

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 108

رقم التسجيل: 08/PG/D/LMD/SOC/16

## البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية

- دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية؛ جامعة الحاج لخضر  
باتنة 1 نموذجاً-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف أ. الدكتورة:  
- زرفة بولقواس

إعداد الطالب:  
- محمد عبد الرؤوف بن سبع

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً ومناقشاً	محمد خيضر -بسكرة-	أستاذ	أسماء بن تركي
مشرفاً ومقرراً	محمد خيضر -بسكرة-	أستاذ	زرفة بولقواس
عضواً مناقشاً	الحاج لخضر -باتنة 1-	أستاذ	كمال بوقرة
عضواً مناقشاً	برج بوعريريج	أستاذ	محمود قرزيز
عضواً مناقشاً	محمد خيضر -بسكرة-	أستاذ	بومعروف نسيم

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a stylized calligraphic representation of the Basmala (Bismillah) in Arabic. The text is written in a bold, black, cursive script. Above the text, there are two black silhouettes of minarets or domes, each with a crescent moon and star on top. The text is decorated with numerous small red accents, including dots and lines, which are scattered around the letters. The entire composition is set against a white background and enclosed within a simple grey border.

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بعد الحمد والشكر لله رب العالمين على إتمام هذا العمل، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان للوالدين العزيزين، أبي الغالي وأمي المحببة، لقاء ما قدمه لي من كل دعم وتضحية وصبر حتى بلغت مقصدي هذا، راجياً من الله عز وجل أن يحفظهما ويخفض لهما جناح الذل من الرحمة؛

وأقدم بأرقى معاني الشكر والاحترام والتقدير إلى المشرفة على هذا العمل، الأستاذة الدكتورة زرفة بولقواس جزاها الله كل خير نظير تكريس وقتها الثمين ومجهوداتها المضنية ونصائحها الوجيهة لي، وحرصها الدؤوب على إتمام هذا العمل في أكمل صورة ممكنة؛

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور كمال بوقرة على دعمه المعرفي والمعنوي لي طيلة مساري العلمي والأكاديمي، والشكر موصول إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد؛ وأخص بالذكر جدي الحنون، غالي حميدة، عمي عبد القاسم، السيدة ميموني مريم، شكراً لكم جميعاً وجزاكم الله كل خير.

## المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان.
	المحتويات.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول.
	نمذجة الدراسة.
12	مقدمة.
<b>الفصل الأول</b> <b>البناء العام لموضوع الدراسة.</b>	
18	تقديم الفصل.
19	أولاً: التعريف بموضوع الدراسة.
29	ثانياً: المفاهيم القاعدية للدراسة.
32	ثالثاً: المقاربة السوسولوجية للدراسة.
69	رابعاً: الدراسات السابقة.
81	خامساً: صعوبات الدراسة.
83	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني</b> <b>المكونات البنائية للتنظيم.</b>	
85	تقديم الفصل.
86	أولاً: مفهوم البنية التنظيمية.
92	ثانياً: الميكانيزمات الجوهرية للبنية التنظيمية.
113	ثالثاً: التصميم البنائي للوظائف التنظيمية.
131	رابعاً: المؤشرات العرضية في تشكيل البنية التنظيمية.
141	خلاصة الفصل.

## المحتويات

الفصل الثالث	
النماذج البنائية المختلفة للبنية التنظيمية.	
142	تقديم الفصل.
143	أولاً: البنية البسيطة -المقاولاتية-
147	ثانياً: البنية البيروقراطية الآلية -الميكانيكية-
152	ثالثاً: البنية التقسيمية.
156	رابعاً: البنية الأدهوقراطية "المبتكرة".
161	خامساً: البنية المهماتية.
165	سادساً: البنية السياسية.
174	سابعاً: البنية المهنية.
191	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع	
السلطة العلائقية بين ثنائية الفاعل والنسق.	
193	تقديم الفصل.
194	أولاً: السلطة بين العلاقة الخطية والتبادلية.
199	ثانياً: السلطة داخل التنظيم؛ من الجوهر المطلق إلى النسبي العلائقي.
205	ثالثاً: الأطر النظرية والمفاهيمية للسلطة العلائقية.
215	رابعاً: الاكراهات التنظيمية باعتبارها وسيلة ضبط ومورد للسلطة.
224	خامساً: لعبة السلطة بين إستراتيجية الفاعل والسياق الضبطي للتنظيم.
232	سادساً: نسق الفعل الملموس بين التفاوض الاستراتيجي والضبط الاجتماعي.
243	خلاصة الفصل.

## المحتويات

الفصل الخامس	
الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة.	
245	تقديم الفصل.
246	أولاً: مجالات الدراسة.
251	ثانياً: تحديد نوع الدراسة.
263	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.
267	رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.
275	خامساً: أدوات جمع البيانات ومنهج التحليل.
287	خلاصة الفصل.
الفصل السادس	
البنية المهنية ودورها في تشكيل علاقات السلطة	
تحليل سوسيولوجي للمعطيات الميدانية.	
289	تقديم الفصل.
290	أولاً: العناصر التنظيمية لمركز العمليات وتشكيلها لسلطة الفاعلين داخل البنية المهنية.
325	ثانياً: البنية الإدارية للتنظيم المهني ودورها في تشكيل البعد العلائقي للسلطة.
360	ثالثاً: طبيعة علاقات السلطة المتشكلة داخل الشروط البنائية للتنظيم المهني.
386	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
388	خاتمة: قراءة سوسيولوجية في النتائج العامة للدراسة
392	قائمة المراجع
403	الملاحق
420	ملخص الدراسة

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نمذجة الدراسة	رقم 1
50	ثنائية الموضوعية/الذاتوية	رقم 2
53	سيرورة البنينة	رقم 3
61	تشكل القاعدة الاجتماعية في نظرية الضبط الاجتماعي	رقم 4
63	الضبط التشاركي كنتيجة لإتفاق الضبط المستقل مع ضبط التحكم	رقم 5
65	سيرورة تشكل الضبط الاجتماعي في نظرية "جون دانيال رينود"	رقم 6
67	منهج توظيف المقاربات النظرية المتبناة في الدراسة	رقم 7
144	خطاطة البنية البسيطة	رقم 8
147	خطاطة البنية الميكانيكية	رقم 9
152	خطاطة البنية التقسيمية	رقم 10
156	خطاطة البنية الأدهوقراطية	رقم 11
161	خطاطة البنية المهامية	رقم 12
166	خطاطة البنية السياسية	رقم 13
175	خطاطة البنية المهنية	رقم 14
204	النموذج العقلائي لعملية إتخاذ القرار	رقم 15
231	الأنواع المختلفة للفاعلين ضمن السياق الإستراتيجي	رقم 16
297	التراتبية المهنية داخل البنية المهنية -الجامعة نموذجاً-	رقم 17
301	الهيكل التنظيمي لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	رقم 18

## قائمة الأشكال

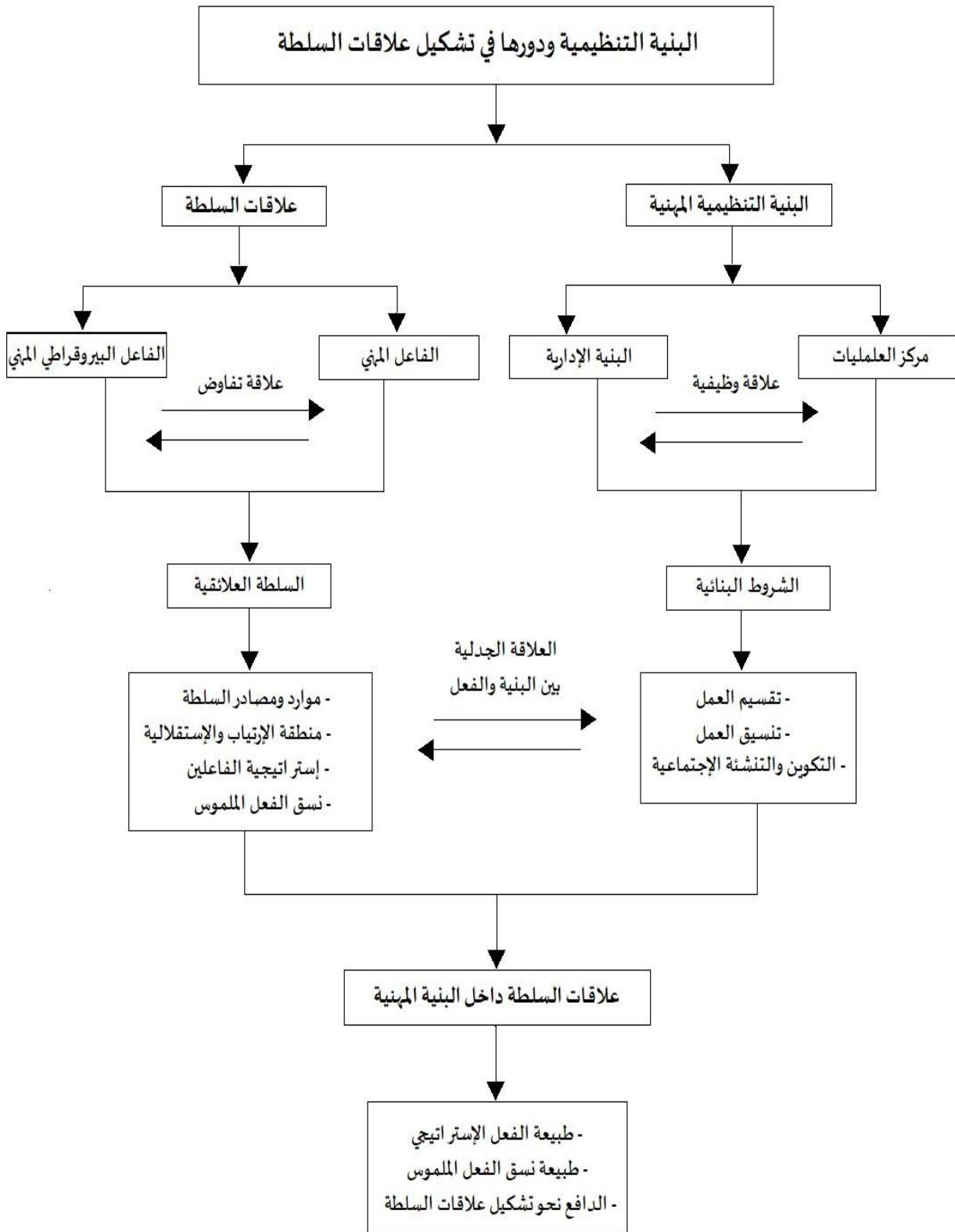
325	ارتكاز السلطة داخل البنية المهنية	رقم 19
327	الهيكل التنظيمي لمدرية جامعة الحاج لخضر باتنة	رقم 20
328	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	رقم 21
331	إسقاط البنية الإدارية لجامعة الحاج لخضر 1 على خطاطة "مينتبرغ" للبنية المهنية	رقم 22
366	أنواع الفاعلين الإستراتيجيين داخل البنية المهنية	رقم 23
376	بنية علاقات الاعتراف الاجتماعي	رقم 24



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
114	معالم تصميم البنية التنظيمية	رقم 1
117	الوضعيات الممكنة لتقسيم العمل داخل التنظيم	رقم 2
185	آليات التنسيق والمتغيرات السياسية	رقم 3
188	أبعاد نماذج البنيات التنظيمية الخمس	رقم 4
251	تعداد الأساتذة المؤطرين الدائمين في الكلية خلال السنة الجامعية 2018/2019	رقم 5
253	الفروق المدركة بين منهجي البحث الكمي والبحث النوعي	رقم 6
278	تعداد المقابلات الخاصة بالأساتذة المهنيين	رقم 7
279	تعداد المقابلات الخاصة بالأساتذة الإداريين	رقم 8
285	الطريقة التي اعتمدها الباحث في تفرغ البيانات ووضع الترميز واستخراج المقولات	رقم 9
291	مهام والحجم الساعي وشروط الترقية والتوظيف بالنسبة للأستاذ الجامعي	رقم 10
299	توزيع الأساتذة حسب الرتب على المجالات العلمية داخل الكلية	رقم 11
300	توزيع التخصصات على المجالات العلمية داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	رقم 12
338	توزيع الرتب العلمية على المناصب الإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	رقم 13
339	توزيع الأساتذة حسب الرتب على المجالات العلمية داخل الكلية	رقم 14
349	بطاقة تقييم ذات مرجعية معيارية للنشاطات البيداغوجية والعلمية	رقم 15
350	بطاقة التقييم التلخيصية المعيارية (FESC)	رقم 16

## نمذجة الدراسة



شكل رقم (01): نمذجة الدراسة

# مقدمة

تُعتبر المؤسسة كياناً اجتماعياً منظماً ابتدعه الإنسان لتحقيق أهداف عامة ومشتركة بفضل تعاون وتضافر جهود وكفاءات وخبرات جميع الأعضاء المشاركين في التنظيم والمساهمين في نشاطه، وذلك من خلال التزامهم بمجموعة من القواعد والمعايير التي يقتضيتها مبادئ رئيسيين متناقضين في الظاهر ومتكاملين في المضمون؛ وهما "تقسيم العمل" و"تنسيق العمل"، فمن خلال تقسيم العمل، الذي يعتبره ((إميل دوركايم Emile Durkheim)) و((أدم سميث Adam Smith)) جوهر التعاون الاجتماعي المنظم، يستطيع التنظيم تحقيق الهدف العام بتفكيكه إلى أهداف جزئية في شكل مهام وأنشطة دقيقة يُوجّه التنظيم من خلالها مشاركة ومساهمة الأفراد المنتمين له. وحتى يضمن التنظيم السير الفعال والمنتظم لمبدأ تقسيم العمل يجب تحقيق مطلب التعاون الذي يجمع ويوحد الجهود المختلفة والمتنوعة للأفراد بعد تقسيمها وتخصيصها، وهنا تبرز أهمية مبدأ تنسيق العمل الذي أكد ((هنري فايول Henri Fayol)) على أهميته في جمع المساهمات الجزئية للأفراد من أجل تحقيق الهدف المشترك للتنظيم بفضل تنسيق نشاط ومهام مختلف الوحدات والأقسام الجزئية من خلال مجموعة من الإجراءات العملية التي يتم صياغتها في شكل قواعد، والاعتماد على التنظيم التراتبي للسلطة الشكلية القائمة على عملية تفويض وإسداء الأوامر وتقديم التوجيهات عبر قنوات الإتصال الشكلي.

إن هذين المبدئين الرئيسيين في كل تنظيم، ينجم عنهما عدة آليات وقواعد وأساليب عقلانية تشكل في مجملها ما يطلق عليه بالبنية التنظيمية التي تمثل البعد الشكلي للتنظيم، وتختلف هذه البنية من تنظيم لآخر نتيجة ما يقتضيه نشاطه ومهام أعضائه من آليات في تقسيم المهام وتنسيق العمل، هذا ما أكدته نظرية "النماذج البنائية" التي طورها ((هنري مينتزرغ Henry Mintzberg)) ونشرها في كتاب تحت عنوان "بنية وديناميكية التنظيمات" الذي نشر سنة 1982، حيث أدرج فيه الأنواع المختلفة لعمليات تقسيم وتخصص العمل، والآليات المتنوعة لعملية تنسيق العمل، والتي على أساسها شكل نموذجاً قياسياً يسمح بملاحظة درجة الاختلاف التي تمتاز بها التنظيمات على مستوى بنيتها التنظيمية، ما ساعده على تحديد خمس أنواع من البنيات تتفاوت وتختلف في ما بينها من حيث تركيزها على أساليب وآليات تنظيمية معينة دون أخرى، وأضاف "مينتزرغ" نوعين آخرين من التنظيمات في كتاب تحت عنوان "السلطة داخل التنظيم" سنة 1983 وهي عبارة عن أنماط تنظيمية تتخلل كل مؤسسة بدرجات ومستويات متفاوتة، وبذلك اكتملت النماذج البنائية السبعة التي ساهم من خلالها "مينتزرغ" في تطوير مناهج وطرق مقارنة التنظيمات في كل من علوم التدبير والتسيير، وكذلك في علم اجتماع التنظيمات والمؤسسات.

إلى جانب البعد الشكلي الذي تجسده البنية التنظيمية، يتشكل التنظيم من بعد لا شكلي تمثله التفاعلات الاجتماعية للأفراد المنتمين إليه، بحيث تعكس هذه التفاعلات مجموع الممارسات التي تخرج عن الأطر الشكلية ينتهجها الأفراد قصد تحقيق المصالح والأهداف الشخصية الموازية للأهداف العامة والمشاركة للتنظيم، وفي ظل هذا الوضع الذي وصفه ((كريس ارجيريس Chris Argyris)) بالتناقض بين متطلبات وأهداف التنظيم واحتياجات ومصالح الفرد، يحاول هذا الأخير باستمرار أن يستقل عن إكراهات البنية الشكلية لتحسين وضعيته والوصول إلى ما يطمح إليه، وذلك من خلال استغلال مناطق الارتباب التي تنطوي عليها الإجراءات والقواعد التنظيمية العقلانية لتحقيق هامش حرية تتيح له إمكانية تطبيق إستراتيجيات تقوم على ما اكتسبه من سلطة سواء بفضل مكانته التنظيمية من جهة، ومن خلال مصادر أخرى مثل التحكم في المعلومة واستخدام المعارف والخبرات وما يمتلكه من رأس مال اجتماعي، هذه السلطة التي يركز عليها الفاعلين في تفاوضه مع الطرف الآخر؛ مشكلين بذلك ما يطلق عليه بـ"علاقات السلطة"، الأمر الذي يجعل من البعد اللاشكلي يضاهي في قوته البعد الشكلي للتنظيم، بل ويغدو ضرورة لا مناص منها نتيجة لما يطوره كبنية<sup>1</sup> تُنظم الأفعال والممارسات اللاشكلية وتعمل على تحقيق التوازن بين القطبين، ما يساعد التنظيم على تجاوز المعوقات والصراعات التنظيمية؛ والحفاظ على استمراره وبقائه.

هذا ما أكده ((ميشال كروزبي Michel Crozier)) في دراسة قام بها حول التنظيم البيروقراطي والتي نُشرت نتائجها في كتاب تحت عنوان "الظاهرة البيروقراطية" سنة 1963 حيث كشفت الدراسة عن وجود مناطق ارتباب في التنظيم تجسدها ثغرات في إجراءات العمل أو القواعد التنظيمية؛ التي يستغلها الأفراد لتحقيق استقلالية عن إكراهات النسق العقلاني من أجل تطبيق إستراتيجيات تحفظ أو تطور وضعيتهم السوسيو-تنظيمية وتحقق لهم أهدافهم ومصالحهم الخاصة، وشكلت هذه النتائج اللبنة الأولى لنظريته الموسومة بـ"بالفعل الإستراتيجي" والتي وضع معالمها الإبتيمولوجية والنظرية وكذا الإمبريقية في كتاب له مع السوسولوجي الفرنسي ((إرارد فريدبرغ Erhard Friedberg)) تحت عنوان "الفاعل والنسق" سنة 1977، حدد فيه طبيعة الفعل الإستراتيجي وخصائص الفاعل الإستراتيجي والمنطق الاجتماعي المقاوم للمنطق العقلاني النسبي داخل كل اجتماع إنساني منظم.

<sup>1</sup> باعتباره كنسق فعل ملموس.

إذ قامت الدراسة الميدانية برصد الدور المحوري الذي تلعبه البنية التنظيمية في سيرورة تشكل علاقات السلطة، من خلال البحث في الشروط البنائية الناتجة على طبيعة نشاط التنظيم وما يقتضيه من آليات وتقنيات تضمن التقسيم والتنسيق الجيد للعمل، وكيف لهذه الشروط البنائية أن تؤثر على سلطة وإستراتيجية الفاعلين في إطار علاقات السلطة القائمة بينهم داخل التنظيم، وذلك في ضوء التنوع والاختلاف البنائي للبنى السبعة التي حددها "مينتزرغ"، التي تؤدي بدورها إلى تنوع واختلاف ملازم لطبيعة الإستراتيجيات في علاقات السلطة بما في ذلك طبيعة الفاعل الإستراتيجي نفسه، متجاوزين بهذا الطرح التعريف والتحديد الماهوي الموحد الذي وضعه "كروزي" لعلاقات السلطة والفاعل الإستراتيجي داخل الكُل الاجتماعي المنظم، محققين بذلك مقولة تفيد بأن طبيعة علاقات السلطة تختلف باختلاف طبيعة التنظيم الذي تتطور فيه، ويتأسس هذا الطرح على الفصول الستة التي تتضمنها الدراسة والتي تترايط مع بعضها البعض ارتباطاً منطقياً يدعم صحة المقولة.

يتشكل الفصل الأول من عناصر بناء الموضوع والمقاربة السوسيولوجية للدراسة، حيث تم في هذا الفصل بناء الإشكالية ووضع التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية التي انطلق منها الباحث ووجه من خلالها مسار البحث، كما عرضت فيه المفاهيم القاعدية التي تقوم عليها الدراسة، وبعدها تم التطرق إلى الأهمية التي يمتاز بها الموضوع والأسباب الذاتية والموضوعية التي ساهمت في اختياره، بالإضافة إلى تحديد المقاربة السوسيولوجية التي تبنتها الدراسة والدراسات السابقة المختلفة التي استند على نتائجها أثناء مرحلة التحليل، دون أن ننسى عرض أهم الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء مرحلة البحث الميداني حتى يستفيد منها الباحثون من بعده.

أما الفصل الثاني أدرجت فيه المكونات البنائية التي تقتضيها وتشارك فيها جميع التنظيمات بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث افتتح الفصل بتعريف للبنية التنظيمية، ثم تمت فيه عرض الميكانيزمات الجوهرية للبنية التنظيمية المتمثلة في التعديل المتبادل والرقابة المباشرة وعملية التنميط؛ كآليات يضمن من خلالها التنظيم تنسيق أنشطته ومهامه المختلفة، بعدها جاءت عمليات التصميم البنائي للوظائف التنظيمية والتي ينشأ على إثرها منصب العمل ويقوم على أساسها مبدأ تقسيم وتخصيص المهام، وفي الأخير تم التطرق إلى المؤشرات العرضية في تشكيل البنية التنظيمية؛ وهي عبارة عن مؤشرات تؤثر على الصياغة البنائية للتنظيم وفقاً لآليات وأساليب مباشرة وأخرى غير مباشرة، وتتمثل في؛ حجم وعمر التنظيم، النسق التقني، العلاقة مع البيئة الخارجية، و السلطة كمؤثر داخلي وخارجي.

وعرضت في الفصل الثالث البنيات التنظيمية السبعة التي حددها "مينتزرغ"، وهي البنية البسيطة، البنية البيروقراطية الآلية، البنية التقسيمية، البنية الأدهوقراطية، البنية الأيديولوجية، البنية السياسية، والبنية المهنية، حيث تم عرض هذه البنيات استناداً على ثلاث متغيرات هي كالاتي: التصميم البنائي؛ السلطة؛ العوامل السياقية، كمتغيرات أساسية تحقق التمييز بين البنيات السبعة، وتساعد في الآن ذاته على التقديم الشامل لخصائص البنيات وفقاً لما يقتضيه الإطار النظري للدراسة. وستعرض البنية المهنية في الأخير بهدف تفكيكها والتوسع في خصائصها وميزاتها كونها البنية التي تقوم عليها المقاربة الإمبريقية للدراسة.

أما الفصل الرابع فقد خصص لمطلب السلطة العلائقية القائمة بين ثنائية الفاعل والنسق، حيث إستهل فيه بتقديم تعريف للسلطة؛ انطلاقاً من مفهومها الخطي وصولاً إلى مفهومها العلائقي، ثم تطرق لجوهر السلطة كتمارس إنسانية واجتماعية لتبيان التحولات البراديغمية الثلاثة التي طرأت على مقاربة السلطة التنظيمية، ثم تطرق بالتحليل للمفهوم الحديث للسلطة داخل التنظيم وعلاقته بثنائية الفاعل والنسق، وحدد كل من الإطار النظري والمفاهيمي للسلطة العلائقية استناداً على طرح "كروزيبي"، ثم قدم تحديد شامل لمختلف الاكراهات التنظيمية باعتبارها وسيلة ضبط ومورد للسلطة؛ وذلك باعتبارها سياق موضوعي لضبط الفاعلين ومورد مهم لسلطة هذا الأخير، كما عرضت السلطة بوصفها لعبة تجمع بين الفاعل والسياق الضبطي للتنظيم؛ وذلك من خلال تحليل البعد السوسيو-تنظيمي لإستراتيجيات الفاعلين المختلفة، وفي الأخير تناول الفصل كل من نسق الفعل الملموس - كبنية ضابطة لعملية التفاوض في إطار علاقات السلطة- والضبط الاجتماعي - كبنية عامة وشاملة تضبط العمليات والممارسات الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة-، وذلك بتحليل البعد التفاوضي لنسق علاقات السلطة، وتفكيك سيرورة التفاوض باعتبارها آلية لتحقيق الاتفاق المتبادل بين الفاعلين.

وفي الفصل الخامس عرضت الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك بتحديدن لنوع ومنهج الدراسة، وعرض مجتمع البحث وعينة الدراسة، والأدوات التي اعتمدت في عملية جمع البيانات، كما برر المنهج التحليلي المستخدم في معالجة المعطيات الميدانية، دون القفز على المجالات المتصلة بالدراسة.

كما تضمن الفصل السادس الجانب التحليلي الذي عنون بـ"دور البنية المهنية في تشكيل علاقات السلطة"؛ وفيه تم تقديم إجابة مفصلة على التساؤلات الفرعية التي قامت عليها الدراسة، حيث تشكل من ثلاث محاور رئيسة، أولاً؛ العناصر التنظيمية لمركز العمليات وتشكيلها لسلطة الفاعلين داخل البنية المهنية، ثانياً؛ البنية

الإدارية للتنظيم المهني ودورها في تشكيل البعد العلائقي للسلطة الشكلية واللاشكالية، ثالثاً؛ طبيعة علاقات السلطة المتشكلة داخل الشروط البنائية للتنظيم المهني، في الأخير وتبعاً لهذه المحاور الثلاث تم عرض النتائج العام للدراسة.



# الفصل الأول

## البناء العام لموضوع الدراسة

تقديم الفصل.

أولاً: التعريف بموضوع الدراسة.

ثانياً: المفاهيم القاعدية للدراسة.

ثالثاً: المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

رابعاً: الدراسات السابقة.

خامساً: صعوبات الدراسة.

خلاصة الفصل.

## تقديم الفصل.

لا شك أن أي موضوع يستدعي الدراسة والبحث العلمي يتطلب تحديداً دقيقاً وموضوعياً لبنائه العام، وذلك من خلال وضع إشكالية تعكس الضرورة البحثية التي لمسها الباحث تجاه موضوع الدراسة، ثم ترجمة تلك الإشكالية إلى تساؤل رئيس يقيد ويوجه مسار الدراسة العلمية وفق ما يتفرع عنه من تساؤلات فرعية تتجلى فيها متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة، ناهيك عن ما يتطلبه تحديد تلك المؤشرات من تبيان لأسباب إختيار الموضوع والأهمية التي يعكسها على الساحة العلمية والعملية، وكذا الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها إنطلاقاً من التساؤلات الفرعية التي حددها، ما ينحو به نحو ضرورة تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة التي سيوظفها الباحث خلال هذه السيرورة البحثية.

ثم إنه لمن الأهمية بما كان إبراز أهم المقاربات المتصلة بالموضوع، والخلفية المنهجية التي تتوافق مع التوجه العام للدراسة، إن هذا التحديد المقارباتي يعمل على تحديد الأطر النظرية العاملة للموضوع، قصد تجنب أي تناقضات أو انزلاقات إبستمولوجية يكون لها الأثر السلبي البليغ على الجانب الميداني للدراسة، وأدوات تحليل البيانات الإمبريقية، فتجنب هذه المخاطر الممكنة يساعد الباحث على تحقيق نتائج موضوعية وسليمة عند نهاية البحث، ومن أهم الخطوات الداعمة لهذه العملية الحذر النظري والإبستمولوجي، هو تقديم مختلف الدراسات السابقة التي أجريت حول نفس الموضوع لكن وفق منظورات وزوايا بحثية مغايرة، ذلك حتى يستفيد من نتائجها وانعكاسات مناهجها ومقارباتها على موضوع دراسته.

## أولاً: التعريف بموضوع الدراسة.

سنتناول في هذا العنصر الإشكالية التي تقوم عليها الدراسة، ونتطرق للتساؤلات المنفرعة عن التساؤل الرئيس للدراسة وإستعراض ما يتبعها من أبعاد ومؤشرات، كما سيقدم الباحث الأهمية المتصلة بهذه الدراسة وأسباب إختيار الموضوع، ليحدد معالم أهداف الدراسة التي يروم لتحقيقها.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن مقولة "يولد ويعيش ويموت الإنسان داخل تنظيم" تعكس حقيقة أنطولوجية للمجتمعات الحديثة القائمة على الكيانات المؤسساتية؛ بعد خروجها من الأنماط التقليدية للتعايش الاجتماعي، فانطلاقاً من الثورة الصناعية التي شهدتها العالم في منتصف القرن التاسع عشر؛ تغيرت نظرة الإنسان للواقع وتحولت تقديراته لأوضاعه المعيشية، كما تطورت الأساليب والطرق الموجهة لأفعاله بتطور الأهداف والطموحات التي يسعى لتحقيقها، فأصبحت الكيانات المؤسساتية بمثابة مرآة تعكس التنظيم الحديث للحياة البشرية، كونها توفر سبل التعاون والتبادل الاجتماعي للخبرات والكفاءات الفردية؛ وذلك بتنظيمها وتسييرها وفقاً لمبادئ وأسس عقلانية تضمن تحقيق الأفراد لأهدافهم ومصالحهم الخاصة تحت لواء الأهداف المشتركة التي يضعها التنظيم ويطمح لبلوغها.

كان لهذا التغيير الأنطولوجي الذي مس المجتمعات البشرية تأثير مباشر على المقاربات العلمية للواقع، ما نتج عنه أزمة عميقة على مستوى الأسس والمبادئ التي قام عليها العلم الكلاسيكي، وكان للسوسيولوجيا مكان محوري في هذه الأزمة؛ عمل العلماء خلالها على إعادة قراءة ونقد للأسس الإبستمولوجية والمرجعيات النظرية والتوجهات المنهجية، إنطلاقاً من البراديغمات الكبرى التي يمثلها قطبان رئيسان هما الكلياني والتفاعلي، وصولاً إلى النظريات المتنوعة في التخصصات المختلفة، مروراً بالبراديغمات الجزئية التي تمثل فيها سوسيولوجيا التنظيمات أحد أهم المقاربات العلمية لواقع المجتمعات الحديثة.

تقوم سوسيولوجيا التنظيمات على مسلمتين رئيسيتين هما الرؤية النسبية للأنساق التنظيمية، و الارتيايات الضمنية التي تطبع الفعل الاجتماعي، فالمسلمة الأولى تفيد بأن النسبية المتجذرة في النزعة العقلانية التي تتأسس عليها نظم التسيير والتدبير؛ تدفع الأفراد باستمرار لسد الثغرات والنقائص التي تطرأ على النماذج التطبيقية المؤطرة للفعل التنظيمي؛ وهذا ما يؤكد قول ((هربرت سيمون Herbert Simon)) و((جيمس مارش James March))

بأن التنظيمات هي صناعة بشرية تتطور باستمرار بفعل النسبية التي تطبع العقل البشري، أما المسلمة الثانية فتُقر بأن البعد الاجتماعي للتنظيمات يتفاعل مع نسبية النسق على نحو يجعل من الفعل الاجتماعي في إرتياب مستمر نتيجةً إستقلاليته النسبية عن المحددات البنائية، وذلك بفضل ما ينتهجه الأفراد من إستراتيجيات ذات طبيعة ثابتة نسبياً يتفاوضون من خلالها على ما يحفزهم داخل الكل الاجتماعي المنظم.

تمثل نظرية الفعل الإستراتيجي التي صاغها السوسيولوجي الفرنسي "ميشال كروزبي" أحد أهم النظريات التي تنضوي تحت لواء هذا البرادبغم؛ إذ تتبنى ويشكل صريح المسلمات التي يقوم عليها، ويتجلى ذلك في الأفكار الرئيسة التي وضعها "كروزبي" لنظريته، حيث يرى بأن التنظيم هو بناء تشكله مجموعة من الحلول يبتكرها الفاعلون تجاه الإكراهات التي تواجههم خلال تنافسهم على المصالح الشخصية التي تحفزهم؛ وذلك في إطار تعاونهم لتحقيق ما يجمعهم من أهداف مشتركة، تلك الحلول تعكس رفض الأفراد لأن يعاملوا كأداة لتحقيق أهداف التنظيم على حساب ما يطمحون له من مصالح شخصية، لذلك يسعى الأفراد باستمرار لتحقيق هامش من الحرية التي تتيح لهم إمكانية ممارسة إستراتيجيات ذات العقلانية النسبية، يطورها الفاعلون بفضل ما يكتسبونه من سلطة تمكنهم من فرض آراءهم وتوجهاتهم في إطار التفاوضات التي تجمعهم مع الأطراف الأخرى ضمن علاقات السلطة.

من خلال تركيزها على السلطة؛ تضع نظرية "الفاعل الإستراتيجي" مفهوم الصراع محور الفعل الاجتماعي داخل التنظيمات، صراع يعكس التناقض القائم بين مقتضيات التنظيم كبنية شكلية، ومتطلبات أفراد الذين يسعون لتحقيقها وفق إستراتيجيات تنظمها علاقات سلطة باعتبارها بعداً لاشكلياً للتنظيم، وذلك بفعل ما يَنبُج عن هذه العلاقات من قواعد إجتماعية تشكل نسقاً ملموساً للفعل؛ يحتكم إليه أطراف العلاقة أثناء عملية التفاوض، وبذلك تكشف نظرية "الفاعل الإستراتيجي" عن رفضها الصريح للنزعة الحتمية التي تحتل محددات الفعل الاجتماعي في مجموعة من الإكراهات البنائية التي تكبح وتوجه أفعال الأفراد، فالعكس من ذلك؛ يرى "كروزبي" أن تنوع الأفعال الجماعية وما يحيط بها من إرتياب، يجعلها تُشكل سيورة تُبَيِّنُ انتظامها بوصفها حلول للإكراهات والمشاكل المختلفة والمتنوعة التي تواجه الأفراد.

إن هذا الإختلاف والتنوع الذي يطبع المشاكل التي تعترض الأفراد وما يطورونه كحلول لمواجهةها؛ تجعل من الفعل الاجتماعي المنظم ينخرط ضمن حقل واسع من الإمكانيات والاحتمالات التي يصعب حصرها في

شروط قبلية أو محددات بنيوية، الأمر الذي دفع "كروزي" لصياغة تصور منهجي لنظرية الفاعل الإستراتيجي يقوم على أربعة مفاهيم أساسية "منطقة الإرتياب، إستراتيجية الفاعل، السلطة، نسق الفعل الملموس"، إذ لا يخلو أي تنظيم من هذه المفاهيم، فبالضرورة ينطوي التنظيم على مناطق إرتياب - تعكس نسبية النسق العقلائي - التي يستغلها الأفراد لتحقيق هامش من الحرية يكتسبون على إثرها سلطة يتفاوضون من خلالها وفق ما يضعونه من إستراتيجيات لتحقيق مصالحهم وأهدافهم، وذلك في إطار علاقات تفاوض تُشكل نسقاً ملموساً للفعل تَنظِّم خلاله تلك العلاقة وفق قواعد اجتماعية يتفق حولها الفاعلون، وبذلك يكون "كروزي" قد وضع تصوراً منهجياً موحداً -رغم تنوع الشروط البنائية- يسمح برصد ومقارنة منطوق الفعل الاجتماعي داخل التنظيم.

لكن الإشكال الذي يُطرح يكمن في التحديد الماهوي Essentialiste الشامل الذي قدمه "كروزي" للمفاهيم النظرية الأربعة السابقة، فعلى الرغم من تفنيده للطابع المعياري لمفهوم التنظيم من خلال وصفه كبناء من الحلول التي يطورها الفاعلين تجاه إكراهات النسق التي تواجههم، إلا أنه تجاهل وقع هذه الإكراهات على طبيعة نسق الفعل الملموس ومنطقة الإرتياب وإستراتيجية الفاعلين والسلطة، وذلك في ظل التنوع الذي تمتاز به الشروط البنائية للتنظيمات الحديثة، ما يثير التساؤل حول ما إذا كان المستشفيات أو الجامعة تنطوي كتنظيمات على نفس طبيعة إستراتيجيات الفاعلين والسلطة ونسق الفعل الملموس ومناطق الإرتياب الموجودة في المصنع وشركات التأمين على سبيل المثال، أم تختلف من تنظيم لآخر وتختلف معها المحددات الإمبريقية للمفاهيم السابقة؟

لتحديد هذا الإختلاف والتنوع الموجود على مستوى الشروط البنائية التي تتشكل منها التنظيمات، طور "هنري مينتزرغ" نظرية النماذج البنائية، التي تمكّن بفضلها من صياغة سبع نماذج بنائية جمع فيها مختلف التنظيمات التي تتشابه أو تتقارب في الشروط البنائية التي تشكلها، وذلك من خلال رصد المقتضيات التنظيمية التي يتطلبها نشاطها ومهام أفرادها، ما يجعل من تنظيمات معينة تعتمد على آليات وأساليب في تقسيم وتنسيق العمل تختلف عن بقية التنظيمات الأخرى، كما قسم البنية التنظيمية إلى خمس أجزاء، وتبين من خلالها أن هناك تنظيمات تولي أهمية بالغة لجزء معين مقارنة بباقي الأجزاء؛ ما أثر بشكل ملحوظ على الوضعية السوسيو-تنظيمية للفئات المهنية، وذلك بدرجات ومستويات متباينة من بنية لأخرى.

إن النماذج البنائية السبعة التي وضعها "مينتزرغ" تدفع أيضاً للتساؤل فيما إذا كان الإختلاف الذي يطبع التنظيمات على مستوى الشروط البنائية له تأثير مباشر على طبيعة الفعل الإستراتيجي، وذلك على نحو يمكن من

خلاله أن تتأثر طبيعة علاقات السلطة لدرجة التمايز على مستوى مناطق الإرتياب والسلطة ونسق الفعل الملموس التي يتميز بها نوع معين من البنيات التنظيمية عن باقي البنيات، ما يسمح بوضع نماذج نظرية مختلفة للفعل الإستراتيجي تشمل التنوع الذي تمتاز به الشروط البنائية التي حددها "مينتزرغ".

لكن؛ التحديد الماهوي الشامل الذي صاغه "كروزبي" للمفاهيم النظرية الأربعة السابقة، نتيجة تجاهل وقع الإكراهات البنيوية على هذه المفاهيم الرئيسة نفسها؛ وتركيزه حصراً على مآلات الفعل الاجتماعي في ظل إكراهات النسق، وإيلاء "مينتزرغ" الأولوية والمكانة المحورية للشروط البنائية التي يقتضيها التنظيم بإعتباره كياناً اقتصادياً- مادياً-، كل ذلك يكشف عن النزاع المنهجي القائم بين كلا الموقفين، وذلك بتحري المرجعيات النظرية التي يستند إليها الباحثان في تحليلهما لمشكلة التنظيم، فالأول ينتمي بشكل صريح للبراديغم التفاعلي- النسقي- من خلال وضعه للتفاعلات الاجتماعية- ذات النزعة السلطوية- مركز التحليل السوسولوجي الذي يعتمد، أما الثاني فيتضح جلياً تبنيه للبراديغم الكلياني متمثلاً في المقاربة البنائية الوظيفية وذلك بتسليطه الضوء على الشروط البنائية ووظائفها التكاملية. الأمر الذي دفع كليهما إلى وضع تحديد متباين لمفهوم التنظيم، إذ يرى "كروزبي" بأنه عبارة عن بناء إجتماعي يقوم على فعل إجتماعي ينتظم بفعل الصراعات الخلاقة التي تجسدها علاقات السلطة، كما يرى بأن البنية الشكلية والشروط الوظيفية، التي ابتكرها الإنسان الاقتصادي وفق مبدأ العقلانية، هي مجرد إكراهات تعمل على تعزيز ديناميكية علاقات السلطة وتساعد على انبلاج أشكال جديدة للفعل المنظم<sup>1</sup>، بينما يرى "مينتزرغ" أن التنظيم عبارة عن بناء شكلي يؤدي وظائف متميزة يتم تنسيقها وفق مبادئ عقلانية، تديرية تتجسد في شكل قواعد وإجراءات وعمليات تنظيمية رسمية، كما ينظر إلى التفاعلات الاجتماعية اللاشكالية - التي تخرج عن الأطر التنظيمية وتحالف الأهداف العامة للتنظيم- بأنها مجرد معوقات تنظيمية يتوجب كبحها أو توجيهها لتتلاءم مع الشروط البنائية-الوظيفية حتى تحقق مستوى الأداء والفعالية المنشود.

إن هذا النزاع المقارباتي لمشكلة التنظيم له تداعيات صريحة على تناول العلمي للأبعاد والمؤشرات التي تغمر الواقع التنظيمي، ولعل من أهمها متغيري البنية التنظيمية وعلاقات السلطة، باعتبارها مفهومين يمثلان بعدين رئيسين للكيان التنظيمي ألا وهما "البعد الشكلي والبعد اللاشكلي"، فحسب تناول "الكروزبي" تعتبر علاقات السلطة هي الوحدة الأولية للتحليل لتصبح بذلك تداعيات السلطة العلائقية هي من يفرض منطلقها على البعد

<sup>1</sup> لأمر الذي جعل من سوسولوجيات التنظيمات تقوم على صيغة الجمع بدل المفرد.

الشكلي ممثلاً في البنية التنظيمية بجميع مكوناتها الوظيفية، أما تناول "المينتزبرغ" فيضع الشروط البنائية المتعددة كمحدد رئيس للفعل التنظيمي والضابط الأساسي لعلاقات السلطة، باعتبار هذه الأخيرة البعد اللاشكلي المناقض لمبدأ التدبير العلمي الذي يجب أن تقوم عليها الكيانات التنظيمية. وذلك على الرغم من ثبات العلاقة الطردية بين البعدين الشكلي/اللاشكلي في الدراسات والأبحاث السوسيولوجية إنطلاقاً من مدرسة العلاقات الإنسانية، فلا وجود لأحدهما دون الآخر، كما أن البحث في التعارض الجدلي بين هذين البعدين يسمح بتحقيق فهم أفضل ووضع تحديد أدق للمفاهيم النظرية الأربعة التي وضعها "كروزي"، وذلك على نحو يتوافق مع التعدد البنيوي الذي حدده "مينتزبرغ" في بنياته السبع.

للإجابة عن الأسئلة السابقة، وللتحقق من إمكانية وجود هذا الدور الذي يلعبه التعارض الجدلي-بين البعد الشكلي والبعد اللاشكلي- في تحديد الاختلاف الكامن على مستوى طبيعة السلطة العلائقية "منطقة الإرتياب، إستراتيجية الفاعل، السلطة، نسق الفعل الملموس" في إطار الشروط البنائية المختلفة للتنظيم "البنيات التنظيمية"، يتطلب ذلك تبيان - كمرحلة أولية- الدور الذي تلعبه الشروط البنائية في تشكل علاقات السلطة داخل نوع معين من البنيات التي حددها "مينتزبرغ"، كما يتوجب الأمر إختيار بنية تنظيمية تختلف في طبيعتها عن البنية الميكانيكية التي انبثقت منها النتائج الأولية المؤسسة لنظرية الفاعل الإستراتيجي عند "كروزي"، إذ وقع الإختيار على الجامعة كبنية مهنية كونها تختلف من حيث شروطها ونشاطها ومهام أفرادها عن شروط ونشاط البنية البيروقراطية الميكانيكية، وتم الإنطلاق من تساؤل رئيس يتعد عن أي تحيز نظري أو منهجي للدراسة، هو كالتالي؛ كيف تسهم الشروط البنائية للتنظيم المهني في تحديد علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل تستنبط التساؤلات الفرعية التالية

## 2- التساؤلات:

1- كيف تعمل العناصر التنظيمية لمركز العمليات على تشكيل سلطة المهنيين؟

2- كيف تسهم البنية الإدارية للتنظيم المهني في تشكيل البعد العلائقي للسلطة؟

3- كيف تُحدّد البنية المهنية السلطة العلائقية داخلها؟

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه التساؤلات الفرعية لم يتم طرحها بصورة نظرية بحتة، بل تمت صياغتها وفقاً لسيرورة تفاعلية مستمرة بين الباحث والجانب الإمبريقي للدراسة، وبالاستناد إلى أهم المعطيات النظرية التي رصدها الباحث في أدبيات التخصص، وبالأخص "نظرية النمذجة البنائية" لـ "هنري مينتزرغ" ونظرية "التحليل الإستراتيجي" لـ "ميشال كروزبي"، حيث يتضح ذلك من خلال المؤشرات التي إعتمدها الباحث للإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة، وهي كالتالي:

#### أ- المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل "البنية التنظيمية"

ركز الباحث إهتمامه في التساؤل الفرعي الأول على العناصر التنظيمية لمركز العمليات بإعتباره الجزء البنيوي المفتاح للتنظيمات المهنية<sup>1</sup>، أما في التساؤل الفرعي الثاني إتجه تركيز الباحث نحو البنية الإدارية للتنظيم المهني نتيجةً لما لاحظته من صراع بين هذه الأخيرة ومركز العمليات، وبما أن علاقات السلطة تمثل المتغير التابع للدراسة، دفعت الضرورة البحثية لدراسة هذا الجزء الذي يلعب دوراً بالغ الأهمية في التنظيمات المهنية في الجزائر بشكل خاص، لكن في كلا التساؤلين قام الباحث بالاستناد إلى المؤشرات الرئيسة<sup>2</sup> في تشكل الطبيعة الخاصة للبنية المهنية وهي كالتالي:

- تقسيم العمل: التقسيم الأفقي للعمل؛
- تنسيق العمل: تنميط المؤهلات؛
- التكوين والتنشئة التنظيمية: طبيعتها وسيرورة تحققها.

