تأثر فكر ميرتون بمناقشات ميشيلز حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم وتحكمها من قنوات الاتصال، وتركز السلطة والقوة في حوزة القيادات. فنتيجة لاستقرار وتدعيم مراكز القيادات التنظيمية، واكتسابها المتراكم لجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية، تساهم هذه العوامل في إبعاد القادة تدريجياً عن المشكلات الفعلية للتنظيم، في الوقت الذي تتجه فيه لتأمين مصالحها الذاتية والمحافظة على أوضاعها الوظيفية الهامة، وبالتالي، يحدث كما أشار ميشيلز "تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم." تأثر ميرتون أيضاً بأراء ديوي (Dewey) واستخدامه لمفهوم "الذهان المهني" (Occupational Psychosis) وهو مرض عقلي قد يصيب الفرد، نتيجة ما يتصف به سير العمل من رتابة وروتينية.

- نموذج المعوقات الوظيفية للتسيير أو الاختلال الوظيفي لميرتون

من خلال الجمع بين آراء ديوي وفيلين، حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة. وقد استخلص ميرتون من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية، والتي تقوم على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغيرات بين موقف وآخر. ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة، تنشأ نتائج غير رشيدة. وعلى مستوى التنظيم، أوضح ميرتون الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة، يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة. إضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد، انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الرشاد والكفاءة التنظيمية، في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقهما. هذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية، الخبرة، الدقة، والصدق.

يمارس التنظيم أنماطاً معينة من الضغط على أفرادها، حيث أنه يفرض قوالب محددة من السلوك الموالي للتنظيم، لتحقيق أعلى درجة من الرشاد والنظام. من هنا، تبرز أهمية



الضبط وحاجة الإدارة إليه، حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به. بناء على ذلك، فإن تحقيق المطالبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظامياً، مما سوف يفضي إلى النتائج التالية، كما رتبها ميرتون من خلال ذلك التحليل الواعي. حيث يرى أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي للتسيير، كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية. ويظهر هذا الاستخلاص من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس

فيبر، على النحو التالي: (Mottez, 1971,p58)

- تقسيم العمل: قد يؤدي العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأملل للتنظيم، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.

- تدرج السلطة: تُستخدم السلطة المتدرجة داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى، كما تؤكد على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه. حيث تتمثل مظاهر هذا التنظيم في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم. ويعد هذا الأمر مقبولاً إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة، أما إذا كانت الظروف غير مستقرة، فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند القمة. في هذه الحالة، قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية.

- القواعد المجردة: انطلاقاً من فرضيات نموذج فيبر المثالي للبيروقراطية، نجد أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد، وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظامياً بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيدة، إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها القواعد وفقاً لما يتيح له حرية التصرف في تلك المواقف. فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفياً إذا اقتضت الضرورة ذلك. في هذه الحالة، يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف: البديل الأول، أن يستخدم الفرد من قواعد



تتناسب مع الموقف. والبدل الثاني أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر. أما البدل الأخير، أن المبادرة باتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره لمواجهة الموقف ولا يخلو التصرف الأخير، من وجهة نظر ميرتون، من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية. (علام اعتماد، 1994، ص155)

- دراسة سليزينك(نموذج تفويض السلطة): قدم سليزينك إسهاما كبيرا في نظرية التنظيم، متأثرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع. تشبه إلى حد كبير وجتي نظر بارسونز وميرتون، وقد اختلف عنهما في اعتماده على نتائج ميدانية. لقد أكد سيلزينك على قيود الضبط الذي تمارسه القواعد والنصوص التنظيمية وكل ما يترتب عليها من استجابة. وهو يصر على مبدأ تفويض السلطة في التسيير، وقد أشار إلى مشكلة التلاحم والتدعيم من طرف أفراد النظام كأعضاء، والتي تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة وغير متوقعة. لهذا، توجب تفويض السلطة عبر المستويات التسييرية الرسمية لتجنب ضغط الضبط. ولقد حاول سليزينك فهم وتفسير تلك الحاجات التي لا تخدم مصالحها، والتي تسببت في تمرد وانحراف مسارات التسيير، حيث لاحظ أن تفويض السلطة من شأنه أن يعيق التنظيم عن أداء وظائفه وتحقيق أهدافه. (سوسي، 2009، ص

(32)

4. وجهة نظر اتخاذ القرارات(القرارية)

يعتبر هاربرت سيمون صاحب نظرية اتخاذ القرار في المنظمة، ويرى أن التسيير عبارة عن اتخاذ القرار، والمسير عون لتنفيذ القرارات. حيث يرى أن التسيير الفعال ما هو إلا انعكاس لرشاد وعقلنة القرار.