#### ب- المؤشرات الخاصة بالمتغير التابع "علاقات السلطة"

أما فيما يخص المتغير التابع والمتمثل في علاقات السلطة، فقد إعتمد الباحث بشكل حصري على أهم مؤشرات السلطة العلائقية التي حددها "ميشال كروزبي" و "إرهارد فريدبارغ" في نظرية التحليل الإستراتيجي<sup>3</sup>، حيث تنبثق هذه المؤشرات من الأبعاد الرئيسة المشكلة لمتغير السلطة، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Traduit par : Pierre Romelaer, Vingt-quatrième édition, Paris, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2014, p. 309.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 404.

<sup>3</sup> Cf. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, deuxième édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 1971.



- منطقة الإرتياب: أهم الثغرات التنظيمية؛
- السلطة: مصادرها ومواردها؛
- إستراتيجية الفاعلين: طبيعتها وسيرورة تشكيلها؛
- نسق الفعل الملموس: طبيعة التفاوض والقواعد الاجتماعية الناتجة عنه.

أما بخصوص محددات التساؤل الفرعي الثالث، فتم صياغتها وفق النتائج التي تحصل عليها الباحث من نتائج التساؤل الفرعيين السابقين، والذين يقومون على جدلية البنية والفعل "السلطة العلائقية"، حيث قام الباحث بالاستناد في تحليل نتائجهما على نظرية "البنية" لـ "أنطوني غيدنز" والتي تندرج ضمن الطرح السوسيولوجي العام، ما دفع الباحث إلى تدعيم التحليل بنظرية "الضبط الاجتماعي" لـ "جون دانييل رينود" الذي تم إسقاط نفس مسلمات نظرية "غيدنز" على الواقع التنظيمي، الأمر الذي ساعد على التحكم الأفضل في المؤشرات التالية أثناء التحليل:

- طبيعة الفعل الإستراتيجي داخل الشروط البنائية للتنظيمات المهنية؛
- طبيعة نسق الفعل الملموس داخل البنية المهنية؛
- الدافع نحو تشكيل علاقات السلطة داخل البنية المهنية.

### 3- أهمية الدراسة:

لا شك أن أي موضوع في البحث العلمي له أهمية خاصة في جانب معين من جوانب الوجود الإنساني بشكل عام والاجتماعي بشكل خاص، وباعتبار أن موضوع الدراسة يندرج ضمن مجال العلم الاجتماعي فنجد أنه يكتسي أهمية تنطوي على بعدين أساسيين مترابطين؛ أهمية نظرية وعملية:

- تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في فهم العلاقات الدينامية بين الشروط السياقية التي تغمر الكيانات الاجتماعية<sup>1</sup>، وعلاقتها بالفعل الاجتماعي<sup>2</sup> الذي يستجيب لهذه الشروط من خلال تشكيله أنماط وأساليب ممارسة تتكيف مع السياق وتسمح له بتحقيق أهدافه الجماعية أو الفردية؛ وتوجد عدة دراسات بحثت في هذا الموضوع لعل أهمها في البنية التنظيمية دراسة كل من ((جوان وودوارد Joan Woodward))، ((لورنس ولورش Lawrence et Lorsch))، "هنري مينتزرغ"، أما بخصوص الفعل الاجتماعي داخل التنظيم نذكر؛ ((جورج فريدمان George Friedman))، "ميشال كروزيبي"، ((جون دانيال رينود Jean-Daniel Reynaud))، ((رونوسانسوليو Renaud Sainsaulieu)). لكن لم تنجز دراسات سابقة - على حد علم الباحث - تدرس إمكانية تنوع أنماط الفعل الاجتماعي بحسب الشروط البنائية المميزة للتنظيم، وهنا تكمن الأهمية النظرية الضمنية للدراسة؛

- من خلال فهم هذه العلاقة الدينامية بين البنية والفعل؛ سنتمكن مستقبلاً من صياغة نماذج تطبيقية تعنى بتنظيم العنصر البشري داخل التنظيم، سواء أكانت قواعد تنظيمية أو قوانين تديره، حيث تتصل بشكل خاص بالقواعد الداخلية للمنظمة للممارسة المهنية، فبدلاً من استيراد نماذج تنظيمية جاهزة أو بناء هذه الأخيرة بمعزل عن متطلبات الواقع؛ سنتمكن من بناء قواعد تنظيمية تتأسس على قواعد اجتماعية ناجمة عن علاقة الفعل الاجتماعي بالشروط البنائية التي يتميز بها تنظيم معين عن باقي التنظيمات الأخرى.

<sup>1</sup> التي تمثل في الدراسة الحالية البنية التنظيمية للمؤسسة.

<sup>2</sup> الذي يشير إلى علاقات السلطة التي يمارسها أفراد التنظيم داخل المؤسسة.

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

خلف كل بحث أو دراسة مجموعة من الأسباب التي تُشكل اهتمام الباحث بموضوع بحثه وتعكس حالة الحيرة والقلق التي يعيشها إزاء المشكلة الملاحظة على أرض الواقع، وتمثل أسباب اختيار الباحث لموضوع الدراسة في الآتي:

- **السبب الرئيس الأول** الذي دفع الباحث لاختيار هذا الموضوع يتجذر أصله في النتائج التي توصل إليها في رسالة الماجستير التي كانت تحت عنوان "إدارة المؤسسات الثقافية وعلاقتها بالوضعية المهنية لعمال المجال الفني: دراسة ميدانية بمؤسسة المسرح الجهوي -بانتة-"، حيث وجد الباحث أن الفنانين يعملون في وضعية تنظيمية لا تمت بصلة بطبيعة نشاطهم ما نتج عنه فوضى عارمة وصراعات تنظيمية محدمة، كما وجد الباحث أن القانون الداخلي الذي تدير عليه المسارح هو نفسه القانون الداخلي المنظم لنشاط العمال في المصنع أو الموظفين في مكاتب التأمين، الشيء الذي أثار تساؤلات حول طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالإجراءات التنظيمية التي يخضع لها أفراد التنظيم؛

- **أما السبب الثاني** الذي عزز اهتمام الباحث بهذا الموضوع هو قراءة كتاب "هنري مينتزرغ" **"بنية وديناميكية التنظيمات"** الذي طرح فيه البنيات التنظيمية الخمسة، ما دفع الباحث لطرح سؤال مركزي: هل يبقى الفعل الاجتماعي المنظم ذو طبيعة موحدة رغم اختلاف البنيات التنظيمية وتنوعها؟، وأول من أجاب عن هذا السؤال هو "هربرت سيمون"، الذي يرى بأن البنيات التنظيمية مجرد حلول مبسطة ابتكرها الأفراد من أجل مواجهة تعقيد المشاكل التي تواجههم، فعندما تُحقق هذه الحلول درجة من النجاح والاستقرار سوف يجعل منها الأفراد الطريقة الصحيحة للتعامل مع الوضع، وبالتالي تكتسي نوع من العقلانية ومنه تصبح ذات طبيعة شكلية متفق عليها، لكن نتج عن هذا الفهم سؤال يبحث في الأصل: من هم الفاعلين؟ ومن يقرر أن هذا صحيح وذلك خطأ؟ وكيف تتشكل هذه البنيات؟؛

- إن البحث في أصول البنية هو البحث في أصول الفعل نفسه، فبعد إطلاع الباحث على نظرية "البنية" لـ «أنطوني جيدنز (Anthony Giddens)»، تأكد له أن البنية والفعل وجهان لعملة واحدة، خاصة في عالم التنظيمات، هذه الأخيرة التي أسقط عليها "جون دنيال رينود" نظرية "البنية" بطريقة مبتكرة ومتوافقة مع خصوصية سوسيولوجيا التنظيمات، بمعنى أن البنية كإكراه؛ وعلاقات السلطة كبديل وظيفي وكإجابة لذلك الإكراه هي من ينتج الضبط الاجتماعي الذي سيغدو في ما بعد قواعد وعلاقات، حيث

تأكد بأن الضبط الاجتماعي هو نتاج لعلاقة ديناميكية بين البنية والفعل، وذلك من خلال إفرزات الصراع القائم بين البعد الشكلي واللاشكلي للتنظيم، لكن إذا كان البعد الشكلي متنوع - ونقصد به البنيات التنظيمية- فهل البعد اللاشكلي -بمعنى علاقات السلطة- هو الآخر متنوع ويختلف من بنية لأخرى؟ وإذا كانت الإجابة بنعم؛ هل تختلف طبيعة الضبط الاجتماعي من بنية لأخرى؟

- من أجل الإجابة على هذه الأسئلة الكبرى والشاملة توجب على الباحث دراسة - كخطوة أولى في إطار المشروع أطروحة الدكتوراه- علاقة البنية التنظيمية كشرط سياقي ودوره في تشكل علاقات السلطة باعتباره إجابة لذلك الشرط، إذ وتحديد دور البنية -المهنية نموذجاً- يستطيع تحديد طبيعة علاقات السلطة، ومنه يستقرى الضبط الاجتماعي الناتج عن تلك العلاقة في هذا النوع من البنيات، والخصائص التي تميزه عن بقية عمليات الضبط الاجتماعي في باقي البنيات التنظيمية الأخرى؛

#### 5- أهداف الدراسة:

- تسعى البحوث والدراسات العلمية لتحقيق أهداف معينة يضعها الباحث لتحديد بؤرة تركيزه وتوجيه الجهود التي يبذلها من أجل تحقيقها، وتتمثل الأهداف الأساسية للدراسة في الآتي:
- تحديد المعالم الأساسية التي تساهم بها الشروط البنائية في سيرورة تشكل علاقات السلطة داخل التنظيمات المهنية؛
  - تفسير خصائص التنظيم المهني المساهمة في تحقيق العلاقات التحالفية أو الصراعية بين الفاعلين؛
  - الوقوف على أبعاد السلطة اللاشكالية بتحديد المصادر الرئيسة التي يكتسب من خلالها الفاعلين قوة التفاوض وإمكانية الفعل داخل البنية المهنية؛
  - محاولة فهم الطريقة التي تؤثر بها طبيعة نشاط التنظيم المهني على طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تجمع أعضائه؛
  - البحث فيما إذا كان للبنية التنظيمية المهنية نوع خاص بها من علاقات السلطة القائمة بين أفراد التنظيم الواحد؛
  - محاولة تبيان أن علاقات السلطة كما حددها "كروزبي" تختلف طبيعتها باختلاف النماذج البنائية للتنظيمات كما حددها "مينتزرغ"؛

ثانياً: المفاهيم القاعدية للدراسة

في هذا العنصر سيتم تحديد المفاهيم القاعدية وما تحمله من دلالات تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة، حيث تم التطرق للمفهوم من خلال مقارنة الواقع وتبعاً للإطار النظري الذي استند عليه والملاحظة بالمشاركة التي اعتمد عليها الباحث في عملية تأويل وتفسير المعطيات الإمبريقية؛ وذلك حتى يتم تفادي الارتباب المفاهيمي والمنزلقات الترادفية للمصطلحات:

1- التنظيم:

هو عبارة عن بناء اجتماعي تنظمه مجموعة الحلول التي يبتكرها الفاعلون داخل التنظيم إزاء المشاكل، التي يواجهونها سواء كانت مشاكل ذات طبيعة وظيفية تندرج ضمن التنظيم الشكلي في سياق تحقيق الأهداف العامة، أو مشاكل اجتماعية تندرج ضمن علاقات السلطة والصراع حول تحقيق المصالح والأهداف الشخصية، ومجموعة الحلول هذه لا تخضع لمحددات بنائية تنظم بشكل مسبق جميع أبعاد الفعل الجماعي؛ بل هي نتاج للنسبية التي تطبع السياق وإجابة لمختلف الإكراهات الداخلية والخارجية، وعلى هذا النحو، فالتنظيم ليس كياناً طبيعياً مجرد عن المحددات السياقية التي يفرضها أفعال وإستراتيجيات الأفراد؛ بل هو نتيجة ضمنية لتفاعل البعد الشكلي واللاشكلي تتجلي في الأخير باتفاق عام يضمن الانخراط الفعلي للأفراد ويحفظ مساهمتهم في تحقيق أهداف التنظيم الشكلي، كما يسمح لهذا الأخير بتحقيق قدر من الاستقرار وضمان درجة من الفعالية التي تكفل إستمراره وبقائه.

2- الفاعل:

هو ذلك الفرد الذي ينتمي إلى سياق تنظيمي معين؛ حيث يعتمد عليه بشكل أساسي ليحدد وضعيته الفعلية بالنسبة للكل، له أهداف ومصالح تحفزه وتدفعه لصياغة منطق خاص لتبرير أفعاله وما يصدر عنه من سلوكيات تجاه التنظيم بشكل عام وتجاه زملاءه بشكل خاص، يكتسب صفة الفاعل كونه في علاقة اعتمادية تبادلية مع التنظيم، أين يبيع قدر من وقته وجهده ويقدم مجموعة خدمات لها أثرها الوظيفي بالنسبة لمجموع الأنشطة التي تساهم في تحقيق الهدف العام للتنظيم؛ ويتنظر من هذا الأخير مقابل يكافئ الجهود التي بذلها والخدمات التي قدمها، وهو في هذا السياق دؤوب على الموازنة بين ما يقدمه وما يتحصل عليه كمقابل سواء كان

مادياً أو معنوياً، وفي حال اختل هذا التوازن سيعمد إلى انتهاج مجموعة إستراتيجيات لتعويض النقص في المكافئة أو استغلال الوضع لتحقيق المزيد من الربح والمصلحة.

### 3- علاقات السلطة:

هي العلاقة التي تجمع أطراف السلطة - فرد بفرد، فرد بجماعة، جماعة بجماعة- في إطار بنية تفاوضية تجمعهم حول موضوع معين يندرج ضمن اهتماماتهم أو مصالح تحفزهم، يكون فيها القبول بتقديم خدمة أو سلوك معين من عدمه الخطوة الأولى نحو التفاوض والشكل الأولي للسلطة، كما تتسم هذه العلاقة بالطابع الأداتي والبراغماتي ما يجعل المبررات التي يقدمها الفاعلين لأفعالهم وسلوكياتهم مصدرها الرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية وتقديمها على باقي الاعتبارات الشكلية أو على الأقل الموازنة بينهما، ومن أهم ميزات الرئيسة هو البعد العلائقي الذي يتحلى به جوهر السلطة أثناء ممارستها من قبل الأفراد؛ وذلك كون موضوع العلاقة - بمعنى الشيء المتفاوض عليه- يستدعي الاعتماد المتبادل بين أطراف العلاقة، ما يجعل علاقة "أ" ب "ب" تتعدى المستوى الخطي إلى علاقة غير متعدية قوامها التبادل؛ ما يجعل من مركز السلطة في تغير دائم بين أطراف العلاقة وليس حكراً على جهة دون أخرى.

### 4- البنية:

هي عملية بناء وإعادة بناء الكل عبر أجزائه وإعادة بناء هذه الأخيرة عبر الكل الذي يجمعها؛ وذلك في سيورة متواترة يحركها الارتياح الذي يتضمنه السياق المكاني والزمني والجواز الذي يفرضه السياق على الكل وما يشكله من أجزاء، بمعنى أن الكل يعيد تشكيل نفسه من خلال ما تنتجه الأجزاء كحلول أو قواعد تنظمها وفق سياق أو وضع معين، كما تعيد الأجزاء بدورها تشكيل ذاتها وفق ما حدده الكل من خصائص تتواءم مع متطلبات الأجزاء، وفي هذه الدراسة؛ سيستخدم مفهوم البنية تبعاً لثلاثة أبعاد رئيسة:

✓ أولاً؛ البنية في إطار البنية الشكلية؛ وهي العملية التي تقوم فيها البنية الشكلية بإعادة تشكيل ذاتها وفق ما يطرحه الواقع التنظيمي للعمل على مستوى أجزائها<sup>1</sup>، وما تفرضه البيئة الخارجية من تغييرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سد ثغرات قانونية، تعديل قواعد تنظيمية، ضبط إجراءات عملية، تجديد ممارسات تديرية.

✓ **ثانياً؛** البنية في إطار البنية اللاشكالية؛ وهي العملية التي تقوم فيها البنية اللاشكالية بإعادة تشكيل ذاتها وفق ما تطرحه علاقات السلطة من شروط تفاوضية بين أطراف السلطة والقواعد الإجتماعية التي تنظم الفعل الجماعي للفاعلين، ويتم ذلك تبعاً لإعادة تحديد الفاعلين للمشاكل التي تحول دون تحقيقهم لأهدافهم ومصالحهم الشخصية.

✓ **ثالثاً؛** البنية في إطار علاقة البنية الشكالية بالبنية اللاشكالية؛ وتتجلى في سيرورتين:

**أ-** إما أن تتجلى في شكل الحلقة المفرغة التي حدد مفهومها "ميشال كروزبي"، بمعنى أن البنية الشكالية تنتج قواعد واللوائح تنظيمية لسد الثغرات التي يستغلها الفاعلون من أجل تحقيق هامش من الحرية؛ وأن هذه القواعد واللوائح تحمل في طياتها ثغرات -بحكم العقلانية النسبية المتجذرة في العقل الإنساني- بحيث يسعى الأفراد لاكتشافها واستغلالها من جديد؛ ما يدفع البنية التنظيمية إلى إعادة صياغة قواعد وإجراءات جديدة بهدف التقليل من هامش حرية الأفراد، وتصبح عملية البنية مجرد حلقة مفرغة تنطلق من نفس الأسباب وتنتهي إلى نفس النتائج، الشيء الذي يجعل من عملية البنية بهذا المنطق عبارة عن حالة لا إرادية وتكاد تكون آلية يحقق بها التنظيم الشكلي واللاشكلي متطلباته المتغيرة.

**ب-** أما الشكل الثاني الذي تتجلى فيه عملية البنية في إطار علاقة الشكلي باللاشكلي وهي الفكرة التي طرحها "جون دانيال رينود" في نظريته "الضبط الاجتماعي"؛ تمثله عملية ضبطية واعية تسيروها إرادة متبادلة للواقع الاجتماعي للعمل، بمعنى أن ما يحمله التنظيم الشكلي من إكراهات<sup>2</sup> على التنظيم اللاشكلي -الفاعلين في علاقاتهم السلطوية من أجل تحقيق مصالحهم الخاصة- تدفع هذا الأخير للبحث عن إرتيابات وثغرات من أجل تحقيق نوع من الاستقلالية التي تتيح ممارسة الفاعلين للسلطة في إطار تفاوضهم؛ ما ينتج بدوره قواعد اجتماعية ومنطق مخصوص للفعل الجماعي الذي يشملهم، في هذه المرحلة، بمعنى استقرار البنية اللاشكالية على نسق معين يضبط تبادلات الفاعلين، تعمل البنية الشكالية على بنية ذاتها تبعاً لما أنتجته البنية اللاشكالية من حلول؛ بمعنى تفاوض يحفظ الحد الأدنى من الشروط الشكالية والشروط اللاشكالية، وذلك من خلال التفاوض الذي يتم بين المنطق الاقتصادي لتنظيم العمل والمنطق الاجتماعي المنظم لمتطلبات الأفراد، وبذلك تتبنى البنية الشكالية نموذجاً فعالاً يضمن استقرار التنظيم لفترة أطول.

<sup>1</sup> على سبيل المثال: إبتكارات علمية، تطوير تكنولوجي، سياسات إقتصادية جديدة.

<sup>2</sup> وهي إكراهات يخضع لها الأفراد بحكم الشرعية، أي مشرعة، مثل: قوانين، قواعد، إجراءات... إلخ.

ثالثاً: المقاربة السوسولوجية للدراسة:

تعرف ((مادلين غراويتز Madeleine Grawitz)) المقاربة على أنها "خطوة فكرية لا تتطلب المراحل النظامية والمرئية للتقنية، ولا دقة مفهوم المنهج الفكري. إنها خاصة موقف ينطوي على المرونة والحذر، ويتصف بحالة من اليقظة الكبيرة والاحترام الكبير معاً للحدث أو الموضوع ...، إن المقاربة هي المنهج والتقنية بدون حدود بينهما"<sup>1</sup>، بالتالي؛ تتمثل أهمية المقاربة السوسولوجية للدراسة في اعتماد تراث نظري يساعد الباحث، في المقام الأول؛ على التحديد الجيد لإشكالية البحث والضبط المحكم للفرضيات أو التساؤلات الموجهة للممارسة البحثية، أما في المقام الثاني؛ تتيح له عدة منهجيات méthodique لمقاربة الواقع ومعالجة المعطيات المستنقاة منه بتحليلها وتفسيرها ثم تأويلها تبعاً لما تبناه كمرجعية نظرية.

وفي هذا الخصوص إنه لمن الأهمية بمكان تحديد مجال موضوع البحث، وذلك لتوضيح المعالم الكبرى التي توطر التوجه الفكري والإمبريقي للدراسة، وكذلك الأطر المرجعية التي يندرج ضمنها، لأن موضوع البنية وعلاقتها بالفعل من المواضيع التي تستدعي تحديد الأصول والفروع النظرية والمفاهيمية التي تقوم عليها الممارسة البحثية، والعنصر الأساسي في هذا التحديد يتمثل في توضيح العلاقة بين مجالين هما "الفكر الاقتصادي التديري manageriale" و"الفكر السوسولوجي التنظيمي organisationnel"، فماهي العلاقة التي تربط هذين المجالين في هذه الدراسة، وما هي الأطر النظرية المؤطرة لسيرورة الاستدلال؟

أولاً، تجدر الإشارة إلى أن المتغير المستقل "البنية التنظيمية" استخدم في الدراسة بمفهومه التديري، بمعنى؛ اعتباره بنية شكلية، السؤال الذي تم طرحه في الخطوة الأولى من البحث؛ ماهي أفضل أداة لتفكيك الطابع الشكلي للبنية؟ كان الجواب على هذا السؤال في البداية هو "البنائية الوظيفية"؛ هذا الجواب كان نابعاً من الحدس السوسولوجي الذي تعزز لدى الباحث منذ سنوات من التلقين في أجدديات التخصص "علم اجتماع التنظيم والعمل"، لكن بمجرد ما أقدم الباحث على ربط المتغير المستقل بالمتغير التابع "علاقات السلطة"، تأكد بأن تناول السوسيو-تنظيمي للبنية يسلب هذه الأخيرة عُدَّتْها العملياتية التطبيقية الدقيقة ويختزلها في ممارسات عقلانية لها شكل forme معين من وجهة نظر السوسولوجي، بمعنى؛ أن الفكر السوسيو-تنظيمي يتعامل مع شكلية

<sup>1</sup> مادلين غراويتز، منهج العلوم الاجتماعية؛ الجزء الثاني: منطق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 1993، ص. 12.



البنية وفق وحدات مفاهيمية شاملة دالة على ممارسة تنظيمية معينة<sup>1</sup>، لكن يتجاهل الممارسات العملية التطبيقية الدقيقة التي تتجسد على أرض الواقع<sup>2</sup>، وأثر تلك الجزئيات التطبيقية، المترابطة ارتباطاً وظيفياً، على سلوك وأفعال الأفراد، على سبيل المثال، أن يقال؛ التقسيم المتزايد للعمل يؤثر على حرية الأفراد داخل التنظيم، ليس كقول أن ضعف التقسيم العمودي للعمل يزيد من حرية الأفراد، كون تقسيم العمل الأفقي أقوى داخل التنظيم نظراً لتعقيد نشاط التنظيم والمستوى المرتفع لكفاءة ومؤهلات عمال الإنتاج، وذلك أن المقولة الأولى تحيل إلى حكم شامل في ما يخص تقسيم العمل إزاء الفعل، أما المقولة الثانية فتحيل إلى حكم تجزيئي نسقي يوضح الفوارق الشكلية في البنية وأثر كل منها على أفعال الأفراد، لذلك؛ لم يجد الباحث أفضل من الفكر التسييري/التدييري لتشريح البعد الشكلي للبنية وذلك كونه فكر تقني مُنتج للنماذج التطبيقية -بخلاف الفكر السوسيولوجي المنتج للنماذج التحليلية- والمسؤول الأول والمباشر على إعادة صياغة المادة الخام التي تمثلها نتائج العلوم الإنسانية والاجتماعية<sup>3</sup> وتجسيدها في شكل نماذج تطبيقية عملية دقيقة تنتهجها التنظيمات ويحتكم إليها الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم.

وقع اختيار الباحث في نهاية الأمر على "نظرية النمذجة البنائية" لـ "هنري مينتزرغ" كونها، أولاً؛ تتسم بالشمولية من ناحية الإلمام النظري لمختلف الدراسات التي عالجت موضوع البنية في مجال التسيير والتدبير - باعتبارها نماذج تطبيقية-ثانياً؛ اعتماد "مينتزرغ" على المنظور السوسيولوجي لتحديد وقع النماذج التطبيقية للتسيير على الأفراد داخل التنظيمات -إستخدامه للنماذج التحليلية-؛ واعتماده بالخصوص على سوسيولوجيا التنظيمات وأهم الدراسات التي أجريت حول الموضوع مثل دراسة "هربرت سيمون"، ((فيليب سيلزنيك Philip Selznick))، "كروزيي"، "سانسوليو"، وغيرهم من أهل التخصص. ثالثاً، قدمت "نظرية مينتزرغ" نماذج بنائية جامعة للشقات النظري والنماذج المختلفة حول البنية. بالتالي جمع "مينتزرغ" بين القطبين -التطبيقي والتحليلي- محترماً مقامه كباحث تدييري ومحافظاً على توجهه البنائي كمحلل للتراث النظري والإمبريقي، ومنه يمكن القول بأن الباحث استعان بالفكر التدييري -وبالأخص نظرية النماذج البنائية لـ "هنري مينتزرغ"- في هذه الدراسة كأداة لتفكيك وتصنيف البنية حتى يتسنى له تحديد الشروط البنائية الدقيقة التي يخضع لها الفاعل؛ وليس كأداة رئيسة للتحليل والتفسير.

<sup>1</sup> على سبيل المثال: التسلسل الهرمي، الاتصال الصاعد والنازل، المركزية اللامركزية،...إلخ.

<sup>2</sup> على سبيل المثال: تقسيم العمل الأفقي والعمودي وعلاقته بشكلته السلوك وميكانيزم التنميط.

<sup>3</sup> من بينها: علم اجتماع التنظيمات، علم النفس تنظيم وعمل، علم النفس الاجتماعي للعمل.

ثانياً؛ بخلاف المتغير المستقل "البنية التنظيمية"، يشكل المتغير التابع "علاقات السلطة" محور موضوع سوسيولوجيا التنظيمات وبالخصوص مقارنة "كروزيبي" للفاعل الإستراتيجي، حيث قام الباحث بتجاوز المفهوم الكلاسيكي الذي اعتمده لفترة طويلة كل من سوسيولوجيا الصناعة وسوسيولوجيا العمل والذي يقوم على التحليل السببي لدراسة موضوع السلطة وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، وقام الباحث بتبني المفهوم الحديث للسلطة بكونها علاقة تبادلية علائقية تحكمها شروط سياقية معينة وتضبطها مجموعة من القواعد. ووقع الإختيار على مقارنة الفاعل الإستراتيجي كداعم ومرجعية نظرية لتحليل وتفسير الفعل المنظم المرتبط بالسلطة، وذلك كونها تنظر للتنظيم كبناء اجتماعي وليس معطى طبيعي، بمعنى؛ أنها ترى التنظيم الشكلي والبنية التنظيمية كإكراه لأفعال الأفراد الذين يسعون لتحرر أو مراوغة تلك الإكراهات من أجل بناء واقع إجتماعي يتوافق مع متطلباتهم وما يطمحون له من أهداف.

### 1- "هنري مينتزرغ" ونظرية النمذجة البنائية:

ولد "هنري مينتزرغ" في 02 سبتمبر 1939 بمدينة موريال الكندية، تحصل على شهادة الليسانس في الهندسة الميكانيكية من جامعة ماك جيل McGill بموريال سنة 1961، وعمل كمهندس في المكتب الوطني لتخطيط السكك الحديدية الكندي (1961-1963)، ثم تحصل على شهادة الماجستير والدكتوراه من معهد سلون للمناجنت (1965-1968) Sloan School of Management، حيث كان مجال بحثه حول "سياسات تسيير العمل"، إذ انطلق من سؤال مركزي: ما هو التسيير؟ تحذوه أسئلة فرعية تتمثل في: ما هي مهام المسير؟ كيف تتم عملية التخطيط؟ ما هي الدعائم الإستراتيجية للمؤسسة؟ كيف يتم التكوين والتدريب في مجال التسيير؟، ارتكز في الإجابة عن هذه الأسئلة على الملاحظة المباشرة لجميع الأنشطة اليومية التي يقوم بها المسيرين في مكان العمل. بدأ مشواره كأستاذ جامعي في كلية علوم التسيير بجامعة "ماك جيل" منذ سنة 1968، ودرس في عدة معاهد عالمية من بينها: المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال IMEAD بفرنسا، ومعهد لندن لإدارة الأعمال في إنجلترا.

### أ- أهم مؤلفاته

ألّف "مينتزرغ" حتى سنة 2019 عشرون كتاباً، وأنتج العديد من المقالات؛ مفتتحاً إنتاجه العلمي بكتاب تحت عنوان "The Nature of Managerial Work" سنة 1973، وكان أحدث الكتب التي ألّفها تحت عنوان "Managing the Myths of Health Care" سنة 2017، تمحورت جميعها حول تشخيص وتسيير

المؤسسات، وتطوير مؤهلات المسيرين، وتحديد الفكر التديري وفق المتطلبات السياقية الحديثة. تُرجم بعضها إلى عدة لغات، من أهمها وأشهرها:

- 1982: "The Structuring of Organizations"؛ يعتبر هذا المؤلف مصدراً مهماً لدراسة البنيات التنظيمية، إذ تندمج فيه أهم النتائج التي توصلت إليها علوم التسيير والاقتصاد والسوسولوجيا وعلم النفس، والتي كانت بمثابة المادة الخام لتحليل عميق ومبتكر لمختلف البنيات التنظيمية، حيث قام "مينتزرغ" بتجاوز نقدي للمفهوم الكلاسيكي للهيكل التنظيمي وعملية تقسيم العمل، بهدف إعداد الأرضية النظرية اللازمة لمفاهيم أكثر دقة يجمعها ترابط وظيفي منطقي يتسنى من خلالها تحليل مختلف الأجزاء المشكّلة لمختلف البنيات التنظيمية الممكنة.
- 1983: "Power in and Around Organizations"؛ يعتبر هذا الكتاب، منذ صدوره، مرجعاً رئيساً في مجال التسيير، والعلوم الاجتماعية والسياسية، يقدم فيه "مينتزرغ" تحليلاً شاملاً للسلطة من خلال تركيزه على الدعائم الداخلية والخارجية والأشكال المختلفة للسلطة التنظيمية، وكيف لهذه العناصر أن تتناغم فيما بينها بطريقة ديناميكية. يشرح المؤلف كل ذلك بطريقة تساعد المتخصص في فهم وتحليل مختلف أنواع السلطة الفعلية داخل المؤسسة.
- 1994: "Rise and Fall of Strategic Plannin"؛ أثار هذا المؤلف النقدي، عند صدوره، حملة كبيرة من التشكيك والجدل حول العمليات التنظيمية الرئيسة المعتمدة في تسيير المؤسسات منذ الستينيات، حيث حلل فيه "مينتزرغ" المنزقات التي وقعت فيها العمليات الكلاسيكية للتخطيط الإداري، والتي تسبب في الحد من الرؤية الإستراتيجية وثبط عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مما دفع المؤلف لطرح مفهوم عملياتي جديد للتخطيط الإستراتيجي يتوافق مع السياقات المختلفة التي تتواجد فيها المؤسسة.
- 2004: "Managers Not MBAs"؛ يشكل هذا المؤلف نقداً راديكالياً لأساليب تكوين المسيرين، وطرق ممارسة التسيير المؤسسي. انطلق "مينتزرغ" من سؤال مركزي لخص فيه الهدف العام من هذا الطرح النقدي: هل يتم إعتقاد المطالب الملموسة لواقع الإدارة في برامج تكوين الإطار المسيرة للمؤسسات؟، وبعد أن قام بمسح شامل للمدراء التنفيذيين في مجموعة من المؤسسات خلص إلى ضرورة إلغاء برامج التكوين في ماجستير إدارة الأعمال MBA.

ب- المرجعية النظرية لمقاربة النماذج البنائية:

تندرج نظرية النماذج البنائية في إطار الفكر التديري ضمن مدرسة التوافق البنائي التي تسلم بانفتاح التنظيم على بيئته الخارجية، واعتباره نسقا يتأثر ويؤثر فيما يحيط به من متغيرات، حيث برزت - في ضوء هذا الباراديجم التحليلي - عدة دراسات اهتمت ببعدين أساسيين هما السوق والتكنولوجيا، في إطار ما يصطلح عليه بالتوافقية La contingence، " وتم الاصطلاح عليها بالمقاربة التوافقية تبعا للمعنى الذي تضيفه ثقل الإكراهات على البنيات التنظيمية مما يجعلها في توافق مستمر معها، إذ يتحدد جزء كبير من البنية من خلال الإكراهات التي تخضع لها<sup>1</sup>، بمعنى أن التغيرات والتطورات الطارئة على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة تلعب دورا قهريا على التنظيم الداخلي، مما يفرض ضرورة التوافق والانسجام مع واقع ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة؛ وذلك من خلال تغيير أساليب العمل وإدارة النشاط الإنتاجي من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الأخرى المكونة للبنية التنظيمية.

"المقاربة التوافقية" ستعرف فيما بعد في الساحة السوسولوجية العربية بـ: "المدخل الاجتماعي الفني"، وهي عبارة عن توجه يطلق عليه بـ: "نظريات التوافق البنائي" Les théories de la contingence structurelle، " بعد الأول لهذا المدخل والمتمثل في التكنولوجيا والذي أجريت حوله عدت دراسات كان أبرزها الدراسة التي قامت بها "جوان وودوارد" و ((ترست Trist)) حول التأثير التقني وما ينتج عنه من متطلبات تفرض منطقتها على البنية التنظيمية، أما البعد الثاني يتمثل في منطق السوق والسياسات الاقتصادية التي تمتاز بها البيئة الخارجية وأثرها على البنية التنظيمية، حيث مثلت دراسة ((إيمري Emery)) و ((بيرنز Burns)) و ((ستالكر Stalker)) أحد أهم الدراسات التي تناولت هذا البعد في التراث السوسولوجي. "تُفند نظريات هذه المدرسة فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى .... وتقترح أن فعالية التنظيم تتوقف على المحيط وعلى خصائص التنظيم كإستراتيجية والثقافة والحجم والتكنولوجيا كونه نسق عضوي ينشط في إطار محيط<sup>2</sup>، بمعنى الارتكاز على السياق البيئي وما يتضمنه من معطيات وأبعاد من أجل صياغة الأسلوب الأمثل والأصلح في تسيير أو تنظيم عمل المؤسسة في ضوء المدخلات التي تستعين بها لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> Henri Amblard et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, troisième édition, Paris, Editions du Seuil, 2005, p. 14.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، *تطور الفكر التنظيمي؛ الرواد والنظريات*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 158-

### ج- مسلمات نظرية النماذج البنائية:

ساهم الأسلوب البيداغوجي لـ "مينتزرغ" والعمق الذي يطبع تحليلاته في انتشار أبحاثه على نطاق واسع. إذ تم نشر أعماله حول بنية التنظيمات في مؤلف تحت عنوان "بنية وديناميكية التنظيمات" سنة 1982، أين عرّف مفهوم البنية بذلك المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى عدة مهام منفصلة ومن ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام. ووفقاً لـ "مينتزرغ"، لن تتمكن من بلوغ الدقة في الحديث عن التنظيم بشكل عام جراء وجود تنوع كبير في التنظيمات، لذلك ركزت محاولاته في تصنيف التنظيمات، من جهة، على المنظور الخاص بالبنيات، ومن جهة أخرى، على المنظور الخاص بالسلطة التي يتم تشكيلها<sup>1</sup>.

كما حدد "مينتزرغ" ستة مكونات رئيسة للبنية تعد بمثابة عامل مشترك بين التنظيمية؛ وهي كالتالي: أولاً؛ القمة الإستراتيجية: تمثلها الإدارة العليا، حيث يتم فيها تحديد الاستراتيجيات، إدارة الوظائف الداخلية والعلاقات مع البيئة الخارجية، ثانياً؛ الخط الهيرارشي: يتضمن كوادرات التنظيم كواسطة بين القمة الإستراتيجية ومركز العمليات، حيث يتم تسيير وتنظيم العمال المرؤوسين وضمان التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، ثالثاً؛ مركز العمليات: يمثله عمال الإنتاج، أين يتم إنتاج السلع والخدمات، رابعاً؛ وظائف الدعم اللوجستيكي: ويمثله عمال ليس لهم علاقة مباشرة بعملية الإنتاج، مثل عمال النظافة والمطعم والكافتيريا... إلخ، خامساً؛ البناء التقني: الذي يتشكل من اختصاصيين في مناهج وأساليب العمل، اختصاصيين في التخطيط والمحاسبة...، يُعتبرون مصدر تميط العمل في التنظيم. سادساً؛ الأيديولوجيا: يقترّب مفهوم "مينتزرغ" للأيديولوجيا من مفهوم الثقافة الشائع في الأدبيات السوسيو-تنظيمية؛ فالأيديولوجيا على حد قوله تتغذى من المعتقدات والتقاليد الخاصة بتنظيم معين، وهو ما يجعله يختلف عن بقية التنظيمات<sup>2</sup>.

بالرجوع إلى تعريف "مينتزرغ" للبنية، نجد أن التنظيم يقتضي وجود حاجتين أساسيتين ومتناقضتين هما: تقسيم العمل إلى عدة مهام مختلفة وتنسيق هذه المهام حتى يتم إنجاز النشاط. وانطلاقاً من هذا المنظور، حدد "مينتزرغ" ست آليات تساعد التنظيمات على تنسيق مهامها المختلفة؛ وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- L'ajustement mutuel التعديل المتبادل
- La supervision directe الإشراف المباشر

<sup>1</sup> Jean-Michel Plane, *Théorie des organisations*, troisième édition, Paris, Dunod, 2008, p. 69.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 35-50.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 19-23.

- La standardisation العمل تنميط سيرورة العمل
- La standardisation des résultats النتائج تنميط
- La standardisation des qualifications et du savoir المؤهلات تنميط
- La standardisation des normes المعايير تنميط

بعد أن فكك "مينتزرغ" البنية التنظيمية إلى أجزاء ووضح العلاقة الوظيفية التي تجمع بينها، وحدد ميكانيزمات تنسيق العمل وما تضمنه من انسجام بين الأنشطة المختلفة، استطاع بعد ذلك الكشف عن المعالم الأساسية التي تشكل التقارب أو الاختلاف البنائي للتنظيمات بواسطة ما تتضمنه من خصوصية في تقسيم العمل وتنسيق الأنشطة، حيث قسم هذه المعالم الأساسية المشكلة للبنىات التنظيمية إلى أربعة أقسام<sup>1</sup>:

- تصميم مناصب العمل؛
- الروابط الجانبية liens latéraux؛
- نسق اتخاذ القرار؛
- البنية الفوقية superstructure؛

واستنادا على المقاربة التوافقية وضع "هنري مينتزرغ" أربعة عوامل تؤثر في التشكيل البنائي للتنظيم وتضفي على هذا الأخير الطابع الإختلافي في مقابل التنظيمات الأخرى؛ وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- **حجم وعمر التنظيم**؛ يرتبط هذا العامل بشكل مباشر مع ميكانيزم الشكلكنة، بحيث أن كل ما زاد عمر وحجم التنظيم كل ما اتجه إلى تنظيم البيروقراطية واعتماد الكثير من الإجراءات الشكلية؛
- **النسق التقني**؛ يؤثر هذا العامل على البنية في حال ما اعتمد التنظيم على التكنولوجيا والآلات المتطورة والمعقدة ما يجعل التنظيم يطور بنية تقنية تساعده على ضبط وتسيير نشاط النسق التقني؛
- **البيئة الخارجية للتنظيم**؛ ويمثل الخصائص السياقية الخارجة لبيئة التنظيم؛ كالمسوق، السياسات الاقتصادية، الأوضاع الاجتماعية، الوضع السياسي... إلخ، حيث تؤثر هذه المتغيرات على طبيعة الاشتغال الداخلي للتنظيم وبشكل رئيس في آليات تنسيق العمل.

<sup>1</sup> Ibid., p. 85.

<sup>2</sup> Ibid., pp. 203-259.

- **السلطة؛** قسم "مينتزرغ" السلطة إلى نوعين "السلطة الخارجية والسلطة الداخلية"، اصطلاح على السلطة الخارجية ب: التحالف الخارجي Coalition externe والتي تتشكل من أعضاء لا يشتغلون داخل التنظيم ولهم علاقة إما مباشرة أو غير مباشرة مع التنظيم<sup>1</sup>؛ يؤثرون بما يمتلكونه من سلطة على الأوضاع الداخلية للتنظيم، وكلما يزداد تأثير السلطة الخارجية على التنظيم كلما اتجه هذا الأخير نحو المزيد من الشكلنة والمركزية في اتخاذ القرارات.

من خلال تقسيمه للبنية إلى ستة أجزاء متميزة، وتحديد لآليات تنسيق العمل التي تعتمد عليها التنظيمات، وكذلك برصده لمختلف العوامل البيئية السياقية، قام "مينتزرغ" بمجموعة من البحوث الميدانية وأخرى نظرية تمكن خلالها من وضع سبعة نماذج للبنية التنظيمية وهي كالتالي:

- البنية المقاولاتية - البسيطة - Entrepreneuriale
- البنية الميكانيكية Mécaniste
- البنية التقسيمية Divisionnalisée
- البنية المهنية Professionnelle
- البنية الأدهوقراطية - المبتكرة - Innovatrice
- البنية الأيديولوجية - المهماتية - Missionnaire
- البنية السياسية Politique

على الرغم من أن هذه النظرية تقارب البنية التنظيمية وفقاً للتيار التدبيري، إلا أنه يستشف فيها تأثيراً كبيراً بأفكار كل من "جيمس مارش" و"هربرت سيمون" المتضمنة في كتاب لهما تحت عنوان "التنظيمات" سنة 1958؛ حيث تناولوا خلاله مسألة السلوك الإنتاجي والنزعة التعاونية لأعضاء التنظيم، وبفضل هذا العمل المشترك تمكن الباحثان من "طرح فكرة تقول بأنه يتوجب على كل نظرية في التنظيمات أن تلازمها بالضرورة فلسفة في طبيعة الكائن الإنساني، وذلك كون التنظيمات تتشكل من مجموعة أعضاء يتوجب وضعهم في عين الاعتبار بطريقة أو بأخرى"<sup>2</sup>، بالتالي الانتقال من التركيز المطلق على المنطق المادي إلى ضرورة إدراج العنصر البشري كمحدد للشروط السياقية في دراسة الواقع التنظيمي.

<sup>1</sup> على سبيل المثال: مُلاك، شركاء، تنظيمات تمثل العمال، والمؤسسات الاجتماعية المختلفة.

<sup>2</sup> Ibid., p. 82.

تتمثل الإضافة التي أقرها كل من "مارش وسيمون" للمقاربات التنظيمية في دمجهم لتيار عقلنة العمل الإنساني وتيار العلاقات الإنسانية من خلال عملية اتخاذ القرار التي يقتضيها كل فعل إنساني في السياق التنظيمي، فمن خلال موضوع اتخاذ القرار استطاع الباحثان التوصل إلى نتيجة مفادها أن العقلانية التي يتمتع بها الإنسان مع اقتراحها بالطابع الوجداني والبعد الاجتماعي الذي ينخرط فيه ستكشف النسبية المتجذرة في طبيعة إدراكه للأشياء وقصور العقل البشري في الإلمام بجميع المعطيات الخارجية ذات الطابع النسقي المرتبطة بموضوع معين أو حالة مخصوصة، فمن خلال هذا الموقف النظري أكد الباحثان أن "النظرية التي تنطلق من افتراض يقول بوضع الفاعلين لاختيارات معينة واتخاذهم لقرارات محددة، هي وحدها من تسمح بتجديد عملية تحليل الكيانات التنظيمية"<sup>1</sup>، بمعنى أن الأفراد داخل التنظيم سوف يتخذون بالضرورة قرارات تنعكس على شكل أفعال وممارسات، فهم بذلك يتمتعون بعقلانية خاصة، تختلف عن العقلانية المطلقة للإنسان الاقتصادي، يحددون من خلالها البدائل والخيارات الممكنة ثم يتخذون القرار الأفضل من وجهة نظرهم؛ لكن هذه العقلانية الخاصة تشوبها النسبية في عملية إدراك المواضيع والإلمام بمعطيات السياق لكن في جوهرها ومقصدها فضل واعية وعقلانية إلى حد ما.

إن الطابع النسبي للعقلانية أثر كبير في الدراسات والبحوث العلمية في مجال التنظيمات، وأدى إلى إعادة قراءة التراث النظري سواء في التيار التدييري أو السوسيو-تنظيمي، أما فيما يخص البنية التنظيمية تبنى الباحث التعريف الماهوي الذي قدمه "مارش وسيمون" بخصوص البنية وذلك باعتبارها "مظاهرات خاصة بنموذج السلوك المنتهج داخل التنظيم، والتي تتميز باستقرار نسبي ولا تتغير إلا بوتيرة بطيئة"<sup>2</sup>، وذلك بفعل عوامل موضوعية ذات ارتياب معتبر تحد من عقلانية الفاعل وتضع السلوك الإنساني في حالة تغير تقتضي تأقلاً مستمراً مع شروطها هذه العوامل، ما يستدعي تجزئة العناصر المراد معالجتها إلى مجموعات محددة<sup>3</sup>، فمن خلال هذه العوامل قام "سيمون ومارش" بالنظر إلى البنية التنظيمية على أساس أنها حلول إنسانية مؤقتة ناجمة عن الاختيارات العقلانية التي تتميز بالمحدودية، ومقاربتها على أساس أنها نتاج للحس العملي الخاص بالفاعلين المتشكلة بفعل الخبرة الميدانية في معالجة المشاكل والتعقيدات التي تواجههم؛ لأن القدرات العقلية للبشر - مثلما يؤكد "سيمون" - محدودة في تعاملها مع تعقيدات المشاكل التي تواجهها، وحتى يحقق السلوك العقلاني الأهداف المنشودة سيعمل على وضع نماذج مبسطة من الحلول - وهي نفسها البنية التنظيمية-، أو كما يطلقان عليها

<sup>1</sup> Cf. J. -G. March et H. -A. Simon, *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*, deuxième édition, Traduit par J. -C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991, p. 135.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, p. 137.

<sup>3</sup> مثل الهيئات والأقسام داخل المؤسسة التي تعالج كل منها الوظائف المختلفة للتنظيم، التي ترتبط بالشروط التي تقرها طبيعة النشاط والإنتاج والعوامل الخارجية كالسوق.



خطاطات schéma توجه السلوك التنظيمي كي يعالج المشاكل أو الصعوبات المباشرة عن طريق التجزئة، دون الرجوع إلى التعقيدات الشاملة المرتبطة بالمشاكل والصعوبات التي تلازمها بصفة غير مباشرة.

إن إعتداد الباحث على "نظرية النمذجة البنائية" كان حاسماً في تفكيك الشروط البنائية للإكراهات السياقية؛ وبما أن النظرية تتميز بطابعها النسقي/التقني، وكذا بصياغتها البنائية التي تربط أجزاء البناء وفق منطق وظيفي دقيق ومحدد، لم يتسنى للباحث عزل تلك الأجزاء أو تغييب جزء منها وذلك لتفادي الالتباس المقارباتي للبنية وتجنب الوقوع في قصور نتائج الدراسة أثناء مرحلة تحليل المعطيات، وفي هذا الخصوص وضع "مينتزرغ" ملاحظة موجهة للقارئ في مقدمة كتابه الذي شرع فيه بتقديم نظريته هذه:

"إن هذا الكتاب لم يتم تأليفه على نحو يسمح بالتعاطي معه على عجلة، كما أن الأجزاء التي يتكون منها لم توجد للتعاطي معها بشكل اعتباطي، بل تمت صياغتها لتؤخذ بالانتظام الذي وضعت فيه ...، فهذا الكتاب لا يعد مجلة للتصفح بل محصلة توليفية لنتائج بحثية"<sup>1</sup>

والتزاماً بهذه التعليمات، التي لمس الباحث حيثياتها سواء في القراءة المتكررة لهذا المصدر أو أثناء تطبيق النظرية التي يتضمنها على موضوع الدراسة، كان من الضرورة بمكان تخصيص فصلين لعرض المكونات الرئيسة للنظرية، فكان **الفصل الثاني** لتقديم العمليات البنائية التي تشترك فيها التنظيمات -بدرجات ومستويات مختلفة- والتي بدورها تحقق الطابع الإختلافي على مستوى البنية التنظيمية، أما **الفصل الثالث** فتم تخصيصه للنماذج البنية التنظيمية التي استنتجها "مينتزرغ" استناداً على استدلاله بالعمليات البنائية التي تركز عليها كل بنية، وفي نفس الفصل قدم الباحث عرضاً انتقائياً للبنية محل الدراسة -البنية المهنية كنموذج- وكان إدراجها ضمن عرض بقية البنيات مقصوداً ومبرراً بتقديم نوع من المقارنة النظرية بين البنية المهنية وبقية البنيات التنظيمية الأخرى.

## 2- ميشال كروزبي ونظرية الفاعل الإستراتيجي:

ولد "ميشال كروزبي" بفرنسا عام 1922، أنشأ في مطلع الستينيات مركز سوسولوجيا التنظيمات (CSO) الذي انحصرت اهتماماته البحثية على الكيانات الإدارية والتنظيمات العمومية، وبفضل هذه المبادرة التي قام بها "كروزبي" التحقت السوسولوجيا الفرنسية بموجة البحوث والدراسات التي شهدتها الكيانات التنظيمية كموضوع للبحث، والتي كان انبعاثها بالأساس من الولايات المتحدة الأمريكية؛ وبالخصوص في الدراسات التي أنجزها كل

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 13.

من "مارش وسيمون" حول عملية اتخاذ أفراد التنظيم للقرارات سواء كانت إدارية أو عملية وعلاقة ذلك بمبدأ العقلانية النسبية الذي اكتسح المقاربات السوسيو-تنظيمية للفعل التنظيمي، ويستشف ذلك التأثير الذي تمكنت منه أفكار "مارش وسيمون" في الدراسات التي انخرط فيها "كروزيبي" والتحليلات التي طرحها في تيار سوسولوجيا التنظيمات؛ من خلال طرحه لمفهوم الإرتيابات-الطبيعية منها والمصطنعة-، ومفهوم الحرية النسبية التي يمتلكها الأفراد داخل النسق التنظيمي، ودور كلا المفهومين في صياغة ما أطلق عليه السلطة العلائقية متجاوزاً بذلك المفهوم الكلاسيكي ذو الطرح الخطي الميكانيكي لعلاقات السلطة بين الفاعلين.

#### أ- المرجعية النظرية للتحليل الإستراتيجي:

تندرج "نظرية الفاعل الإستراتيجي" ضمن المقاربات الحديثة للتنظيمات، "فبعد الحرب العالمية الثانية أوضحت مسألة نوعية التدبير، بما في ذلك السلطة داخل التنظيم، تشكل موضوعاً لدراسات معمقة، وشيئاً فشيئاً، أصبح تحليل ألعاب السلطة يعد توجهاً مسيطراً في السوسولوجيا منذ أواخر السبعينيات، حيث انشقت سوسولوجيا التنظيمات عن التعارض القائم بين المنفذين والمسيرين في سوسولوجيا العمل، وذلك بوضعها للفاعلين وتحليل أنساق علاقاتهم في مركز التفكير بخصوص مسألة الفعالية ومستوى أداء التنظيمات"<sup>1</sup>، ومنه أصبح موضوع الخلل الوظيفي والتناقضات الناتجة عن النماذج البيروقراطية محل اهتمام الباحثين المختصين بدراسة التنظيمات الشكلية-المدرسة التدبيرية- أو تحليل الفعل المنظم-سوسولوجيا التنظيمات-، ما أدى إلى إحلال مفهوم التنظيم Organisation محل مفهوم البيروقراطية.

إذاً، يتضح أن موضوع التنظيم -كبنية وممارسة للفعل- يندرج ضمن تيارين التدبيري والسوسيو-تنظيمي، فالبحث السوسولوجي للتنظيم كبناء إجتماعي وككيان لأفعال الأفراد مثلته مقارنة الفاعل الإستراتيجي التي صاغها "ميشال كروزيبي" وحدد أطرها النظرية والمنهجية بفعل تأثره بأعمال "مارش وسيمون" حول العقلانية النسبية، وأتاحت لـ "كروزيبي" صياغة مفهوم الحرية النسبية التي يمتلكها الأفراد داخل التنظيم نتيجة لما ينطوي عليه هذا الأخير من مناطق ارتياب تعكس بدورها نسبية الطابع الشكلي لنظم التسيير.

إن أهم الأفكار التي قال بها "كروزيبي" نجدها متضمنةً في مؤلفين رئيسيين له، أولهما كان تحت عنوان "الظاهرة البيروقراطية" الذي تم نشره سنة 1964؛ وهو عبارة عن محصلة توليفة لنتائج بحثية استنتجها من دراستين قام بهما، الأولى كانت في مؤسسة صناعة التبغ والكبريت (SEITA)، أما الدراسة الثانية فأجريت في مؤسسة

<sup>1</sup> Jean-Michel Plane, *op. cit.*, p. 81.

البريد الفرنسية، وخرج من هاتين الدراستين بنتائج مهمة وحاسمة بخصوص التوجه المقارباتي في السوسيولوجيا إزاء التنظيمات<sup>1</sup>: حيث أكد أهمية ظاهرة السلطة داخل التنظيمات التي طالما أهملها التيار الأنجلوسكسوني، فمن خلال تقصيه لهذه الظاهرة لاحت ضرورة إعادة مفهمة العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بنسق السلطة، فكما تبين من نتائج الدراستين؛ أن "العلاقات التراتبية لا يمكنها الحد من الممارسة التحليلية لعلاقات السلطة التي تشتمل بدورها على القدرة التي يمتلكها الفاعلون، مهما كان موقعهم داخل التنظيم، بفضل استكشافهم واستغلالهم لمصادر الارتفاع الممكنة قصد ممارسة التأثير على الفئات المهنية الأخرى"<sup>2</sup>، كل ذلك، على حد قول "كروزيي"، يتم وفق إستراتيجيات المتبادلة التي ينتهجها الفاعلين في علاقاتهم داخل التنظيم.

أما المؤلف الرئيس الذي قام "كروزيي" بتأليفه بالشراكة مع تلميذه "إرهارد فريديبارغ" والمعنون بـ"الفاعل والنسق" الصادر سنة 1977؛ فكان ثمرة العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها "كروزيي" في الحقل التنظيمي، حيث أسس "كروزيي" في هذا الكتاب وبشكل عميق ونسقي مقارنة الفاعل الإستراتيجي، وأقر فيه بأن الفاعلين يمتلكون هامش من الحرية يستثمرونها في إطار علاقاتهم الاجتماعية-الوظيفية - داخل التنظيم، كما وصف البنية التنظيمية الشكلية على أنها مجموعة إكراهات تضيق من حرية الفاعلين وتجعل حريتهم نسبية جراء التغيير المستمر والجواز contingency الذي تحمله في الحالات والأوضاع السياقية المختلفة، ما يجعل من التأثير الذي يمارسه الفاعلون على بعضهم البعض وعلى التنظيم يتسم بطبيعة تبادلية ويضفي البعد العلائقي لنسق السلطة، وتنتقل بذلك ممارسة السلطة من التأثير أحادي الاتجاه-سلطة الرئيس على المرؤوس - إلى التأثير المتبادل القائم على التفاوض - سلطة الرئيس على المرؤوس؛ وهذا الأخير على رئيسه-، إن هذا التعاطي النسقي والمركب للسلطة أتاح اكتشاف النسبية المتجذرة في عقلانية الفاعلين في بعدها اللاشكلي، كما أن هذه العقلانية النسبية تدفع الفاعلين على اختيار وتنفيذ قرارات وإستراتيجيات بناءً على ما يحدونه كأهداف وما استطاعوا تجميعه من معلومات ومعطيات حول الوضع أو السياق.

<sup>1</sup> Cf. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit.

<sup>2</sup> Jean-Michel Plane, op. cit., p. 83.

ب- المفاهيم الأساسية لنظرية التحليل الإستراتيجي

ومن أجل تحقيق بناء نظري يحاكي الواقع التنظيمي الذي ينتمي إليه الأفراد ويمارسون فيه ما يضعونه من إستراتيجيات لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة، فكك "كروزيبي" الفعل الإستراتيجي إلى أربعة مفاهيم رئيسة<sup>1</sup>:

- إستراتيجية الفاعلين، هذا المفهوم يركز على ثلاثة دعائم "سياق الفعل، دوافع الفعل، إمكانية الفعل" وبذلك تتشكل استقلالية معتبرة للفاعل إزاء البنية الشكلية حيث يستثمرها في ألعاب السلطة القائمة داخل التنظيم؛
- نسق الفعل الملموس، وهو عبارة عن بناء إجتماعي ناتج ومُنتج لألعاب السلطة وما تشمله من علاقات اجتماعية-وظيفية-. حيث يعد بمثابة البنية اللاشكالية الموازية للبنية الشكلية التي يمتلكها التنظيم، فالأولى تنظم الأفعال والعلاقات اللاشكالية والثانية تعنى بما هو شكلي ويمتلك مشروعية محددة، لكن يبقى النزاع، سواء على المستوى الإمبريقي أو النظري، أثناء التعاطي مع العلاقة القائمة بين هذين البنيتين ويثير التساؤل التالي: هل هي علاقة تكاملية أم صراعية تعارضية؟؛
- منطقة الارتباب، هي المصادر التي يمتلك من خلالها الفاعلين قدراً من الاستقلالية عن النسق الشكلي؛ ومنه تمكنهم من التأثير على بقية أفراد التنظيم أو التنظيم في حد ذاته، ما يزيد من سلطتهم أثناء سيرورة التفاوض على أهدافهم ومصالحهم، وتتجسد هذه الارتبابات في الثغرات التي يتضمنها التنظيم سواء كانت قواعد تنظيمية، أو آليات تقنية، وظائف مالية، متطلبات بشرية، أو ما يتعرض له التنظيم من تغيير مستمر وما يتلقاه من إكراهات خارجية ناتجة عن البيئة التي يتواجد بها؛
- السلطة، يعد هذا المفهوم نقطة ارتكاز مقارنة الفاعل الإستراتيجي، حيث تتمحور حوله بقية المفاهيم في نسقية تتماسك تبعاً لجدلية الفاعل والنسق، ويُصنّف "كروزيبي" هذا المفهوم بالقدرة التي يمتلكها الفاعلون في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة، كما أنه مفهوم ذو دلالة علائقية تجعل من الفاعلين يحوزون على مستويات متفاوتة وغير قارة لإمكانية الفعل، وبذلك تصبح المواقع التراتبية، كمصدر للإكراه، ليست بالمعطى الفاصل في علاقات السلطة التي ينخرط فيها الفاعلون.

<sup>1</sup> Cf, Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Politique », 1981.

في هذه الدراسة سيُتبني مفهوم السلطة الذي قدمه "كروزي" <sup>1</sup>، كما ستفكك مقارنته للفاعل الإستراتيجي لإعادة تركيبها انطلاقاً من سيرورة علاقات السلطة، بمعنى؛ إذا كان "كروزي" قد انطلق من مفهوم الحرية النسبية ومنطقة الارتباب لعرض وبسط مقارنته وفقاً لضرورة إستيمولوجية ونظرية معينة تخول له تجاوز الطرح البيروقراطي في مقارنة التنظيمات، فالعكس من ذلك وتبعاً للتصور المنهجي لموضوع الدراسة، سيقوم الباحث عند عرض متغير السلطة بالبدء من حيث انتهى "كروزي" بمعنى السلطة؛ وذلك من خلال ربط الأبعاد المختلفة للطرح الإستراتيجي وتوليفها في بُعد واحد المتمثل في مسألة السلطة.

### 3- البعد النقدي للدراسة؛ في تجاوز معضلة الفردانية والكلانية:

كما تم الإشارة في العنوان الفرعي للأطروحة؛ تنقسم الممارسة النقدية التي تتضمنها هذه الدراسة إلى بعدين رئيسين يكمل إحداها الآخر:

#### أ- البعد النقدي الرئيس للدراسة:

يتمثل في تبيان معالم الاختلاف وحدود التطابق بين الشروط البنائية والفاعل الإستراتيجي لعلاقات السلطة؛ بمعنى محاولة تفسير العلاقة بين تعدد النماذج البنائية التي أقرها "هنري مينتزرغ" والتعريف الماهوي ذا الدلالة الشمولي الموحدة الذي قدمه "ميشال كروزي" للفاعل الإستراتيجي، وحتى يتم تبسيط مربط النقد في هذا الإشكال نطرح السؤال التالي: في ضوء تعدد النماذج البنائية هل تكتسب علاقات السلطة نفس الخصائص الإستراتيجية داخل التنظيمات؟

إن هذا الإشكال يتجاوز المحاولات النقدية المغالطة التي تبحث في الصدق الإمبريقي للطابع الكوني universalité لمقاربة الفاعل الإستراتيجي؛ والتي تحتاج بعدم قدرة مقارنة "كروزي" على التوافق مع الخصائص البيئية للمجتمعات والثقافات المختلفة التي تتواجد بها التنظيمات، إذ ترتكب هذه المطارحات النقدية الواهية خطأ إستيمولوجي فادح؛ وذلك نتيجة عدم إدراكها للاختلاف الجوهرية بين ما تحمله المقاربة من منهج للتحليل méthode analytique وما تحققه من مفترضات بحثية - في شكل نتائج - قابلة للبحث والتحقق بفضل الدراسات التي تأتي بعدها والتي بدورها تعطي المشروعية النظرية للنتائج المطروحة، وبدون أدنى شك؛ يمكن القول بأن نظرية

<sup>1</sup> في هذا الخصوص يمكن الرجوع للفصل الرابع.

الفاعل الإستراتيجي حققت صدقيتها في البيئة التي أوجدتها، أما بخصوص صدقيتها في البيئات أو السياقات الاجتماعية الأخرى يبقى ذلك معلقاً إلى حين اختبار المقاربة، أولاً وقبل كل شيء، في شقها المنهجي التحليلي الذي يُعنى بتحديد أبعاد الظاهرة ويفكك مكوناتها ومتغيراتها في شكل مفاهيم أساسية تقوم على مسلمات محددة، بمعنى أنه لما وضع "كروزي" المفاهيم الأساسية لنظريته فهو بذلك قد حدد تصوراً منهجياً لمقاربة ظاهرة الفعل الإستراتيجي من خلال ما توصل إليه من افتراضات عند دراسته للظاهرة البيروقراطية، ويمكن أن نطرح السؤال التالي كمحاولة أولية للتحقق من صلاحية المنهج التحليلي: هل تتضمن التنظيمات في الجزائر على مناطق ارتياب؛ إستراتيجيات للفاعلين؛ نسق فعل ملموس؛ ونسق السلطة العلائقية؟

لا شك أن الإجابة على هذا السؤال هي "نعم"، لأن الشروط التي أوجدتها في أمريكا وأوروبا وآسيا وغيرها من المحددات المكانية هي نفسها؛ وكما يطلق عليها "الكيان المؤسسي للمجتمعات"<sup>1</sup> القائمة على الشروط التديرية، ذات الطابع الكوني، التي فرضتها وتشرعها العقلانية الاقتصادية-التسييرية، لذلك فإن نفي وجود المؤشرات المفاهيمية لمقاربة الفاعل الإستراتيجي هو نفي لوجود الطابع المؤسسي للمجتمعات الحديثة، وفي الحقيقة هنا تكمن عبقرية ونباهة "كروزي"؛ ذلك أنه من خلال استعانهه بالتحليل النسقي ودمج كل من المقاربة الوظيفية والإثنوميتودولوجية استطاع التوصل إلى الشروط المضمرة التي تنتجها الأنظمة البيروقراطية باعتبارها نسق من الإكراهات التي يجابهها الفاعل تبعاً للحدود التي ترسمها له النزعة العقلانية في التسيير. تبقى الطبيعة التي تترابط بها هذه المفاهيم الإمبريقية ونسق العلاقات الذي توجده فذلك يتوقف على نتائج الدراسة التي يجريها الباحثون على مستوى الحيز المكاني الذي يتواجد فيه التنظيم محل الدراسة، هذه الأخيرة التي من خلالها يمكن إنتاج نظريات جديدة تحاكي الواقع الذي أوجدها لكن تبقى تحت لواء الشروط الإبتيمولوجية للمقاربة التي اعتمدها، وهذا ما يفسر لنا ارتقاء "نظرية الفاعل الإستراتيجي"، من كونها نظرية، إلى مصاف المقاربة، وذلك نتيجة، أولاً؛ كونه منهجها التحليلي، وثانياً، مساهمتها في إنتاج عدة نظريات في حقل سوسيولوجيا التنظيمات؛ لعل أهمها "نظرية الضبط الاجتماعي" لـ "جون دانيال رينود"؛ ونظرية منطق الفعل المنظم لـ (فيليب بورنو Philippe Bernoux)؛ و"نظرية الترجمة" لكل من (ميشال كالون وبرونو لاتور Michel Callon et Bruno Latour).

<sup>1</sup> Cf. René Lourau, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Les éditions de Minuit, 1970, pp. 09-10.

يبدو أن اعتماد "كروزي" على المقاربة الوظيفية والإثنوميتودولوجية في تحليل أفعال الأفراد داخل التنظيم جعله ينظر إلى البنية التنظيمية باعتبارها نسق من الإكراهات التي تحمل دلالة مشتركة عند الفاعلين، ما أدى به إلى طمس الشروط البنائية ذات الطابع الإختلافي التي بدورها تؤثر على شروط إمكانية الفعل لدى الأفراد، وذلك برسمها حدود تختلف طبيعتها من بنية لأخرى. إذًا، الطرح النقدي الموجه لمتغير السلطة، المتضمن في هذه الدراسة، يتمثل في تبيان الاختلاف الموجود على مستوى العلاقات وإستراتيجيات الفاعلين في سياق إكراهات الشروط البنائية التي تمتاز بها البنية المهنية - كنموذج للدراسة-، وذلك من خلال البحث في طبيعة كل من الإرتيابات التنظيمية؛ سلطة وإستراتيجية الفاعل؛ وما ينتج عن ذلك كنسق فعل ملموس ينظم علاقات السلطة داخل التنظيم، فمن غير المعقول أن تكون هذه المؤشرات الأربعة لها نفس الطبيعة في البنية الميكانيكية - المصنع على سبيل المثال- كما في البنية المهنية - الجامعة كنموذج-، ومن غير الممكن أيضاً أن يحمل الفاعل، في هذين التنظيمين، لنفس المواصفات والخصائص الإستراتيجية<sup>1</sup>، إن الرد على هذا الطرح النقدي بالبدهة يجيد الدراسة عن شرط العلمية scientificité التي يتطلبها البحث السوسيولوجي، كما يصرفها عن اكتشاف وتحديد الخصائص المميزة والمحقة للطابع الإختلافي الذي يتميز به الفعل إستراتيجي داخل بنية مخصوصة في مقابل فعل إستراتيجي آخر في بنيات تنظيمية تختلف من حيث الشروط البنائية المؤطرة للفعل التنظيمي.

### ب- البعد النقدي الثانوي للدراسة:

أما البعد الثاني للطرح النقدي المتضمن في هذه الدراسة موجه إلى المتغير المستقل "البنية التنظيمية"، إذ نرى بأن أنصار "المقاربة البنائية الوظيفية"، و"مينتزرغ" أحد أعلامها، وقعوا في نفس المنزلق الإبستيمولوجي بتغيبهم للطرف الآخر - أنصار التحليل التفاعلي-، بمعنى أن "مينتزرغ" أثناء دراسته للبنية التنظيمية لم يحفظ مكانة أفعال الأفراد في معادلة الواقع التنظيمي، حيث تتسم نظرتهم للأفعال اللاشكلية بالتعالوي والدونية في بعض الأحيان، ولإثبات هذه الملاحظة سنعرض موقف "مينتزرغ" الصريح إزاء علاقات السلطة، أو كما يطلق عليها بـ "الألعاب السياسية" داخل التنظيم، حيث يقول:

<sup>1</sup> العامل في مركز العمليات الخاصة بالمصنع في مقابل الأستاذ في نفس المركز التنظيمي لكن في الجامعة.

"تعمل السياسة على إلحاق الضرر بعملية التنسيق وذلك بإحداثها للفوضى والتفكيك فيما هو قائم...، لست من محبي السياسة داخل التنظيمات لأنني لم أكن على الإطلاق من محبي الآفات...، في الواقع يمكن اعتبار السياسة كشكل من أشكال المرض الذي يعترى التنظيم"<sup>1</sup>

إن وصف علاقات السلطة والفعل الإستراتيجي للأفراد داخل التنظيم بـ "المرض والآفة!!!" هو دليل صريح وواضح عن الموقف النظري الذي يتبناه "مينتزرغ" تجاه الفعل الإستراتيجي، فبنسبة له إن ممارسة الأفراد للسلطة غير المشروعة مرادف للفوضى والإخلال بالنظام، كما أنه المتسبب الرئيس في كسر وتيرة التنسيق التي يعتمدها التنظيم من أجل تحقيق التكامل الوظيفي لمهامه المختلفة، وحتى لا يقع "مينتزرغ" في التناول الراديكالي لعلاقات السلطة، نجده يُلطف موقفه تجاه هذه الأخيرة من خلال تكبده عناء البحث في طياتها ليستخرج الجانب الإيجابي أو الوظيفي المنوط بها، حيث يقول في نفس السياق:

"نجدها في نفس الوقت تعمل مع وضد النظام، فمن جهة؛ يمكن للسياسة أن تُلغِم السيرورة الصحية للتنظيم وتدخلها حتى تطيح بها، ومن جهة أخرى؛ يمكنها أيضاً أن تعمل على تقوية النظام باشتغالها كميكانيزم الحمى حتى تنذر التنظيم بخطر بليغ على وشك الحدوث، ويمكن أن تحمل أيضاً في أعقابها مجموعة من الآليات الكفيلة بتحقيق التأقلم أو الحماية ضدها"<sup>2</sup>

يستنبط أن علاقات السلطة عند "مينتزرغ" لا تعدو كونها مجرد ميكانيزم دفاع أو مؤشر لحدوث خطر بليغ يهدد التنظيم، حتى أنها في حد تعبيره تحمل في طياتها الآليات الكفيلة بحماية التنظيم من الفوضى والاختلال الوظيفي الذي تُلحقه بهذا الأخير، و هذا الموقف فصل فيه "كروزيبي" وأطلق عليه "الحلقة المفرغة" أين يواجه المسيرين مختلف الأفعال اللاشكلية داخل التنظيم بالردع أو الكبح من خلال إنتاج المزيد من القواعد التنظيمية؛ على الرغم من أن هذه الأخيرة تحمل في طياتها نسبة من الارتياب-الثغرات- يستغلها الفاعل من أجل تحقيق درجة من الحرية تجاه التنظيم ما يؤدي بالمسؤول لإنتاج قواعد أخرى وهكذا دواليك. في الحقيقة، يمثل هذا الموقف النظري منزلقاً إبتسمولوجياً يؤخذ على الفكر التدبيري؛ حيث شرح ((فرونسوادوبوي François Dupuy))

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Traduit par : Jean-Michel Behar, Troisième édition, paris, Editions d'Organisation, 2000, p. 341.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 342.



ذلك في كتابه "إفلاس الفكر التدييري"<sup>1</sup>، ووضح أن الإشكال الذي وقع فيه التيار التدييري، والذي حال دون تطوره أو صياغته لنماذج تدييرية فعالة داخل التنظيمات يكمن في تعارض العقلانية الاقتصادية التي يتبناها والعقلانية التي يقرها الفاعلون، فما يعتبره المسير أو المدير عقلاً لا يُعدّ كذلك بالنسبة للفاعلين الذين يسعون لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية من خلال أفعال يصفون عليها الطابع العقلائي بفضل ما يقدمونه من مبررات لأفعالهم، بالتالي فالنقطة الخلافية الرئيسة تتمثل في العقلانية المتصلة بالبنية الشكلية والعقلانية الناجمة عن نسق الأفعال اللاشكالية.

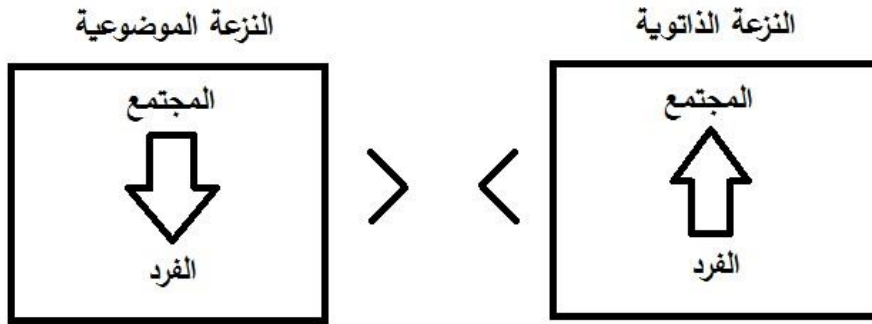
إن هذه المعضلة الإبستيمولوجية بين البنية والفعل تطرح إشكالية مقارنة العلاقة بين البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة، فإذا انطلق من افتراض ضمني يفيد بأن البنية التنظيمية لها الدور الحاسم والرئيس في تشكيل ممارسة السلطة داخل النسق التنظيمي؛ فذلك يؤدي إلى إغفال شروط ومتطلبات السلطة العلائقية وما ينتج عنها من قواعد اجتماعية منظمة للفعل البشري وبذلك تكون الدراسة قد أهملت البنية اللاشكالية التي، في كثير من الأحيان، تتغلب على السلطة الشكلية للبنية التنظيمية، وتجعل من هذه الأخيرة مجرد سلوكيات روتينية مبتذلة وناقصة الفعالية، أما إذا أخذت بالمقارنة الثانية-المتتمثلة في التحليل الإستراتيجي- ستجعل من نسق السلطة داخل التنظيم هو المحدد الرئيس والمحوري لضبط وتحديد الفعل التنظيمي داخل البنية التنظيمية؛ ويغيب بذلك الدور الأساسي الذي تلعبه العقلانية الاقتصادية/التدييرية في رفع مستوى الفعالية وتطوير مستوى الإنتاج، دون تجاوز أهمية الدور الذي تلعبه البنية الشكلية في صياغة الشروط الأساسية للخلاقة للبعد الإختلافي في علاقات السلطة.

#### 4- سيرورة البنية كسبيل لتجاوز الاختلاف الإبستيمولوجي في مقارنة الواقع التنظيمي.

كما سبقت الإشارة أعلاه، إن تعقيب كل مقارنة لما تضيفه نظيرتها من رؤى تحليلية ومكاسب نظرية، والاعتماد الراديكالي لأي منهما وتعقيب الأخرى، سواء كان ذلك جهلاً من الباحث أو اختياراً واعياً من طرفه، يحيل ذلك إلى المعضلة الكلاسيكية في السوسولوجيا والتي تتمثل في تقابل كل من "النزعة الفردية المنهجية والنزعة الكليانية... (انقسام بين الفرد والمجتمع، بين علم الاجتماع الجزئي -ميكروسوسولوجي

<sup>1</sup> Cf. François Dupuy, *La faillite de la pensée managériale : Lost in management 2*, première édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 2015.

microsociologie - وعلم الاجتماع الكلي - الماكرو سوسولوجيا (macrosociologie-) <sup>1</sup>، إذ يميل أصحاب التيار الأول "النزعة الذاتية" إلى دراسة الفعل الاجتماعي من خلال الأعمال الفردية على مستوى الأنساق الصغرى، أما أصحاب التيار الثاني "النزعة الموضوعية" يميلون إلى دراسة الظواهر من خلال البنيات الاجتماعية على المستوى الكبير والشامل، "لكن هناك تفاعلات وعلاقات بنيوية على مستوى النظام الصغير تتضمن دراسة الأفعال الفردية. وبالعكس، يمكن المجادلة بأن الأفراد الفاعلين ليسوا أصحاب التأثير، بل يمكن القول أيضاً إن الكيانات الجماعية مثل اتحادات نقابات العمال والحركات الاجتماعية والشركات قادرة على "الفعل" ومن ثم التأثير بفعل خلاق في تشكيل الحياة الاجتماعية. هكذا، فازدواجية "البنية/الفعل" لا ترسم بدقة الفرق بين النظام الكبير والنظام الصغير" <sup>2</sup>، ومن هنا يتضح التعارض الجدلي على المستوى المنهجي بين "مينتزرغ" و"كروزبي"، فهذا الأخير ومن خلال ارتكازه على دراسة الفعل اختزل البنية في كونها مجرد إكراه خلاق يدفع بالفاعلين لتشكيل شروطهم الاجتماعية وفق ما يقتضيه التفاعل مع البنية ومحدداتها الشكلية، أما "مينتزرغ" فشوه الفعل الإستراتيجي وسلبه مشروعيته - النظرية والأنطولوجية - بتحديدته كممارسة شاذة تتحول إلى نسق سياسي يعود بالسلب على التنظيم، أو في بعض الأحيان كمؤشر شرطي ينبه التنظيم من خطر وشيك.



شكل رقم (02): ثنائية الموضوعية/الذاتوية<sup>3</sup>

إن هذا الطرح يحدد الموقف الإبستمولوجي للدراسة في ضوء "عالمين إجتماعيين" يتصفان بتباين المواضيع ومنهجيات البحث ومعايير البرهان. وحتى هؤلاء الذين لا يتجاسرون تماماً على الذهاب إلى هذا الحد،

<sup>1</sup> فيليب ريتور، *الدروس الأولى في علم الاجتماع*، ترجمة: محمد جديدي، ط 1، بيروت، منشورات ضفاف، 2015، ص. 55.

<sup>2</sup> أنتوني غيدنز وفيليب صاتن، *مفاهيم أساسية في علم الاجتماع*، ترجمة: محمود الذواودي، الطبعة الأولى، قطر، المركز العربي

للأبحاث ودراسة السياسات، 2018، ص. 46.

<sup>3</sup> Jean Nizet, *La sociologie de Anthony Giddens*, 1 ère édition, Paris, La Découverte, 2007, p. 15.

فإنهم يرون أن الاشتباك مع مفهوم "الفاعلية/البنية" شيء أساس لممارسة علم الاجتماع<sup>1</sup>، لذلك، بعد الخوض في جدل الموضوع تشكلت لدى الباحث قناعة نظرية توافقية تتأسس على أفكار السوسولوجي البريطاني "أنطوني جيدنز" التي تفيد بأن البنية والفعل في علاقة تبادلية تكاملية تسمح بتجاوز التعارض الجدلي على المستوى المنهجي والنظري لموضوع الدراسة.

### أ- "أنطوني جيدنز" ونظرية البنينة؛ نحو علائقية البنية والفعل:

قدم "غيدنز" مشروعاً نظرياً سوسولوجياً توليفياً بين البنية والفعل من خلال فكرة البنينة<sup>2</sup> La structuration التي حدد لأول مرة مسلماتها النظرية على نحو صريحة في كتاب تحت عنوان "قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع" سنة 1976، وأسهب فيها في كتاب له تحت عنوان "تشكل المجتمع؛ عناصر في نظرية البنينة" سنة 1984، وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:

- إن مجال الفعل الإنساني محدود بحدود معينة. فالبشر يخلقون المجتمع، ولكنهم يفعلون ذلك باعتبارهم فاعلين مشروطين تاريخياً ولا يفعلونه في ظل ظروف من اختيارهم. ومع ذلك فهناك هامش غير ثابت من السلوك الذي يمكن أن يحلل كفعل قصدي، والسلوك الذي يجب أن يحلل ناموسياً ومنطقياً كمجموعة من "الأحداث". وبالنظر إلى علم الاجتماع، فإن المهمة الأساسية للتحليل الناموسي والمنطقي تكمن في التوصل إلى تفسير للخصائص البنائية للنسق الاجتماعي.

<sup>1</sup> أنتوني جيدنز وفيليب صاتن، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص. 46.

<sup>2</sup> توجد ثلاث ترجمات شائعة في الأدبيات العربية للمصطلح الإنجليزي structuration؛ إذ نجده تحت ترجمة (تشكل البنية)؛ أو (الصياغة البنائية)؛ أو (الهيكلة)؛ أو (البنينة)، وقد فضل الباحث استخدام الترجمة الأخيرة (البنينة)، الشائع استخدامها في المجتمع العلمي السوسولوجي المغربي، وذلك لمبررين رئيسين، أولاً؛ يشير مفهوم structuration إلى السيرورة الديناميكية التي تتميز بها علاقة البنية بالفعل في حيز زمني ومكاني معين؛ بمعنى التماهي الزمكاني للشروط البنائية التي يُنتج في سياقها الفعل مع المهارات العملية للفعل التي تتشكل على أثرها الشروط البنائية الخاصة بالبنينة؛ على عكس مصطلح (الهيكلة) الذي يفتقر للدلالة الدينامية التي تطبع هذه السيرورة، أما المبرر الثاني؛ كون مصطلح (البنينة) ييسر الاستعمال في تركيب الجمل ذات الدلالات المتصلة في المعنى ويسهل تصريفه مع الأزمنة الثلاث، عكس المصطلح المركب (تشكل البنية) أو (الصياغة البنائية) الذين يصعب استخدامهما بمرونة كافية أثناء التحليل ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى فقدان المعنى.

<sup>3</sup> أنتوني جيدنز، قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع، ترجمة: محمد محي الدين، ط 1، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000، ص. 279-280.

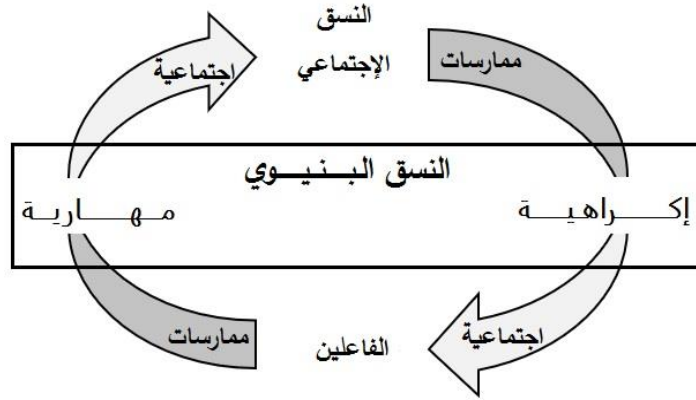
- ينبغي ألا يصاغ البناء مفاهيمياً وكأنه يفرض حدوداً على الفعل الإنساني وحسب، وإنما كعنصر ييسر تحقيق هذا الفعل. وهذا ما أسميته ازدواجية البناء. فالبناء يمكن دائماً أن يفحص في ضوء عملية صياغته البنائية<sup>1</sup> أساساً. والبحث في عملية الصياغة البنائية للممارسات الاجتماعية هي أن نسعى لشرح كيف تصاغ البنية من خلال الفعل وبالتالي كيف تصاغ الأفعال بدورها بنائياً.
- تنطوي عمليات الصياغة البنائية على تفاعل بين المعاني والمعايير والقوة<sup>2</sup>. هذه المفاهيم الثلاثة تعد مرادفة تحليلاً للمصطلحات "الأولية" في العلم الاجتماعي، وهي متضمنة منطقياً في كل من فكرة الفعل القسدي وفكرة البناء، وكل نظام معرفي وأخلاقي هو في ذات الوقت نسق للقوة يتضمن "أفقاً للمشروعية".

نلاحظ أن "غيدنز" تجاوز التعارض القائم بين النزعة الذاتية Subjectivisme والنزعة الموضوعية Objectivisme بفضل إحترام الخصائص والشروط التي يستوجبها الأفراد في تحليل الكيان الاجتماعي باعتبارهم كائناً مفكراً ذو تأثير معتبر على البنية، كما راع "غيدنز" الشروط التي تشكلها البنية كسياق موضوعي يؤثر بشكل رئيس على طبيعة وتوجهات أفعال الأفراد. ويتضح ذلك جلياً في مسعى "غيدنز" نحو "فك التوتر القائم بين الاجتماعي كموضوع والفرداني كذات، وذلك باعتبارها كقطبين متكاملين أو، كوجهين لعملة واحدة، وهذا ما أقحمه في إعادة فحص معمقة لمفاهيم مثل "الفاعل"، و"النسق الاجتماعي"، و"الممارسات الاجتماعية"، وكذلك "البنية"، ما أدى بدوره إلى انبثاق نظرية البنية<sup>3</sup>، التي تتمفصل فيها تلك المفاهيم بصورة تبادلية تكاملية على نحو منطقي.

<sup>1</sup> المقصود بصياغته البنائية في هذه الترجمة هو نفسه مفهوم (البنية) ونلاحظ هنا كمثل على ضباية توظيف الترجمة (الصياغة البنائية) التي تضفي دلالة عملياتية لمفهوم structuration وتحدّه بمكان وزمان معين على الرغم من أنه يحمل دلالة سيوراثية processuel تنخرط في أنطولوجيا زمكانية مستمرة ومفتوحة الأفق وهذا ما يضفي الطابع الناموسي في تحليل "جيدنز" لعلاقة البنية والفعل.

<sup>2</sup> المقصود بترجمة القوة في هذا السياق هو السلطة power باللغة الإنجليزية؛ و pouvoir باللغة الفرنسية.

<sup>3</sup> Jean Nizet, *La sociologie de Anthony Giddens*, op. cit., p. 16.



شكل رقم (03): سيرورة البنية<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال الشكل التوضيحي لسيرورة البنية أعلاه أربعة مفاهيم أساسية -النسق الاجتماعي، الفاعلين، ممارسات اجتماعية إكراهية/مهارة، النسق البنوي- تتمفصل فيما بينها على نحو ديناميكي تبعاً لوتيرة الإكراه والمهارة:

أولاً؛ تتسم الممارسات الاجتماعية بالديناميكية وهذا ما توضحه "الأسهم النصف دائرية. فالاجتماعي تتم مقارنته باعتباره حركية تعمل فيها الأفعال الفردية في الوقت ذاته على بنية الأنساق الاجتماعية؛ كما تتبين هي الأخرى تبعاً لهذه الأنساق. بحيث لا تملك هذه السيرورة نقطة انطلاق؛ إذ لا يحظى قطب بالأسبقية على قطب آخر"<sup>2</sup>، بهذه الديناميكية تحتل الممارسة الاجتماعية دور الوسيط الخاضع للتغير النسبي الرابط بين القطبين المستقرين نسبياً "النسق والفاعل"، ومن خلال هذا الدور تمكن "غيدنز" من الفصل بين سيرورتين رئيسيتين للبنية وهما الاستمرار والترابط، فمن خلال مفهوم الممارسات يفرق "غيدنز" بين الممارسات الظرفية للأفراد والممارسات المستمرة والمتكررة التي يصعب ملاحظتها بصفة سطحية، ومن خلال هذه الممارسات المستمرة والمتكررة ينشأ الوصل بين الفعل والبنية؛ فوتيرة التكرار للممارسات المهارة<sup>3</sup>، التي يبتدعها الأفراد في مواجهتهم للمشاكل

<sup>1</sup> Ibid., p. 16.

<sup>2</sup> Ibid., p. 16.