يرى سيمون أن المسير لا يبحث عن الحلول المثلى، بل يبحث عن الحلول المرضية، والتي تكون مقبولة من طرف أغلبية العمال. القرار ما هو إلا فعل وتصرف يقوم به المدبر أثناء قيامه بالأعمال الإدارية. وأن اختلالات التسيير في المنظمات ما هي إلا خطأ في التقدير لاتخاذ القرار، يرجع بالأساس إلى انحرافات في صناعة القرار والميكانيزمات الموصلة لهذه النتائج المصيرية. وأكد هيربرت سيمون "Herbert Simon أن أساس هذه التحليلات هو الوصول لكيفية اتخاذ القرار الأمثل داخل المنظمة، والتقليل من خطأ التقدير والتنبؤ بالقرار الحكيم. واختلال التسيير عدم ضبط للنتائج الصادرة عن سوء اتخاذ القرار،



مما سينتج عنه حتما سوء واختلال في التسيير نتيجة القرار السيئ وبالتالي يؤثر على المنظمة. (العايب، 2007، ص108-109)

5. وجهة نظر السوسيو- تقنية- مدرسة مورينو

عرفت المرحلة استعمال الآلات والتقنيات المكننة في المنظمات، من أجل زيادة الفعالية واستبدال اليد العاملة بالتقنيات الحديثة. كما عرفت أيضا تفكك شبكة العلاقات التي تربط بين أفراد المجموعات، مما يؤدي بدوره إلى إحداث ارتباكات بين العمال، ويتسبب في زيادة أخطاء العمل التسييري خلافا لما كان متوقعا مسبقا. يعني أن هناك تناسقا وتكاملا بين الجانب التقني للعمل ومتطلباته (ظروفه المادية، طبيعة المواد المحولة، الآلات التقنية) والجانب الاجتماعي أي العلاقات بين الفاعلين. وفقاً للبعد النسقي الذي تنتهي إليه هذه الفرق، تظهر مسارات أبحاثهم من وجود نسقين فرعيين مسيطرين على التنظيم: وهما نسق الإجراءات العملية والإجراءات والتقنيات من جهة، ونسق يحتوي على الميكانزمات الفردية، وحالاتهم النفسية، وشبكة العلاقات بين الأفراد. ويقول الباحث "كلود ليفي بوير" (Claude Levy Boyer) أنه يمكن التأثير في أحد عناصر النسق الفرعي دون المساس باستقرار النسق الآخر. انتقد "جورج مورقان" (Georges Morgan) " طرح النسق الفرعي الذي يقترحه أمثال "بوي" (Boyer) في محتواه والمجالات التي يشملها، بينما يقترح شكل أكثر عمومية من خلال احتواء النسق لمجموعة من الأنساق الفرعية، منها الأنساق الثقافية، الاجتماعية، التسييرية، التقنية، الهيكلية، والاستراتيجية. (Morgan, 1989, p.45)

6. وجهة نظر الاتجاه التفاعلي الإستراتيجي

بعد تأثر مدارس سوسولوجية، منها البريطانية والفرنسية، بالإيديولوجية الماركسية، والتي أسهمت من خلال تنظيرها الإيستمولوجي في التعبير عن معاني جديدة لسوسولوجية المنظمات، منها أهمية "الفعل الاجتماعي" (Action social) التي يعطيها له الفرد. وهذا المبدأ هو أساس السلوك الاجتماعي. هذا المسار السلوكي يولد مجموعة من الاستراتيجيات لحل الصراعات من أجل تحقيق أهداف معينة، وينجزها "الفاعل الاجتماعي" (l'Acteur social) ومن بين هذه التحليل نجد ما يلي:



1.6 تحليل ألان توران (Alain Touraine)

يرى ألان توران (Alain Touraine) أن المنظمة هي نتاج سياق تاريخي ويجب تحديد معالمه وحدوده. والسياس التاريخي، الذي حدد "توران" معالمه، يتجسد في الصراع الاجتماعي والصراع الطبقي، ومحاولة مجموعات اجتماعية السيطرة على مجموعات أضعف. كما يرى أن المنظمة ما هي إلا انعكاس لصورة مجتمعها. دراسة المنظمة تحتاج إلى الإلمام بالعوامل التاريخية الخاصة، حيث تحاول مجموعة مهنية أو فئة مهنية التحكم والسيطرة على أخرى من خلال استعبادها. لكنه يعترض على تقديم الفعل التاريخي على أنه عائق يحول دون التطوير والتغيير (Sheid, 2008, p140)

لقد أعطى ألان توران طموحا متميزا فيما يخص العمل والتنظيم، خصوصا بتركيزه على الصراع التاريخي للطبقات الاجتماعية في المنظمات، والذي سماها فيما بعد بالحركات الاجتماعية، نسبة إلى المدرسة الماركسية. ولكنه يختلف عنها بكونه يرى أن هذه الحركات نتاج وعي الفاعلين في المنظمة، واستقلالهم وحرية الفردية، التي تشكل شخصيتهم وتنعكس على المجتمع.

المنظمة حسب ألان توران (Alain Touraine) عبارة عن نسق سياسي يتضمن التغيير المستمر للأوضاع. ويتميز بصراع استراتيجي ما بين الفئات المهنية داخل النظام الواحد، حيث تستحوذ الطبقة المسيطرة على السلطة، وتحاول استعباد الطبقات الأخرى والمحافظة على الريادة. أما الطبقة المستضعفة الخاضعة لها، فمع مرور الوقت تتكاثف وتكون جبهة مشتركة، مهمتها الدفاع عن مصالحها، توحيد أهدافها، ورفع القمع والتعسف. وتتجه لتشكيل ردود أفعال قد تكون عنيفة، تعرف بالحركات الاحتجاجية، تهدف إلى التحرر من قيود الاستغلال، وتحاول هذه الحركات قلب الأوضاع لصالحها، والاستحواذ على السلطة واستعباد الطبقة المستهدفة.

من خلال هذا التحليل، نلاحظ وجود صراع أزلي بين الطبقات، يركز على التغيير المتواصل. تتميز هذه الحركات الاحتجاجية بكونها تحمل هوية مهنية مشتركة، متفق عليها مسبقا من طرف جماعة العمل. كذلك تتميز هذه الأخيرة بالتحديد الدقيق للخصوم عن طريق معارضتهم. وأخيرا، تتميز بالشمولية والكلية وذلك باقتسام الغنائم مع أفرادها دون تمييز.



إن هذا التغير المستمر في صراع الطبقات ولويد التناقضات الداخلية في النظام، الذي يخلق مستويات وظيفية متفاوتة. وهذا يؤشر على أن النظام غير متوازن، يخلق ما يعرف بالاختلال الوظيفي للتسيير، وفقا لاستراتيجية الفاعلين المتناقضة في المنظمة، والتي تؤدي الى تصادم في تحقيق الأهداف. حيث تحاول كل طبقة مهنية القضاء على الأخرى، وتسعى من خلالها الى إعادة التوازن الوظيفي، عن طريق احتكار السلطة، واستعمالها لإعادة ترتيب العلاقات المهنية بين الأفراد. وهذا يتميز بهيمنة الغالب على المغلوب. (Touraine, 1973, p.363)

إذن، الاختلال الوظيفي للتسيير في المنظمة، حسبه ألان توران، هو مجموع النتائج غير المتوقعة التي نشأت عن الحركات الاحتجاجية، التي ترفض قمع النظام وتنادي بالتغيير عن طريق الصراع، والمطالبة بالشرعية للهيمنة على السلطة واتخاذ القرار، كما يؤدي إلى توترات ونزاعات بين الأطراف المتنازعة. وعليه، تعتبر الحركات الاحتجاجية عائقا لسير النظام، ويجب إما القضاء عليها أو تسوية مطالبها. وتشير أيضا الى المرحلة الانتقالية المليئة بالتوترات، والتي تتسبب بخسائر، يتزعزع فيه النظام وتتغير فيه موازين القوى، حيث تستحوذ الطبقة المنتصرة فيه على السلطة (الثورة / التعايش السلمي).