<sup>3</sup> يرى "غيدنز" الفاعلين الاجتماعيين باعتبارهم مهرة، وتفهم المهارة على أنها كل ما يعرفه الفاعلون (أو يعتقدونه)، بطريقة مضمرة أو خطابية عن ظروف فعلهم أو ظروف فعل الآخرين، ويستخدمون هذه المعرفة في إنتاج الفعل أو إعادة إنتاجه، وتبرز هذه المهارة خاصة القدرة الانعكاسية للفاعلين القادرين على فهم ما يفعلون أثناء ممارستهم للفعل، لكن هذه الانعكاسية لا تعمل إلا جزئياً في المستوى الخطابي، مما قاد "غيدنز" إلى التفريق بين نمطين من الانعكاسية وهما: الوعي الخطابي والوعي العملي، يحيل الوعي الخطابي إلى كل ما يمكن أن يُعبر عنه الفاعلون بطرق متنوعة (شفوياً أو كتابياً) أي ما تختصره عادة في مفهوم الوعي. أما الوعي العملي

والتعقيدات، يعيد تشكيل - أو بتعبير دقيق "يَبْنِي" - شيئاً فشيئاً معالم النسق الاجتماعي الذي بدوره يصبح إكراهاً على الأفراد حتى ينشأ عن هذا الإكراه ممارسات مهارية أخرى وهكذا دواليك.

ثانياً؛ يفرق "غيدنز" بشكل واضح بين النسق الاجتماعي والنسق البنوي Le structurel؛ كما يستخدم مصطلح النسق الاجتماعي Systeme social بدلاً من مصطلح البنية المستخدم لدى الوظيفيين، حيث يعرفه على أنه "قواعد وموارد تمكن الممارسات الاجتماعية من إعادة إنتاج نفسها عبر الزمان وليس باعتبارها قوى خارجية مجردة ومهيمنة"<sup>1</sup>، كما يعرفه أيضاً على أنه "مجموع تفاعلات تقع في المكان والزمان"<sup>2</sup>، إذا يرى "غيدنز" أن النسق الاجتماعي عبارة عن حصيلة التفاعلات الاجتماعية التي تستقر وتتغير عبر شروط زمكانية.

ثالثاً؛ أما بخصوص مفهوم "النسق البنوي"، الذي استلهمه "غيدنز" من مفهوم البنية عند ((فيرديناند دي سوسير Ferdinand de Saussure))؛ يعتبره "خارج المكان والزمان، كما أنه داخل بدلا من كونه خارج الأفعال؛ ولا يشكل موضوعاً للملاحظة المباشرة، بل يشكل شيفرة عميقة يتوجب استنباطها إنطلاقاً من تمظهراتها البادية. ومعنى أكثر دقة أيضاً، النسق البنوي يتواجد في شكل أثر ذكري بفضلته يقوم الفاعلين المهرة بتوجيه سلوكياتهم"<sup>3</sup>، ويبرز دور النسق البنوي في سيرورة البنية من خلال وظيفتين، أولاً؛ يعمل على إكراه الفاعلين بحيث يحرص ممارساتهم بمجموعة من القواعد - وهذا ما يعزز البنية الشكلية للتنظيم-، ثانياً، كما يتيح لهم إمكانية الفعل بتوفيره لموارد تمنحهم القدرة على؛ إما إنتاج نسق إجتماعي جديد؛ أو إعادة إنتاج نسق إجتماعي أثبتت فعاليته وتحقيقه للاستقرار والتوازنات بين متطلبات النسق الاجتماعي ومتطلبات الفاعلين<sup>4</sup>، إذا يتشكل النسق البنوي من وظيفة الضبط التي بدورها تؤدي إلى الوظيفة الثانية والتي تتمثل في تحقيق إمكانية الفعل من خلال توفير الموارد

فهو كل ما يعرفه الفاعلون بشكل مضمّر، وكل ما يعرفون القيام به في الحياة الاجتماعية دون الحاجة إلى التعبير عنه مباشرة بطريقة خطائية، ويحول هذين النوعين من الوعي ما أطلق عليه غيدنز بالحواجز مثل الكبت الموجودة على مستوى اللاوعي؛ هذا الأخير هو من يشكل أحد حدود مهارة الفاعلين:

أنظر: فليب كوركوف، *علوم الاجتماع الجديدة بين الجماعي والفردى*، ترجمة: أحمد حاجي صفر، ط 1، بيروت، دار الكتاب العربي، 2013، ص. 47.

<sup>1</sup> أنتوني غيدنز وفيليب صاتن، *مفاهيم أساسية في علم الاجتماع*، مرجع سبق ذكره، ص. 48.

<sup>2</sup> Jean Nizet, *La sociologie de Anthony Giddens, op. cit.*, p. 17.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 19.

<sup>4</sup> وذلك من خلال ما تحمله البنية الشكلية من مناطق ارتباط ونسبية متجذرة في العقلانية.

اللازمة<sup>1</sup>، فمن خلال هذه الثنائية البنائية<sup>2</sup> dualité structurel، المتمثلة في الممارسات الاجتماعية المكروهة والممارسات الاجتماعية المهارية، نتجاوز معضلة "البنية/الفعل"، وتبعاً لـ "غيدنز" تصبح بذلك الخصائص البنائية للنسق الاجتماعي هي في الوقت ذاته الوسيط والنتيجة الخاصة بالممارسات التي تقوم بتنظيمها بطريقة متكررة.

رابعاً؛ أما فيما يخص الفاعلين فيحدددهم "غيدنز" وفقاً لاعتبارين رئيسين - ممارسة السلطة، والانعكاسية-، فيما يخص ممارسة السلطة يرى بأن الأفراد يكتسبون صفة الفاعل من خلال قدرتهم على تحقيق أشياء بواسطة التأثير على الآخرين في إطار تحويلهم للسياقات التي يتواجدون ويتفاعلون فيها لتصبح في صالحهم وتخدم مصالحهم. أما عن الانعكاسية فترتبط بالسلطة وذلك أن "الفرد أثناء ممارسته للسلطة سوف يدرك ويفهم الشروط التي يتفاعل خلالها، ويضع أهداف واعتبارات التي بواسطتها يوجه سلوكياته، كما ينتظر هو كذلك من الفاعلين الآخرين القيام بنفس الشيء ومن ثم يتوقع وضع معين يمكنه من الفعل، باختصار؛ يتميز الفاعل بشكل رئيس بالتحكم الانعكاسي الذي يمارسه على سلوكياته"<sup>3</sup>، يقسم "غيدنز" هذه الانعكاسية إلى شكلين؛ "الوعي الخطابي والوعي العملي"، يحيل الوعي الخطابي إلى كل ما يمكن أن يُعبر عنه الفاعلون بطرق متنوعة -شفوياً أو كتابياً- أي ما تختصره عادة في مفهوم الوعي. أما الوعي العملي فهو كل ما يعرفه الفاعلون بشكل مضمّر، وكل ما يعرفون القيام به في الحياة الاجتماعية دون الحاجة إلى التعبير عنه مباشرة بطريقة خطابية، ويحول هذين النوعين من الوعي ما أطلق عليه "غيدنز" بالحوجز مثل الكبت الموجودة على مستوى اللاوعي؛ هذا الأخير هو من يشكل أحد حدود مهارة الفاعلين"<sup>4</sup>، إذاً؛ يحدد "غيدنز" ثلاثة مستويات تنعكس على أفعال الأفراد المهرة وهي؛ "الوعي الخطابي؛ والوعي العملي؛ واللاوعي"؛ تتميز بحدود مفتوحة حسب توافقها مع السياق المكاني والزمني.

نستخلص من خلال مسلمات نظرية البنية ثلاثة نقاط رئيسة تتصل بالأساس الإستيمولوجي

لِلدراسة، وتحدد معالم الممارسة النقدية التي تتضمنها الدراسة:

<sup>1</sup> سواء كانت شكلية كالمكانة الهرارشية أو لا شكلية استغلال المعارف أو الثغرات التنظيمية.

<sup>2</sup> تعني الثنائية البنائية عند غيدنز هي الدور الذي يلعبه كل من النسق الاجتماعي والأفعال التي يقوم بها الأفراد في بنية بعضهم البعض بواسطة الممارسات الاجتماعية (مُكرهة أو مهارة) التي تخضع لتفاعلات ديناميكية على مستوى النسق البنوي.

<sup>3</sup> Jean Nizet, *La sociologie de Anthony Giddens*, op. cit., p. 20.

<sup>4</sup> فليب كوركوف، *علوم الاجتماع الجديدة بين الجماعي والفردى*، ترجمة: أحمد حاجي صفر، ط 1، بيروت، دار الكتاب العربي،

أولاً؛ الشرطية الزمنية - المشكلة للظروف التي يُنتج الفاعلون في حدودها المجتمع-؛ سيتم إسقاطها في هذه الدراسة على مفهوم البنية التنظيمية التي تعتبر كمجموعة من الحلول الممكنة المتراكمة تاريخياً تجاه المشاكل أو الصعوبات التي تواجه الأفراد في سياق تقسيم العمل الاجتماعي وأثناء تأدية الوظائف المختلفة قصد تحقيق أهداف مشتركة، إذ أن التجربة الإنسانية في تنظيم وتنسيق الفعل الاقتصادي داخل الكيانات الاجتماعية - التنظيمات- لم تتحقق بمعزل عن الممارسة العملية المتصلة بحل المشاكل والتعقيدات المختلفة التي تواجه الأفراد، بل تعد تراكمًا انتقائياً يعمل على تحسين وتطوير الشروط البنائية للفعل التنظيمي، والذي في النهاية يشكل السياق الموضوعي الذي يخضع له ويتفاعل خلاله الفاعلين ويُبتنُون به واقعهم الاجتماعي؛ وهذا ما يدفع الباحث على التركيز، في صياغته للأسئلة الفرعية للدراسة، على الخصائص البنائية المشتركة للنسق الاجتماعي التي تسمح بتقديم تحليل ناموسي/كوبي وتفيد بالوصول إلى تعميمات شاملة نسبياً لعلاقات السلطة حتى في بحوث دراسة الحالة<sup>1</sup>.

ثانياً؛ استناداً على مسلمة السوسولوجيا العلائقية القائمة على "مفهمة مقولة العلاقات الاجتماعية والشرع في تأسيس، على هذا المفهوم، لسوسولوجيا ماكروية وميكروية خاصة بمجرى الكيانات الاجتماعية"<sup>2</sup>، سوف يعتمد الباحث إلى تحليل الشروط البنائية التي تفرضها البنية التنظيمية باعتبارها عنصر خلاق في علاقة البنية وعلاقات السلطة، وبواسطة فكرة البنية سوف نحدد الدور الذي تلعبه البنية في تشكيل علاقات السلطة كممارسة اجتماعية داخل التنظيم المهني، وتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة وهو تفسير الكيفية التي تُصاغ بها الأفعال بنائياً.

ثالثاً؛ انطلاقاً من فكرة ممارسة الفاعل للسلطة بتأثيره على الفاعلين الآخرين، وتحويله للشروط السياقية لتكون في صالحه، وكذا ارتكازه على مبدأ الانعكاسية وما يُشكله من وعي خطابي وعملي، سوف نقارب الفاعل في هذه الدراسة على أساس أنه فرد مهاري فاعل في سياق تنظيمي وقادر على تشكيل القواعد المنظمة للممارسات الاجتماعية؛ وبالتالي هو مساهم في بنية النسق الاجتماعي المتمثل في البنية التنظيمية - باعتبار التنظيم بناءً اجتماعي-، فمن خلال الإكراهات البنائية التي يفرضها النسق الاجتماعي على الأفراد؛ وذلك من خلال قواعد ضابطة للممارسات الاجتماعية، وكذا بواسطة السلطة التي يكتسبها الفاعل بفضل ما يتيح النسق البنيوي من موارد وإمكانية للفعل، يصبح الفاعل قادراً على إضفاء معاني على الأفعال التي يقوم بها وذلك عن

<sup>1</sup> سيسرع في تبيان معضلة التعميم في فصل المقاربة المنهجية للدراسة.

<sup>2</sup> Cf. Guy Bajoit, *Pour une sociologie relationnelle*, 1 ère édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1992, p. 7.



طريق الوعي الخطابي أو العمل، ما يشرعن أفعاله انطلاقاً من العقلانية الأداة التي يمارسها داخل النسق، الشيء الذي يؤهل ممارساته المهنية ويكسبها القدرة ويؤهلها للمساهمة في بنية النسق الاجتماعي، إذ؛ الفاعل هو عنصر ديناميكي فاعل وليس ستاتيكي في معادلة الواقع التنظيمي.

## ب- البنية كسيرورة للضبط الاجتماعي داخل التنظيم، من علم الاجتماع العام إلى سوسولوجيا التنظيمات:

إن الطابع الإختلافي الذي تتميز به سوسولوجيا التنظيمات عن باقي التخصصات الأخرى وعن مختلف المقاربات والنظريات السوسولوجية العامة يتمثل في كون "اختيار التنظيمات كموضوع للبحث يوازي حكماً ضمناً يتم التأكيد منه من خلال التأويلات التي تعكس الأهمية الحاسمة للتنظيمات في المجتمعات الحديثة...، وتقوم هذه المسلمة على فكرة مفادها أن التنظيمات -الإدارية والصناعية- وطرق اشتغالها أو المعوقات الوظيفية المتصلة بما تشكل الظواهر المفتاحية لفهم المجتمعات الحديثة. فالدراسات التنظيمية أبعد ما تكون كأحد مجالات السوسولوجيا، فهي تعتبر -نتيجة لأهمية التنظيمات- كمدخل نحو معرفة عامة لفهم المجتمعات وتشخيص أزمتها"<sup>1</sup>، فعندما تقارن سوسولوجيا التنظيمات، على سبيل المثال لا الحصر، مع البنائية التكوينية ((بيار بورديو Pierre Bourdieu)) أو السوسولوجيا الديناميكية ((آلان توران Alain Touraine)) وهما سوسولوجيتان قائمتان على مسلمة مفادها "تجلي الطابع البنيوي في شكل طبقات تُترجم في تعارضات اجتماعية أساسية، وتدخله بشكل مباشر أو غير مباشر في الديناميكيات الاجتماعية"<sup>2</sup>، بمعنى أن التقسيم البنيوي المتمثل في شكل طبقات يعد بعداً تفسيرياً رئيساً لفهم ديناميكية المجتمعات كما أنه محدد أساسي لدراسة الصراع وطرق اشتغال المجتمعات.

أما فيما يخص سوسولوجيا التنظيمات، بدلاً من اعتمادها على التقسيم البنيوي المتمثل في الطبقات الاجتماعية كمسلمة أساسية في عملية التفسير، تجدها تعتمد على سيرورة التنظيم وماتنتجه من ممارسات وقواعد اجتماعية -باعتبار التنظيم بناء اجتماعي يسعى نحو تحقيق وظائف اجتماعية- لدراسة ديناميكية المجتمعات الحديثة.

<sup>1</sup> Pierre Ansart, *Les sociologies contemporaines*, 3ème édition, Paris, édition du Seuil, 1990, p. 63.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 64.

واحتراما لآليات انتقال الموضوع السوسولوجي من الماكرو إلى الميكرو، وحرصاً من الباحث على الإسقاط الصحيح لنظرية البنية في الواقع التنظيمي؛ سوف يوضح الاعتماد النظري على دراسات سبقت الدراسة في هذا الإسقاط، والتي تتمثل بشكل خاص في دراسة "جون دانيال رينود" التي صاغ من خلالها نظرية "الضبط الاجتماعي La régulation social"، ودراسة "إيرارد فريدبارغ" التي حدد فيها معالم إسقاط فكرة البنية على الواقع التنظيمي في كتابه "السلطة والقاعدة" كتصحيح لمسار نظرية الفاعل الإستراتيجي التي ساهم في تطويرها رفقة "كروزي".

في الواقع هناك حقلين رئيسين لسيرورة البنية، الحقل الأول تمثله سيرورة "أنطوني جيدنز" -كمقاربة ماكروية- التي ترى بأن الإكراه الممارس على الأفراد يدفعهم إلى خلق نوع من الممارسات المهنية التي تتحول أو تساهم شيئاً فشيئاً في بنية النسق الاجتماعي العام.

أما الحقل الثاني -كمقاربة ميكروية- تمثله أبحاث ودراسات رواد سوسولوجيا التنظيمات؛ والتي تنقسم إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمثلها أعمال "ميشال كروزي" وما نتج عن مقارنته للفاعل الإستراتيجي من افتراضات تقول بأن نسق الفعل الملموس هو نتاج قواعد يبتكرها الفاعلون من خلال نسبية العقلانية التي تنطوي عليها الإجراءات والقواعد الشكلية؛ وأن كل من الارتباب المصطنع والطبيعي<sup>1</sup> يساهمان في دفع الفاعلين لصياغة أو لتعديل القواعد الاجتماعية المنظمة لعلاقات السلطة، وهو الشيء الذي يحرك سيرورة البنية لكن ليس على مستوى النسق الاجتماعي العام كمصدر للإكراه كما يرى "غيدنز" وإنما على مستوى نسق الفعل الملموس، الموازي -من ناحية نظرية- للنسق الاجتماعي العام، مُثلاً في الدراسة الحالية في البنية اللاشكالية للتنظيم - أي لنسق الفعل الملموس - باعتبارها مجموعة حلول إزاء إكراهات البنية الشكلية.

إن هذا الفصل بين النسق الاجتماعي العام "البنية" ونسق الفعل الملموس "نتاج علاقات السلطة" يؤدي في نهاية المطاف إلى سيورتين من البنية؛ السيورة الأولى تتم على مستوى النسق الاجتماعي العام من خلال انخراط الممارسات المهنية للفاعل في بنية النسق؛ في هذه الحالة تصبح البنية عند "كروزي" -بخلاف "غيدنز" - مجرد

<sup>1</sup> في هذا الخصوص أنظر الفصل الرابع.

حلقة مفرغة *cercle vicieux*؛ حيث يرأن "الحلقة المفرغة للرقابة والتحكم تتطور انطلاقاً من القواعد اللاشخصية impersonnelles والتنظيم القائم على المركزية. فالتوتر الناجم عن الإثباط الذي يواجه الجماعات المختلفة، التي تفقد القدرة على معارضة ما تخضع له من قرارات وما تتطلبه من رقابة صارمة، يجعل من المسؤولين لا يشعرون بالقوة الكافية لمواجهة الوضع القائم؛ ما يجعل القرارات في غالب الأحيان تعالج في المستويات العليا من السلم التراتبي حيث تنأى بقدر كافي عن الوضع المتوتر"<sup>1</sup> وهذا ما يضيف الطابع اللاشخصي على القواعد التنظيمية، بمعنى؛ يرى "كروزيي" أن امتلاك الفاعل للسلطة بفضل ما تتيحه النسبية المتجذرة في القواعد الشكلية؛ يؤدي بالسلطة الشكلية إلى إنتاج قواعد تكبح وتضبط السلطة اللاشكلية للأفراد؛ ما يؤدي بدوره إلى إنتاج ثغرات جديدة يستغلها الفاعلون حتى يتمكنوا من تحقيق نوع من الاستقلالية عن النسق لبلوغ أهدافهم الخاصة؛ الأمر الذي يحيل إلى السيورة الثانية من إسقاط نظرية البنية في التنظيم من وجهة نظر "كروزيي"، والتي تتعلق بنسق الفعل الملموس؛ أين وضح سيورة بنية نسق الفعل الملموس المُنظَّم للعلاقات الاجتماعية اللاشكلية داخل التنظيم، وذلك بفعل القواعد الناجمة عن علاقات السلطة وما تفرزه إستراتيجيات الفاعلين من مصالح متضاربة أو مشتركة، حيث تتمثل سيورة البنية في التعديل المتبادل الذي يتفاوض خلاله الفاعلون انطلاقاً من تحديدهم للبنية الموضوعية للمشاكل أو المعوقات التي تحول دون تحقيقهم لمصالحهم الشخصية؛ وبفضل تفاوضهم يؤهلون مجموعة من القواعد اللاشكلية التي تكتسب درجة معينة من الاستقرار وذلك حسب فعاليتها في التوفيق بين مصالح الفاعلين وتنظيم علاقات السلطة القائمة بينهم، لكن المنزلق التحليلي الذي وقع فيه "كروزيي" يكمن في تغييب العلاقة التبادلية التكاملية بين نسق الفعل الملموس والنسق الاجتماعي العام "البنية الشكلية"؛ وهذا في الحقيقة ما أدى بالتحليل الإستراتيجي إلى الوقوع في حلقة نظرية مفرغة أيضاً نتيجة ضيق أفقه التحليلي وتغييب العنصر الزمني -الذي يعكس الخبرة الاجتماعية للفاعل- الملازم للممارسات الاجتماعية، بخلاف "غيدنز" الذي تنبه له ووضعه كشرط أساسي في سيورة البنية. ذلك ما يُنقل إلى المرحلة الثانية في سوسيولوجيا التنظيمات ومقاربتها لسيورة البنية داخل التنظيم.

- المرحلة الثانية؛ تمثلها أعمال كل من "جون دانيال رينود" و"إرارد فريديبارغ"، وحتى يتم شرح مسلمات هذا التوجه النظري، الذي إعتده الباحث في هذه الدراسة، ارتأى أن ينطلق أولاً من موقف "فيليب بورنو" بهذا الخصوص؛ حيث يقول أن:

<sup>1</sup> Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., p. 238.

"بنية ألعاب الفاعلين تتشكل على نحو أفضل انطلاقاً من بناء قواعد داخل الكل المنظم المتمثل في المؤسسة؛ وذلك تبعاً لنظرية الضبط المشترك لـ "جون دانيال رينود" (1989)، الذي انطلق في تحليله من نفس الاستنتاج الذي انتهى إليه "كروزي" و"فريدبارغ"؛ والمتمثل في صعوبة إنباء الفعل الجماعي الذي، بخلاف ما يتبدى، لا يكفي تفسيره انطلاقاً من تقارب المصالح الفردية؛ وبالتالي لا يصح القول، على سبيل المثال، أن اعتصام العمال لإحداث سلسلة من الإضرابات، قصد الدفاع عن رأس مالهم المهني ورفع مستوى الأجر، قد نشأ فقط بفعل انتمائهم لنفس المهنة وبتقاسمهم لنفس المصلحة في ذلك. فالانطلاق من عملية بناء القواعد يساعد على فهم أفضل لفكرة أن المجتمع لا يوجد بطريقة اعتباطية، وأن ماهية العقد الاجتماعي غير طبيعية، وليس من البديهي اعتبار الوعي الجمعي مُتعالٍ عن الوعي الفردي، ناهيك عن ضرورة إنكار الاعتراف السهل بفكرة أن القواعد يتم تأسيسها على قيم شاملة مُشكّلة للمبادئ ومُنتجة للتوجهات الكبرى الخاصة بقانون المجتمع"<sup>1</sup>

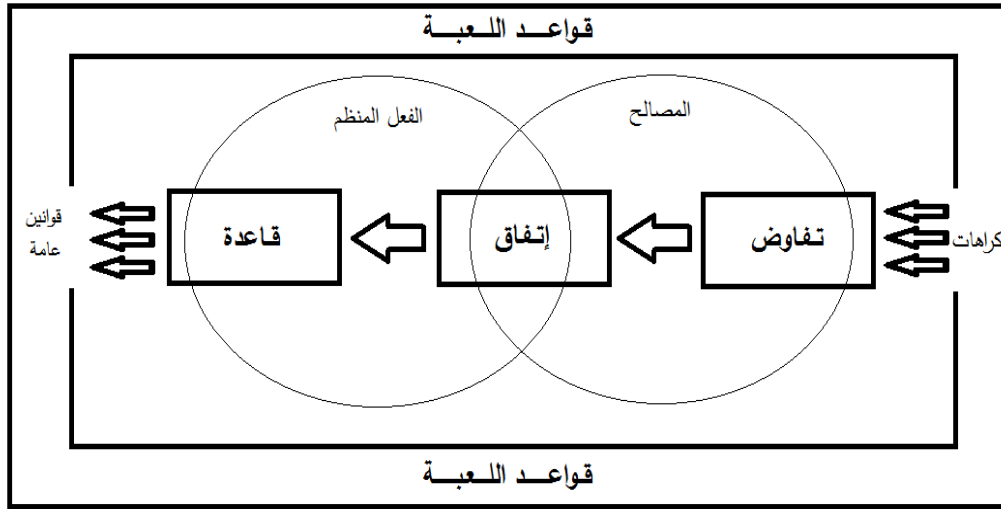
نلاحظ أن موقف "فيليب بورنو" من "نظرية الضبط الاجتماعي" لـ "جون دانيال رينود" يتحدد بالأساس انطلاقاً من أهمية القاعدة La règle وطرق إنتاجها وبنائها تشاركياً، وكذا دورها في سيرورة البنية الخاصة بألعاب الفاعلين وما تشتمل عليه من إستراتيجيات، إذ تعتبر القاعدة تبعاً لـ "رينود" هي ثمرة تراكمات اجتماعية بناء ذات مدى زمني طويل نسبياً، كما أنها تعكس عملية الضبط المتبادل والمتواتر بين الفاعلين في إطار تعايشهم المشترك؛ أين تبرز الحاجة إلى الموازنة، من جهة؛ بين الإكراه الجمعي الذي تفرضه البنية، ومن جهة أخرى؛ الحرية النسبية التي يكتسبها الفاعل بحكم وضعيته أو ما يمتلكه من أرصدة، بحيث أن هذه الموازنة هي السبيل الرئيس لإنتاج الفعل الجماعي المنظم.

أما بخصوص التركيز على القواعد الاجتماعية كمدخل أو كمنطلق لدراسة سيرورة البنية داخل التنظيم؛ نجد بأن "رينود" يُعارض ويتوافق في الآن ذاته مع أفكار ((إميل دوركايم (Émile Durkheim)) و((تالكوت بارسونز (Talcott Parsons))، "حيث يتوافق معهما في فكرة الإكراه الجمعي الذي يفرضه البناء الاجتماعي أو النسق العام، لكنه يُعارضهما في فكرة الحتمية الاجتماعية والإكراه المطلق للبناء الاجتماعي كمحدد مُسبق لأفعال الأفراد وما يُؤطرهم من قواعد"<sup>2</sup>، حيث يرى "رينود" بأن الحتمية الاجتماعية يتم إنتاجها من قبل الفاعلين؛ وتتمثل

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 1995, p. 146.

<sup>2</sup> Cf. Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Troisième édition, Paris, Armand Colin, 2004, p. 14.

أساساً في إنتاج قواعد منظمة للأفعال البشرية وذلك بعد سيرورة من التفاوضات وما تحقّقه من توازن في الاتجاهات المتعارضة والمتوافقة للفاعلين داخل التنظيم؛ بحيث يُنتج نسق العلاقات الاجتماعية مجموعة من القواعد أولاً على مستوى البُعد الاشكلي للفعل الجماعي من ثم تتأهل تلك القواعد إلى مستوى البُعد الشكلي للفعل الاجتماعي؛ بحيث تصبح مع مرور الزمن، وبتغير الأوضاع والسياقات، مجموعة من الإكراهات<sup>1</sup>.



شكل رقم (04): تشكل القاعدة الاجتماعية في نظرية الضبط الاجتماعي<sup>2</sup>

من خلال الشكل التوضيحي أعلاه، تبرز قواعد اللعبة Les règles du jeu كنتيجة عامة لسيرورة من العمليات الاجتماعية المُنظمة إلى ثلاث مراحل أولاً؛ التفاوض لتحقيق الاتفاق حول المصالح المتباينة أو المتقاربة، ثانياً؛ الاتفاق على القواعد المُنظمة لأفعال الأفراد، هذين الحقلين "المصالح، الفعل المنظم" وبفعل الاستقرار الذي تضمنه القواعد الناتجة عنهما تنتقل السيرورة إلى المرحلة التالية ثالثاً؛ التي ترتقي بالقواعد إلى مصاف القوانين العامة التي تتحكم في النشاط الإنساني داخل كيان اجتماعي العام ممثلاً في قواعد اللعبة، والجدير بالذكر هنا؛ أن مفهوم "اللعبة" بهذا الإسقاط النظري لفكرة البنية، نجده يختلف عن مفهوم اللعبة عند "ميشال كروزبي"؛ وذلك كون هذا الأخير يحصر هذا المفهوم باعتباره "مجموع ممارسات في إطار قواعد مسبقية يدركها الفاعل قبل انخراطه في ألعاب السلطة"<sup>3</sup>، كما يرتبط بسيرورة بنية متصلة بالبنية الاشكلية للتنظيم "نسق الفعل الملموس"، بخلاف "رينود" الذي يفتح أفق هذا المفهوم حيث يرى أن "القواعد ليس بالمعطى الطبيعي، بل تُبنى ويعاد بنائها باستمرار.

<sup>1</sup> وهنا نلمس سيرورة البنية التي قدمها "جيدنز".

<sup>2</sup> المصدر: من إعداد الباحث.

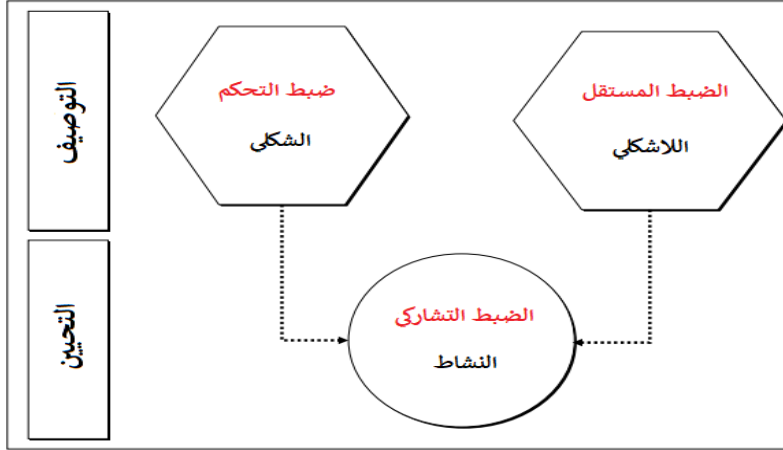
<sup>3</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 117-119.

فهي تشكل حيز لعملية البناء التي تتمفصل في سياق الديمومة، حيث تصبح القواعد جديدة وقديمة في نفس الوقت وتندرج كما تُنتج في الآن ذاته التقاليد التي توجد فيها، ما يجعلها كفيلاً بحل المشاكل المرتبطة بالتغيير، وكل ذلك في ضوء ما تخضع له من توتر قائم بين الديمومة والاستمرارية<sup>1</sup>، وهذا ما يشكل الاختلاف الجوهرى في إسقاط فكرة البنية بين "كروزيبي" و"رينود"، حيث يرى هذا الأخير بأن القاعدة ليست معطى خارجي يخضع له الفرد ويحدد بشكل مسبق أفعاله وممارساته داخل التنظيم، بل هو بناء يتم عبر المكان والزمان، ويتشكل من القواعد المنتجة ليشكل بدوره قواعد آنية قابلة "للتعديل/البنية"، من خلال هذا الطرح تجاوز "رينود" فكرة البنية المحدودة بالبنية اللاشكالية "نسق الفعل الملموس" إلى نسق الاجتماعي العام باعتباره بنية شكلية "القواعد الشكلية والقوانين الرسمية العامة".

أسس "رينود" رؤيته للقواعد الضابطة داخل التنظيم إنطلاقاً من التمييز بين "الموصوف/المكتوب" - ما يجب أن يكون - Le prescrit، والفعلية - ما هو موجود على أرض الواقع - Le réel، حيث يرى أن البنية التنظيمية أو "التوصيف المتضمن في النسق الشكلي، يرمي لأن يكون واصفاً لما يحدث فعلياً، وهذا صحيح جزئياً؛ لأن النسق الشكلي يتفاعل، ويسعى لفرض قوانينه، ويرصد الانحرافات قصد تصحيحها...، لكن ألا يعكس ذلك تحديداً للمشاكل الواقعية التي يتوجب على العامل حلها؛ في بعض الأحيان بطرق تختلف عن الخطاطة البسيطة التي يحددها التقني أو الإطار المشرف؟ إن هذا التحليل يؤكد أهمية الضبط المستقل كما يوضح ما هو موجود فعلاً<sup>2</sup>. إنطلاقاً من هذا التساؤل حدد "رينود" ثلاثة أنواع من الضبط الاجتماعي قائمة على قواعد تنظم الفعل داخل التنظيم؛ ضبط التحكم régulation de contrôle، الضبط المستقل régulation autonome، الضبط التشاركي régulation conjointe.

<sup>1</sup> Cf. Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*, op. cit., pp. 13-14.

<sup>2</sup> Cf. Jean-Daniel Reynaud, « *Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome* », Revue française de sociologie, volume 29, n° 1, 1988, p. 15.



شكل رقم (05): الضبط التشاركي كنتيجة لإتفاق الضبط المستقل مع ضبط التحكم<sup>1</sup>

يوضح الشكل أعلاه ترابط هذه الأنواع من الضبط والتكامل فيما بينها؛ حيث يتشكل ضبط التحكم من مجموعة القواعد واللوائح والقوانين الشكلية التي تصف الوظائف وتحدد أجر العمال وتضفي التبعية الصارمة لجهاز الإدارة والسلطة الشرعية التي يتمتع بها والتي تتيح له أن يفرض أساليبه الضبطية من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله<sup>2</sup>، وبذلك يعد ضبط التحكم إكراهاً موجهاً لأفراد التنظيم، ما ينتج عنه الضبط المستقل<sup>3</sup> وهو مجموعة من القواعد المبتكرة من طرف الأفراد الخاضعين لضبط التحكم كرد فعل لمقاومة هذا الأخير، وذلك من خلال إمتلاكهم إستقلالية نسبية تسمح لهم بالفصل بين ما هو محدد "التوصيف" من طرف ضبط التحكم و ما تقتضيه مصالحهم الخاصة في إطار الواقع الفعلي لنشاطهم، ما يسمح لهم بالتحكم في هامش معين من تأدية مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لوضعيتهم ومصالحهم المشتركة، يستمدون هذه الاستقلالية من العقلانية النسبية المتضمنة في أساليب التدبير والتسيير؛ وبواسطة الغش والتلاعب من خلال ما يمتلكونه من خبرة ومعرفة بخصوص مجال نشاطهم؛ وكذا من خلال المساومة عن طريق إستغلال الفجوات التنظيمية الناتجة عن الظروف الإرتيابية والمفاجئة التي يمر بها التنظيم والتي يحتاج فيها فعالية ونجاعة أعضائه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Babeau Olivier et Chanlat Jean-François, « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p. 10.

<sup>2</sup> يقترب هذا المفهوم من مفهوم "كروزي" للقواعد اللاشخصية.

<sup>3</sup> يقترب من مفهوم نسق الفعل الملموس عند "كروزي".

<sup>4</sup> Cf. Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*, op. cit., pp. 108-111.

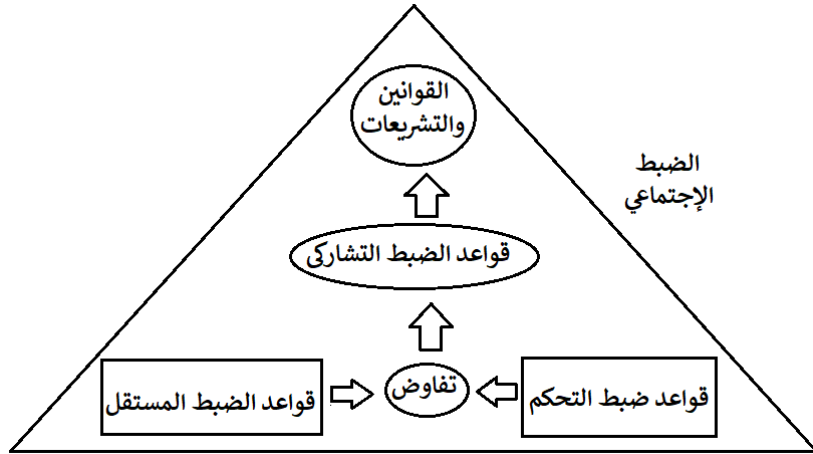
إن إستمرار التعارض القائم بين ضبط التحكم والضبط المستقل يؤدي إلى ما يطلق عليه "كروزي" بـ"الحلقة المفرغة"، وبما أنه سبقت الإشارة إلى الاختلاف بين "كروزي" و"رينود" بخصوص الإسقاط النظري لسيرورة البنية داخل التنظيم، نجد أن "رينود" يضيف نوع ثالث من الضبط وهو "التشاركي" كنتيجة لحالة الاتفاق المتبادل بين المصدرين المختلفين لإنتاج القواعد -التحكم والمستقل- وكتحيين للقواعد العامة والجزئية التي تحكم التنظيم، يتأسس " الضبط التشاركي" إنطلاقاً من حقل التفاوض الجماعي -إستنتجه من دراسة مقارنة بين فرنسا وألمانيا- حيث تؤدي إلى صياغة قواعد متعالية، دون ضرورة إلغاء التعارض القائم بين مصدرى الضبط، وإنما الأخذ في الاعتبار إهتمامات ومصالح كل منهما، ويمكن إلى حد القول بأن القواعد التشاركية المحققة بفضل التفاوض يمكنها أن تغطي مجموع العلاقات بين العمال والإدارة وجميع الاحتمالات القائمة<sup>1</sup>، كون القواعد الناتجة عن تفاوض الطرفين تحمل شرعية يتمثل مصدرها في الاتفاق الجماعي على مجموعة من الضوابط العامة أو الخاصة.

إستطاع "رينود" إسقاط فكرة البنية على التنظيمات ونقلها من المستوى الماكروي إلى الميكروي بفضل "الضبط التشاركي"، فمن خلال هذا المفهوم تمكن من صياغة نموذجاً تحليلياً عملياً لنظرية "الضبط الاجتماعي"، وذلك باعتبار أن "الضبط التشاركي" هو مجال تفاوضي يتلاقى ويتفق فيه البعد الشكلي واللاشكلي للتنظيم، كما يعد أيضاً مرحلة تحيين actualisation للقواعد المتفق عليها في حال تغيير "مفاجئ/مؤسس" أو مرحلة غير مستقرة يعيشها التنظيم؛ على نحو يتم فيه إحترام مصالح ومبررات الطرفين وتحقيق التوازن والإستقرار لمدة زمنية طويلة نسبياً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Brechet, « *Le regard de la Théorie de la Régulation Sociale de Jean-Daniel Reynaud* », la Revue Française de Gestion, vol. 34, n°184,2008, pp 20-21.

<sup>2</sup> عكس الحلقة المفرغة التي حددها "كروزي" والتي تتميز بمدة زمنية قصيرة من التوازن وإستقرار نتيجة لتغيب دور البنية الشكلية في سيرورة التفاوض، وإغفال العنصر الزمني لتشكل القواعد الضابطة.





شكل رقم (06): سيرورة تشكل الضبط الاجتماعي في نظرية "جون دانيال رينود"<sup>1</sup>

لم يتمكن "رينود" التحقق من فكرة الضبط التشاركي إلا بعد دراسة مقارنة بين حالتين تمثلهما النقابات العمالية في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث بيّن فيها أنه "من المظاهر الحاسمة؛ تلك المكانة التي تمنحها الإستراتيجيات النقابية للضوابط المستقلة، إذ بواسطتها تفرض هذه الأخيرة إمكانية إدراجها في النصوص القانونية والضوابط التقليدية لمهنة معينة، وتستطيع بذلك أيضاً أن تولي أهمية جد متغيرة لشكلية و(لتقنين) الضبط المستقل: الشيء الذي يميز جذرياً النشاط النقابي البريطاني والأمريكي، فعلى الرغم من أن كلاهما يرتكز بشكل كبير على قواعد المهنة، أي الأعراف والممارسات، إلا أن الحالة الأولى تأتي بإستمرار إدراج الأعراف والاتفاقات في القانون وتأتي أن تعارض بها الطرف الآخر (الإدارة) أمام المحاكم، أما الحالة الثانية؛ على الرغم من سيطرتها على جزء كبير من القانون (الخاص) ضد قوانين الدولة إلا أنها، عكس الحالة الأولى، تمكنت من تطوير جهاز قانوني مبهر"<sup>2</sup>.

إذاً؛ من خلال النشاط النقابي تمكن "رينود" من تأكيد الضبط التشاركي؛ كون النقابات تُمد الضبط المستقل الثقل والشرعية اللازمة في تفاوضه مع ضبط التحكم وتفرض قواعدهما عليه في سيرورة التوافق المتبادل حول قواعد ضابطة مشتركة، عكس "كروزيبي" الذي جعل من الضبط المستقل "نسق الفعل الملموس" حبيس التعارض المغلق في حلقة مفرغة تتشكل حول الصراع المستمر مع ضبط التحكم دون إمكانية إرتقاء القواعد، التي

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الباحث

<sup>2</sup> Cf. Jean-Daniel Reynaud, « *Les régulations dans les organisations* », *op. cit.*, p. 16.

ينتجها الطرفان، إلى مصاف القوانين والقواعد العامة؛ ما أدى بتحليل الإستراتيجي إلى إغفال مرحلة زمنية مهمة من سيرورة تشكل السياقات الإستراتيجية وعملية تشكل القواعد التنظيمية.

لكن؛ بالرغم من تبيان مصدر ملموس ورسمي لشرعية الضبط المستقل -والمتمثل في الممارسة النقابية-، إلا أن ذلك لم يجيد "رينود" عن نقد المعوقات الموضوعية لدور النقابات العمالية في سيرورة البنية، حيث حدد ثلاثة حالات<sup>1</sup> تحول دون تمكين الضبط المستقل من القوة والثقل اللازمين لمجابهة متطلبات ضبط التحكم، أولاً؛ يحدث أن تصاغ الإستراتيجيات النقابية على الحيطه والحذر إزاء المتطلبات المفرطة للضبط المستقل وذلك حتى تحقق النقابة نوع من التفاوض المعقول مع الإدارة وتحافظ في الوقت ذاته على هامش إستقلالية وسلطة العمال؛ بحيث تبقى قواعد ضبط التحكم تعلقو نسبياً على القواعد الناجمة عن الأعراف والممارسات المهنية التي يمثلها الضبط المستقل، ثانياً؛ ولبلوغ هذا الوضع تعمد النقابات العمالية إلى إستخدام القوانين التي تحفظ إستقلالية وكرامة العمال، وذلك على حساب ما تتطلبه الممارسات المهنية من قواعد وضوابط، حيث ترفض النقابات الإستناد على هذه المطالب الأساسية لكونها تحقق إستقراراً وظيفياً يقلص من سلطة ودور النقابة كوسيط بين العمال والإدارة، ثالثاً؛ إن إستناد إستراتيجية النقابات على مطالب تحقيق الكرامة والإستقلالية على حساب القواعد الفعلية للممارسات المهنية يؤدي في كثير من الأحيان إلى تحالف النقابات العمالية مع نقابات أرباب العمل أو الجهاز الإداري للمؤسسات، وينجم عن هذا التحالف إنتاج قواعد وقوانين بعيدة كل البعد عن وضع العمال وما يفرزه الواقع المهني من قواعد لا شكلية تعكس التنظيم الفعلي للعمل، الشيء الذي يلغي دور الضبط المستقل في سيرورة البنية وبناء الضبط التشاركي؛ ما يتسبب في عدم إستقرار علاقات العمل بين العمال والإدارة وينجر عنه حلقة مفرغة من الإكراهات والبدائل الوظيفية التي تنحصر في نطاق المصالح الخاصة دون مراعاة للمتطلبات التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم.

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 16.



شكل رقم (07): منهج توظيف المقاربات النظرية المتبناة في الدراسة<sup>1</sup>

إستناداً على ما سبق طرحه؛ يبيّن الشكل التوضيحي أعلاه منهج توظيف المقاربات النظرية المتبناة في الدراسة من أجل كشف دور البنية التنظيمية في تشكيل علاقات السلطة؛ ينطوي موضوع الدراسة على إشكالية إستيمولوجية أساسية تتمثل في الطرح القائم على البراديغم الكلياني-البنائية الوظيفية المتصلة بالمتغير المستقل البنية التنظيمية- والطرح القائم على البراديغم التفاعلي -سوسيولوجيا التنظيمات المتصلة بالمتغير التابع علاقات السلطة-، وحتى يتجنب الباحث المنزلق الإستمولوجي المتصل بالمرجعية النظرية الرئيسة في تحليل المعطيات الميدانية وصياغة نتائج الدراسة؛ إعتد في المرحلة الأولى على نظرية النمذجة البنائية لـ"هنري مينتزربرغ" كأداة لتفكيك النسق الشكلي "البنية التنظيمية" في إطار العناصر التي حددتها نظرية النمذجة والتي على أساسها وضعت الطابع الإختلافي بين مختلف البنيات التنظيمية؛ مستخدمين في تفكيك بنية الكيان التنظيمي محل الدراسة -الجامعة كنموذج- على الشروط البنائية للبنية المهنية التي حددها "مينتزربرغ". أما في المرحلة الثانية الخاصة بالنسق اللاشكلي إعتد الباحث في تحليله على نظرية التحليل الإستراتيجي وذلك لتحديد الأبعاد النظرية والإمبريقية المتصلة بعلاقات السلطة وما تنطوي عليه من إستراتيجيات "فردية/جماعية" للفاعلين في سياق النسق الشكلي.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الباحث

لكن؛ على الرغم مما تتيحه النظرية الأولى من تفكيك بنائي، وما تقدمه النظرية الثانية من عُدة تحليلية، إلا أن توظيفهما لا يتيح الكشف عن طبيعة علاقات السلطة في سياق شروط بنائية مخصوصة -البنية المهنية نموذجاً-؛ الأمر الذي دفع بالباحث إلى تبني براديجم توافقي يجمع الطرح الكلياني والتفاعلي في سيرورة تكاملية تبادلية، ولتحقيق هذا المطلب وقع الإختيار على "نظرية البنية" -في بعدها الميكروي- وبالتحديد نظرية الضبط الاجتماعي لـ"جون دانيال رينود"؛ التي من خلالها سيقوم الباحث بفحص سيرورة وشروط التفاوض بين النسق الشكلي "البنية التنظيمية" والنسق اللاشكلي "علاقات السلطة"؛ وذلك حتى نستخلص ما يَنُتج عن هذا التفاوض من قواعد "تشاركية/تعارضية" تمكن -خلال مرحلة تأويل النتائج- من الوصول إلى طبيعة مخصوصة تطبع علاقات السلطة في سياق الشروط البنائية للتنظيمات المهنية؛ ومنه الكشف عن دور البنية التنظيمية في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية.

إذاً، إنه لمن الضروري بما كان التركيز على أهم الخطوط العريضة في البحث الكيفي، خاصة فيما يتصل بمسألة التعميم، ذلك أن النتائج التي تسعى إليها هذه الدراسة يُفترض أن تتحقق في جميع التنظيمات التي تندرج تحت نموذج البنية المهنية، فمن خلال النظرة الحديثة لإبستمولوجيا المنهج كما يحددها كل من ((غوبا ولينكولن Yvonna Lincoln et Egon Guba))، والتي تعرف بـ "مقاربة التعميم الاستدلالي". سيتم تعميم النتائج على جميع المؤسسات الجزائرية ذات البنية المهنية.

رابعاً: الدراسات السابقة

باعتبار أن الدراسة تنتمي إلى حقل الدراسات الكيفية، وبمحكم الإختيار المنهجي الذي تبناه الباحث "دراسة حالة" وما يتبعه من نتائج إستقرائية تستعصى الإرتقاء إلى القابلية للتعميم-إلا بشروط محددة إلتزم بها ضمن إستيمولوجيا المنهج<sup>1</sup>، وسعى الباحث قدر الإمكان ربط المقاربة البحثية بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات التي أجريت على المستوى الوطني، وذلك لتحقيق الوصف الشامل ورصد الإنعكاسات النمطية للبنية المهنية في سياق محدد -الجامعة/البنية المهنية الجزائرية-:

أ- الدراسة الأولى: تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري<sup>2</sup> (2008)

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحثة "أمينة مساك"، حيث كان الهدف منها هو إعطاء نظرة شاملة عن الجامعة الجزائرية وما يتعلق بها من وظائف وأهداف، وسعت الباحثة لتقديم منظور تحليلي لواقع الجامعة الجزائرية في إطار تشكيلة من المتغيرات والتحديات من خلال التعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر، أهدافه وسياساته. كما عمدت الباحثة لتسليط الضوء على خصوصية الجامعة الجزائرية وكشف الحقائق الاجتماعية لمحاولة تشخيص العلاقة بين هذه الخصوصية والحقائق الاجتماعية، مبررة الباحثة البحث في هذه العلاقة بتفادي حدوث قطيعة بإعتبار الجامعة أولى المؤسسات الفاعلة المتأثرة بالتغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع من خلال علاقتهما المتبادلة في إطار عملية التفاعل.

وحتى تحقق الباحثة أهداف الدراسة إنطلقت من أربع فرضيات رئيسة هي كالتالي:

- عدم وضوح سياسة التعليم العالي من المنظور الرسمي لدور الجامعة ينعكس على مسيرتها للمحيط الخارجي، مما يؤثر في تمثل المجتمع لها.
- يحدد النمط البيروقراطي للنظام الجامعي مدى فعالية وظيفة البحث العلمي في علاقة الجامعة مع محيطها الخارجي.

<sup>1</sup> في هذا الخصوص أنظر عنصر المقاربة المنهجية للدراسة.

<sup>2</sup> أمينة مساك، تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري: دراسة تحليلية تقييمية لنظام التعليم العالي في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2008.

- ينعكس عدم إدراج التغيير الخارجي للجامعة في سياسة التعليم العالي على مدى إستجابتها لسوق العمل الخاص بالبيئة الخارجية.
- تأثر الجامعة الجزائرية بالتغيرات الخارجية العالمية يحدد نمطاً جديداً ينعكس بالضرورة على مشروعها التكويني والعلمي.
- إنطلاقاً من المنهج المختلط؛ وللتحقق من هذه الفرضيات إعتمدت الباحثة على "المنهج النسقي التحليلي"، إضافة إلى "تحليل المحتوى" المطبق كميّاً في تحليل الأسئلة المفتوحة في الاستمارات، وكيفياً من خلال تحليل الخطابات الناتجة عن المقابلات. كما إعتمدت الباحثة كذلك على "المنهج التاريخي" من خلال الرجوع إلى تاريخ الجامعات وتطورها وتاريخ المجتمع الجزائري من حيث عرض كل من تاريخ الجامعة الجزائرية وسيرورة البحث العلمي، وقضية التعريب وما إلى ذلك، مدعمة كل ذلك بالمنهج الإحصائي في تبويب البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتبويبها، ويتضح جلياً "المنهج المختلط" في ما إستعملت الباحثة في هذه الدراسة من مختلف التقنيات بالتوازي لمعالجة الموضوع؛ "ملاحظة مدعمة في المقابلات"، "المقابلات" بأنواعها، "الإستمارة"، وإعتمد تحليل الباحثة على مختلف المتغيرات من أجل تحقيق الربط المنطقي بينها.

ومن خلال هذه الخطوات المنهجية التي إستخدمتها الباحثة كانت النتائج المتحصل عليها في نهاية

الدراسة، كالتالي:

- سلم القيم السائد في المجتمع في الجامعة يعطي الأولوية للجانب المادي على حساب العلم والعمل، من خلال مختلف التأويلات التي أعطها الباحثون في تبرير إجاباتهم.
- عدم قدرة الجامعي والمثقف على إثبات وجوده الفعلي في المجتمع من خلال تغيير هذا السلم القيمي أو تقييم الملموس لعملية التنمية، ما دام أن تغيرات المؤسسات في مجتمعاتنا تغطيها مداخل النفط. فالمجتمع الجزائري لا يعطي قيمة للجامعة وللعلم عموماً في سيرورته التنموية، بل يعتمد على الثروة النفطية التي يتم الإستثمار فيها بنسب عالية.
- عدم إحساس المسؤولين بأهمية دور المتعلم والنخبة في بناء المجتمع وتطوير الاقتصاد.
- في غياب سياسة تنمية ذات أبعاد استراتيجية، لم يجد المتخرجون من الجامعة الظروف المواتية لإبراز كفاءتهم (لاسيما المتفوقين) وبالتالي إعطاء صورة مشرفة للجامعة الجزائرية، مما دفع بأغلبهم إلى الهجرة.

- الخطاب المتعلق بالجامعة مجرد خطاب رسمي، أما الجامعة فتحمل صورة سلبية وإيجابية متزامنة، فأغلبية الأسر ترغب في أن يدخل أبنائها للجامعة في الوقت الذي يقال إن التعليم في هذه المؤسسة لا جدوة منه بدليل بعض التصريحات: "اللي قرا، قرا بكري! واللي قرا واش دار!"
- صورة الجامعة مقترنة بمشكلة العمل (كثرة الشهادات دون عمل).
- هناك تراجع وإهتزاز لصورة الجامعة بفعل الانفصال القائم بينها وبين الفضاءات الاجتماعية القائمة.
- الجامعة لم تحدد الممارسة الأكاديمية مع غياب واضح للإستراتيجيات حول هذا المشروع.

وكان التعليق الأخير للباحثة فيما يخص هذه النتائج، هو وجود انعكاس لصورة الجامعة في ثلاثة أبعاد أساسية: الطالب الأستاذ والبحث العلمي، من خلال تقدير العلم والعلماء، لكن أضحت هذه الصورة الحالية لهذا الكيان الراقي مجرد إنطباع سلبي ومشوه على الرغم مما يحمله من إيجابيات.

#### ب- الدراسة الثانية: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي<sup>1</sup> (2013)

دراسة قامت بها الباحثة "فريدة زيني"، حيث هدفت لبحث مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وذلك من خلال قياس أثر العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الأجر)، وقياس أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في نمط القيادة والعلاقات الإنسانية، والإستقلالية (الحرية) المتاحة للأستاذ والمعلومات المرتدة عن الأداء الوظيفي وتوفر الفرص البديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز. وأثر كل ما تم ذكره على الأداء الوظيفي. مع الأخذ بالاعتبار الفوارق الموجودة بين مستوى الولاء لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات الثلاث.

إنطلقت الباحثة في دراستها هذه من تساؤل رئيس هو كالتالي:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعة تونس والجزائر والمغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها وأثره على أدائه الوظيفي؟

<sup>1</sup> فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر-المغرب، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2013.

واندرج تحت التساؤل الرئيس ثلاث فرضيات رئيسة حددت من خلالها الباحثة أبعاد ومؤشرات الدراسة؛ وهي كالآتي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية تعزى للخصائص الشخصية للعينة والمتمثلة ب: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية.

تكونت عينة هذه الدراسة من 750 أستاذ جامعي يشكلون ما نسبته 35% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم 2181 عضو في الجامعات السابقة الذكر، حيث أخذت الباحثة عينة طبقية من مجتمع الدراسة، ووزعت 1100 إستبانة على أفراد العينة المنتمين إلى الجامعات سابقة الذكر، لكن إسترجعت الباحثة 410 إستبانة قابلة للتحليل وذلك بنسبة استرداد بلغت 37.30%.

وحتى تحلل هذا الكم الهائل من البيانات؛ إستخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية (SPSS) حيث إستخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وحتى تصل الباحثة إلى إجابة عن السؤال الرئيس للبحث قامت بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات الموافقة على فقرات الإستبانة، كما إستخرجت إختبار T وتحليل التباين الأحادي F ومعامل إرتباط "بيرسون من أجل إختبار فرضيات الدراسة.

كانت الإجابة عن السؤال الرئيس هي؛ إن اتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة كانت متوسطة؛ مما يعني أن استعدادهم لترك الجامعة الحالية التي يعملون بها للعمل بجامعة أخرى جاء متوسطاً.

أما فيما يخص نتائج الجانب الميداني التي تحققت الباحثة من خلالها على صدق الفرضيات فكانت نتائجها التالي:



- أظهرت النتائج أن ولاء الأساتذة نحو الجامعات التي ينتمون إليها كان قوياً، حيث كان استعداد أفراد العينة لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة يليه أهمية سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية بالنسبة للأساتذة وشعور أفراد العينة بالفخر (الاعتزاز) لوجودهم في الجامعة كانت كذلك من المصادر القوية المؤدية لولاء عال للجامعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إتجاهات أفراد العينة نحو النمط القيادي كان متوسطاً بدرجة 3.13، وهذا يعني الحاجة إلى تحسين طبيعة الأنماط القيادية السائدة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية المتمثلة، حيث يتوجب تحسين طبيعة العلاقات بين المرؤوس والرئيس، ووضع نظام حوافز للأساتذة من أجل رفع مستوى ولائهم للجامعة. كما أن إتجاهات الأساتذة نحو طبيعة العلاقات بين الأفراد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية؛ كان متوسطاً، وأثبتت الدراسة أن الإستقلالية المتاحة للأساتذة كانت متوسطة بشكل عام. أما فيما يخص المعلومات حول الأداء كانت متوفرة للأساتذة ويمتلكون جميع المعطيات التي تخص مردوديتهم.
- إن إتجاهات الأساتذة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة كانت متوسطة، مما يعني أن استعدادهم لترك الجامعة الحالية التي يعملون بها للعمل بجامعات أخرى جاء متوسطاً.

### ج- الدراسة الثالثة: سوسولوجيا الإنتاج العلمي في الجامعة الجزائرية<sup>1</sup> (2016)

- دراسة قامت بها الباحثة "سعيدة لويزة" بجامعة معسكر، حيث قارنت الباحثة شروط الإنتاج العلمي بين كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية العلوم التقنية بنفس الجامعة، وذلك قصد إبراز أثر البحث العلمي من الناحية السوسولوجية من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي:
- هل يخضع البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية لنفس المعايير التي تخضع لها العلوم الأخرى، أم أن المعايير تختلف؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس إلى خمسة تساؤلات فرعية هي كالاتي:

<sup>1</sup> أنظر؛ سعيدة لويزة، سوسولوجيا الإنتاج العلمي في الجامعة الجزائرية: دراسة مقارنة بين العلوم الإنسانية والإجتماعية والتخصصات العلمية والتقنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2016.

- إلى ما يعود الإختفاء الكلي لإحدى مهام الجامعة الأساسية وهي البحث الذي يكون مواكباً مع ما يحصل من تقدم فكري وعلمي في المجتمعات عامة؟
- هل تخضع هذه المؤسسات العلمية الجامعية لإستراتيجيات السياسة والصراع على السلطة؟
- هل تتوفر هذه المراكز البحثية والمختبرات العلمية على أسس قاعدية وخلفية ملائمة لاتخاذ قرار عام بإستعمال آليات: كالتقنيات لأجل توظيفها في البحث العلمي؟
- هل وضعت الدولة سياسة إستراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي في الجامعة الجزائرية أم أنها لم ترسم مخططاً خالصاً لذلك؟
- هل الجامعة الجزائرية لها صلة بباقي المؤسسات، أم أنها ذات إستقلالية عنها؟

#### تبلورت تساؤلات الباحث في فرضيتين أساسيتين:

- لعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي يتم الإلتزام بها من الناحية الإدارية والعلمية يجعل المؤسسات العلمية الجامعية تخضع لإستراتيجيات السياسة والصراع على السلطة والبيروقراطية مما يؤدي إلى إهمال الكفاءة العلمية وتعويضها بالولاء للإدارة والمنورة.
- ضعف العلاقة بين الجامعة والبحث العلمي وقطاعات التنمية الأخرى، تؤدي إلى عدم تفعيل البحث العلمي من الناحية الاقتصادية والسوسيولوجية: ذلك ان طبيعة البحوث والدراسات العلمية لا تنعكس مباشرة على مسار التنمية باعتمادها على التقنية التي تعتبر أداة من أدوات التنمية حيث يتم نقلها بعد حسن إستعمالها، استيعابها وتكييفها مع البيئة المحلية، ويظهر أيضاً من خلال الإنطباع الموجود في الجامعة بأن المؤسسات الصناعية في نظر الجامعات لا تهتم بإجراء بحوث تطبيقية تعالج الإنتاج أو تحل مشكلات علمية عامة.

تبنت الباحثة المنهج الكيفي باستخدامها لمنهجية دراسة الحالة، من خلال إعتقاد المقابلة الشبه موجهة ودليل الملاحظة، بالإضافة لاستخدامها المنهج المقارن من أجل المقارنة بين شروط البحث العلمي على مستوى الكليتين وإبراز أوجه التشابه أو الإختلاف. وإنطلاقاً من ميدان الدراسة (جامعة معسكر) وتحديداً في الكليتين سابقتي الذكر، استخرجت الباحثة عينة البحث من مخبرين للبحث العلمي ينتميان إلى نفس الجامعة، الأول (مخبر البحوث الاجتماعية والتاريخية) والذي يشمل أربعة فرق بحث، أين تحدد إجمالي العينة من (19) مفردة تنقسم على

15 عضو؛ 04 رؤساء. أما المخبر الثاني (علوم وتقنيات المياه) المتكون من أربعة فرق بحث، حيث تحدد إجمالي العينة من (26) مفردة تقسم على 22 عضو؛ 04 رؤساء، ليتشكل بذلك العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث من 45 مفردة.

توصلت الدراسة إلى نتائج تحققت من خلالها الفرضيتان السابقتان، حيث حددت الباحثة هذه النتائج في ثلاثة نقاط رئيسة؛ هي كالآتي:

- لعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي يتم الإلتزام بها من الناحية الإدارية والعلمية يجعل المؤسسات العلمية الجامعية تخضع لإستراتيجيات السياسة والصراع على السلطة والبيروقراطية مما يؤدي إلى إهمال الكفاءة العلمية وتعويضها بالولاء للإدارة والمناورة، معناه أنه لا يوجد خطط ممنهجة لمسيرة البحث العلمي، فضلاً عن بروز مؤشرات جانبية كالصراع، السلطة، البيروقراطية...إلخ.
- أما فيما يتعلق بضعف العلاقة بين الجامعة والبحث وقطاعات التنمية الأخرى (الصناعية والفلاحية...)، تؤدي إلى عدم تفعيل البحث العلمي من الناحية الاقتصادية والسوسيولوجية، معناه أنه لا وجود للتواصل بين المؤسسات العلمية الجامعية والمؤسسات الاقتصادية مثلاً.
- أما فيما يخص عملية جرد المنجزات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
  - عدم وجود إستراتيجية واضحة لمسيرة البحث العلمي في نشاطهم البحثي، من أجل الإلتزام بها واعتبارها كمعيار ضبط يتم التقيد بها إدارياً وعلمياً.
  - غياب السياسات والاستراتيجيات العلمية الواضحة ما أثر على البحث العلمي ومسيره.
  - ضعف العلاقة بين الجامعة والبحث العلمي وقطاعات التنمية الأخرى (الصناعية، الفلاحية، ...) تؤدي إلى عدم تفعيل البحث العلمي من الناحية الاقتصادية والسوسيولوجية، وهذا ما يؤكد عدم التواصل بين المؤسسات العلمية الجامعية والمؤسسات الاقتصادية.

د- الدراسة الرابعة: إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة<sup>1</sup> (2016)

دراسة قامت بها الباحثة "شيخاوي سهام"، حيث هدفت لبحث العلاقة الممكنة بين القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة والممارسة السليمة لهذه الأخيرة لمعايير الحوكمة بأخذها للجامعة الجزائرية كنموذج للمقاربة الميدانية، وتمحورت الدراسة حول تساؤل رئيس؛ هو الآتي:

- فيما تكمن العلاقة بين الحوكمة في الجامعة والقيم التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

كما أدرجت الباحثة أربعة فروض كإجابة تخمينية للتساؤلات التي تتمخض بشكل أساسي عن التساؤل الرئيس وهي كالآتي:

- تتميز القيم السائدة في الجامعة الجزائرية بانتشار واسع، حيث يتم إدراكها بشكل قوي من قبل مختلف أعضاء هيئة التدريس.

- تبذل إدارة الجامعة كل جهودها لترسيخ مفهوم الحوكمة الجامعية من خلال التطبيق الصحيح والممارسات السليمة لمعاييرها المختلفة المتركزة على الشفافية والمشاركة، ومساءلة كل الأطراف وتوفير الإنضباط وضمان حقوق ذوي المصلحة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة والممارسات السليمة لمعايير الحوكمة فيها، وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية:

● لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم إدارة الإدارة والممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.

● لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم الإدارة المهمة والممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.

<sup>1</sup> أنظر؛ شيخاوي سهام، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2016.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم إدارة العلاقات والممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم ادارة البيئة والممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة المدروسة تعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس، نوع الكلية، الدرجة العلمية والأقدمية.

للتحقق من هذه الفرضيات؛ إتمدت الباحثة على "المنهج الوضعي" Positivisme (الكمي) الذي يقتضي دراسة الظواهر الاجتماعية واختبار علاقات الأثر بين المتغيرات في إطار حدود زمنية ومكانية معينة، حيث تشمل هذه العلاقة تعرضها للتغير على مستوى السياق سواء كان ذو طبيعة مكانية أو زمنية. وحتى تبرر الباحثة اختيارها لميدان البحث تقول: اخترنا الجامعة كنوع ذو خصوصية من المنظمات بشكل عام، واخترنا الجامعة الجزائرية بشكل خاص نظراً لكوننا جزءاً من هذه المنظمة أولاً، ومحاوله التعرف على حيثيات موضوعنا في خضم الواقع الذي تعيشه جامعتنا الجزائرية بهدف تقديم بعض الحلول أو الاقتراحات. ولتحقيق هذا الطموح عمدت الباحثة إلى إختيار خمسة (05) جامعات والبحث في أقوال هيئة التدريس الخاصة بها؛ وهي كالاتي: "جامعة بومرداس؛ جامعة البويرة؛ جامعة البليدة؛ جامعة الأغواط؛ جامعة تيزي وزو"، وانحصر تركيزها في هذه الجامعات الخمس على كلية العلوم الاقتصادية؛ وكلية العلوم الاجتماعية.

باستخدامها الإستمارة كأداة أساسية لجمع المعطيات؛ والتي وزعتها الباحثة على 1333 أستاذ دائم، استرجعت منها 223 إستمارة، وتحليل المعطيات المجمعمة إتمدت الباحثة على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي من أجل الوصول إلى فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المدروسة، كما استخدمت في تحليلها للبيانات ودراسة الارتباطات واختبار الفروض على الرزمة الإحصائية (SPSS). وبذلك كانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالتالي:

- أقرت أغلب أفراد عينة الدراسة بوجود قيم إدارة العلاقات في الجامعة ولكن بدرجة متوسطة، والتي تضم قيم العدل، فرق العمل، والقانون والنظام، وأثبتت الدراسة أن الجامعة عادلة في التعامل مع المشاكل الروتينية التي تعترض الأساتذة ولكنها لا تركز على القضايا الجوهرية التي تخصهم، مما أثر على درجة

- انتمائهم التنظيمي وأيضاً نظراً لعدم تشجيع روح العمل الجماعي، إضافة إلى ضعف إهتمام الإدارة بقيم عدالة النظم والإجراءات المعمول بها داخل الجامعة.
- اتفقت أغلب أفراد العينة على شيوع قيم إدارة الإدارة ولكن بدرجات متوسطة أيضاً، أثبتت أن قيم القوة في طليعة القيم والتي تعبر على النفوذ الممنوح للمسؤولين الإداريين لأداء مهامهم، ثم قيم الصفوة بدرجة ممارسة متوسطة قريبة إلى الضعيفة، حيث أن إدارة الجامعة لا تمارس التعيين على أساس الكفاءة، ولا تملك برنامجاً دورياً لتقييم أداء المرؤوسين الإداريين، وآخر قيمة هي المكافأة بدرجة موافقة ضعيفة تعكس عدم إهتمام الإدارة في الجامعة بمختلف طرق التشجيع والتحفيز.
- أثبتت الدراسة درجة موافقة ضعيفة على قيم إدارة المهمة والمتعلقة بالفعالية في إتخاذ القرار وإشراك مختلف الأطراف المعنية، والاقتصاد في التكاليف وترشيد النفقات، والكفاءة في الأداء الجامعي، وقد حلت هذه الأخيرة في المركز الأخير من القيم التنظيمية.
- أثبتت الدراسة درجة موافقة ضعيفة أيضاً على توفر قيم إدارة البيئة والمرتبطة بضعف دفاع الجامعة عن مصالحها، وعدم الاهتمام بقيم التنافس سواء بين الكليات والأقسام أو بين الجامعات، مع وجود ميول الجامعة إلى تبني فلسفة تتميز بالجمود وغير مشجعة للإبداع وللأفكار المبتكرة ومسايرة التغيرات البيئية المختلفة، وذلك ما يناقض قيمة إستغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية.
- هـ- الدراسة الخامسة: واقع الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية وإستراتيجية التعامل معه؛ دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمة لخضر - واد سوف<sup>1</sup> (2017).
- دراسة قام بها الباحث "شنة محمد رضا" بجامعة الشهيد حمة لخضر - واد سوف، حيث كان الهدف من الدراسة هو معرفة واقع الصراع التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية وإستراتيجية التعامل معه، وانطلق الباحث من ثلاثة تساؤلات رئيسة، هي كالآتي:

- ما هو واقع الصراع التنظيمي بالجامعة الجزائرية؟
- وماهي أسبابه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

<sup>1</sup> أنظر؛ شنة محمد رضا، واقع الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية وإستراتيجية التعامل معه، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2017.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في درجة استخدام استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟

إنطلاقاً من بحث كمي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استمارتين وزعهما على أفراد عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 175 مفردة، اختبروا بطريقة غير عشوائية - حصصية - غير تناسبية ذات التوزيع غير المتساوي، وإعتمد في تحليل المعطيات على الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، وذلك باستخدامه لمقياس الإحصاء الاستدلالي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختباره لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين غير متساويتين (T TEST)، ومدعماً نتائج دراسته بتحليل التباين.

### توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى مجموعة من النتائج؛ هي كالاتي:

- يوجد بالجامعة حقل الدراسة صراع بين الأفراد - بين أعضاء هيئة التدريس -سلي من حيث طبيعته أي مرضي، وبمستوى متوسط.

- أما عن الأسباب المؤدية إلى حدوث مثل هذه الصراعات فكانت مرتبة على النحو التالي: أولاً؛ ضعف الإتصال، ثانياً؛ التمسك بالمصلحة الشخصية والمنصب الإداري، ثالثاً؛ غياب العدالة التنظيمية، رابعاً؛ غياب الضمير المهني والإخلاص في العمل، خامساً؛ تفاوت السمات الشخصية، سادساً؛ التركيبة السيكولوجية للفرد، سابعاً؛ إختلاف على مستوى الإدراك.

- أما عن السؤال الثالث فتوصل الباحث إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام إستراتيجيات التعاون والتنافس تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية. كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام الإستراتيجيات التجنب تعزى لمتغير الجنس، الخبرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام إستراتيجيات التجنب تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

## 1- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، يتشكل لدينا موقفاً نقدياً تجاه هذه الدراسات باشتغالها على الجامعة باعتبارها وحدة إجتماعية وظيفية يمثل فيها الأستاذ الجامعي ذلك المثقف والمفكر الحامل لرسالة نبيلة ومسؤولية ثقيلة تجاه مجتمعه، وأن الجهة المسؤولة عما وصلت إليه الجامعة سببه السياسات "التنظيمية/البيداغوجية/الإدارية" التي تتبناها الوزارة الوصية والبرامج العامة للحكومة والدولة. وأنه يجب على الأستاذ في ظل هذا الوضع الصعب الإلتزام برسائلته وصدقه في العمل والسعي نحو تحسين الأوضاع. ولا نستطيع نفي أو تفنيد ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج باعتبارها مجهود سنوات في البحث والتقصي، ناهيك عن الوصف المطابق الذي يعكس واقع جامعتنا الجزائرية للأسف الشديد.

لكن، نستشف من خلال قراءتنا لهذه الدراسات السابقة وكأنها تفرط في نزعتها الوصفية، بمعنى تقدم استدلالاً شبه بديهية تفتقر إلى علاقات ترابطية تفسر بشكل ملموس وضع الجامعة - كوظيفة بيداغوجية وإدارية- وعلاقتها بالسياسات المتبناة من طرف الوزارة أو القرارات المتخذة من طرف الدولة. ولعل أهم ما تفتقر إليه هذه الدراسات هو البعد المتعلق بالشروط البنائية للجامعة، ذلك كونها تتعامل مع الجامعة كنسق وظيفي دون الأخذ بالاعتبار خصوصية التي تطبع هذا النوع من التنظيمات، بمعنى ككيان إجتماعي منظم يخضع لتأثير نمطي وتفاعل نسقي منتج لمعاني وقواعد إجتماعية خاصة في إطار شروط نسقية مميز، الأمر الذي جعل من هذه الدراسات ذات طبيعة إمبيريقية مبتدلة تصف الأسباب أو النتائج وتحمل وقع الديناميكيات والتفاعلات الخلاقة. لذا نعتقد أن التعامل مع الجامعة كبنية متميزة يسمح لنا بفهم الطبيعة الاجتماعية داخل الجامعة ويساعدنا للوصول إلى فهم دقيق لخصوصية النشاط ونمط العلاقات ومكمن الثغرات والمعوقات، ومنه الوصول إلى نتائج تمثل انطلاقة فعلية تشتغل عليها الجهات الوصية بطرق ملموسة وموجهة بدقة نحو الخلل قصد معالجته وتصحيح مسار هذا النوع من التنظيمات.

لكن، هذا لا ينقص من قيمة الدراسات السابقة، ذلك بإعتبار أن كل بحث علمي له بؤرة إهتمام معينة ويحمل أهداف خاصة، ما يجعل من هذه الدراسات ذات نتائج قيمة تساعد الباحث في وصف بُعد معين من أبعاد الدراسة، أو تقديم نتائجها كأدلة وبراهين ملموسة أثناء التحليل، وبذلك يكون الباحث قد أحاط قدر



الإمكان بموضوع البحث خاصة في الجوانب والأبعاد التي لم يعنى بها سواء لعدم اتصالها بموضوع الدراسة بصفة مباشرة، أو لضيق الوقت ومحدودية الإمكانيات، لذا تتمثل أوجه الإستفادة من هذه الدراسات السابقة في الآتي:

- وقع سياسات التعليم العالي على علاقة الجامعة بمحيطها، باعتبار أن البيئة الخارجة تعد أحد المعالم الأساسية في سيرورة تشكل البنية التنظيمية للمؤسسات؛
- أثر الولاء التنظيمي لدى المهنيين أثره على الأداء السوسيو-وظيفي داخل التنظيمات المهنية، ذلك أن مسألة الولاء تُعدّ أحد المتغيرات الأساسية لعملية التنشئة التنظيمية داخل البنية المهنية؛
- واقع الإنتاج العلمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على المكانة السوسيو-مهنية والعلاقات الاجتماعية داخل البنية المهنية؛
- طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة والقيم التنظيمية داخل البنية المهنية، وذلك حتى نتبين وقع الفعل التدييري على خصوصية النشاط المهني؛
- واقع الصراع التنظيمي داخل البنية المهنية في الجزائر وما ينتج عن ذلك من إستراتيجيات ينتهجها المهنيين لتحقيق الاستقرار والتوازن التنظيمي، ما يساعد على تحليل متغير السلطة وعلاقته بالشروط البنائية.

#### خامسا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجرائه لدراسته حول موضوع معين، والمفيد من ذكر هذه الصعوبات في كونها خبرة تامة تفيد الباحثين اللاحقين ممن لهم الرغبة في الاشتغال على نفس الموضوع أو على أحد متغيراته، وتتمثل الصعوبات التي واجهها الباحث في التالي:

- الموضوع في حد ذاته، فبمجرد استماع المبحوث لعنوان الأطروحة يسأل مباشرة عن علاقات السلطة، وبمجرد الشرح المبسط لهذا المفهوم يتضح الإرتباك على وجه المبحوث، وغالباً ما يُعقب على الشرح بـ: "أه تقصد المشاكل"، "أوافق التعاون معك لكن لا تذكر اسمي"، "لا أوافق على التسجيل الصوتي"، وغيرها من ردات الفعل التي تُأزم علاقة الباحث بالمبحوثين، ما يدفع الباحث لبذل مجهود في إقناعه من خلال ضمان الحفاظ التام على سرية المعلومات، أو البحث عن مبحوث آخر؛

- صعوبة المقابلات مع النخب، بحيث وقع الباحث في نفس الحالة التي ناقشها ((هرتز وإميري Hertz et Ember))؛ فعلى الرغم من المستوى العلمي العالي وسدادة آراء الأساتذة وثناء خبرتهم التي استفاد منها الباحث كثيراً، إلا أن إجابات هذا النوع من مجتمع البحث -في غالب الوقت- تكون حول ما يجب أن يكون أو نصائح وتوجيهات تعبر عن رأيهم حول موضوع معين يخرج عن نطاق البحث، ما يدفع في كل مقابلة لتوجيه المبحوث وإعادة ربطه بالواقع للإدلاء بآراء تمس بشكل مباشر السؤال المطروح؛
- الفترة التي أجرى فيها الباحث المقابلات كانت في وضع سياسي واجتماعي حساس جداً لم يدرك الباحث وقعها على المقابلات إلا بعد الشروع فيها، حيث كانت في الفترة التي انتشرت فيها التحريات حول قضايا الفساد السياسي والإداري "ماي-جوان-جويلية من سنة 2019"، وانطلاق حملة الاعتقالات لبعض من رموز الفساد، حيث واجه الباحث صعوبات أثناء إجراء المقابلات مع الأساتذة الإداريين خوفاً منهم الدخول في مشاكل هم في غنى عنها، فهناك حتى من طرح علينا سؤال "هل أنت من المخابرات؟"، وكان الباحث حينها يستعين ببطاقة الطالب وشرح الموضوع بطريقة توحى بعدم اتصاله بموضوع الفساد الإداري؛
- اقتنع الباحث بفضل هذه التجربة في البحث الكيفي، أن ممارسة هذا النوع من الدراسات يستدعي فريق بحث كامل لضمان ربح الوقت، لأن أطول فترة زمنية استهلكها الباحث بعد فترة التحليل، كانت مرحلة تفريغ المقابلات وتنظيم الملاحظات، حيث كان الباحث يفرغ مقابلة حجمها الساعي 55 د في 25 صفحة A4؛ ناهيك عن الترميز وبناء المقولات وتحقيق الربط بين هذه الأخيرة، فمن الأحسن أن يستعين الباحث بأعضاء مخبره لربح المزيد من الوقت وتوفير الكثير من الجهد.

<sup>1</sup> أنظر؛ شتينر كفال واوفه فليك، إجراء المقابلات، الطبعة الثانية، ترجمة عبد اللطيف محمد خليفة، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2018، ص ص.133-134.

## خلاصة الفصل

قام الباحث من خلال هذا الفصل بتحديد إشكالية الدراسة مترجماً إياها إلى تساؤل رئيس يتفرع عنه ثلاثة أسئلة جزئية، كما قام الباحث بتبيان أهمية الدراسة وتوضيح الأسباب الرئيسة التي دفعته لإختيار الموضوع، وكذا الأهداف التي يسعى لبلوغها من خلال هذه الدراسة، كما حدد الباحث الإطار النظري للموضوع الدراسة، وذلك من خلال تحديد أهم المقاربات المتصلة بالموضوع والمتمثلة في، أولاً، "المقاربة التدبيرية" التي تعكسها نظرية "النمذجة البنائية" للباحث الكندي "هنري مينتيرغ"، والتي سيعتمدها الباحث في تفكيك المتغير المستقل المتمثل في أجزاء البنية التنظيمية، ثانياً، أما بخصوص المتغير التابع "علاقات السلطة" فتبنى الباحث نظرية "الفاعل الإستراتيجي" للسوسيولوجي الفرنسي "ميشال كروزبي" وذلك بهدف تحليل السيورة وتحليلات السلطة داخل البنية التنظيمية -البنية المهنية نموذجاً-، ثالثاً؛ وبما أن النظريتان تنتميان إلى براديجمين مختلفين -النمذجة البنائية تندرج ضمن البراديجم الكلياني، أما الفاعل الإستراتيجي فتندرج ضمن البراديجم التفاعلي- وقع إختيار الباحث على نظرية "البنية" للسوسيولوجي البريطاني "أنطوني جيندرز"، معتمداً في إسقاطها على الواقع التنظيمي على نظرية "الضبط الاجتماعي" للسوسيولوجي الفرنسي "جون دانييل رينود"، وحتى يقدم الباحث إطاراً عملياً يتناسب مع التوجه الإمبريقي للدراسة؛ عرض الباحث عدة دراسات تتناول نفس البنية التنظيمية -البنية المهنية- كموضوع للبحث، وذلك حتى يبين معالم قصورها وجوانب الإستفادة منها في هذه الدراسة، وفي الأخير قدم الباحث أهم الصعوبات التي واجهها أثناء الممارسة البحثية في جانبها الإمبريقي.

# الفصل الثاني

## المكونات البنائية للتنظيم

تقديم الفصل.

أولاً: مفهوم البنية التنظيمية.

ثانياً: الميكانيزمات الجوهرية للبنية التنظيمية.

ثالثاً: التصميم البنائي للوظائف التنظيمية.

رابعاً: المؤشرات العرضية في تشكيل البنية التنظيمية.

خلاصة الفصل.

## تقديم الفصل.

قبل الشروع في تقديم التعاريف المعتمدة للبنية التنظيمية يجب، أولاً، الإشارة إلى نقطة فاصلة فيما يخص تناول النظري للبنية؛ ونقصد به الخلط بين المنظور الاقتصادي الذي تندرج ضمنه علوم التسيير والإدارة والتدبير، والمنظور السوسولوجي الذي تعكسه سوسولوجيا الصناعة والعمل والتنظيمات، لأن إهمال الحدود الفاصلة بين هذين المنظورين يوقع الباحث في منزلقات نظرية تؤدي به إلى الخروج عن القاعدة الإستيمولوجية التي يركز عليها التخصص أو المجال الذي ينتمي إليه الباحث، مما ينجر عنه تحليل متناقض ومرتبك لمعطيات الدراسة يفضي في نهاية الأمر إلى نتائج واهية لا تصف الواقع بالصورة الصحيحة والمرجوة من البحث العلمي.

إن الاهتمام بهذه الحدود الفاصلة يعنينا -كسوسولوجيين- لما جاء به المنظور الاقتصادي في هذا الخصوص، بل إن الهدف من هذا الاهتمام هو الحفاظ على القاعدة النظرية السوسولوجية كمرجعية أساسية في التعاطي مع الموضوع، لذلك، لم يكن الاختيار لمجموعة التعريفات التي إعتمدت في تحديد مفهوم البنية التنظيمية اعتباراً بل تتحكم فيه شروط إستيمولوجية وتحدده الأطر العامة للتصور النموذجي للدراسة، لذلك تم فصل التعريفات التي تعالج البنية "الشكلية للتنظيم formelle" عن التعريفات التي تعالج النسق الاجتماعي "اللاشكلي informelle" للتنظيم، وتم اختيار باحثين مختصين في سوسولوجيا التنظيمات لتحديد المفهوم النظري للبنية التنظيمية اللاشكلية، كما اعتمد على باحثين سوسولوجيين واقتصاديين استندوا في تحليلهم وتحديد مفهوم البنية الشكلية على ما قدمته العلوم الاجتماعية من نتائج ومعطيات ارتكزوا عليها في فهم الارتباط القائم بين البنية - ككيان تنظيمي - والعنصر الإنساني -المنتج لها والقائم عليها-، وتم تجاوز التعريفات التي تركز بصفة مطلقة على الطابع الشكلي للبنية وتعتبرها كمعطى طبيعي شامل؛ على سبيل المثال ما جاء به "معجم الإدارة والتدبير" الذي عرفها على أنها: "مجموعة من التجهيزات التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع وتنسيق ومراقبة أنشطتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، وذلك حتى لا يكون التحليل الموجه للمضمون عبارة عن تحصيل حاصل.

<sup>1</sup> Jean-Philippe Denis et Alain-Charles Martinet et Ahmed Silem et al., *Lexique de Gestion et de Management*, Paris, Dunod, 2016, p. 573.

### أولاً: مفهوم البنية التنظيمية

بحكم أن التنظيم يتكون من معدين متميزين وفي نفس الوقت متكاملين وهما "البعد الشكلي / البعد للاشكلي"، سنتطرق إلى مفهوم البنية لكلا البعدين، مستهلين بتقديم البنية الشكلية للتنظيم، ثم عرض البنية اللاشكالية للتنظيم والتي إستند إليها الباحث في مقارنة علاقات السلطة.

#### 1- البنية الشكلية للتنظيم

عرف "هاربرت سيمون وجامس مارش" البنية التنظيمية على أنها: "ببساطة، هي تلك المظاهر الخاصة بنموذج السلوك المنتهج داخل التنظيم، والتي تتميز باستقرار نسبي ولا تتغير إلا بوتيرة بطيئة"<sup>1</sup>. لا ينبغي الانسياق وراء البساطة التي يقرها "سيمون ومارش" في هذا التركيب المجرد الذي تم من خلاله التعريف بالبنية التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تنطوي على تعقيدات متجذرة في الفعل التنظيمي نفسه، إذ نجد الباحثان يرتكزان في تفسير البنية على "عوامل الحد facteurs limitatifs" التي أسهب فيها لأول مرة ((جون كومنز John Commons)) والتي طورها ((شيستر بيرنار Chester Barnard)) واصطلح عليها فيما بعد بـ "العوامل الإستراتيجية"؛ وهي عبارة عن عوامل موضوعية ذات نسبية معتبرة تحد من العقلانية وتضع السلوك الإنساني في حالة تغير تقتضي تأقلاً مستمراً مع شروطها، ما يستدعي تجزئة العناصر المراد معالجتها إلى مجموعات محددة<sup>2</sup>، فمن خلال هذه العوامل قام "سيمون ومارش" بتدعيم نظريتهما في نسبية العقلانية والنظر إلى البنية التنظيمية على أساس أنها حلول إنسانية مؤقتة ناجمة عن الاختيارات العقلانية التي تتميز بالحدودية؛ لأن القدرات العقلية للبشر - مثلما يؤكد سيمون- محدودة في تعاملها مع تعقيدات المشاكل التي تواجهها، وحتى يحقق السلوك العقلاني الأهداف المنشودة سيعمل على وضع نماذج مبسطة من الحلول "بنية تنظيمية" توجه السلوك التنظيمي كي يعالج المشاكل أو الصعوبات المباشرة عن طريق التجزئة، دون الرجوع إلى التعقيدات الشاملة المرتبطة بالمشاكل والصعوبات بصفة غير مباشرة.

يعرفها ((ألفرد شاندر Alfred Chandler)) على أنها "الكيان التنظيمي للمؤسسة...، وتتجسد في مظهرين، الأول، تمثله قنوات التدرج الهرمي والاتصال القائم بين المسيرين ومختلف المستويات الإدارية، أما الثاني،

<sup>1</sup> J. -G. March et H. -A. Simon, *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*, op. cit., p. 166.

<sup>2</sup> مثل الهيئات والأقسام داخل المؤسسة التي تعالج كل منها على حدى الوظائف المختلفة للتنظيم والمرتبطة بالشروط التي تقرها طبيعة الإنتاج والعوامل الخارجية كالسوق.

يتمثل في المعلومات والمعطيات التي تسري عبر مسالك هذه القنوات<sup>1</sup>. يبدو من الوهلة الأولى أن هذا التعريف يختزل البنية التنظيمية في عملية الاتصال القائمة بين أجزاء الكُل، لكن المتفحص لمؤلف "شاندلر" والمعنون بـ "إستراتيجيات وبنيات المؤسسات" يدرك أن عملية الاتصال التي يتحدث عنها الباحث في كتابه هي من نوع خاص، ويمكن الاصطلاح عليها بـ "الاتصال الإستراتيجي"، إذ يقوم "شاندلر" بربط البنية التنظيمية وشروط صياغتها بإستراتيجية المؤسسة، ويقر بأن فعالية المؤسسة تتوقف على تطوير بنية تتأقلم مع إستراتيجية المؤسسة التي بدورها تضع مسالك اتصالية بين مختلف الهيئات والأقسام والفروع على نحو يخدم مضمون الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في تحقيق أهدافها. بمعنى آخر، البنية التنظيمية بالنسبة "لشاندلر" هي عبارة عن صورة أو انعكاس لإستراتيجية المؤسسة، حيث تعتمد عملية تشكيل البنية على العناصر الوظيفية للإستراتيجية المنتهجة، هذه الأخير التي تقوم بصياغة مسالك ذات طبيعة ومضمون خاص يعمل على التنسيق بين الأجزاء من خلال تطبيق فحوى الإستراتيجية، وليس ما تقتضيه الشروط البيروقراطية داخل التنظيم.

يعرفها ((باول لورانس وجاي لورش Paul Lawrence et Jay Lorsch)) أنها: "عملية تجزئة التنظيم إلى وحدات لكل منها مهمة محددة تعالج في إطارها جزء من مقتضيات البيئة الخارجية، وينتج عن ذلك حدود قدرة الفعل لكل مجموعة من المسيرين؛ مما يستدعي وجوب ترابط أجزاء النسق من خلال تحقيق التمايز differentiation والتكامل intégration بين المهام المختلفة قصد بلوغ الأهداف المسطرة للتنظيم<sup>2</sup>. يجمع هذا التعريف ثلاثة عناصر مهمة يتضمنها التعريفين السابقين وهو التجزئة والتغير وترابط أجزاء الكُل. وكوئهما ينتميان إلى المقاربة التوافقية البنائية L'approche de la contingence structurelle وباعتبارهما يندرجان ضمن الرؤية المفتوحة للنسق، نجد أن "لورنس ولورش" يقرنان البنية التنظيمية وطبيعتها التجزئية بالبيئة الخارجية للتنظيم؛ وهذا ما قاما بتأكيديه في كتابهما المعنون بـ "التنظيم والبيئة الخارجية" الذي يعتبر تكملة لدراسة ((بورنز وستولكر Burns et Stalker))، حيث برهن على أن للبيئة الخارجية -المؤشرات الاقتصادية والشروط المتعلقة بالسوق- مُحدد مباشر لنوعية البنية الملائمة للتنظيم، بمعنى أنه "يتم تقسيم التنظيمات إلى وحدات بحيث يصبح لكل جزء منها مهمة

<sup>1</sup> Alfred D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Traduit par Philippe Schaufelberger, paris, Editions d'Organisation, 1972, p. 42.