2.6 تحليل ميشال كروزي MichelCrosey

يرى ميشال كروزيه أن التنظيم البيروقراطي هو تنظيم لا يقدر على تصحيح سلوك الأفراد، بل يزيد من حدة التوترات والأخطاء. حيث يتيح الاتصال داخل المنظمة تفاعلا بين الأفراد يسمى باللعبة الاستراتيجية، وهي عبارة عن إعادة إنتاج لأنماط السلطة. ويتم تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات على أساس الاستراتيجية المتبعة، وهي ثلاثة أنواع: دفاعية، هجومية، واستثمارية. يقوم العمال بانتهاج سلوكيات آنية قد تكون منحرفة عن التنظيم الرسمي، تفسر إستراتيجيتهم المستقبلية، على أنها عبارة عن رسالة تحذير إلى السلطة الرسمية التي تعيق التغيير.

يحاول كل فاعل استغلال الإستراتيجية المناسبة حسب السلطة التي يمتلكها وقدرته. وتكون السلطة قائمة على العلاقات التبادلية للعمال، حيث يحاول الفاعل استغلال منطقة الارتياح كإستراتيجية لتحقيق أهدافه. يتم حل المشكلات وتبريرها خارج الإطار الرسمي، نظرا لهشاشة واختلال التنظيم. يضيف كروزيه على فكرة ميرتون، حيث يعتبر



أن عملية تنفيذ الأوامر بصرامة، والامتثال للقوانين واللوائح، تصبح مجرد بحث عن السلطة، من أجل الاختباء تحت حصن القانون لتغطية الإهمال وعدم الكفاءة.

يتضح من خلال هذا بأن كروزيه ركز على تسيير وحل الصراعات في المنظمة، وأن المسير يتمتع بسلطة مطلقة لتحديد الأهداف العامة وفقاً لإستراتيجيته الشخصية النفعية. كما يتضح أيضاً أن المنظمة عبارة عن فاعلين اجتماعيين تتضارب مصالحهم، حيث يحاول البعض تعظيم منفعتهم من خلال استغلال الفرص، ضعف الخصم، والتكيف مع الوضع الجديد لكسب الرهانات.

حسب كروزيه، فإنه لا يوجد تنظيم بدون وجود اختلالات، وذلك لعدم توافق القوانين واللوائح النظرية مع الواقع الميداني وتطورات الأوضاع المختلفة. إضافة إلى وجود سلطة قانونية شرعية تواجه أعباء المرؤوسين، الذين لهم مصالح شخصية ويناورون من خلال الفراغات القانونية والتنظيمية، وبناءً على معرفتهم للقوانين والتنظيمات المعمول بها يتحصلون على سلطات مختلفة، مما يضطر المنظمات من خلال مرؤوسها بقبول المفاوضات، والتنازل، وتفويض السلطات، حتى وإن كانت تتعارض مع اللوائح المتعارف عنها.

إذن اختلال التسيير في المنظمة، حسب كروزيه، عبارة عن الفراغات القانونية التي تتيح للفاعل استغلالها من أجل كسب السلطة، وتمثل إستراتيجيته في المناورة من أجل تعظيم المنفعة. (Chanlat, 1990, p.64)

7. وجهة نظر الثقافية الأنثروبولوجية (Sainsaulieu, Iribarne)

تعتمد المدارس السابقة في الأساس على مبدأ العلاقات الميكانيكية والآلية لجعل العلاقات في المنظمة إنسانية، انطلاقاً من البعد السيكلوجي، مستبعدة الجذور الاجتماعية الخارجية التي تؤثر في المنظمة، من حيث الشكل التنظيمي للعلاقات أو السمات الاجتماعية للمجتمعات المحلية. إنه ما يسميه الباحثان ديل وكندي "بالبعد المُنسبي للعلاقات التنظيمية". فالعوامل السوسيوالثقافية لا تقل أهمية عن العوامل السيكو نفسية والتنظيمية.