<sup>2</sup> Cf. Paul Lawrence et Jay Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Traduit par J. Ledru, Paris, Editions d'Organisation, 1989, p. 26.

مُعالِجَة جزء مختلف من البيئة الخارجية"<sup>1</sup>، إذ تختلف البنات باختلاف البيئة التي تتواجد فيها التنظيمات، بمعنى أن متطلبات البيئة الخارجية هي من يتحكم في تشكيل الوحدات المشكلة للبنية التنظيمية والتي تحدد درجة الكفاءة ونوعية تخصص المسيرين المكلفين بإدارة الوحدات، وهذا ما اصطلح عليه "لورنس ولورش" بـ "التمايز" وهو نفس مفهوم تقسيم العمل ويقصد به "لورنس ولورش" ذلك التنوع الوظيفي الموجود داخل التنظيم والذي يقتضي ما اصطلح عليه بـ "التكامل" بين المهام المختلفة الذي يحمل نفس مفهوم تنسيق العمل الشائع في أدبيات سوسيولوجيا العمل وسوسيولوجيا التنظيمات.

تعرفها ((ماري هاتش Mary Jo Hatch)) على أنها العلاقة التي تجمع أجزاء الكُل المنظم...، وهي نوعان: النوع الأول يتمثل في البنية الفيزيقية؛ تلك التي تحدد العلاقة بين العناصر الفيزيقية للتنظيم، مثل البنات -الكيان المادي للمؤسسة- والمنطقة التي تتواجد وتمارس فيها أنشطتها الاقتصادية. أما النوع الثاني يتمثل في البنية الاجتماعية؛ أي تلك العلاقات الموجودة بين العناصر الاجتماعية، مثل: الموظفين، الوظائف والوحدات التنظيمية التي ينتمون لها كالأقسام والهيئات<sup>2</sup>. يشترك هذا التعريف مع ما سبقه من تعريفات في كون البنية هي تلك العلاقة التي تجمع الأجزاء ككُل منظم، لكن نلاحظ أن تعريف "ماري هاتش" يميز بين نوعين من البنية، النوع الأول يتمثل في البنية الفيزيقية؛ التي تعتبرها الباحثة الكيان المادي للتنظيم والمكونات المكتبية التي تساعد بشكل مادي - بالمعنى الحرفي للمصطلح- في الأنشطة والوظائف -سواء المكتبية أو الشروط الفيزيقية للنشاط الوظيفي- وتقوم بربطها بالمنطقة الجغرافية التي يتواجد فيها التنظيم، أما النوع الثاني من البنية يتمثل في البنية الاجتماعية؛ التي تجمع العناصر الاجتماعية للتنظيم. ما يؤخذ على هذا التعريف هو في كونه يجمع بينتين في بنية واحدة، وما يؤكد هذه الملاحظة هو في كون الباحثة ترى في البنية الاجتماعية، بمعنى الموظفين والوظائف والوحدات التنظيمية التي ينتمون لها كالأقسام والهيئات، أنها تمثل مجموع متجانس للعناصر الاجتماعية، لاغية بذلك التمايز الجوهرية الموجود بين الشروط الوظيفية "الطابع الشكلي formelle" التي تشكل البنية الشكلية للتنظيم، والشروط الاجتماعية "الطابع اللاشكلي informelle" التي تشكل البنية اللاشكالية للتنظيم، ما يؤدي إلى صعوبة فصل وتحليل ديناميكية الاختلافات الموجودة بين مقتضيات التنظيم -التي يمثلها الهدف العام أو المشترك- والمتطلبات الاجتماعية - المصالح الشخصية- التي تأخذ الشكل الجماعي أو الفردي لأعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Editions d'Organisation, 2000, p. 72.

<sup>2</sup> Cf. Mary Jo Hatch, *Théorie des organisation*, Traduit par Christine Delhaye, Paris, De Boeck Université, 2000, p. 177.



أما "رونوسانسوليو" يعرفها بأنها: "عبارة عن ضوابط جماعية تُعد ضرورية، من جهة، لتسيير قوى التفاعل المتمثلة في الكُل البشري المنتج، ومن جهة أخرى، لتحقيق التماثل بين عوامل الإنتاج وفق ما تتطلبه كجهد من هذا الكُل المنتج حتى تضمن المؤسسة تطورها واستمرارها في البيئة المتغيرة التي تتواجد فيها<sup>1</sup>. على خلاف التعريف السابق، يتضح لنا جلياً ذلك الفصل بين البنية الاجتماعية "الكُل البشري المنتج" والبنية التنظيمية الشكلية "عوامل الإنتاج" الذي يقره "سانسوليو" في هذا التعريف، كما يضيف لما سبقه من تعريفات البعد الضبطي للبنية - قوانين، قواعد تنظيمية، إجراءات رسمية، لوائح- والذي يُعد محورياً في تحليل العلاقة بين الفاعل والتنظيم باعتباره مصدر الاكراهات التي يتفاعل خلالها أفراد التنظيم أثناء أداء مهامهم. إذاً فالبنية التنظيمية عند "سانسوليو" هي ذلك الكيان الضابط، من جهة، لسيرورة الإنتاج وما تقتضيه من أطر تنظيمية تعمل على التنسيق بين أجزاء الكُل، ومن جهة أخرى، ضبط الفعل الاجتماعي من خلال تسيير أفراد التنظيم في علاقتهم مع الإنتاج وما تقتضيه من تفاعلات وعلاقات مع بعضهم البعض، كل ذلك في خضم ما تلميه التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية للتنظيم<sup>2</sup>.

أما "جاك لوبستين Jacques Lobstein" فيعرفها على أنها "توزيع الوظائف إلى هيئات وجمع هذه الهيئات فيما بينها"<sup>3</sup>، ويضيف "جون دانيال رينود" في نفس السياق، مستنداً في ذلك على تعريف ((بيار ويس Pierre Weiss))، فيعرفها بأنها "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، ويُفترض أن يشتغل هذا النظام من خلال إسناد نشاطات محددة لأشخاص محددين، وتحمّل المسؤولية من قبل كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه الأنشطة"<sup>4</sup>. على غرار ما جاءت به التعريفات السابقة، يضيف هذين التعريفين عنصرين في غاية الأهمية، فالتعريف الأول يدرج مبدأ التجميع كعنصر ضروري لتنظيم الوظائف في هيئات متخصصة وفق آليات محددة تشكل لنا في النهاية ما يصطلح عليه بالوحدات التنظيمية المسؤولة عن إنجاز مهام معينة، أما التعريف الثاني فيقدم عنصر المسؤولية

<sup>1</sup> Cf. Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, deuxième édition, Paris, Presses de sciences po et Dalloz, 1997, p. 19.

<sup>2</sup> تأثيرات اجتماعية، تكنولوجيا، سوق، سياسات اقتصادية...إلخ.

<sup>3</sup> جورج فريدمان وبيار نافيل ومجموعة من الباحثين، *رسالة في سوسولوجيا العمل*، الجزء الثاني، ترجمة: حسين حيدر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص. 69.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 85.

كأحد تجليات التراتبية الهرمية للأفراد داخل التنظيم وفق ما تقتضيه المهام من تفويض للسلطة الرسمية التي تعكس بدورها درجة المسؤولية التي يتحملها الفرد في أداء مهامه.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة ذلك التنوع المفاهيمي والتعقيد النسقي الذي تتميز به البنية التنظيمية الشكلية للمؤسسة، ويمكن تلخيص محتوى هذا التنوع المعقد بتعريف البنية التنظيمية كالآتي:

إذاً البنية الشكلية للتنظيم هي عبارة عن مجموعة حلول تراكمية للمعوقات الوظيفية؛ تتجسد في بنية مادية/شكلية باعتبارها كُلاً مُنظَّم تشكله مجموعة من الأجزاء الوظيفية التي صيغت لحل مجمل المشاكل والتعقيدات التنظيمية بطريقة تجزئية سواء على المستوى التسييري والتدبيري أو العملياتي، تقوم على مبدأي تقسيم وتنسيق العمل؛ معتمدة في ذلك على نسق الاتصال الشكلي ومجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات التنظيمية التي يلتزم بها أفراد التنظيم أثناء تأديتهم لمهامهم المختلفة، وتختلف طبيعة العناصر المكونة للبنية التنظيمية باختلاف طبيعة نشاط التنظيم وخصائص ومميزات أعضائه، تمتاز بمرونة كافية تتيح لها التأقلم مع خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم؛ وذلك وفق مبدأ البنية الذي يعيد تشكيل العناصر المكونة لها بفعل ما ينتج عنها من حلول وبدائل وظيفية لمواجهة المشاكل أو التعقيدات والمستجدات التنظيمية.

ويمكن تحديد البنية التنظيمية أيضاً بكونها عبارة عن حلول مبسطة تقوم على مبدأ التجزئة ينتهجها الفاعلون لمواجهة المعوقات والمشاكل التنظيمية المعقدة، ويخضع مبدأ التجزئة لمضمون إستراتيجية التنظيم في تنظيمه لطبيعة الإنتاج وفي تفاعله مع الطبيعة المتغيرة والمتنوعة للبيئة الخارجية، ما يستلزم عملية تخصيص المهام ثم تنسيقها، حيث يتم فيها تجميع المهام المختلفة في وحدات متخصصة تجمع الأنشطة التي تشترك في نفس الهدف الوظيفي؛ من خلال تحديد مسؤولية كل منها وفق أهمية النشاط الوظيفي الذي تؤديه وما يتطلبه هذا النشاط من تفويض سلطة، كل ذلك يستدعي نظاماً ضبطياً يضمن التطبيق الرشيد والمستمر لسيرورة العمل من خلال صياغة القواعد والإجراءات الرسمية التي يتوجب على أفراد التنظيم احترامها والالتزام بها.

2- البنية الاجتماعية للتنظيم -الاشكلية-

يعرفها "ميشال كروزبي وإيرارد فريديبارغ" على أنها: "ما يعكس علاقات وتوازنات السلطة بين الأفراد؛ الجماعات والفئات الاجتماعية ذات المصالح المتباينة أو المتناقضة"<sup>1</sup>، يشير هذا التعريف إلى علاقات السلطة التي يمارسها الأفراد فيما بينهم من خلال الفعل الإستراتيجي الذي يضمن توازن القوى والحفاظ على مصالح كل فئة داخل التنظيم، ويحدد "كروزبي" في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" محور انتظام البنية الاجتماعية في ثلاثة أبعاد<sup>2</sup>:

- أولاً؛ المعطيات التقنية والتنظيمية: ويُقصد بها كل الإكراهات الشكلية للتنظيم الناجمة عن الشروط التقنية والقواعد البيروقراطية التي يخضع لها الأفراد.
- ثانياً؛ نسق السلطة الشكلية: الذي لا يعتبره "كروزبي" إكراها بقدر ما يعتبره علاقة تشكل لنا معطى تنظيمي ذو طبيعة ثقافية لا يمكن تحديده على نحو جزئي من خلال الأهداف الوظيفية للتنظيم بل من خلال القواعد الاشكلية التي يضعها الأفراد لتنظيم علاقاتهم السوسيو- مهنية.
- ثالثاً؛ علاقات الجماعة: التي تتضمن عناصر ذات أهمية بالغة في ضمان التوازنات الغير مستقرة والضرورية بالنسبة للواقع التنظيمي في ظل الصراع المحتدم بين مختلف الفئات - التنفيذية والتراتبية- على السلطة والوجاهة مقابل ما يقدمونه من خدمة "تعاون" coopération" تجاه التنظيم.

إذاً البنية الاشكلية هي مجموع العلاقات الاجتماعية الخارجة نسبياً عن الأطر التنظيمية للبنية الشكلية، يطبعها الاتصال الاشكلي وتنظيمها مجموعة من القواعد الاجتماعية الناتجة على الخبرة التفاعلية القائمة بين الأفراد وما يجمعهم من أهداف ومصالح خاصة يتفاوضون على تحقيقها، وتستمد البنية الشكلية العناصر الأولية لسيرورة التفاعل من البنية الشكلية؛ كموقع الأفراد داخل التنظيم وما يمتلكه من مسؤوليات وامتيازات والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تشملها أدوارهم الوظيفية، هذه العناصر الأولية يستند عليها الأفراد لتحديد طبيعة أهدافهم والعلاقات -إما التحالفية أو الصراعية- التي يتخذونها مع بقية أفراد التنظيم، كذلك تمتاز البنية الاشكلية بالمرونة الكفيلة بتعديل طبيعة القواعد المنظمة للفعل الجماعي؛ وذلك تبعاً للمصالح المتغيرة للأفراد وما يواجهونه من إكراهات البنية الشكلية، حيث تخضع هذه البنية الاشكلية لعملية البنية المستمرة حتى تحقق استقرار الواقع الاجتماعي للعمل وتحفظ سيرورة مساهمة الأفراد في الأنشطة الرسمية للتنظيم.

<sup>1</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., p. 132.

<sup>2</sup> Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., p. 70.

### ثانياً: الميكانيزمات الجوهرية للبنية التنظيمية

يعتبر تنسيق العمل من أهم وظائف التي تكفلها البنية التنظيمية الجيدة بعد عملية تقسيم العمل لعدة وظائف وأنشطة حسب طبيعة المهام والمتطلبات التكوينية والخبرائية اللازمة، وما يعكس أهمية هذه الآلية التنظيمية هو الاهتمام الذي أولاه رواد ومنظري المجال التنظيمي من أجل الوصول إلى أنجع الطرق وأكثرها دقة للربط بين مختلف الأجزاء الوظيفية، حيث "لا يجب أن يكفي التنظيم بتوزيع المهام بين أعضائه حتى يحقق أهدافه، بل يتوجب عليه أيضاً أن يحقق وحدة الكُل الذي يتم تجزئته من خلال ما يسمى بعملية التنسيق التي تعمل على جمع الجهود المنفصلة المبذولة من طرف كل عضو من أعضائه تبعاً للدور المسند إليه لتحقيق الهدف العام"<sup>1</sup>.

في هذا الخصوص حدد "مينتزرغ" ستة ميكانيزمات أساسية تعتمد عليها البنية التنظيمية في تنسيقها لمختلف الوظائف والأنشطة؛ وهي كالاتي: التعديل المتبادل؛ الإشراف المباشر؛ تنميط الإجراءات؛ تنميط المنتج؛ تنميط المؤهلات؛ تنميط المعايير. إن العلاقة التي تجمع هذه الميكانيزمات تحدد حجم التنظيم وطبيعة الإنتاج وأساليب القيام بالمهام، إذ نجد هذه الميكانيزمات تتفاوت في درجة اعتماد التنظيم على كل منها.

#### 1- التعديل المتبادل وضرورة الاتصال غير الرسمي

يعتبر ميكانيزم التعديل المتبادل Ajustement mutuel من بين الميكانيزمات الأساسية التي تركز عليها التنظيمات البسيطة - ذات الحجم الصغير - في تنسيق العمل بين الأفراد على مستوى مركز العمليات، وذلك كونه "يحقق ببساطة تنسيق العمل عن طريق الاتصال الغير رسمي، ومن خلاله يصبح العمال هم من يتحكم في العمل"<sup>2</sup>، بمعنى أن العمال في مواجهتهم لمختلف التعقيدات المرتبطة بالإنتاج نجدهم في تواصل مباشر مع بعضهم البعض لتصحيح مسار الإنتاج أو في عملية تلقين بعض المهارات الأساسية للعمال حديثي العهد بالمؤسسة، ونلاحظ غياب الإشراف المباشر على مستوى التنظيمات التي تعتمد التعديل المتبادل؛ وذلك ليس لعدم أهميته بل لعدم اقتضاء الضرورة الوظيفية له. ويضيف "مينتزرغ" حول هذا الميكانيزم - في تناقض يدعمه بتحليل منطقي - أنه يتم اعتماده أيضاً في التنظيمات الجد معقدة، "لأنه الميكانيزم الوحيد الذي يصلح للظروف الجد صعبة؛ تلك التي لا يعلم فيها الأفراد ما يجب عليهم فعله بالتحديد في بداية المشروع إلا بعد تحقيق تقدم معتبر في العمل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *op. cit.*, p. 24.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, *op. cit.*, p. 19.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p.19

كما هو الحال على سبيل المثال في مصانع المركبات الفضائية أو مراكز البحث والتطوير الكبرى؛ أين نجد تقسيم جد معقد للعمل بين عدد كبير من المختصين في العديد من المجالات، ما يجعل تنسيق المعارف بين مختلف المهام الوظيفية أمر غاية في الصعوبة فيصبح التعديل المتبادل الخيار الأمثل حتى يتم توضيح مهمة كل مختص والدور الذي تلعبه في سياق المهام الأخرى ناهيك عن التعديلات التي تتم وفق حدود وشروط بقية التخصصات.

إن ما يجعل من هذا الميكانيزم محل اهتمام البحث السوسولوجي هو الطابع الاجتماعي الذي شغل الباحثين في الواقع التنظيمي منذ تجارب الهاوثرن، فهو أحد الأسباب المشكلة لما يصطلح عليه بالتنظيم اللاشكلي الذي يعبر عن مجموعة العلاقات الاجتماعية الخارجة عن إطار الضوابط والإجراءات الرسمية التي يضعها التنظيم.

كما أن الاتصال غير الرسمي المتضمن في هذا الميكانيزم يساهم في تعزيز الأسباب التي تدفع أفراد التنظيم إلى تشكيل الجماعات غير الرسمية مثل "التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام، والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والاشترك في نفس الخصائص الاجتماعية والشخصية"<sup>1</sup>. إذاً يُعتبر الاتصال غير الرسمي ذلك المسلك الذي تسري من خلاله القواعد والمعايير والقيم الاجتماعية التي بدورها تشكل "العالم السوسيو-مهني أو منطق الفعل الذي يجمع بين علاقات العمل والمؤهلات"<sup>2</sup>، ما يحقق التوازنات اللازمة لاستمرار وبقاء التنظيم.

نلاحظ إذاً أن الدافع الشكلي ومن بين المثيرات المباشرة لنشؤ العلاقات الاجتماعية داخل العمل في التنظيمات البسيطة أو الجد معقدة هو ميكانيزم التعديل المتبادل الذي فرضته الشروط الوظيفية التي تحددها طبيعة العمل، وذلك بهدف تحقيق الانسجام والتناغم بين الأنساق الفرعية للتنظيم، وتم اعتماده بصفة رسمية لتخطي الصعوبات والتعقيدات التي تواجه الأفراد أثناء تأدية مهامهم.

## 2- الرقابة La supervision directe كأداة لتحقيق التنسيق التنظيمي:

يعتبر الإشراف المباشر أحد الآليات النمطية التي يعتمد عليها التنظيم المتوسط أو كبير الحجم في أداء مهامه، ومن ميزاته أنه يجد من هامش الحرية لدى الفاعلين أثناء تأدية مهامهم. يعرفه "مينتزبرغ" على أنه "آلية تنسيق

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، *الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية*، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص.

<sup>2</sup> Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, cinquième édition, Paris, Armand colin : collection U, 2015, p. 184.

يقوم من خلالها شخص واحد بالتركيز على مسؤولية الآخرين في العمل من خلال التوجيه وإسداء التعليمات<sup>1</sup>، فمن خلال الشخص المكلف بعملية الإشراف يتم تحديد واجبات الأفراد وشرح الإجراءات التي تقوم عليها هذه الواجبات، كما تتم من خلاله أيضاً متابعة وتصحيح مسار أو طريقة تنفيذ المهام في حالة الانحراف عن الأساليب المحددة سلفاً، ويتم إصدار الأوامر والتعليمات بطريقة مباشرة من الرئيس إلى المرؤوسين.

يأتي الإشراف المباشر مباشرة بعد أن تقوم الإدارة العليا بتحديد طرق أداء المهام، ويوضح "تايلور" ذلك في المبدأ الرابع للإدارة العلمية حيث يؤكد أن "نظام العمل الحديث ينقسم إلى جزأين: الأول يعتمد على المهام التي تتكفل بها الإدارة والتي من خلالها يتم التنبؤ بسلوك العامل أثناء تأدية مهامه؛ مثل التوصيف الدقيق للمهام والنتائج. أما الثاني؛ فيعتمد على التطبيق الدقيق للوصف المحدد من طرف الإدارة وضرورة التزام جميع العمال التنفيذيون له دون استثناء"<sup>2</sup>، يضيف "تايلور" في نفس السياق أن هذا التقسيم للعمل بين الإداريين والعمال التنفيذيين يجب أن يتم في جو من التعاون والتكامل، والواسطة التي تساعد على تحقيق هذا الاتساق بين هذين القطبين هي الجهة المكلفة بالإشراف.

إن جوهر عملية الإشراف المتمثل في إسداء الأوامر والتعليمات التوجيهية يخضع إلى مبدأ في غاية الأهمية وهو وحدة القيادة Unité de commandement الذي وضعه "هنري فايول" في مبادئ العملية الإدارية حيث يقول "أنه لا يجب، في أي حال من الأحوال، أن يتلقى العامل أوامر إلا من طرف رئيس وحد فقط"<sup>3</sup>، كما يؤكد أيضاً أن انتهاك هذا المبدأ يؤدي إلى ضعف فعالية السلطة الرسمية مما يؤدي إلى التسبب ونقص الانضباط وبالتالي إلى اختلال الانتظام ما يهدد استقرار وبقاء التنظيم، والسبب المباشر لذلك هو ازدواجية السلطة المتمثلة في إسداء رئيس الأوامر والتعليمات لفرد أو مجموعة أفراد، أو إشرافهما على وحدة معينة داخل التنظيم، ما يؤدي بالضرورة إلى التداخل والارتباك الوظيفي في عمل الأفراد بسبب تضارب التوجيهات أو عدم رضا أحد الرئيسان بداعي عدم الامتثال لأوامره أو تهميشه من طرف العمال.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 20.

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Algérie, Edition ENAG, 1992, pp. 76 – 77.

<sup>3</sup> Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Algérie, Edition ENAG, 1990, p. 38.

### 3- الترميط كعملية آلية لتنسيق العمل

الترميط La standardisation هي عملية يتم بموجبها وضع معيار محدد كمرجع لنشاط معين قصد تحقيق التناغم والانسجام بين أجزاء الكل التمثيلي لذلك النشاط؛ فهو أقرب لمفهوم التوصيف الوظيفي الذي يحدد بشكل دقيق الوظائف والأنشطة التي يتوجب على الموظف الالتزام بها، إذ في هذه الحالة " يتم إعداد سيرورة التنسيق في مرحلة التصميم الأولى للعمل قبل تنفيذه. فعمال سلسلة التركيب، والجراحين في غرفة العمليات، ليسوا بحاجة إطلاقاً للانفعال بتنسيق العمل مع زملائهم في أغلب الظروف: فهم يعرفون ما يمكن انتظاره من الآخرين ويؤدون مهامهم وفقاً لهذه المعرفة"<sup>1</sup> يقسم "مينتزرغ" الترميط إلى ثلاثة أنواع يتحقق تجانسها من عدمه داخل التنظيم وفقاً لخصائص هذا الأخير وما يقوم عليه من نشاط:

#### أ- ترميط طرق العمل La standardisation des procédés:

يعتمد هذا النمط من التنسيق على التحديد الدقيق والمفصل لإجراءات العمل، بحيث ينفذ العامل ما تمليه عليه التعليمات التقنية بشكل روتيني مستمر، إذاً يعد "ترميط طرق العمل في كون محتوى العمل مخصوصاً أو مبرمجاً"<sup>2</sup>، إن التصميم القبلي لطرق العمل -من طرف البنية التقنية- هو ما يضمن الحد الأقصى من عملية التنسيق؛ ما يلغي الضرورة الوظيفية للرقابة المباشرة بحكم التحديد الدقيق لإجراءات العمل الذي يفرض منطقته على العامل لدرجة أن التزامه بالتعليمات يحول دون الاتصال غير الرسمي بينه وبين زملائه في العمل<sup>3</sup>.

#### ب- ترميط النتائج La standardisation des résultats:

ترتبط هذه العملية بما يجب تحقيقه على نحو مفصل في المرحلة النهائية من العمل "أهداف التنظيم"، إن تحديد أبعاد التصميم والشكل النهائي للمنتج أو الخدمة، وما ينبغي تحقيقه على مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل بشكل خاص أو التنظيم بشكل عام؛ كل ذلك يندرج ضمن إجراء ترميط النتائج التي تشكل "حدود الربط بين أجزاء مجموع المهام المحددة سلفاً، على سبيل المثال؛ نجد من يقوم بمهمة تجليد الكتب يعلم أن الأوراق المطبوعة التي يستقبلها من زميله في سلسلة الإنتاج، والغلاف الذي يستقبله من زميله الآخر؛ سيقوم بجمعها مع

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 20-21.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>3</sup> يعد النموذج التaylorي المثال الأنسب لترميط طرق العمل.

بعضها البعض بشكل دقيق"<sup>1</sup>، أما في ما يخص مستوى الأداء الوظيفي فيتعلق بالطبقة الوسطى والعليا من التنظيم "النشاط الرقابي والإداري" وتمثل حدود الربط بين هاتين الطبقتين في تحديد معايير الأداء والنتائج التي يجب تحقيقها خلال السداسي أو السنة.

### ج- تنمية المؤهلات La standardisation des qualifications:

يستند تنمية المؤهلات بشكل رئيس على التكوين الذي خضع له الأفراد قبل التحاقهم بالتنظيم؛ فتصبح نوعية التكوين شرطاً أساسياً لتقلد بعض المناصب أو حتى التوظيف في تنظيم معين بشكل عام -الجامعة، المستشفى، مراكز البحث المستقلة...-، حيث يضمن تنمية المؤهلات الحد الأدنى من التنسيق في الحالات التي يتعذر فيها تنمية طرق العمل ولا حتى النتائج، بالتالي تتم فيه عملية التحكم وتنسيق العمل بواسطة العمال المنفذين استناداً على تكوينهم القبلي في تخصصهم؛ وهذا ما يعطيهم قدراً من الاستقلالية في تأديتهم لمهامهم، يقدم "مينتزرغ" مثلاً على ذلك بعلاقة الطبيب الجراح والطبيب المخدر داخل غرفة الجراحة؛ إذ نجد أن كليهما على علم بما يقوم به الآخر أو ما ينتظره منه دون الحاجة إلى التواصل مع بعضهم البعض. إذاً "يُحقق تنمية المؤهلات بطريقة غير مباشرة تلك النتائج التي تحققها بصفة مباشرة كل من عملية تنمية طرق العمل والنتائج: أي التحكم وتنسيق العمل"<sup>2</sup>.

### د- تنمية المعايير

تنمية المعايير -تحدد العمل تبعاً لما تمليه معتقدات التنظيم، كالمؤسسات الدينية على سبيل المثال-. ويتحقق تجانس هذه الأنواع المختلف من عدمه وفقاً لخصائص التنظيم وما يقوم عليه من نشاط<sup>3</sup>.

نلاحظ فيما سبق أن عملية التنمية تلمس ثلاثة وظائف تنظيمية مهمة: التنسيق؛ الرقابة؛ الاتصال. نجد أن التنمية يحقق التنسيق الآلي للعمل من خلال ما تم تصميمه بشكل مسبق لإجراءات العمل؛ إذ يتشكل مع هذا التصميم منطق من الانتظام يُفرض على نحو مباشر على العامل وفق ما يقوم به من نشاط حتى يتناسب مع نشاط زملائه في العمل، هذا المنطق التنظيمي يؤثر بشكل متفاوت على نوعية الرقابة ويجد من الاتصال الغير رسمي

<sup>1</sup> Ibid., p. 21.

<sup>2</sup> Ibid., p. 22.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 158.



بين العمال ويختلف مستوى ذلك بحسب طبيعة التنظيم وما يعتمد منه من أنماط التنميط سابقة الذكر في تنظيم نشاطه. رغم ذلك لم يغيب مينتزرغ البعد الإرتيابي الذي تنطوي عليه عملية التنميط حيث نجد في بعض الإجراءات المحددة بشكل مسبق بعض الثغرات التي لم يغطيها التصميم العام للعمل، ويعطي مثلاً بالمسؤول عن مشتريات المواد الأولية للمؤسسة وكيف أن عدم تحديد نقاط شراء المواد الأولية التي يتوجب عليه الالتزام بالتعامل معها يحقق له همساً من الحرية في اختيار الأنسب والأفضل في تقديره "الفاعل متعدد الانتماءات".

إن الميكانيزمات الستة لتنسيق العمل التي سبق ذكرها -التعديل المتبادل، الرقابة المباشرة، تنميط طرق العمل، تنميط الإنتاج/النتائج، تنميط المؤهلات، تنميط المعايير- تربطها صيرورة مستمرة continuum؛ حيث يكون انتقال التنظيم من ميكانيزم إلى آخر بشكل تفاضلي حسب درجة تعقيد وصعوبة المهام وخصوصية النشاط، بمعنى أنه عندما يكون التنظيم صغيراً -من حيث الحجم وعدد الأفراد- نجده يقتضي التعديل المتبادل كآلية لتنسيق العمل ما يزيد من التفاعلات الغير رسمية بين العمال، وبعد أن يستمر التنظيم في النمو والتعقيد نجده يميل أكثر للرقابة كآلية للتنسيق "... حيث لاحظ (ميلر Miller) (1959) وجود جماعة تتشكل من 41 فرداً من عمال مناجم الفحم تعمل بطريقة فعالة، لكن بعد أن شهدت الجماعة زيادة في عدد أفرادها ومنذ إقحام تقسيمات في نشاط العمل لاحت ضرورة المراقبة المباشرة"<sup>1</sup>، وفي حالة ما زاد تعقيد العمل وزادت درجة تخصص المهام اتجه التنظيم نحو ميكانيزم التنميط لتحقيق القدر الكافي من التحكم والتنسيق للعمل، أما في حالة الأنشطة الجد معقدة التي تتطلب درجة عالية من التكوين والمعرفة المتخصصة -مراكز البحث المتطورة: ناسا NASA على سبيل المثال- يتعذر على التنظيم اعتماد الرقابة المباشرة نتيجة الدرجة العالية من التعقيد في محتوى المهام المكلف بها أعضاء التنظيم، كما يستحيل تنميط طرق العمل وعدم إمكانية تنميط المؤهلات نتيجة الشروط الجائزة contingent التي تتطلب تنوعاً في التخصصات والمؤهلات متى اقتضت الضرورة، أيضاً يصعب تنميط النتائج جراء الطبيعة الجائزة التي يمتاز بها نشاط التنظيم؛ في هذه الحالة "يُجبر التنظيم على العودة إلى نقطة البداية؛ حيث يلجأ إلى استخدام ميكانيزم تنسيق يمتاز بالبساطة والقابلية للتكيف: وهو ميكانيزم التعديل المتبادل ...، فمتخذو القرارات ممن يواجهون حالات جد معقدة يتوجب عليهم التواصل المباشر مع بعضهم البعض وبطريقة غير رسمية حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 23.

<sup>2</sup> Ibid., p. 24.

يوضح "مينتزرغ" أن صيرورة الاستمرار التي تربط الميكانيزمات الستة تتخللها مراحل انتقالية تفرضها وضعية التنظيم وما يتطلبه من تغييرات؛ حيث يختار التنظيم ميكانيزم من الميكانيزمات الستة يراه ملائماً وفعالاً على مستوى تنظيم العمل، لكنه أكد أيضاً أنه "لا يعني ذلك أن التنظيم يستطيع الاعتماد إلا على ميكانيزم واحد وإقصائه الآخرين، فمعظم التنظيمات تستخدم الستة ميكانيزمات في آن واحد بدرجات متفاوتة، فمثلاً -بعض النظر عن مستوى التنميظ- توجد دائماً الحاجة إلى الحد الأدنى من التعديل المتبادل والرقابة. إذ في حاضرنا لا يمكن أن توجد تنظيمات بدون قيادة وبدون اتصال غير رسمي، ذلك على الأقل حتى يتم تدارك صلابة التنميظ"<sup>1</sup>، وبذلك يخالف "مينتزرغ" كل من «إمري وتريست (Emery et Trist)» في نتائج البحث الذي قاما به سنة 1960 التي تقول بأن جماعات العمل القائمة على التعديل المتبادل تتميز بالانسجام وتحقق مستوى جيد من الفعالية، ويرد عليهما ناقداً بأنه على الرغم من اعتماد بعض الوحدات الإنتاجية على التعديل المتبادل إلا أنها لن تستمر في فعاليتها دون أدنى حد من الرقابة المباشرة.

إن ميكانيزمات التنسيق الستة لها أهمية بالغة فيما يأتي من هذا البحث، وذلك كونها مصدراً مهماً لمناطق الارتباب التنظيمي التي يسعى الفاعل للسيطرة والتحكم فيها من أجل تحقيق قدر من الاستقلالية عن التنظيم ومناورة الإكراهات التي يخضع لها ليحقق بذلك مكانة سوسيو-تنظيمية تمنحه إمكانية الفعل وبالتالي السلطة الكافية للتفاوض مع الطرف المنافس لتحقيق ما يصبو إليه من أهداف ومصالح شخصية.

#### 4- الأجزاء الأساسية للبنية التنظيم

لو قمنا بربط المراحل الانتقالية التي يمر بها التنظيم من بداية نشأته ككيان بسيط نسبياً مروراً بمرحلة التعقيد وصولاً إلى مراحل جد متطورة، سنلمس أن صيرورة ميكانيزمات التنسيق الستة وتفضيل التنظيم لميكانيزم دون آخر أو لجانب ميكانيزم آخر كل ذلك تفرضه ضرورة وظيفية بالأساس؛ ومن خلال هذه الضرورة وما يناسبها من ميكانيزم لتنسيق العمل تتشكل العناصر الأساسية للبنية التنظيمية بدرجات ومستويات متفاوتة.

<sup>1</sup> Ibid., p. 24.

4-1- الأجزاء الأساسية للتنظيم - عناصر البنية التنظيمية:-

يعتمد "مينتزرغ" في فهمه للبنية على أساس الضرورة الوظيفية فيرى أنه بعدما كان التنظيم بسيطاً يعتمد في تنسيق عمله ذاتياً - في مركز العمليات - عن طريق التعديل المتبادل، ويصبح بعد تطوره في حاجة إلى تقسيم للعمل يفضي بدوره إلى ضرورة مراقبة المهام المختلفة للعمال المنفذين بواسطة من يقومون بالمراقبة "الخط التراتبي" لكن هذه الجماعة المراقبة تعجز عن أداء مهام المراقبة إلى جانب مهام التخطيط والتسيير ما يفرض استحداث طبقة من المسيرين "القمة الإستراتيجية" يؤطرون بدورهم من يشرف على مركز العمليات؛ وإذا استمر التنظيم في التطور والتعقيد سيلجأ إلى تنميط المؤهلات لتحقيق التنسيق من خلال عمال مركز العمليات أنفسهم مما يستدعي نشؤ فئة المحللين Les analystes - في البنية التقنية- لتنميط طرق العمل والنتائج والمؤهلات. ويربط "مينتزرغ" هذا التحول التدريجي للبنية بعملية "التنسيق والتحكم" فيقول: "يقوم المسيرين باستبدال ميكانيزم التعديل المتبادل بالمراقبة المباشرة، ثم يتدخل المحللون لإحلال ميكانيزم التنميط محل الميكانيزمين السابقين؛ ما يفضي إلى الانتقال التدريجي للتحكم في العمل من مركز العمليات إلى المسيرين ثم إلى المحللين"<sup>1</sup>.

هكذا يبرهن "مينتزرغ" على سيورة تشكل البنية من خلال الضرورة الوظيفية وما ينتج عنها من وظائف جديدة مساعدة في تنسيق والتحكم في العمل، وبذلك يقوم بتقسيم البنية التنظيمية إلى ستة أجزاء مترابطة بنائياً ومتكاملة وظيفياً: مركز العمليات؛ الخط التراتبي؛ القمة الإستراتيجية؛ البنية التقنية؛ البنية اللوجستية؛ النسق الأيديولوجي. لكل منها مهام محددة ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بأداء التنظيم وما يضعه من أهداف؛ وضحاها "مينتزرغ" على النحو التالي<sup>2</sup>:

أ- مركز العمليات Le centre opérationnel

يعتبر مركز العمليات القلب النابض للتنظيم حيث ينعكس فيه أداء مجموع الأجزاء التنظيمية الأخرى؛ ويتشكل من عمال تنفيذيين تربطهم علاقة مباشرة بعملية إنتاج السلع والخدمات، وتحدد وظيفة هذا الجزء من التنظيم في أربعة مهام<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Ibid., p. 36.

<sup>2</sup> Cf. Ibid., pp. 41-81.

<sup>3</sup> Ibid., p. 41.

- يعمل على توفير ما هو ضروري لعملية الإنتاج من وسائل ومواد أولية؛ وذلك بمتابعة المتطلبات الإنتاجية والتواصل مع البيئة الخارجية لتوفيرها ثم استقبالها وتوزيعها على الوحدات الإنتاجية الأخرى،
- يضمن عملية التصنيع ذاتها؛ وهنا يتحدد النشاط الإنتاجي للتنظيم ما إذا كان صناعي؛ خدماتي أو تكويني/معرفي، وتتحدد معه خصائص الفئة العمالية المكلفة بالإنتاج، على سبيل المثال: المستوى، التكوين، الخبرة... إلخ.
- يعمل على توزيع المنتجات أو الخدمات؛ من خلال تنظيم العلاقة المتبادلة بين الإنتاج والبيئة الخارجية، كالسوق على سبيل المثال.
- يحقق التساند الوظيفي بين الأجزاء التي يتشكل منها مركز العمليات كالصيانة التقنية وتوفير المادة الأولية ومعالجة المعوقات لضمان السير الحسن والمستمر لمختلف مراحل الإنتاج.

#### ب- القمة الإستراتيجية *La sommet stratégique*

كل نشاط إنتاجي يحتاج إلى نشاط إداري وتسييري يسهر على تنظيمه وتنسيقه والتخطيط لمجموع عناصره حتى يؤدي مهامه بفاعلية وتحقيق حاجيات ومصالح الملاك أو من لهم عليها سلطة؛ وذلك من خلال أعضاء القمة الإستراتيجية التي تتشكل من المدير العام وباقي الإطارات الإدارية الأخرى باستثناء السكرتارية والمساعدين الإداريين. يحدث أن يختلف الأفراد اللذين تتشكل منهم القمة الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر - البعض منها نجدها يتشكل من اللجنة الإدارية؛ والبعض الآخر يتشكل من مجلس الإدارة- وذلك حسب النظام التديري المتبع أو السياسة الاقتصادية التي تتبناها الدولة. ويتلخص نشاط القمة الإستراتيجية في ثلاثة مهام رئيسة يحددها "مينتزرغ" كالاتي<sup>1</sup>:

- المراقبة المباشرة والشاملة لوظائف التنظيم: يكمن جوهرها في تحقيق الاندماج الوظيفي لأفراد التنظيم؛ ويتم تنفيذها على مستوى الخط التراتبي بإشراف من أفراد القمة الإستراتيجية: تخصيص الموارد التي يقتضيها التصميم الخاص بالبنية -استحداث مناصب أو مصالح، إلخ-؛ توزيع الموارد على المصالح المختلفة؛ تعيين أو تحويل الموارد البشرية للتنظيم وتقسيم المهام على الأفراد المؤهلين لها؛ كما تعمل على قيادة وترخيص القرارات المهمة؛ وتضمن لانتشار الواسع للمعلومة من أعلى القمة الإستراتيجية إلى مركز العمليات والعكس "الاتصال

<sup>1</sup> Ibid., p. 42.

الصاعد" حتى تحقق التحكم الجيد في العمل وتتمكن من حل الصراعات من خلال معالجة الاضطرابات الوظيفية على مستوى جميع أجزاء التنظيم.

- الإشراف على علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية: تعتبر القمة الإستراتيجية واجهة التنظيم والناطق الرسمي له؛ حيث تقوم بتعريف البيئة الخارجة على النشاط الإنتاجي للمؤسسة بواسطة بإنشاء علاقات تبادلية التي تحقق من خلالها مختلف الصفقات والاتفاقيات التي تخدم التنظيم وأفراده وفق عمليات تفاوضية قائمة على تحقيق مصالح التنظيم وتوفير متطلبات البيئة الخارجة، كما أن لها نشاط إعلامي من خلال الدور الذي يلعبه المسؤولون عن التنظيم في مختلف المحافل والملتقيات الوطنية والدولية بعرضهم للسلع أو الخدمات الجديدة على الأسواق الاقتصادية<sup>1</sup>.

- تطوير الإستراتيجيات: يطمح أفراد القمة الإستراتيجية إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال صياغة مشاريع تطويرية يفرضونها على أفراد التنظيم في شكل تغييرات إستراتيجية؛ يتم ذلك بعد أن يحقق الإطار: أولاً؛ إدراك المتغيرات الرئيسة للبيئة الخارجية -السياسات الاقتصادية، العرض والطلب، ثقافة المجتمع... إلخ-، ثانياً؛ بعد جمع المعطيات اللازمة حول متطلباته التنظيم ونقاط قوته، هذا الإدراك للبيئة الخارجية والإلمام الشامل بمتطلبات التنظيم يسمح للإطارات بتطبيق إستراتيجياتهم على نحو يستوعب فيه التنظيم تغيرات البيئة الخارجة دون الإخلال في مهامه<sup>2</sup>، يقول مينتيرغ: الإستراتيجية عبارة عن قوة وسيطة بين التنظيم وبيئته الخارجية. لذا يجب استثمارها بحذر<sup>3</sup>.

### ج- الخط التراتبي La linge hiérarchique:

يرتبط مركز العمليات بالقمة الإستراتيجية بواسطة الخط التراتبي الذي يؤدي الوظيفة الفعلية لآلية الرقابة المباشرة في عملية التنسيق العام لنشاط التنظيم، وتمثل الحاجة الوظيفية لهذا المستوى التنظيمي الوسيط في عدم قدرة القمة الإستراتيجي على مراقبة الأنشطة المتنوعة لمركز العمليات بما في ذلك العمال التنفيذيين، لاسيما في حال ما كان حجم التنظيم كبيراً ما يستدعي خطأً تراتبياً طويلاً يحقق الربط بين النشاط الفكري والنشاط البدني -

<sup>1</sup> Ibid., p. 41.

<sup>2</sup> على سبيل المثال؛ إدخال تكنولوجيا متطورة تتطلب مستوى معين من التكوين أو الدخول في أسواق متطورة تشترط نوعية معينة من الجودة ما يستدعي تغيير طريقة عمل مركز العمليات

<sup>3</sup> Ibid., p. 42.

على حد قول تايلر-؛ عكس التنظيمات صغيرة الحجم التي تكتفي بخط تراتبي قصير جداً ممثلاً في إطار أو إطارين من القمة الإستراتيجية لتحقيق آلية التنسيق<sup>1</sup>.

إذاً؛ يقوم الخط التراتبي على مبدأ تفويض السلطة والمسؤولية؛ بمعنى إشراك مجموعة من الأفراد بعضاً من المسؤوليات وقدرًا من السلطة للمساهمة في تسهيل إدارة وتسيير أمور التنظيم؛ حيث يلتزم إطارات الخط التراتبي بألية الرقابة المباشرة التي يخضعون لها من طرف المستويات العليا ويُخضعونها بدورهم على أفراد المستويات الدنيا.

وتتمثل مهام إطارات الخط التراتبي في: جمع المعلومات حول مستوى أداء الوحدة التنظيمية التي يشرفون عليها ونقلها إلى المستويات العليا، كما تعمل على نقل المعلومات المرتبطة بالإنتاج من المستويات العليا إلى الوحدات التي تشرف عليها، وتقوم بالتدخل قدر الإمكان في حل المشاكل والمعوقات الوظيفية التي تطرأ على مستوى الوحدات المسؤولة عنها، وتشرف على التغييرات التي تقتضيها الوحدات واتخاذ القرارات اللازمة لذلك وفق ما تسمح به السلطة المخولة لهم، كما توفير ما تحتاجه الوحدات من موارد وصياغة الإستراتيجيات والقواعد التنظيمية التي تساعد على التنفيذ الفعال للمهام، ويتوسع مهامها نحو تحقيق الترابط الوظيفي بين الوحدة المسؤولة عنها وباقي الوحدات الأخرى، بما في ذلك مختلف العلاقات الممكنة التي تربطها مع البيئة الخارجية للتنظيم<sup>2</sup>.

يؤكد "مينتزرغ" في هذا الخصوص، مستندا على تجربة "مارتين" (1956) حول عملية اتخاذ القرار على مستوى الخط التراتبي داخل المصنع، أنه كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا من الخط التراتبي كلما زاد مهام الإطارات أهمية وتعقيدا؛ حيث يصبح عملهم أقل تجريداً وشمولية كونه أقرب من عملية الإنتاج التي يشرفون عليها، ما يفرض عليهم نمطاً روتينياً وقصير المدى في عملية اتخاذ القرارات التي تحمل حلول نمطية نتيجة المشاكل المتكررة ذات القابلة للتنبؤ<sup>3</sup>.

#### د- البنية التقنية La technostucture:

تعتبر البنية التقنية كوظيفة داعمة لنشاط التنظيم؛ حيث تساعد مركز العمليات من خلال هندسة عمليات الإنتاجية والتخطيط للمراحل التي يتشكل منها، كما تضمن مستوى أداء العمال المنفذين بإعداد برامج في

<sup>1</sup>Ibid., pp. 43-46.

<sup>2</sup>Ibid., p. 45.

<sup>3</sup>Ibid., p. 46.

التكوين والتدريب، وتشكل البنية التقنية من مجموعة محللين Les analystes ينقسمون بدورهم إلى فئتين وظيفيتين: الأولى؛ فئة مسؤولة عن التحكم في النشاط الإنتاجي بواسطة تنميط الأنشطة والعمل على استقرارها، الثانية؛ هي الفئة المسؤولة عن عملية تكيف التنظيم في البيئة الخارجية وما يطرأ عليها من تغيرات<sup>1</sup>.

إذاً؛ يركز "مينتزرغ" في دراسته على الفئة المسؤولة عن التحكم كونها المحرك الرئيس لعملية التنميط داخل التنظيم التي يشرف عليها ثلاثة أصناف من المحللين داخل البنية التقنية؛ يقسمهم "مينتزرغ" كآلي: أولاً؛ محلي العمل؛ المسؤولين على عملية تنميط إجراءات العمل، ثانياً؛ محلي التخطيط والتحكم؛ المسؤولين على عملية تنميط النتائج، ثالثاً؛ محلي المورد البشري؛ المسؤولين على تنميط المؤهلات.

يحدد "مينتزرغ" دور البنية التقنية في علاقتها بالمستويات التنظيمية الثلاث -القمة الإستراتيجية، الخط التراتبي، مركز العمليات- كآلي<sup>2</sup>:

- تعمل البنية التقنية على مساعدة القمة الإستراتيجية في عملية تحديد الأهداف الإنتاجية للتنظيم من خلال إعداد نظام للتخطيط والتطوير مخصص لأنشطة المحاسبية.
- أما العلاقة الوظيفية بين البنية التقنية والخط التراتبي فتتمثل في تنميط النشاط الفكري لهذه الفئة من خلال توفير برامج تكوينية، كما تزودهم بمعلومات حول مهامهم بفضل الدراسات التي تقوم بها على مستوى العمليات التنفيذية.
- تتمثل الوظيفة الرئيسة للبنية التقنية تجاه مركز العمليات في تنميط تدفق العمل من خلال ثلاث عمليات: جدولة الأنشطة وتحليل طرق إشتغال العمال التنفيذيين ومراقبة جودة المنتج.

#### و- وظائف الدعم اللوجستي Les fonctionnels de support logistique:

بخلاف الأدبيات الأخرى التي تعنى بالبنية التنظيمية؛ يعارض "مينتزرغ" إدراج وظائف الدعم اللوجستي ضمن الأنشطة الوظيفية وبالتحديد في وظائف البنية التقنية، لأنها غير مسؤولة عن عملية التنميط وليس من

<sup>1</sup> Ibid., pp. 46-47.

<sup>2</sup> Ibid., p. 47.

مهامها إسداء النصائح والتوجيهات لبقية الأجزاء التنظيمية، بل تتمثل وظائفها في دعم أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة من خلال أنشطة منفصلة عن بعضها البعض<sup>1</sup>.

ويقدم "مينتزرغ" مثلاً لوظائف الدعم اللوجستي الخاص بالجامعة في شكل أنشطة كالآتي<sup>2</sup>: مصلحة الأثاث والصيانة، متحف خاص بتاريخ الجامعة، دار النشر الجامعية، خدمة البريد، المكتبة، مصلحة الطباعة، مصلحة الدفع، مصلحة الاستشارة القانونية، مكتب الاستقبال، مصلحة تحويل الطلبة، الإقامة الجامعية، نادي الأساتذة، مكتب الاستعلامات خاص بالطلبة، مصلى، مطعم. وكل هذه الوظائف لا تربطها أي علاقة وظيفية مباشرة مع العملية الإنتاجية للجامعة لكنها توفر الشروط والخدمات الضرورية لموظفيها سواء كانوا من الفئة الوظيفية -القمة الإستراتيجية، الخط التراتبي، البنية التقنية- أو من الفئة التنفيذية -مركز العمليات- وحتى الزبون -بالمفهوم الرأسمالي للجامعة-.

يؤكد كذلك "مينتزرغ" أن الانتظام التراتبي لوظائف الدعم اللوجستي يختلف في بنيته الخاصة "تراتبية المهام" من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة أهمية الخدمات التي يوفرها بالنسبة للتنظيم، فمكتب العلاقات العامة والمستشار القانوني نجده في التنظيمات الصناعية يحتل القمة التراتبية نظراً للحاجة المستمرة لخدماته، ثم يليه في المستوى الوسيط خدمة البحث والتطوير ومكتب العلاقات الاجتماعية ومصالح تحديد الأسعار، وفي المستوى الأدنى نجد خدمة البريد والمطعم ومصلحة الاستقبال.

تختلف الدعائم الوظيفية باختلاف التنظيمات، كما تختلف أيضاً آليات التنسيق التي تقوم عليها؛ فنجدها يعتمد تنميط المؤهلات في الوظائف المعقدة التي تتطلب تكويناً متخصصاً مثل مكتب الاستشارات القانونية، أو تعتمد التعديل المتبادل في الوظائف ذات الإنتاج الجد معقد مثل فرق البحث والتطوير، ويعتمد تنميط طرق العمل في الوظائف الخدماتية البسيطة مثل عمال المطعم أو الكافيتيريا. ويرى مينتزرغ أن ميكانيزم التنميط هو الأكثر استخداماً في هذا الجزء من التنظيم نظراً لانتشار ضرورة التخصص واعتماده على المهنيين في تأدية وظائف الدعم اللوجستي التي يحتاجها التنظيم باستمرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 48-49.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 309.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 318-320.



هـ- النسق الأيديولوجي:

في كتابه "التدبير؛ رحلة في قلب التنظيمات" أضاف "مينتزرغ" العنصر الأيديولوجي للأجزاء الخمسة التي حددها من قبل، حيث عرفها على أنها "من جنس الثقافة؛ فالأيديولوجيا تتغذى من تقاليد ومعتقدات التنظيم وهي ما يميز هذا الأخير عن باقي التنظيمات وتنفخ فيه كياناً خاصاً من خلال هيكل بنيته"<sup>1</sup>. يشكل هذا البعد في الأدبيات السوسيو-تنظيمية موضوع جدال عميق الطرح بين أنصار الثقافة المجتمعية الوطنية كمؤثر رئيس على الوقع التنظيمي والثقافة التنظيمية، وأنصار التحليل الإستراتيجي الذي ينفي الحتمية الثقافية ويعتمد على الفاعل الإستراتيجي الذي يبين واقعه وفق مقتضيات السياق التنظيمي والمصالح المتباينة. سنشرح البعد الأيديولوجي بالتفصيل في النماذج البنائية للتنظيم.

5- التدفق الجامع لأجزاء البنية التنظيمية:

ترتبط مكونات البنية التنظيمية الستة تبعاً لنظام التدفق Flux\* الذي يسري داخل التنظيم من خلال أربعة عناصر: السلطة الشكلية؛ الوسائل؛ المعلومات؛ عملية اتخاذ القرار. حدد "مينتزرغ" هذه العناصر التي يتشكل منها نسق التدفق وفقاً للمقاربات المختلفة التي قدمها الباحثون والمختصون في طريقة اشتغال التنظيم: كنسق سلطة شكلية -وفق منظور التوجه التدبيري-؛ كنظام تدفق منتظم -وفق منظور مدرسة الإدارة العلمية-؛ كنسق من الاتصالات غير الرسمية -وفق منظور مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية-؛ التنظيم كجملة مهمات وكعملية لاتخاذ القرارات - وفق منظور نظريات التنظيم-، حيث قام باستخدام هذه المقاربات على نحو تكميلي وفق رؤية تكاملية معتبرا إياها طبقات مترابطة strate تحقق فهماً شاملاً لآليات اشتغال التنظيم وتقدم منطقاً تحليلياً لمختلف البنيات التنظيمية الممكنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 154.

\* التدفق: يمثل مجموع عملية الإنتاج وما تقتضيه من أنشطة وظيفية وتنفيذية (على سبيل المثال؛ صناعة السيارة داخل المصنع يمثل تدفقاً للمهام على جميع مستويات التنظيم، فنشاط عمال مركز العمليات ناتج عن مهمة صنع السيارة، تسيير القمة الإستراتيجية، ويشرف الخط التراتبي وتضبطه البنية التقنية وتدعمه الوظائف اللوجستية) وبالتالي؛ التدفق هو من يخلق الضرورة الوظيفية لأجزاء التنظيم على نحو معين.

<sup>2</sup> Cf. Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 51.

### 5-1- التنظيم كنسق سلطة شكلية:

تعتبر هذه المقاربة أن السلطة الشكلية هي مصدر انتظام الأنشطة والمهام من خلال عملية تقسيم العمل والتنسيق الوظيفي داخل كل تنظيم -التراتبية، التفويض، الإشراف، المراقبة-، فهي من يحدد القنوات الرسمية للاتصالات تسري من خلالها المعلومة نحو مختلف أجزاء البنية. ويؤكد "مينتزرغ" على أهمية الهيكل التنظيمي في تبيان المناصب التي يتضمنها التنظيم وطريقة انتشار السلطة الشكلية داخله<sup>1</sup>.

كما ترى هذه المقاربة أن التنظيم الشكلي هو من يؤثر على التنظيم اللاشكلي؛ وتُحاجج في ذلك بثلاث مظهرات محتلفة حددها «ميلفيل دالتون (Melville Dalton)» (1959) كآلاتي: ("أولاً؛ تتحدد معالم النسق اللاشكلي وفقاً لمعالم القوة التي وضعها النسق الشكلي، ثانياً؛ يتأثر النسق اللاشكلي بالنسق الشكلي كونه نتاج التفاعلات المستمرة مع هذا الأخير، ثالثاً؛ امتلاك النسق الشكلي الشرعية التي تمكنه من فرض الامتثال للعناصر المشكلة له"<sup>2</sup>). إذاً من خلال اللوائح والقوانين والإجراءات الرسمية المرتبطة بكل مهام ومستوى من مستويات العمل سيؤمن التنظيم القدر المطلوب من التنسيق والإنتظام.

### 5-2- التنظيم كنسق تدفق منتظم

ترى هذه المقاربة أن تدفق العمل وما يتطلبه من مراحل ومهام هو ما يحقق التناغم والإنتظام في طريقة اشتغال التنظيم بصورة ميكانيكية من خلال الوسائل والمعلومات؛ ويقسمها "مينتزرغ" إلى ثلاث تدفقات: أولاً؛ تدفق العمل التنفيذي؛ ثانياً؛ تدفق المعلومات وقرارات التحكم؛ ثالثاً؛ تدفق المعلومات الوظيفية<sup>3</sup>.

#### أ- تدفق العمل التنفيذي:

ويتعلق بعناصر الإنتاج والمراحل التي يمر عليها في مركز العمليات من استقبال للمدخلات ثم عملية الإنتاج وما تنطوي عليه من معلومات على سبيل المثال: التعليمات، معايير الإنتاج... إلخ، وفي الأخير الإرسال إلى المراحل التالية، على سبيل المثال: مراقبة النوعية، تغليف، تجهيز... إلخ. ويختلف تدفق العمل التنفيذي من تنظيم لآخر تبعاً

<sup>1</sup> Ibid., pp. 52-53.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, citant Melville Dalton, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 53.

<sup>3</sup> Ibid., pp. 53-61.

لحركة وسائل العمل والمعلومة؛ فإما نجدهما يسريان في نسق متوازي مع بعضهما البعض، في المصنع مثلاً نجد: سلع، أموال، معطيات حول الزبائن... إلخ، أو في نسق منفصل، في مجمع جريدة معينة نجد رئيس التحرير هو من يستقبل المعلومة وبعد أن يقرر نشرها يدفع بتدفق العمل نحو الوسائل متمثلة في الخبر والورق. وفي تنظيمات أخرى كالجامعة والمستشفيات نجد أن الزبون نفسه مصدر لتدفق العمل<sup>1</sup>.

### ب- التدفق المنتظم للتحكم:

وتتعلق بعملية اتخاذ القرارات حول نشاط التنظيم؛ ويرتكز بشكل رئيس على تدفق الأفقي للمعلومة الصادرة من مركز العمليات -تدفق العمل التنفيذي- نحو الخط التراتبي أين تتم معالجتها واتخاذ القرارات بشأن ما تحمله من معطيات حول المشاكل أو المعوقات وفقاً لدرجة المسؤولية والسلطة المخولة للعمال الوظيفيين -البنية التقنية، الخط التراتبي، وظائف الدعم اللوجستي-، أما فيما يخص الحالات المستعصية والمعقدة فيتم نقلها إلى القمة الإستراتيجية. وبالتالي نجد أن المعلومات التي يتم جمعها حول تنفيذ العمل تصعد نحو القمة، أما الأوامر والتعليمات تتجه نحو الأسفل انطلاقاً من القمة الإستراتيجية، حيث تكون التعليمات والأوامر في شكلها الشامل والتجريدي، ثم تنتقل إلى الخط التراتبي أين تصبح التعليمات أكثر تفصيلاً بفعل تجزئتها وتكييفها حسب الأقسام والمهام، وتصل في الأخير إلى مركز العمليات أين يتم تنفيذها تحت إشراف ومراقبة الخط التراتبي<sup>2</sup>.

### ج- نسق المعلومة الوظيفية:

إن التدخلات العرضية للعمال الوظيفيين إزاء التدفق الصاعد والنازل للمعلومة -حسب انتظام نسق اتخاذ القرار داخل التنظيم- تنتج عنه معلومات وظيفية تتعلق بمهام العمال الوظيفيين والتنفيذيين بين بعضهم البعض، حيث تتمثل في تقديم النصائح والمساعدة في حالات تتطلب اتخاذ قرارات بسيطة أو تحمّلها المسؤولية والسلطة المفوضة<sup>3</sup>؛ فنجد على سبيل المثال مساعدة عمال البنية التقنية لعمال الخط التراتبي أو مساعدة عمال الدعم اللوجستي لعمال مركز العمليات.

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 52.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 58.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 62.

### 5-3- التنظيم كنسق اتصال لا شكلي

انتقل "مينتزرغ" إلى المنظور الثالث الذي يركز بشكل رئيس على الاتصال اللاشكلي الذي يعتبر "وليد الاتصال الرسمي بحث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في التنظيم، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة"<sup>1</sup>، حيث يرى فيه مصدراً مهماً للسلطة اللاشكالية المضمرة بين السلطة الشكالية والتدفق المنتظم؛ تعكسه شبكة من الاتصالات اللاشكالية التي تؤثر على سيرورة الانتظام وتجعل من عملية اتخاذ القرار مستقلة بقدرٍ أو بآخر عن الانتظام الشكلي للتنظيم.

وفقاً لـ "مينتزرغ" اللاشكلي مشروطٌ بالشكلي، واللاشكلي له تأثير كبير على ما يسري داخل الشكلي (في بعض الأحيان هو الصورة التي سيكون عليها الشكلي مستقبلاً)<sup>2</sup>، وحتى يحيط بهذا المنظور اعتمد على الأبحاث\* التي تناولت الجانب الاتصالي للتنظيم واستخلص منها نتائج علاقة الاتصال الشكلي باللاشكلي، وأهمية هذا الأخير فيما يتعلق بسيرورة التنظيم والبعد الاجتماعي للعمل؛ نوجزها في الملاحظات التالية<sup>3</sup>:

- النسق الشكلي يتضمن بالضرورة نسقاً اجتماعياً لاشكلي تقتضيه إما ضرورة وظيفية، وفيه يحقق الاتصال اللاشكلي تنسيقاً للعمل من خلال التعديل المتبادل، أو ضرورة اجتماعية كالمصالح والأهداف الجماعية والشخصية، فالاتصال اللاشكلي ضروري لنجاح اشتغال التنظيم.
- توجد قنوات لاشكالية للمعلومة تُحوّل من مسار التدفق الشكلي للاتصال التنظيمي نحو مناصب معينة غير تلك التي وضعتها السلطة الشكالية وحددها الهيكل التنظيمي؛ وهذا ما يعكس السلطة اللاشكالية لبعض أفراد التنظيم على غرار المهام الوظيفية التي يؤدونها.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص. 07.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 69.

\* ييفنر وشيروود (1960) Pfiffner et Sherwood حول طريقة اشتغال البلدية؛ تريست وبامفورث (1951) Trist et Bamforth حول منجم الفحم في بريطانيا؛ دالتون (1959) Dalton حول التنظيم اللاشكلي داخل المصنع؛ برونز (1957) Burns حول سيرورة القرارات والتعليمات بين إطارات الطبقة الوسطى والعليا للتنظيم؛ دافيس (1953، 1968) Davis حول عملية الإتصال وعلاقتها بجودة المنتج. ستروس (1962-1963) Strauss حول البعد الأفقي للبيروقراطية؛ سوتون وبورتر (1986) Sutton et Porter حول طريقة إشتغال حول ودور الموظفين في تحقيق ميكانيزم الربط بين الأنشطة الإدارية.

<sup>3</sup> Ibid., pp. 62-69.

- العمل التنفيذي يقتضي باستمرار قدر من الاتصال اللاشكلي نتيجة بطء عملية الاتصال الشكلي - احترام التراتبية تفرض انتقال المعلومة من مستوى لآخر في مدة زمنية طويلة نسبياً، وكذلك التعقيد والحالات غير المتوقعة التي يواجهها العمال أثناء تنفيذ مهامهم.
- لا يقتصر الاتصال اللاشكلي على العمال التنفيذيين فقط، بل يشمل الإطارات أيضاً، حيث أكدت الدراسات أن العمال الوظيفيين يفضلون التعديل المتبادل، على سبيل المثال: معالجة المشاكل فيما بينهم دون انتهاج الطرق الرسمية أو إشعار المسؤول المباشر.
- في الكثير من أحيان يخرج العمال عن الإطار التواصل المحدد لهم والدخول في علاقات تواصلية بعيدة عن محتوى نشاطهم؛ وذلك نتيجة الطبيعة الاجتماعية للإنسان التي تدفعه نحو التواصل مع الزملاء أو إنشاء صداقات مع عمال في مصالح أخرى سواء كانت هادفة -ترمي إلى مصالح شخصية- أو عفوية.

#### 4-5- التنظيم كنسق من جمل مهمات

يختلف هذا المنظور عن ما سبقه فيما يخص مقارنة الاتصالات اللاشكلية، حيث يرى بأن هذه الأخيرة لها طابع شكلي تقتضيه المهام الوظيفية لزمرة معينة من الأنشطة coteries في عملية تنسيق لاشكلية مع زمرة أخرى داخل جُملة مهام معين constellation؛ وبالتالي تصبح المعلومة في هذه الحالة تخص "طبقة/فئة" معينة من التنظيم دون أخرى عكس ما تشير له الرؤية التحكومية للتنظيم والتي تقول أن نمط المعلومة الذي يسري داخل النسق هو من نمط واحد، بمعنى أن "التنظيم يمكن اعتباره كمجموع جُملة من المهمات، التي تمثل زمر مستقلة من الأفراد يعملون في إطار خاص من المسائل على المستوى التراتبي الذي ينتمون له"<sup>1</sup>.

كل جملة من هذه المهام تشتمل على معلومات خاصة بها، كما أنها مسؤولة عن قرارات معينة ترتبط بنشاطها الداخلي -مجموعة الأنشطة التي تشكلها- أو علاقتها الوظيفية مع جُملة أخرى؛ حيث تتلاقى أو - على حد تعبير مينتزربرغ- تتزواج هذه الجُملة من المهام فيما بينها عند نقطة معينة من التنظيم يصطلح عليها ب مركز الأعصاب centres nerveux المسؤول عن تنظيم وتنسيق نشاط هذه الجُملة وفق ما يجمعه عنها مركز الأعصاب من معلومات، على سبيل المثال؛ في الجامعة نجد إدارة قسم معين داخل الكلية تتكون من جملة مهام هما النشاط

<sup>1</sup> Ibid., p. 71.

البيداغوجي والدراسات العليا وما بعد التدرج؛ تلتقي هذه الجملتين عند رئيس القسم "مركز العصب" المسؤول عن تنظيمها حيث يتم التنسيق بينها بطريقة وفقاً للمعلومات المختلفة لكل منهما<sup>1</sup>.

### 5-5- التنظيم كنسق عمليات اتخاذ القرارات الأدهوقراطية AD HOC\*

تشكلت هذه المقاربة من خلال أعمال كل من "سيمون ومارش"، وترى أن التنظيم عبارة عن عملية مستمرة لاتخاذ القرارات الضرورية من أجل تحقيق أهدافه أو لتطوير النتائج الغير مرغوب فيها. ومن خلال هذا المنظور ينتقل "مينتزرغ" إلى تفكيك طريقة اشتغال التنظيم من خلال عملية اتخاذ القرارات الجزئية التي تتشكل من العناصر الشكلية "السلطة الشكلية، التدفق المنتظم للمعلومة" والاشكلية "الاتصال الاشكلي"؛ والتي تُحدد من خلال تفاعلها مع بعضها البعض الطريقة التي يشتغل بها تنظيم معين<sup>2</sup>.

يعرف "مينتزرغ" القرار على أنه الانخراط في فعل معين، أي ببساطة هو انخراط الموارد. وبمعنى آخر القرار هو إشارة لنية صريحة للمباشرة في الفعل، ويحدد عملية اتخاذ القرار وفقاً لسبعة أنواع أساسية من العمليات تنقسم إلى ثلاثة مراحل<sup>3</sup>:

- **مرحلة التحديد l'identification**: وتشكل من، أولاً؛ روتين الإدراك: وفيه يتم تحديد الحاجة لاتخاذ قرار معين من خلال الإدراك الذي يشكله روتين العمل. ثانياً؛ روتين التشخيص: تقييم الوضع الذي يستدعي اتخاذ القرار وفقاً لروتين التشخيص، مثل الطرق والأساليب التي يتفق عليها أعضاء التنظيم لتشخيص وضع معين.
- **مرحلة تطوير الحلول**: وفيها يتشكل الحل إما من، أولاً؛ روتين البحث: القرارات النمطية الناتجة عن الحالات الروتينية -وبالتالي توجد حلول جاهزة لمشاكل روتينية-، أو، ثانياً؛ روتين التصميم: الذي يتشكل من عملية تطوير الحلول لمشاكل مخصوصة، بمعنى الخبرة التي تم اكتسابها من روتين البحث تساعد في عملية صياغة قرارات تحل مشاكل طارئة أو جديدة.

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 69-74.

\* هي مجموعة من الحلول الناتجة عن قرارات تتعلق بمشاكل أو إجراءات محددة لجزء معين من التنظيم؛ وغير قابلة للتعميم على باقي الأجزاء الأخرى.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp. 75-80.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 75.

- **مرحلة الانتقاء:** وتشكل من روتين ينقسم إلى ثلاث مراحل، الأول؛ الانتقال إلى عملية غريزة الحلول الجاهزة، ثانياً؛ تقييم ثم اختيار الحل الأمثل لوضع معين، ثالثاً؛ ترخيص تنفيذ الحل من طرف أشخاص لا يشاركون بالضرورة في عملية اتخاذ القرار، بمعنى الخط التراتبي يتخذ القرار والقيمة الإستراتيجية إما ترخص أو ترفض تطبيقه.

عند تفحص هذه المراحل وما تنطوي عليه من عمليات؛ نلمس بشكل صريح تأثير أفكار "سيمون ومارش" على الاستدلال الذي اعتمده "مينتزرغ" في صياغته لهذه المراحل، حيث يحدد الباحثان - في إطار نظريتهما القائمة على منطق العقلانية النسبية- طبيعة القرارات التنظيمية كآلاتي<sup>1</sup>:

- دائماً تتم عملية الاختيار وفق "خطاظة" schéma مبسط ومحدود يحاكي بالتقريب الوضعية الحقيقية للفرد، ويطلق عليه "مارش وسيمون" مصطلح "تحديد الوضعية La définition de la situation" بالنسبة للفرد المخير.

- العناصر التي يتم من خلالها تحديد الوضعية لا يعتبرها "مارش وسيمون" مجرد معطيات، بل هي نتاج سيرورة سيكولوجية وسوسولوجية تشمل الأنشطة التي يقوم بها الفرد المخير وبقية أفراد الوسط المتواجد فيه.

من خلال المراحل الثلاث وما تتضمنه من عمليات؛ يقسم "مينتزرغ" القرارات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رتبها حسب الأهمية؛ القرارات التنفيذية، القرارات التدييرية، القرارات الإستراتيجية؛ وتشكل هذه القرارات إما من عمليات مبرمجة/غير مبرمجة؛ أو عمليات روتينية/أدهوقراطية (المخصوصة):

- **القرارات التنفيذية:** وهي قرارات تدرج ضمن نسق التدفق المنتظم (التنميط)؛ يتخذها العمال التنفيذيين وعمال الوظائف اللوجستية بشكل سريع وفردى، تتسم بالطابع الآلي كون روتين الإدراك واضح وتعدم فيها مرحلة التشخيص وإعداد الحلول المخصوصة (يشبهها مينتزرغ بالمنعكس الشرطي، فعلى سبيل المثال؛ عندما يقرر العامل تشغيل أو إيقاف الآلة لا يحتاج من أجل ذلك تشخيصاً للوضع)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Cf. J. -G. March et H. -A. Simon, *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*, op. cit., p. 137.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 76.

- **القرارات التديرية managériales**: يقسم "مينتزرغ" القرارات التديرية إلى نوعين؛ أولاً؛ القرارات التنسيقية، تؤخذ بشكل دوري وروتيني محدد وغير مبرمجة بشكل دقيق، تسعى إلى توجيه القرارات التنفيذية وتعمل على تحقيق التجانس وتجنب التداخل الممكن بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك من خلال صياغة الإدارة لقرارات تفيد ببرمجة محتوى العمل وجدولة الأنشطة وتحديد الميزانية، ثانياً؛ القرارات الاستثنائية، يتم اتخاذها في الحالات الطارئة والجدية خاصة التي تخرج عن روتين العمل المعتاد، ونتائجها لا تمس التنظيم بصفة عامل بقدر ما تمس وضعية أو حالة معينة (استثناء)، لذلك من أهم خصائصها أنها أقل برمجة وأقل روتينية<sup>1</sup>.

- **القرارات الإستراتيجية**: هي أكثر القرارات تعقيداً وشمولية كما أنها تتطلب وقت أطول وجهد كبير ومعقد، حيث تمس مجمل مكونات التنظيم حيث أنها مصدر مولد للقرارات التنفيذية والتديرية التي تعمل على تجزئة القرار الإستراتيجي إلى قرارات جزئية دقيقة وواضحة، كما أن خاصية الروتين والبرمجة أقل بكثير من القرارات السابقة، وذلك نتيجة اعتمادها على طبيعة السياق وما يفرضه من إرتيابات (التغيير التنظيمي)، لذلك تلعب فيها مرحلة التشخيص دوراً مفتاحياً في عملية صياغة الحلول الممكنة (خاصة في عملية استحداث المناصب وتحديد الوظائف)، كما أن عملية انتقاء الحل الأمثل جد معقدة نتيجة اعتمادها على عدة قرارات جزئية وفق مراحل متعددة ذات طبيعة متقطعة (مثلاً؛ تغيير مدير مؤسسة في مرحلة متقدمة من تطبيق قرارات حاسمة، أو تغيير على مستوى)، يتأثر هذا النوع من القرارات بالبيئة الخارجية أيضاً؛ فعملية اتخاذ القرار مشروطة بمتغيرات البيئة الخارجية وما يطرأ عليها من تغيير<sup>2</sup>.

في الأخير يمكن القول بأنه من خلال تدفق العمل الجامع للمكونات البنائية استطاع "مينتزرغ" أن يلم بطريقة اشتغال التنظيم بفضل استناده على مختلف المقاربات وذلك بتنسيقها وفق منطق استدلالي حقق من خلاله الترابط الوظيفي الذي يجمع بينها؛ وخلص "مينتزرغ" إلى شكل نهائي يعكس التعقيد الذي يطبع التكوين البنائي للتنظيم، وهذا ما يزيد من قناعتنا بأن هكذا شروط بنائية معقدة تسري في إطارها أفعال الأفراد ستؤثر دون شك في خصائص ومميزات هذه الأفعال.

<sup>1</sup> Ibid., p. 76.

<sup>2</sup> Ibid., p. 77.



### ثالثاً: التصميم البنائي للوظائف التنظيمية.

بعد عرض الأبعاد المختلفة التي يقوم عليها اشتغال التنظيم، نجد أنفسنا أمام سؤال يطرح نفسه بإلحاح؛ كيف يتم تصميم البنية التنظيمية؟ إن غياب هذا السؤال في الأدبيات العربية المتخصصة يعكس الرؤية البديهية للبنية التنظيمية، باعتبارها معطى طبيعي يلبي الاحتياجات الأساسية للتنظيم، وهذا الموقف يعكسه التبنى الآلي وغير المدروس لنماذج البنيات التنظيمية الجاهزة والناجحة عن سيرورة تطور مؤسسات المجتمعات المتقدمة، لكن لو تحملنا عناء الإجابة عن هذا السؤال سنجد أن البنية التنظيمية بعيدة كل البعد عن التبنى الاعتيادي، وذلك كونها عبارة عن "قوى راسخة للعادة والتقليد وكذا السلطة، والمساس بهذه القوى يؤدي غالباً إلى المقاومة"<sup>1</sup>، بعبارة أخرى؛ البنية التنظيمية هي سيرورة مبنية وفق فعل تاريخي مستمر.

للإجابة عن هذا السؤال اعتمد "مينتزرغ" مفهوم التصميم conception الذي صاغه "هاربرت سيمون" في كتابه علوم المصطنع " (1969) Les sciences de l'artificiel، حيث عرفه على أنه "ابتكار مصطنع يقدم طريقة تسمح بتحقيق الأهداف الخاصة بالظواهر كما تتجلى في الواقع"<sup>2</sup> وبما أن التنظيم هو ظاهرة إنسانية يتم من خلالها تجميع الجهود قصد تحقيق أهداف مشتركة؛ سنجد أنه ذو طبيعة متغيرة نتيجة الشروط السياقية التي تفرض عليه باستمرار صياغة حلول (ابتكار مصطنع) تحفظ استقراره وتضمن بقائه؛ والبنية التنظيمية هي أحد هذه الابتكارات المصطنعة التي تضمن استقرار السلوك التنظيمي.

إن هذه الحلول، التي تبرز في حال وجود معيق وظيفي أو إكراه سياقي، هي نتاج قرارات يتخذها أفراد معينين بفعل عملية التعلم التنظيمي؛ "فالتنظيمات تغير من سلوكها تحت تأثير وبفضل التجربة المتراكمة من خلال النتائج التي قادت إليها القرارات السابقة. فالأهداف، وقواعد اتخاذ القرار، ومنهجيات البحث، تتأثر بهذه الظاهرة التي هي عبارة عن عملية تعلم"<sup>3</sup>، ومن خلال هذه العملية رصد "مينتزرغ" بعض العناصر الثابتة نسبياً في البنية - تتغير طبيعتها ومحتواها وفقاً لشروط سياقية معينة- حيث حددها في تسع معالم paramètre أساسية تشكل في أربع مجموعات موزعة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 85.

<sup>2</sup> Herbert A. Simon, *Les sciences de l'artificiel*, Traduit par Jean-Louis Le Moigne, Paris, Gallimard, 2004, p. 207.

<sup>3</sup> حبيب معمرى، نقلاً عن Dang Dinh Tram، *التنظيم في النظرية السوسولوجية*، فاس، دار ما بعد الحداثة، 2009، ص. 50.

جدول رقم (01): معالم تصميم البنية التنظيمية

المجموعة	معالم التصميم	مفاهيم ذات صلة		
تصميم المناصب	تخصيص العمل	التقسيم القاعدي للعمل		
	شكلنة السلوك	تميط محتوى العمل		
	التكوين والتنشئة التنظيمية	شكلنة المؤهلات		
تصميم البنية الفوقية	التجميع في الوحدات	المراقبة المباشرة		
		التقسيم الإداري للعمل		
		نسق السلطة الشكلية الخاص بـ	التدفق المنتظم	
			الاتصال غير الشكلي	
			جُمَل المهام	
		المهيكل التنظيمي		
نسق الاتصال غير الشكلي				
حجم الوحدات	حجم الوحدات	المراقبة المباشرة		
		واجهة التحكم		
		تنميط الإنتاج		
		نسق التدفق المنتظم		
تصميم الروابط العرضية	ميكانيزم الربط	التعديل المتبادل		
		نسق الاتصال غير الشكلي الخاص بـ	جمل المهام	
			عمليات اتخاذ القرار <b>ad hoc</b>	
تصميم نسق إتخاذ القرار	اللامركزية العمودية	التقسيم الإداري للعمل		
		نسق السلطة الشكلية الخاص بـ	التدفق المنتظم	
			جمل المهام	
			عمليات اتخاذ القرار <b>ad hoc</b>	
		اللامركزية الأفقية	نسق الاتصال غير الشكلي الخاص بـ	التقسيم الإداري للعمل
				جمل المهام
عمليات اتخاذ القرار <b>ad hoc</b>				

المصدر<sup>1</sup>: Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*

قدم "مينتزرغ" ملاحظتين بخصوص هذا التقسيم الموضح في الجدول، الملاحظة الأولى؛ حول الأثر الناتج عن تقاطع الوظائف التنظيمية لمعالم التصميم؛ المتمثل في بروز طبيعة شبه شكلية semi-formelle كضرورة

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 85.

لاستقرار السلوك التنظيمي، بحيث أن الطبيعة الشكلية والاشكلية تطبع خاصية البنية التنظيمية بمجوى التكامل والتناسق، ويقدم في ذلك مثالا: "نجد أن تجميع الوحدات والمناصب هو من يشكل نسق السلطة الشكلية، وأن شكلنة السلوك هو عماد نسق التدفق المنتظم، واستخدام ميكانيزم الربط وتبني اللامركزية الأفقية يساعد على ظهور نسق الاتصال غير الشكلي ويشكل مجمل المهام غير الرسمية داخل التنظيم"<sup>1</sup>. أما الملاحظة الثانية؛ حول ما يطرأ على البنية التنظيمية من تغييرات؛ ويؤكد "مينتزرغ" على أن أي تغيير يحدث على مستوى الهيكل التنظيمي (تغيير منصب بمنصب أو تغيير المستوى التنظيمي لهذا الأخير) لا علاقة له بأي تغيير فعلي يطرأ على مستوى البنية التنظيمية، وذلك؛ كون هذه الأخيرة ذات طبيعة وظيفية نسقية جد معقدة وجامعة لمتطلبات متباينة بين الضرورة الوظيفي والدوافع الاجتماعية؛ لا يمكن اختزالها في تغيير بسيط على مستوى الهيكل التنظيمي بهدف حل المشاكل التي تواجه التنظيم.

### 1- طبيعة الوظيفة وعلاقتها بأبعاد النشاط الفردي.

لاحت ضرورة إدراج هذا العنصر لما له من أهمية في تشكيل البنية التنظيمية؛ إذ يعتبر أحد المؤشرات الرئيسة في تحديد نوع النشاط المرتبط بالبنية وآلية التنسيق التي تقتضيها (هل طبيعة نشاط الأستاذ الجامعي أو الطبيب هي نفسها طبيعة نشاط المتصرف الإداري أو عامل الصيانة داخل المصنع؟)، فمن خلاله وبه تتحدد نوعية البنية التنظيمية من بين النماذج البنائية التي سيتم التطرق لها لاحقاً.

ربط "مينتزرغ" تصميم منصب العمل بأربعة معالم أساسية وهي؛ تخصيص العمل، شكلنة السلوك، التكوين والتنشئة التنظيمية المكتسبة، الأدلجة، وقام توضيحها كآلي<sup>2</sup>:

### 1-1- تخصيص العمل La spécialisation du travail:

وفقاً لـ "مينتزرغ" يتم تخصيص العمل وفق طريقتين مختلفتين تشكلان بعدين مختلفين؛ أولاً؛ نطاق المنصب Largeur du poste؛ ويمثل عدد المهام التي يتضمنها المنصب، ومن خلاله تتحدد ضرورة تفويض المهام. ثانياً؛ عمق المهام Profondeur du travail؛ ويمثل نوعية المهام ومن خلاله تتحدد ضرورة استخدام أحد أنواع آليات

<sup>1</sup> Ibid., p.84.

<sup>2</sup> Ibid., p.87.

التنسيق -سابقة الذكر- وبذلك تتحدد درجة التحكم في العمل والقائم بالتحكم (القمة الإستراتيجية أو الخط التراتبي أو البنية التقنية أو مركز العمليات)<sup>1</sup>.

من خلال هذه الأبعاد استطاع "مينتزرغ" تحديد نوعين من تقسيم العمل: التقسيم الأفقي والتقسيم العمودي، ومن أجل رصد نقاط الاختلاف بين هذين النوعين استخدم مفهومين هما "توسيع العمل" و"إثراء العمل":

#### أ- التقسيم الأفقي للعمل:

"يتعلق بعدد المهام المنجزة من طرف كل عامل. إذا كان عدد المهام كبير (بمعنى آخر، إذا كان العامل في وضعية تتضمن مهمات مختلفة) فنحن إزاء تقسيم أفقي ضعيف؛ أما إذا كان عدد المهام المنجزة قليل، فنحن إزاء تقسيم أفقي قوي"<sup>2</sup>، على سبيل المثال؛ نجد التقسيم الأفقي قوياً داخل المصنع في سلسلة الإنتاج، أين يؤدي كل عامل مهام معينة أو ينجز قطعة معينة من الإنتاج، أما فيما يخص التقسيم الأفقي الضعيف فنجد في التنظيمات الإدارية أين يخضع الموظف لمهامه الرئيسة وفي بعض الأحيان لدوران العمل.

إن تخصيص مهام معينة لكل عامل على حدى مع إمكانية تنفيذه لمهام تنفيذية أخرى يقتضي تكويناً يزيد من مهارة العامل -الشخص المناسب في المكان المناسب- ويضمن تدفق العمل ويحفظ التنسيق بين مختلف المهام ما يؤدي إلى ربح الوقت؛ كل ذلك يفرض تبعية متبادلة بين أفراد النشاط الواحد ما يرفع من نسبة الإنتاج. إذاً يميل هذا النوع من التقسيم إلى "توسيع العمل" على نحو يسمح باستيعاب مختلف أجزاء الإنتاج التي يتم توزيعها على العمال (تجزئة العمل هي من يحدد تقسيم العمل وليس العكس).

ويضيف "مينتزرغ" خاصيتين لهذا النوع من التقسيم وهما؛ "التكرار" و"تركيز الانتباه"، فالتكرار يسهل عملية تنميط الإنتاج، أما تركيز انتباه العامل حول مهمة واحدة يزيد من سرعة وسهولة التعلم التنظيمي، فيما يخص هذا الأخير؛ يحتاج "مينتزرغ" حول أهميته وعلاقاته بتحسين فعالية أداء العمال، وذلك استناداً على الدراسة التي قام بها "شارنس" (1977) "Charns" الذي وجد أن "الأطباء الذين يمتحنون أكثر من مهنة،

<sup>1</sup> Ibid., p.87.

<sup>2</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations : du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, Premier Edition : 6<sup>e</sup> tirage, 2016, pp. 18-19.

يشتغلون في العيادة ويدرسون ويقومون بأبحاث، يفضلون الجمع بين هذه المهام على حساب فعاليتهم<sup>1</sup> بالتالي تنشئت الفعالية بتشتت تركيز العامل في أكثر من مهام.

### ب- التقسيم العمودي للعمل:

"ويتعلق بفصل مهمة التصميم عن التنفيذ. فإذا كان العمال لديهم إمكانية المبادرة والمساهمة في تصميم مهامهم؛ يكون التقسيم العمودي ضعيفاً، وفي حال غياب إمكانية تصميم مهامهم؛ يكون التقسيم قوياً"<sup>2</sup>، حدد "مينتزرغ" الفصل بين تنفيذ العمل والإدارة القائمة عليه من خلال مفهوم "إثراء العمل"؛ في الحالة العادية عند تخصيص العمل عمودياً يقوم العامل فقط بتنفيذ المهام الأساسية المحددة له؛ لكن بمجرد ما يتم إثراء العمل المخصص (بمعنى إدراج مهام إضافية للعامل) تزيد السلطة التقديرية للعامل فيصبح أكثر تحكماً في مهامه وما يرتبط به من أهداف وما يتخذه من قرارات، نقدم مثلاً عن التقسيم العمودي الضعيف؛ إذا تم تكليف أستاذ بتدريس مقياس المنهجية للسنة الأولى جذع مشترك وذلك موازاة مع المهام المعتادة في تدريس نفس المقياس للسنة الثالثة ليسانس، سنجد أن الأستاذ يقوم بتكليف مفردات المقياس بما يتناسب مع مستوى الطلبة ويحدد الأهداف التي يتوجب تحقيقها في عملية تلقين هذا المقياس.

في الواقع لا يمكن الفصل النهائي بين هذين البعدين -التقسيم الأفقي والعمودي-؛ إذ لا يمكن وجود أحدهما من دون وجود الآخر، لكن يمكن أن نميز بين بنية تنظيمية وأخرى تبعاً لدرجة سيطرة أحد هذين البعدين على طريقة اشتغال التنظيم، في هذا الخصوص قدم كل من ((جون نيزيت وفرونسوا بيشولت Jean Nizet et François Pichault)) جدولاً يشرحان فيه الوضعيات الأربعة التي يمكن أن تشكل داخل التنظيم الواحد:

جدول رقم (02): الوضعيات الممكنة لتقسيم العمل داخل التنظيم

تقسيم أفقي قوي	أ	تقسيم عمودي قوي
تقسيم أفقي ضعيف	ب	تقسيم عمودي ضعيف
	ج	
	د	

المصدر<sup>3</sup>: Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 89.

<sup>2</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 19.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p.19.

من خلال الجدول السابق قام كل من "جون نيزيتوفرونسووايشولت" بنمذجة مختلف الوضعيات الممكنة داخل التنظيم وفقاً للتحديد الذي وضعه "مينتزرغ" لتقسيم العمل<sup>1</sup>:

أ- يمثل النموذج التaylorي والفيبري؛ يتم فيه التقسيم الأفقي على مستوى التنفيذ من خلال الوصف الوظيفي الدقيق الذي يلتزم العامل بتنفيذه حرفياً، أما التقسيم العمودي فيمكن تحديده وفق هامش الحرية ودرجة التحكم في العمل (نجد أحد الحالتين: إما العامل نفسه من يقوم بتصميم مهامه أو يشارك باقتراحات بشأن ذلك، أو العكس تماماً؛

ب- تغيب فيه إمكانية مساهمة العامل في تصميم مهامه أو حرية التحكم فيه وبذلك يكون التقسيم العمودي قوياً، ويكون التقسيم الأفقي ضعيفاً إثر تنوع المهام في الوصف الوظيفي للعامل؛ بالتالي يمتاز هذا النوع من التقسيم بتوسيع المهام لما يخضع له العامل من دوران عمل وتعدد في المهام؛

ج- نجد هذا النوع من التقسيم في التنظيمات التي تتميز بمركز عمليات ذو تأهيل وتكوين عالي المستوى - الأطباء، الأساتذة الجامعيين، الباحثين في مراكز البحث، صحفيين...-، ويمتلكون هامش كبير من حرية التحكم في مهامهم وما يرتبط بها من قرارات، بالتالي يكون التقسيم العمودي في هذا النوع من التنظيمات ضعيفاً؛

د- تجمع هذه الوضعية بين إثراء المهام وتوسيع العمل، إذ نجد أن العامل ينخرط بشكل شبه كامل في الأنشطة المختلفة للتنظيم وذلك وفق نشاط محدد له ضمن الهيكل التنظيمي، إن هذا الانخراط الشامل نسبياً في التنظيم يجعل منه فاعلاً متعدد المهام؛ ما يمنحه إمكانية المبادرة وحرية التحكم في مهامه وتصميمه له. على سبيل المثال؛ يتعامل الممرض مع أطباء ذوي اختصاصات مختلفة، كما يتكفل بمرضى ذوي علل متفاوتة، فنجدته ينظم نشاطه ويتحكم في محتوى عمله وفقها لمجمل المهمات التي يقوم بها.