شكل تطور التنظيم الإداري والتغير في أنماط التسيير الفعال للمؤسسات الأمريكية الفضل لاكتشاف مساحات ومجالات أخرى لتنظيم جديد يُمكن من رفع التحديات.



وكان للثنائي الأمريكي ديل وكنيدي Deal&Kennedy وبيتر واترمان Peter Waterman دور مهم في اكتشاف العناصر الثقافية التنظيمية في المنظمة، حيث اعتبروها العامل الرئيسي في انتشار مشاكل التسيير في المنظمة واختلال السلوك الإنساني.

ظهر مصطلح "الثقافة التنظيمية"، الذي يشمل مفاهيم الإدارة عن طريق المقاربة الثقافية، والتي تتكون من الرموز المختلفة التي تنتج مجموعة من القيم والمعايير الاجتماعية، والتي تساعد على تبني التغيير واستيعاب متغيرات المحيط الاجتماعي.

خلفت إسهامات المقاربة الثقافية أثرا علميا في مجال دراسة المنظمات، حيث كانت دراسة "الهوية في العمل" الهدف الأساسي لدراسات "رونو سان سوليو" (Renaud Sainsaulieu) و"فيليب ديري بارن" (Phillipe D'Iribarne). وتناولت هذه الدراسات تحليل السياسات التنظيمية وطرق تغييرها في إطار معين من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية، وتشخيص العمليات والإجراءات التنظيمية التي تسمح بتسيير المنظمة، أو تغيير البنية والهيكلية والمنطق الإداري التسييري. كما ركزت الدراسات على تفكيك وفحص مكونات البنية الأساسية التنظيمية والثقافية للمنظمة، التي ينشط فيها الفاعلون الاجتماعيون.

إذن، اختلال التسيير في المنظمات، حسب المدرسة الأنثروبولوجية، هو اضطراب في الهوية المهنية للأفراد، التي تشكل ثقافة المنظمة. حيث أن عقلية العامل لا بد أن تتغير حتى تحافظ على الاستقرار، وتبني شخصية مشتركة بها سمات المنظمة (Duberley; Johnson, 2007, p:55)

8. مناقشة النتائج

من خلال هذه الدراسة يتبين بأن اختلال التسيير في المنظمة هو من المواضيع التي تشكل اهتماما كبير بالنسبة للفكر التنظيمي، لا سيما عند المدارس الفكرية السوسولوجية، حيث عالجت كل منها على حدى مشكلة التسيير في المنظمة. حيث رأت المدارس الكلاسيكية بأن المشكلة تكمن في ارتكاب الأخطاء الميكانيكية، بينما رأت مدارس العلاقات الإنسانية، وكذلك الأنساق المفتوحة والاتجاه التفاعلي، أن المشكلة تكمن في البعد الإنساني والثقافي. بينما رأى رواد الفكر المعاصر، بأن المشكلة معقدة نوعا ما، وهي



نتاج مجموعة من العوامل، على رأسها استراتيجية الفاعل في تحقيق هدفه، إضافة إلى سوء اتخاذ القرار الرشيد. وتبقى هذه الآراء نسبية، مقارنة مع الواقع، حيث إن الاختلال الوظيفي للتسيير ما هو إلا انعكاس لتطبيق البيروقراطية في النظام، فهو من مخلفات العقلنة المفرطة.

بعد عرض وجهات نظر المدارس الفكرية التنظيمية، لاحظنا تباينا في مفهوم إختلالات التسيير في المنظمة، يظهر هذا جليا بين الفكر الكلاسيكي والحديث، حيث أن:

- الفكر الكلاسيكي يركز في تحليله للاختلال على السلوكيات السلبية للأفراد داخل المنظمات دون التمعن في أسبابه، وقد حاول بكل الطرق تصحيحه من خلال الضبط، ووضع القيود الصارمة، وكبح الحريات. حيث كان الغرض منه تعظيم المنفعة الشخصية لأصحاب المصانع والمشروعات. وقد قاموا باختزال العمليات والأنشطة الزائدة، وتقليص عدد العمال والقضاء على الحركات غير الضرورية. أصبح مفهوم اختلال التسيير في المنظمة هو عدم امتثال العمال وعدم الانصياع للتعليمات الرسمية للسلطة. وقد تحول العامل إلى وسيلة من وسائل الإنتاج يمكن التحكم به وهو مجرد آلة ينفذ فقط التعليمات. يظهر هذا عند تايلور، ماكس فيبر، وفايول، بينما حركة العلاقات الإنسانية، فعلى الرغم من محاولاتها، لم تستطع تفسير الخلل الوظيفي التسييري، رغم اهتمامها بتحسين ظروف العمل والتركيز على البعد الإنساني. ولم تحمل قيود التنظيم الرسمي مسؤولية مشكلة الاختلالات.

- بالنسبة لوجهات النظر الحديثة، فقد أجمعت على أن التنظيم الرسمي، بقواعده الصارمة، يحمل في طياته أسباب الاختلال التسيير في المنظمة، فوجب البحث عن البدائل من أجل إعادة التوازن إلى النظام.

- عمد كل من التيار البنائي الوظيفي، وكذا المدرسة القرارية، إلى صياغة بعض النماذج والحلول لتجاوز مشكلة اختلال النظام. بينما حاول التيار السوسيو-ثقافي إيجاد بعض الحلول وتصحيح انحرافات التنظيم الرسمي، من خلال التركيز على مفهوم الثقافة المهنية، الهوية، والاهتمام بالقيم الثقافية.

- أسهم التيار التفاعلي الاستراتيجي بتفسير أسباب اختلالات التسيير في المنظمة، حاول تصحيح أخطاء التنظيم الرسمي واستبداله بالتنظيم غير الرسمي لتجاوز هذا



الاختلال، كما حاول إعادة توازن السلطة. وقد استعمل من أجل هذا استراتيجية الفاعل في النظام من أجل كسب الرهانات، وكذا عن طريق الاحتجاج ورفض النظام الرسمي، والمطالبة بالتغيير، وفرض الوجود، والمساهمة في سن القوانين والتنظيمات الرسمية.

من خلال ما تم عرضه فيما يخص المفاهيم المختلفة لاختلال التسيير في المنظمة، يظهر لنا بأن آراء المدارس الفكرية اتفقت على أن الاختلال مشكلة تعيق سير العمل والأداء، وتحول دون تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، لكنها اختلفت في رصد أسبابه وطريقة علاجه.

يتضح من خلال هذه الدراسة محدودية النظريات التقليدية وعدم قدرتها على حل مشكلات العمل على مستوى المنظمة. يمكن القول أن مدرسة المبادئ الإدارية لهنري فايول تعد المنطلق الرئيسي لظهور التسيير بمفهومه الحالي، وذلك عن طريق تطوير المبادئ الأربعة عشر من طرف الفكر الحديث، حيث تم الاعتماد على مناهج وأساليب جديدة من أجل تفسير أسباب الاختلال الحاصل في التسيير، وقد نجحت في ذلك وشخصت مواقع القصور في النظام واقترحت حلولاً لإعادة استقراره وتوازنه.

نستطيع القول أيضاً إنه من خلال نقد النموذج المثالي الذي جاء به ماكس فيبر، وبالتحديد دراسة ميرتون، تم فتح المجال أمام الدراسات الأخرى الحديثة لكشف قصور النموذج ومحاولة تعديل الاختلالات.

في الأخير، خلفت هذه الدراسة أثراً على تطبيق أساليب التسيير في المنظمة، وقد فتحت المجال لدراسات أخرى تهتم أكثر بموضوع الاختلال الوظيفي للتسيير على مستوى المنظمة، ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسات الجزائرية. كما سعت لتشخيص أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات من أجل إيجاد الحلول المناسبة.

9. توصيات

من بين التوصيات المهمة المبنية على نتائج البحث ما يلي:

- يمثل الصراع في المنظمات من المؤشرات الرئيسية التي تحدد حدة الاختلال الوظيفي، لذا لا بد من الاهتمام بهذا الموضوع.



- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إبداء الآراء كأحد الحلول لتسوية الاختلالات الوظيفية للتسيير.
- ضرورة البحث عن أسباب عدم الانضباط في المنظمة.
- ضرورة الاهتمام بالسلوك التنظيمي وربطه بثقافة المنظمة.
- العمل على إيجاد الحلول فيما يخص أخطاء العمل وتصحيحها.
- إعادة النظر في تطبيق نموذج التسيير في المنظمة.
- الاهتمام بالبعد الثقافي والاجتماعي في حل مشاكل التسيير والتنظيم.
- فتح آفاق لدراسة أسباب فشل المنظمات الجزائرية، وتحديد طبيعة الاختلالات الحاصلة على المستوى التنظيمي.
- ضرورة تحليل نماذج التسيير في المنظمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وإلقاء الضوء على نقاط الضعف في النموذج البيروقراطي.

خاتمة

من خلال هذا التحليل، يتبين بأن مفهوم الاختلال الوظيفي للتسيير يشير إلى مجموع النتائج غير المتوقعة، التي تظهر على شكل سلوكيات وانفعالات سلبية تعيق عملية التسيير. تشكل هذه السلوكيات انحرافا عن المعايير النظامية وعن أهداف المنظمة. لقد اهتم العديد من المفكرين بموضوع الخلل التسييري الوظيفي في المنظمات، حيث أجمعوا، بمختلف توجهاتهم، على أن التنظيم الرسمي، والتقييد بالقواعد واللوائح التنظيمية يحمل في طياته بوادر الاحتلال الوظيفي في النظام. هذا الخلل يعود إلى القيود المفروضة على السلوك التنظيمي وضبط العلاقات داخل المنظمة، مما يحول دون تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم، ويشعرهم بالقهر الاجتماعي وسلب حرياتهم، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والتوقف عن العطاء، وبالتالي انحراف التصرفات واختلال التنظيم واضطراب التسيير.

تعد دراسات باريتو، بارسونز، ميرتون وكرزيه الأولى من بين الدراسات الأولى التي اهتمت بمشكلة العمل داخل المنظمة والبحث عن الحلول. وتبعتها العديد من الأعمال المتنوعة، التي اختلفت وجهات نظرها حسب المدرسة، والاتجاه المنتهي إليها، وطريقة التحليل، وكذلك البعد المنظور إليه. لكن إشكالية اختلالات التسيير في المنظمات لم يجد لها حولا جذرية لحد الآن، نظرا لاعتبارات تنظيمية من جهة، واعتبارات إنسانية



ثقافية من جهة أخرى. وقد يكون عاملا إيجابيا حيث يبحث من خلاله عن تسوية الخلافات والانحرافات بطريقة غير رسمية، بعيدا عن العقلانية، وينتج عن ذلك حلول مرضية مقبولة من طرف الجميع.

المراجع

1. بشير محمد، (د. ت). الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. بلعربي حنان، 2017. المؤسسة العمومية بين العقلانية والخلل الوظيفي، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة ابي القاسم سعد الله، الجزائر.
3. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2000. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. الجوهرى عبد الهادي، 1998. علم الاجتماع الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
5. الحسيني السيد، 1985. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف، القاهرة، مصر.
6. خريش عبد القادر 2004. مقارنة في علم اجتماع التدبير، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
7. السالم مؤيد سعيد، 2002. تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن.
8. سعدون يوسف، (د.ت)، علم الاجتماع ودراسة التنظيم في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.
9. سويسي عبد الوهاب، 2009. المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر.
10. السيد الحسيني، 1994. علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة.
11. العايب سليم، 2007. هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
12. علاماعتماد محمد، 1994. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلومصرية، ط1، مصر.
13. وهابي بن رمضان، 2011. التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومي، رسالة ماجستير: جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية علوم التسيير، الجزائر: جامعة تلمسان.
14. Chanlat J., 1990. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, édition Eska. Paris, France: Les presses de l'université de Lava.
15. Duberley M.; Johnson J, 2007. *Organization theory Challenges and Perspective*, 1st edition éd. prentice Hal: Financial Times.



16. Jean Claude Sheid, 2008. *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, 2^{eme} édition, Paris.
17. Morgan G., 1989. *Images de l'organisation*, Paris, France: éditions Eska.
18. Mottez Bernard, 1971. *La sociologie industriel*, Pef, Paris.
19. Touraine Alain, 1973. *Production de la société*, Paris, Seuil.