## 1-2- شكلة السلوك La formalisation du comportement:

يرتبط مفهوم شكلة السلوك بمفهوم الخطاطة schéma الذي وظفه "سايون ومارش" لتوضيح طرق التحكم في السلوك الإنساني داخل التنظيم وذلك بتحديد الوضعية التنظيمية للفاعل من خلال صياغة "في المقام الأول؛ نسق التحكم الخاص بالتنظيم، فهذا الأخير يسعى للتحكم في الموظفين بالتحديد الدقيق لطرق التنفيذ النموذجية

<sup>1</sup> Ibid., pp.19-20.

وربطها بمكافئات وعقوبات تنظيمية، أما في المقام الثاني؛ تلعب برامج التنفيذ دوراً كبيراً في نسق تنسيق العمل الخاص بالتنظيمات<sup>1</sup>، ومنه حدد الباحثان المتغيرات التي تتحكم في السلوك من خلال المعالم الثلاثة التالية:

- درجة الدقة التي تتحدد بها وتيرة المهام في برنامج العمل.
- درجة الدقة التي يمتاز بها تفصيل عمليات الإنتاج في برنامج العمل.
- درجة الدقة التي تتحدد بها خصائص المنتج في برنامج العمل.

أما بخصوص "مينتزرغ"؛ يعرف شكلنة السلوك على أنها الطريقة التي ينتهجها التنظيم للحد من هامش حرية أعضائه. فشكلنة السلوك هو أحد معالم التصميم التي من خلالها يتم تنميط طرق اشتغال التنظيم، ويحدد شكلنة السلوك في ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

- أ- الشكلنة المتعلقة مناصب العمل؛ وتعتمد على التحديد المسبق لخصائص ووظائف المنصب التي يتوجب تنفيذها من طرف العامل (طبيعة منصب العمل هي من يحدد طبيعة محتوى العمل)؛
- ب- الشكلنة المتعلقة بتدفق العمل؛ وتعتمد على وضع خصائص محددة لطبيعة المهام بالنسبة لكل عامل وفقاً لطبيعة المهام الأخرى داخل التنظيم (طبيعة محتوى العمل هي من يحدد وظائف المنصب)؛
- ج- الشكلنة عن طريق اللوائح التنظيمية؛ وتعتمد على صياغة قواعد تنظم الاشتغال العام للتنظيم من تدفق للعمل والحدود الوظيفية للمناصب والسلطة الشكلية للأفراد؛ فمن خلالها يتم تحديد الممنوع والمؤهل بنسبة لجميع الوقائع التنظيمية التي يشتغل في إطارها الفاعل.

يتضح إذاً أن اتجاه التنظيم نحو الشكلنة يبرره السعي إلى التحكم في سلوك الفاعلين وجعله قابلاً للتنبؤ؛ وذلك بالتحديد الدقيق للوظائف المرتبطة بمنصب العمل أو تنميط تدفق العمل كآلية تنسيق شاملة؛ أو عن طريق وضع قواعد تنظيمية صريحة تضبط السلوك وتحد من هامش الحرية لدى العمال. لكن؛ صحيح أن شكلنة السلوك عملية ضبئية مهمة بالنسبة للتنظيم إلا أنها تحمل في طياتها عدة إرتيابات وثغرات نتيجة الطبيعة المعقدة والنسقية والمتغيرة للسلوك البشري الذي يستدعي من القائم على عملية الشكلنة الإلمام المطلق بجميع الأبعاد التي ينطوي عليها الواقع التنظيمي؛ ما يصعب تحقيقه نتيجة العقلانية النسبية التي تطبع العقل البشري.

<sup>1</sup> J. -G. March et H. -A. Simon, *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*, op. cit., p. 142.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 98.

1-3- التكوين والتنشئة التنظيمية:

إن الآليات التي تم ذكرها (تخصيص العمل، شكلنة السلوك) تحتاج إستدماج internalisation العامل لمطلوبات العمل وما يتبعها من قيم ومعايير، حيث يعتبر التكوين والتنشئة التنظيمية ضرورة حيوية لاستمرار التنظيم في مستويات الفعالية التي يشتغل بها أو تلك التي يصبو إليها، إذ نجد أن إستراتيجية التكوين والتنشئة التنظيمية تختلف من تنظيم لآخر؛ فبينما تفرض بعض التنظيمات شروط الالتحاق بها محدد بما نوعية التكوين والخبرة الاجتماعية في مجال معين (التنشئة المكتسبة)، نجد البعض الآخر من التنظيمات يقوم بإعداد برامج تكوين وآليات تنشئة اجتماعية لأعضائه أو الأفراد حديثي الانتماء.

أ- التكوين formation: يعتبر "مينتزرغ" أن التكوين أحد أهم معالم التصميم ويعرفه على أنه "العمليات التي من خلالها يتم تلقين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل"<sup>1</sup>، وحدد نوعين من الطرق التي يلقي بها التنظيم مختلف المعارف والمهارات لأعضائه، النوع الأول؛ يتعلق بالمعارف والمهارات العادية - خاصة بمهمات لا تتطلب كفاءة كبيرة أو تكوين عالي- التي يمكن التحكم فيها وعقلنتها من أجل رفع مستوى الإنتاج؛ حيث يتم تلقينها من خلال تجسيدها في مناصب عمل تتضمن مهام بسيطة يتم اكتسابها بسهولة كبيرة -تعتمد في تكوين العامل بدرجة كبيرة على التجزئة التبسيطية وتكرار العمل-، ويتم التنسيق بين هذه المناصب البسيطة بواسطة شكلنة السلوك، على سبيل المثال؛ مناصب العمل المجزئة في سلسلة إنتاج السيارات، نجد العامل يخضع لفترة قصيرة جدا من التلقين حتى يجيد الحركات البسيطة الجزئية بالنسبة لسلسلة الإنتاج الطويلة. أما النوع الثاني؛ فيتعلق بالمعارف والمهارات المعقدة والتي يصعب التحكم فيها وعقلنتها -خاصة بمهمات تتطلب كفاءة كبيرة وتكوين عالي-، في هذه الحالة يتلقى العامل تكويناً يقتضي فترة زمنية طويلة -في الغالب خارج التنظيم- قبل التحاقه بمنصب عمله؛ يطلق "مينتزرغ" على هذا النوع من الأفراد "المهنيين professionnels" ويمتازون عن العمال البسطاء بصعوبة شكلنة محتوى نشاطهم وتمتعهم بهامش كبير من الحرية في تصميم وضبط مهامهم -الأطباء، الأساتذة الجامعيين، الصحفيين، الباحثين...-؛ في هذه الحالة يعتمد التنظيم على تنمية المؤهلات لتحديد التكوين الذي يشترطه -في مرحلة التوظيف- على الأعضاء الجدد.

<sup>1</sup> Ibid., p.109.



ب- **التنشئة التنظيمية:** باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي منتج فهو "فضاء لتلك العمليات الاجتماعية التي تساهم في بناء الهوية الاجتماعية للأفراد الذين ينتمون لتلك المقولة. وبهذا المعنى، فالدور الذي تلعبه المقولة ليس دوراً اقتصادياً فقط، بل دور اجتماعي كذلك، نظراً لطبيعة التنظيم كعالم من التفاعل يكتسب الأعضاء من خلاله هوية اجتماعية عبر عملية التنشئة"<sup>1</sup>، إن ما يكتسبه العامل كهوية يتم عن طريق عملية التعلم الثقافي التي تجعله يندمج مع الفئة المهنية التي ينتمي إليها، بحث تفرض عليه هذه الأخيرة مجموعة من القيم والعادات والمعايير التي شكلتها في حيز مكاني وزماني معين؛ وفي الغالب تتشكل هذه الهوية المكتسبة نتيجة التفاعلات غير القارة بين البعد الشكلي واللاشكلي داخل التنظيم.

يتولد عن التوترات المستمرة بين البعد الشكلي واللاشكلي للتنظيم تنشئة اجتماعية قسمها "مينتزرغ" إلى نوعين مختلفين<sup>2</sup>؛ **النوع الأول**؛ هي تلك التي يتلقاها الفرد من التنظيم الشكلي على شكل فترات تكوينية قبل الترسيم النهائي في المنصب؛ وفيها يتم تلقين الفرد مختلف معايير العمل وقيم المؤطرة للسلوك المهني في مختلف وحدات التنظيم، وبعد انتهاء الفترة المحددة يتم تقييم درجة إستدماج الفرد الجديد للثقافة التنظيمية من خلال تقارير وملاحظات المشرفين، وفي بعض الأحيان تتم عملية التنشئة التنظيمية خارج التنظيم وقبل التحاق الفرد بالتنظيم؛ من خلال معاهد تكوينية أو جامعات أو مدارس خاصة، يتلقى فيها الفرد مختلف المعايير والقيم التي يتطلبها التنظيم المستقبل له (مثلاً؛ المدارس الشبه طبية، أو معاهد التكوين الشرطية. أما **النوع الثاني**؛ من التنشئة التنظيمية فيتلقاها الفرد من الجماعة اللاشكالية بطريقة غير رسمية؛ وهي أكثر تعقيداً من النوع الأول، حددها "رونوسانسوليو" في أربع أبعاد من هويات جماعية التي يكتسبها العامل في إطار تعلم ثقافي يخضع له داخل التنظيم في كل فئة سوسيو-مهنية بمستويات ودرجات متفاوتة<sup>3</sup>:

- **الهوية المُتشكلة من خلال الالتحام fusion:** نجدتها بشكل ملحوظ في التنظيمات ذات سلسلة كبيرة من الإنتاج، حيث تتمخض فيها قيم التكتل والوحدة والزمالة التي يتشربها الفرد بامتثاله لمعايير وقواعد جماعة العمل التي ينتمي إليها، كل ذلك تحت إشراف القائد أو الرئيس الذي يسهر على ضمان احترام وتناغم مختلف الآراء؛ ما يخلق نوع من التضامن والتآزر بين الأعضاء.

<sup>1</sup> لحبيب معمري، *التنظيم في النظرية السوسولوجية*، مرجع سبق ذكره، ص. 134.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 110-111.

<sup>3</sup> Cf. Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, op. cit., pp. 201-202.

- الهوية المُتشكلة عن طريق التفاوض **négociation**: عكس النموذج الأول؛ تؤمن بالاختلاف ويسودها الطابع الديمقراطي وتمتاز بعلاقات بين-فردية interpersonnelles غنية بالبعد المعرفي والوجداني، مع رفضها الصريح لجميع أشكال التسلط، نجدتها بشكل خاص عند العمال المهنيين وذوي المستوى العالي من التكوين والمسؤولين عن التأطير، أبرز القيم التي تحملها هي تلك المرتبطة بالاستقلالية والحرية وسيادة الذات والآخر، تنتج هذه القيم عن قيمة المهنة ودرجة أهميتها بالنسبة للتنظيم؛ ما يمنح هذه الفئة اعتراف الآخر ويُكسبها قدراً من السلطة على التنظيم وبقية أفرادها؛ ما يجعلهم في وضعية قوة يفاوضون من خلالها تعاوئهم وانتمائهم باستمرار.
- الهوية المُتشكلة عبر التآلف **affinité**: نجد هذا النوع في التنظيمات التي تعتمد على التطوير الذاتي للعمال autodidacte ومستوى مردوديتهم من أجل تحديد نظام الترقية والمكافئات، وتكون لجميع العمال إمكانية متساوية في الترقية. يجمع هذا النوع من الهوية بين النمط الأول والثاني؛ إذ نجد أنه يعتمد على مبدأ التشارك والتعاون لكن بشكل محدود جداً من حيث العدد وعميق من الناحية المعرفية والوجدانية، فيه يعتمد أفراد المجموعة إلى التآلف الانتقائي **affinité sélective** بمعنى أن العمل المطلوب تنفيذه والتقارب السوسيومتري بين الأفراد يلعب دوراً رئيساً في تشكيل الجماعة (تفضيل العمل مع أفراد متمكنين أو متقاربين في الأهداف، والعكس يتسبب في كبح الفرد عن تحقيق طموحاته)، لذلك يمتاز بعلاقات بين-فردية محدودة وضعيفة ومتوترة؛ نتيجة التنافس وإمكانية الانشقاق عن الجماعة وارتقاء السلم التراتبي في حال زادت مردودية العامل.
- الهوية المُتشكلة على إثر الإنطوائية **retrait**: تتقارب مع النوع الثالث في هشاشة التفاعلات الاجتماعية، بالتالي تكون درجة الانتماء إلى جماعة معينة ضئيلة جداً نتيجة رفض مبدأ التشارك والتعاون، ما يؤدي بالعامل إلى إنشاء علاقة قوية مع الرئيس والرضوخ لهذا الأخير بغية الحماية وطلباً للاستقرار<sup>1</sup>.

#### 1-4- الأُدجة L'endocritement:

ويرتكز على البرامج والتقنيات التي من خلالها يتم تنميط قيم ومعايير الافراد حتى يحقق التنظيم متطلباته الأيديولوجية وتشكيل قاعدته المرجعية لعملية إتخاذ القرارات وتنفيذ الأفعال. فالأُدجة تقوم مقام عملية الشكلكة

<sup>1</sup> Ibid., p. 202.

وتكوين الكفاءات، لكن تختلف عنها في كونها تنتج تنميطاً داخل التنظيم في شكل مجموعة من المعتقدات تتجذر بعمق في أفكار معينة<sup>1</sup>.

## 2- تجليات البنية الفوقية في الوحدات التنظيمية.

بعد أن قمنا بعرض طرق وأساليب تصميم مناصب العمل وما يتضمنه من تخصص وتكوين وتنشئة، تأتي ضرورة تبيان الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تجميع المناصب المختلفة في وحدات بهدف تنظيم العمل وفق مبدأ التقسيم العام للمهام والمسؤوليات والأهداف الجزئية حتى يسهل تحديد احتياجات التنظيم وتحقيق الأهداف العامة.

إن تقسيم مناصب العمل إلى مجموعات من الوظائف والأقسام يستدعي توضيح الاختلاف بين الوظيفة والقسم أو الوحدة؛ "الوظيفة هي مجموعة من المهام ذات طبيعة واحدة: يتعلق الأمر بوظيفة تقنية، تجارية، إلخ. أما الجناح أو القسم فيشكل وحدة تنظيمية، تُجمع فيها مجموعة من التنفيذيين يستعينون بمجموعة من الموارد والوسائل وتخضع لسلطة رسمية واحدة. بالتالي يمكن لوحدة تنظيمية أن تؤدي وظائف مختلفة -مثلاً؛ الوظيفة الإدارية...-"<sup>2</sup>، ويعتبر تفويض المهام والإشراف المباشر من أهم متطلبات هذا التقسيم العام لوظائف التنظيم وذلك لصعوبة تحكم شخص واحد في هذا التنوع المعقد.

إذاً؛ يعتبر التجميع regroupement المبدأ الرئيس لعملية تصميم الوحدات التنظيمية وفق مجموعة أسس التي من خلالها يقوم التنظيم بتجميع مناصب العمل في وحدات جزئية ثم كلية؛ حدد "مينتزرغ" هذه الأسس في ستة أنواع<sup>3</sup>:

- التجميع على أساس التخصص: ويعتمد في تجميع مناصب العمل على المعرفة والكفاءة - المستشفيات، الجامعة، إلخ...، وكذلك على مستوى الكفاءة والمعرفة (عمال أكفاء في جماعة وعمال غير أكفاء في أخرى.

<sup>1</sup> Cf. Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 161.

<sup>2</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 30.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 118-121.

- التجميع على أساس إجراءات العمل والوظيفة: وفيه يتم الاعتماد على طبيعة العمل أو الإجراءات التي يتطلبها؛ أغلب التنظيمات التي تعتمد هذا النوع من التجميع يكون فيها للنسق التقني دوراً أساسياً (مصانع السيارات؛ أين يقسم العمل وفرق العمل إلى مجموعات كل واحدة منها مسؤولة عن جزء).
- التجميع على أساس للوظائف المؤقتة: نجد هذا النوع من التجميع في التنظيمات التي تتضمن جماعات وظيفية مختلفة لها نفس العمل بنفس الطريقة لكن في أوقات مختلفة (مثل الشرطة والمستشفيات؛ حيث نجد جماعات التناوب، فرقة الليل والنهار).
- التجميع على أساس المنتج: يتم التجميع هنا اعتماداً على طبيعة المنتج أو الخدمة، حيث نجد في مصنع للصناعات التكنولوجية، مثلاً: سامسونغ Samsung، وحدة صنع الهواتف النقالة وأخرى لتصنيع الحواسيب النقالة أو شاشات التلفاز (يرتبط باحتياجات السوق، حيث نجد بعض المؤسسة تبدأ بمنتج واحد ثم تنوع من إنتاجها).
- التجميع على أساس الزبون: ينقسم هذا النوع من التجميع إلى نوعين، الأول، يعتمد في التجميع على نوعية المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون، أما النوع الثاني؛ يعتمد على طبيعة طلب الزبون، نجد، على سبيل المثال؛ في مؤسسة التأمين أنواع الخدمات التأمينية (تأمين على الحياة، على السيارة... إلخ) فكل مجموعة من الموظفين تتكفل بطلب معين.
- التجميع على أساس الموقع الجغرافي: يعتمد على المنطقة التي ينتمي إليها فرع من فروع التنظيم، مثلاً؛ في مجال الطب تختلف الأماكن التي تتواجد فيها التنظيمات المتخصصة؛ فنجد أن مصلحة أمراض التنفس في منطقة جغرافية تبعد أو تقرب من مصلحة أمراض العظام، فيتم التجميع استناداً على المكان الذي سيعمل فيه الأفراد.

قسم كل من "جون نيزيتوفر ونسواي شولت" عملية التجميع إلى صنفين، الثلاث أنواع الأولى أطلقاً عليها مصطلح التجميع نحو المدخلات input؛ كونها تقوم بالتجميع من أجل الانتظام الداخلي وعلى أساس مكونات التنظيم، أما الثلاث أنواع الأخيرة فأطلقاً عليها مصطلح التجميع نحو المخرجات output؛ كونها تعتمد في عملية التجميع على متغيرات البيئة الخارجية. كما يرى الباحثان أن "كل تنظيم يجمع مبدئياً بين هذين الصنفين من التجميع، ولنأخذ مثال بتنظيم يعتمد التجميع على أساس المنتج (output): في الواقع، داخل كل وحدة

إنتاجية، من المحتمل جداً أن نجد تجميعاً على أساس الوظيفة (input)<sup>1</sup>، ومن أجل تميز أي صنف يعتمد التنظيم في عملية التجميع يقترح الباحثان ملاحظة أي من هذين الصنفين هو المسيطر على المستوى التراتبي داخل التنظيم ككل.

يشرح "مينتزرغ" التمييز بين أنواع التجميع في الوحدات من خلال مفهوم التمايز différenciation الأفقي والعمودي، حيث أن "التمايز العمودي يتجسد في عدد المستويات التراتبية بين التنفيذيين وقمة البنية الهرمية، أما التمايز الأفقي يتم قياسه بعدد الأقسام المشكلة داخل التنظيم"<sup>2</sup>، فإذا طغى على التنظيم التمايز العمودي ستعتمد الوحدات التنظيمية على بعضها البعض في تأدية المهام بمعنى لا يكن لوحدة معينة أن تنهي مهامها دون إنتهاء الوحدات الأخرى، أما إذا طغى على التنظيم التمايز الأفقي سيكون الإعتماد المتبادل بين الوحدات ضعيف جداً وفي بعض الأحيان ينعدم -على سبيل المثال؛ علاقة قسم التاريخ بقسم علم النفس !!!-.

### 3- الروابط العرضية كداعم لميكانيزمات الربط بين الوحدات التنظيمية

بعد تجميع المناصب في وحدات تنظيمية تأتي ضرورة الربط بين هذه الوحدات سواء في علاقاتها الوظيفية مع بعضها البعض أو في ارتباطها مع القمة الإستراتيجية؛ وذلك لتعزيز التعديل المتبادل من أجل حل المشاكل الناجمة دخل الوحدة التنظيمية نفسها أو في علاقتها مع الوحدات الأخرى. استناداً على نتائج دراسة "لورنس ولورش"<sup>3</sup> التي ميزت بين ثلاثة أنواع من ميكانيزمات ربط الوحدات: عن طريق العلاقات البين-فردية؛ على أساس الشكلنة؛ على أساس المتطلبات المعرفية لكل وحدة، بذلك حدد "مينتزرغ" ستة روابط عرضية تنقسم في مجموعتين، الأولى؛ تقوم على العلاقات البين-فردية في عملية التنسيق بين الوحدات، الثانية؛ تقوم على الشكلنة وذلك من خلال التخطيط الموجه للأنشطة أو مراقبة الأداء<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p.31.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.31.

<sup>3</sup> Cf. Paul Lawrence et Jay Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, op. cit., p. 155-156.

<sup>4</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 34-36.

أ- ينقسم ميكانيزم الربط القائم على أساس العلاقات البين-فردية إلى أربع آليات يتفاوت استخدامها من تنظيم لآخر:

- خلق مناصب الربط؛ وهي عبارة عن مناصب مخصصة لتحسين التعاون والتبادل القائم بن مختلف الوحدات.
- إنشاء جماعات أو لجان دائمة تجمع ممثلي كل وحدة؛ يتم فيها معالجة التنسيق بين الأهداف المتعارضة وإجراءات الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق التناغم على المستوى العام.
- إنشاء فرق عمل تتشكل من أعضاء ينتمون إلى الوحدات المختلفة من أجل حل مشاكل معينة.
- وضع بنية مصفوفية matricielle حتى يتم "الجمع بين أحسن ما في البنية الوظيفية والبنية متعددة الأقسام بهدف الدمج بين فعالية البنية الوظيفية ومرونة وسرعة رد فعل واستجابة البنية متعددة الأقسام، ويمكن تصورها كبنيتين كل واحدة تكون تحت مسؤولية فريق من المسيرين يختلف عن الآخر"<sup>1</sup>.

ب- ميكانيزم الربط بين الوحدات القائم على أساس الشكلنة يتشكل من آليتين هما:

- التخطيط الموجه للأنشطة؛ نجده في التجميع الموجه للأنشطة الداخلية للتنظيم input، حيث يتم من خلاله وضع الطرق الرسمية للعلاقات الشكلية بين الوحدات المختلفة، كما يقوم بوضع المخططات الإستراتيجية والبرامج والمواصفات العملية لمختلف القرارات المتخذة، أيضاً؛ يتم من خلاله وضع الخصائص التنظيمية لكل وحدة على حدى (التوصيف الدقيق لإجراءات العمل، القواعد المنظمة ...)
- لكن في حال أن حدث معيق وظيفي داخل أحد الوحدات يتم تعميم الحل أو الاحتياطات اللازمة على جميع الوحدات.
- مراقبة مستويات الأداء؛ نجده في التجميع القائم على للمتغيرات الخارجية output (مراقبة الجودة، تحليل المعطيات المتعلقة بالتكاليف، مراقبة المخزون)، كما يحدد لجميع الوحدات الأهداف المتعلقة بالمنتج، مثل؛ العدد المطلوب من منتج معين والآجال التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة في عملية الإنتاج.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

#### 4- نسق اتخاذ القرارات بين اللامركزية الأفقية والعمودية:

يعتبر نسق اتخاذ القرارات آخر معالم تصميم البنية التنظيمية، فبعد أن يتم تحديد العمل يأتي تصميم مناصب العمل وما يتبعها من تخصيص المهام وشكلنة للسلوك يتلقى العامل على إثرهما تكويناً وتنشئة اجتماعية تساعده على الاندماج في الوحدات التنظيمية التي تم فيها تجميع مناصب العمل والتي تتربط فيما بينها تبعاً لروابط عرضية وفق آليات محددة. السؤال الذي يُطرح الآن هو كيف تتم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط الوحدات التنظيمية وعلاقتها الوظيفية مع بعضها البعض؟

يحلل "مينتزرغ" نسق اتخاذ القرارات استناداً على مفهوم السلطة الشكلية وذلك بتوظيفه لمفهومين محوريين هما المركزية واللامركزية، "فنقول أن التنظيم يعتمد المركزية في حال ما تركزت سلطة اتخاذ القرار في جزء معين داخل التنظيم - وتصل إلى حدها الأقصى لما تركز في يد شخص واحد فقط؛ ونقول على بنية أنها لامركزية في حال ما توزعت السلطة على عدة أفراد"<sup>1</sup>، تختلف درجة اعتماد المركزية واللامركزية من تنظيم لآخر؛ فالأولى تساعد على تنسيق مختلف القرارات التنظيمية، أما الثانية فتفرضها صعوبة الإلمام بجميع المعطيات التنظيمية ومعالجتها من طرف جهة واحدة؛ ما يستدعي تفويض سلطة اتخاذ القرار على جميع أجزاء التنظيم ما يساهم في ربح الوقت ويزيد من تحفيز الأفراد على المبادرة والابتكار في حال مواجهة المشاكل التنظيمية المختلفة.

#### 4-1- اللامركزية العمودية:

يرتبط مفهوم اللامركزية بمفهوم تفويض السلطة؛ بدون هذا الأخير تفقد الأجزاء المختلفة للتنظيم المرونة اللازمة والتوازن المطلوب بين مسؤولية كل وحدة (رؤساء الوحدات، العمال التنفيذيين) والسلطة التي تمتلكها في تأدية مهامها، إذ بفضل تفويض السلطة من طرف القمة الإستراتيجية يتمكن النظام التراتبي من تحقيق التوازن بين المسؤولية والسلطة الشكلية عن طريق تفويض اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمعوقات التنظيمية وما يطرأ من مشاكل على مختلف المستويات.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 173.

- استناداً على أبحاث كل من "لورنس ولورش"؛ ((ديل وكاندولا Dale et Khandwalla))، وباستخدام مفهوم مجمل المهام constellation؛ قدم "مينتزرغ" خمس خصائص للامركزية العمودية في اتخاذ القرار<sup>1</sup>:
- اللامركزية العمودية هي انتقائية كونها ترتبط منطقياً بمجملة المهام القائمة على قاعدة وظيفية؛ بمعنى أن كل جملة مهام تتموقع في مستوى تكون فيه المعلومات ضرورية لعملية إتخاذ القرار التي تخص نشاط وظيفي معين - المهمات المالية في القمة ثم المهام الإنتاجية ثم مهام البحث والتطوير.-.
  - باعتبار أن اللامركزية الانتقائية تمنح قدراً كبيراً من الاستقلالية نجد أن التنظيمات التي تستخدم اللامركزية العمودية تنتهج بشكل رئيس التعديل المتبادل l'ajustement mutuel في تنسيقها للقرارات المختلفة.
  - في حال ما كانت سلطة إتخاذ القرار الخاصة بأنشطة وظيفية تتموقع في نفس المستوى داخل وحدة إنتاجية ترتبط بالسوق أو الموقع الجغرافي أكثر منه مع الوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة (التجميع على أساس المنتج أو المنطقة الجغرافية)؛ سنجد أن اللامركزية العمودية الشاملة (بمعنى اللامركزية التي تشمل جميع الأنشطة بدون ربطها مع أنشطة الوحدات الأخرى) هي الوسيلة الوحيدة التي تسمح بإعطاء الوحدة التنظيمية السلطة اللازمة من أجل تأدية مهامها واتخاذ قرارات على نحو شبه مستقل حتى تتحكم في المتغيرات المرتبطة بالسياق الجغرافي أو متطلبات السوق.
  - اللامركزية العمودية الشاملة (فيما يخص الوحدات التنظيمية المتشكلة على أساس السوق) يتم ضبطها تبعاً لنظام تحكم (التجميع على أساس التخصص)، بمعنى أن الوحدة تقوم على أساس معايير يضعها مختصين التابعين للوحدات من أجل تنظيم عمل الوحدة وتحديد عمليات إتخاذ القرارات التي تتطلبها هذه الأخيرة.
  - اللامركزية العمودية الشاملة لا تشجع على عملية تقسيم المهام La divisionnalisations كونها تتطلب تفويض جزء من السلطة؛ ما يتجنبه رؤساء الوحدات خوفاً إما من فقدان المنصب نتيجة أخطاء المرؤوسين، أو فقدان السيطرة على مختلف أنشطة الوحدة التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., pp. 181-183.

<sup>2</sup> Ibid., p. 183.



4-2- اللامركزية الأفقية:

يربط "مينتزرغ" مفهوم اللامركزية الأفقية بمحلي البنية التقنية les analystes وموظفي الدعم اللوجستيكي والعمال التنفيذيون، ويحلل ذلك في إطار عنصرين محوريين، العنصر الأول؛ يُعنى بسيرورة انتقال السلطة إلى خارج النظام التراتبي للتنظيم، بمعنى الانتقال من السلطة الشكلية إلى اللاشكالية التي تركز على احتكار المعلومة؛ والتوجيهات التي تُخدم مصالح أطراف معينين في حال ما نفذها العمال؛ ومخالفة محتوى القرارات التي تتعارض مع مصالح جهة معينة. أما العنصر الثاني؛ فيُعنى بإمكانية انتقال السلطة إلى مختلف الفاعلين داخل التنظيم تبعاً للسياقات والموارد المتنوعة. من خلال هذين العنصرين وضع "مينتزرغ" أربعة أشكال من اللامركزية الأفقية التي يمكنها أن تتجلى داخل التنظيم<sup>1</sup>:

- وضعية تُفوض فيها السلطة القرار لشخص واحد نظراً لأهمية الوظيفة التي يؤديها.
- وضعية تفوض فيها السلطة لعدد جد محدود من المحللين في البنية التقنية نظراً لتأثير نظام الترميط على القرارات التي يتخذها الأفراد الآخريين.
- وضعية تنتقل فيها السلطة إلى المختصين نتيجة اعتمادهم على المعرفة المكتسبة.
- وضعية تنتشر فيها السلطة بين مختلف أعضاء التنظيم.

نظراً لاهتمام البحث بالبنية المهنية التي تعتمد على المختصين والمهنيين في تأدية مهامها سنخوض في أهم الملاحظات التي قدمها "مينتزرغ" حول الوضعية الثالثة؛ في هذه الحالة يتم التركيز على الجزء الذي يتركز فيه عنصر المعرفة داخل التنظيم سواء في الخط التراتبي؛ البنية التقنية؛ وظائف الدعم اللوجستي؛ أو مركز العمليات، بمعنى السلطة التي يكتسبها المختص ويعتمد عليها التنظيم بشكل رئيس لدرجة يصعب فيها الاستغناء عنه أو استبداله بسهولة؛ وذلك حسب طبيعة نشاط التنظيم وآليات تقسيم وتنسيق العمل التي يعتمدها، ويحدد مينتزرغ ثلاث حالات مختلفة تعكس سلطة المختص<sup>2</sup>:

-من الممكن أن تندرج السلطة اللاشكالية للمختص ضمن بنية السلطة الشكلية للتنظيم؛ استناداً على دراسة "ميشال كروزبي" التي قام بها في مؤسسة التبغ والكبريت (1962) وكذلك نتائج دراسة ((كارتر Carter))

<sup>1</sup> Ibid., p. 184.

<sup>2</sup> Ibid., pp. 189-190.

(1971)؛ («وسيرت ومارش Cyert et March») (1963)، استنتج "مينتزرغ" أن التنظيمات التي تعتمد اللامركزية الأفقية بشكل ضعيف يختل فيها نسق السلطة الشكلية في حال ما كانت بحاجة ماسة إلى المعرفة المتخصصة نتيجة القرارات التقنية؛ ما يجعل المختص في هذه الحالة يتمتع بسلطة لا شكلية تفوق السلطة الشكلية التي يمتلكها إطارات النظام التراتبي، حيث يصبح هذا الأخير تحت تأثير التوجيهات التقنية التي يقدمها المختص (تكون هذه التوجيهات مصدر مهم للسلطة اللاشكالية، فبإمكان المختص أن يوجه الإطار بشكل صحيح أو خاطئ حسب استجابة الإطار لمصالح المختص)، ويمكن أيضاً للمختص أن يكتسب قدرًا من السلطة من خلال تنفيذ القرارات التقنية التي يجمل المسؤول تعقيدها وطريقة تنفيذها فيصبح المتخصص في مركز قوة حيث بإمكانه تنفيذ القرارات بالشكل الخاطئ أو الصحيح بحسب استجابة المسؤول لمتطلبات المختص.

- من الممكن أن تتماهى سلطة المختص بالسلطة الشكلية للتنظيم؛ نتيجة الدور المهم الذي يلعبه المختص في عملية إتخاذ القرارات بتقديمه النصائح والتوجيهات اللازمة للإطارات؛ يصبح الحد الفاصل بين السلطة الشكلية واللاشكالية (بين الوظيفيين والتنفيذيين) غير واضح ومصطنع في غالب الأحيان؛ إذ تصبح سلطة إتخاذ القرارات مشتركة بين الطرفين، لكن تبقى سلطة الخبير محدودة نتيجة مشاركته في قرارات تنظيمية دون أخرى تخرج عن نطاق تخصصه؛ ما يحيلنا إلى اللامركزية الأفقية الانتقائية.

- أما في الحالة الأخيرة نجد أن التنفيذيين هم أنفسهم المختصين (البنية المهنية) حيث يكتسب المهنيون قدرًا كبيراً من السلطة ما يقود التنظيم إلى اللامركزية بشكليها الأفقي والعمودي؛ نتيجة انتقال السلطة من الخط التراتبي إلى مركز العمليات، وذلك نتيجة التعقيد الذي يتسم به نشاط المهنيين ما يتطلب هامش من الحرية في تأدية المهام وقدرًا معتبراً من السلطة التقديرية في عملية إتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

من خلال مفهومي المركزية واللامركزية استنتج "مينتزرغ" نوعين من البيروقراطية<sup>2</sup>، الأولى؛ تتعلق بالتنظيمات التي تعتمد في تأدية مهامها واتخاذ قراراتها على المختصين في البنية التقنية وما يفرضونه من معايير على العمل التنفيذي الذي يؤديه أفراد غير مختصين؛ لكن في هذا النوع من البيروقراطية تحتفظ الإطارات الهريرية (رؤساء وحدات، مسؤولين في الخط التراتبي...) بقدر كبير من السلطة نتيجة الطبيعة الانتقائية للامركزية فيما يخص سلطة

<sup>1</sup> Ibid., p. 190.

<sup>2</sup> Ibid., p. 191.

إتخاذ القرار؛ بالتالي نجد التنظيم في هذه الحالة ذو طبيعة مركزية نسبية في البعدين الأفقي والعمودي. أما الثانية؛ يطلق عليها "مينتزرغ" البيروقراطية المهنية نتيجة المعايير التي اكتسبها المهنيون خارج التنظيم (جامعات، مدارس عليا، معاهد تكوين...) وتفرض على هذا الأخير كقواعد تضبط وتعديل مهامهم التنفيذية على مستوى مركز العمليات، كما تمتاز التنظيمات القائمة على البيروقراطية المهنة باللامركزية الأفقية والعمودية نتيجة اعتماد التنظيم على تنميط المؤهلات في تنسيق المهام؛ وكذا التعقيد الذي يطبع نشاط المهنيين وما يتطلبه من حرية في تأدية مهامهم.

#### رابعاً: المؤشرات العرضية في تشكيل البنية التنظيمية.

يُتصد هنا بالمؤشرات العرضية تلك العوامل التي حددها المقاربة التوافقية L'approche de la contingence في دراستها للتنظيم؛ حيث اهتمت بتحليل المدخلات الناتجة عن بيئة المؤسسة استناداً على المتطلبات الوظيفية التي تمثلها البنية التنظيمية المادية والمتطلبات الاجتماعية التي تمثلها علاقات العمل، فبعدما سلمت البحوث السوسيولوجية بأن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر ويؤثر فيما يحيط به من متغيرات على مستوى بيئته الخارجية؛ برزت - في ضوء هذا البراديعم التحليلي - عدة دراسات اهتمت ببعدين أساسيين هما السوق والتكنولوجيا، في إطار ما يصطلح عليه بالتوافقية التي "تم الاصطلاح عليها بالمقاربة التوافقية تبعاً للمعنى الذي تضفيه ثقل الإكراهات على البنيات التنظيمية مما يجعلها في توافق مستمر معها، إذ يُحدد جزء كبير من البنية من خلال الإكراهات"<sup>1</sup>، بمعنى أن التغيرات والتطورات الطارئة على مستوى البيئة الخارجية لها تأثير قهري على التنظيم الداخلي للمؤسسة؛ مما يقضي بضرورة التوافق والانسجام مع واقع ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وذلك من خلال تعديل أساليب العمل وإدارة النشاط الإنتاجي من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الأخرى المكونة للبنية التنظيمية.

في مقاربتها لنشاط التنظيمات "تُقيد نظريات هذه المدرسة فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون فعالاً في المنظمات الأخرى.... وتقترح أن فعالية التنظيم تتوقف على المحيط وعلى خصائص التنظيم

<sup>1</sup> Henri Amblard et al., *op. cit.*, p. 14.

كالإستراتيجية والثقافة والحجم والتكنولوجيا كونه نسق عضوي ينشط في إطار محيط معين<sup>1</sup>، بمعنى أن صياغة الأسلوب الأمثل والأصلح لتسيير وتنظيم العمل يتوقف على السياق الذي يغمر التنظيم وما يشمله من معطيات وأبعاد تتضمنها المدخلات التي يستعين بها لتحقيق أهدافه، فمثلاً؛ عندما تتبنى مؤسسة تكنولوجية معينة يتوجب عليها أولاً دراسة دقيقة للمنتوج أو الخدمة والسوق (نسبة نجاح المنتوج أو الخدمة، نسبة العرض والطلب) حتى يتسنى لها معرفة نوع التكنولوجيا التي تتوافق مع قدرتها الإنتاجية أو الخدماتية التي توفرها وأهدافها المستقبلية (تكنولوجيا جد متطورة أو تكنولوجيا بسيطة)، ثم تأتي مرحلة تكوين وتدريب العمال على هذا المدخل حيث تتطلب هذه المرحلة متابعة دورية لعلاقة العامل بالتكنولوجيا، بعدها تقوم بإعداد الأسلوب المناسب لتنظيم سير أو اشتغال هذا المدخل في أحسن الظروف الممكنة وفقاً للشروط التي يتطلبها، وبالتالي تهيئة بنية تنظيمية تحمل سمات معينة تتشكل تبعاً لطبيعة المدخلات ومتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

من أهم نظريات هذه المقاربة هي نظرية البنية التوافقية Les théories de la contingence structurelle، التي تركز على بعدين، الأول؛ يتمثل في التكنولوجيا التي أجريت حولها عدت دراسات كان أبرزها تلك التي قامت بها "جوان وودوارد" و"ترسيت" حول التأثير التقني وما ينتج عنه من متطلبات تفرض منطقتها على البنية التنظيمية، أما البعد الثاني؛ يتمثل في منطق السوق والسياسات الاقتصادية التي تعتمدها البيئة الخارجية وأثرها على البنية التنظيمية، حيث مثلت دراسة "إيمري؛ بيرنز؛ وستالكر" أحد أهم الدراسات التي تناولت هذا البعد في التراث السوسيولوجي-تنظيمي.

من خلال المقاربة التوافقية وضع "هنري مينتزرغ" أربعة عوامل توافقية Les facteurs de contingence وهي؛ حجم وعمر التنظيم، النسق التقني، البيئة الخارجية، والسلطة، هذه العوامل الأربعة لها تأثير مباشر وغير مباشر على تصميم البنية التنظيمية وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

### 1- حجم وعمر التنظيم ودوره في تشكيل المكونات الوظيفية:

انطلق "مينتزرغ" في تحليل علاقة حجم وعمر التنظيم بالبنية التنظيمية من ثلاثة أسئلة محورية هي؛ هل تختلف البنية التنظيمية قديمة النشأة عن بنية حديثة النشأة؟ هل يوجد فرق بين بنية التنظيمات كبيرة الحجم وتلك التي تصغرها حجماً؟ هل يؤثر معدل نمو التنظيم على البنية التنظيمية؟

من خلال دراسة استقرائية لمختلف البحوث والدراسات<sup>1</sup> التي أجريت حول هذا الموضوع خرج بالإجابات التالية<sup>2</sup>:

- كل ما كانت البنية قديمة النشأة كل ما كان سلوكها التنظيمي مشكلاً؛ إن الشكلكة في هذه الحالة تفرضها خبرة التنظيم التي اكتسبها في مختلف مراحل حياته ما يجعل من تكرار معالجة المشاكل التنظيمية والروتينية في أداء مهامه مكسباً يتيح شكلكة السلوك التنظيمي بكل سهولة؛
- كل ما كان حجم التنظيم كبيراً كل ما كانت بنيته متطورة: المهمات في هذه الحالة يطبعها التخصص ما يزيد في اختلاف الوحدات التنظيمية عن بعضها البعض ما يتطلب نسق إداري متطور من أجل تنظيمها والتنسيق فيما بينها؛ كل ذلك نتيجة حجم التنظيم الذي يتطلب تقسيم دقيق في العمل ما يؤدي بدوره إلى التخصص في المهام وتجميعها في وحدات معينة، ويعتمد التنظيم في هذه الوضعية على الترميط والرقابة المباشرة من أجل تنسيق العمل وذلك من خلال الخط التراتبي الطويل نسبياً؛
- البنية التنظيمية تعكس المرحلة التي نشأت فيها؛ كل بنية تنظيمية تعكس المرحلة الاقتصادية التي نشأت فيها، بتالي سنجد تنوعاً على مستوى البنيات نتيجة اختلاف السياسات الاقتصادية وما تعتمد في تنظيم المؤسسات في حقبة معينة، على سبيل المثال؛ تختلف البنية التنظيمية للمؤسسات التي نشأت في الحقبة الاشتراكية عن تلك التي نشأت في مرحلة إعادة الهيكلة أو مرحلة الرأسمالية.

<sup>1</sup> دراسة كيمبرلي Kimberly (1976) التي شملت 80 بحث ميداني حول علاقة حجم التنظيم بالبنية؛ ودراسة سامويل وماهانيم Samuel et Mannheim (1970) حول تأثير عمر التنظيم على بنية المؤسسات الصناعية؛ ودراسة آرثر ستينشكومب (1965)

Arthur Stinchcombe حول صراع الأجيال داخل المؤسسة؛ دراسة لورنس ولورش (1967)؛ دراسة جوان ودوارد (1965).

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 164.

## 2- النسق التقني وعلاقته بالبنية التنظيمية:

استعان "مينتزرغ" في تحليله لتأثير النسق التقني في البنية التنظيمية على مجموعة الأبحاث التي قام بها رواد مدخل البنية التوافقية، وارتكز بشكل كبير على دراسة "جوان وودوارد" في صياغة الفرضيات الرئيسة لتحليل هذه العلاقة، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- كل ما كان للنسق التقني منطقته الخاص في تنظيم العمل (مُنظَم Régulé)، كل ما اتجه النشاط العملياتي نحو الرسمية ومركز العمليات نحو البقرطة.
- كل ما كان النسق التقني متطور، كل ما كانت البنية الإدارية مُعدة بطريقة دقيقة، وازداد مؤهل وعدد الموظفون اللوجستيكيون - حيث تصبح اللامركزية الانتقائية في صالحهم -، ويتجه التنظيم بذلك نحو استخدام ميكانيزمات الربط من اجل تنسيق أعمالهم.
- تؤدي أتمتة مركز العمليات الى تحويل البنية الإدارية من البيروقراطية إلى بنية عضوية، بمعنى لا تُركز كثيرا على الإجراءات الرسمية واللوائح والقوانين.

يحمل مفهوم التكنولوجيا معاني عديدة، لذلك نجد عدة مصطلحات تُستعمل في الأدبيات السوسولوجية العربية للإشارة إليه، من بينها: التقني، الفني، الأتمتة، الالكتروني، وحقيقة هذا التعدد الاصطلاحي تكمن في تنوع مشتقات التكنولوجيا ومجالات استخدامها داخل التنظيم، فكما نجد لها وظائف إدارية ومكتبية نجد لها أيضا استخدامات عملية أو إنتاجية، وفي هذا الخصوص قام "مينتزرغ" بالتمييز بين التقنية البيروقراطية المختصة بالعمل المكتبي والتقنية العملية التي هي عبارة عن ("مجموعة وسائل جماعية تُستخدم من طرف التنفيذيون لتأدية عملهم")<sup>2</sup>، مثل آلات الإنتاج في المصنع وجهاز الكمبيوتر في التنظيمات الخدمائية، هذه الأخيرة تتشابه فيها التكنولوجيا المستخدمة داخل التنظيم في جميع مكونات البنية التنظيمية.

إذا؛ تنطلق نظرية البنيات في تفكيكها للنسق التكنولوجي من بعدين وظيفيين أساسيين، **البعد الأول** يتمثل في الضبط الذي تمارسه التقنية على أداء العمل، بمعنى الأسلوب الذي تفرضه الآلة، مثلا على العامل؛ ومنه تتحدد درجة الأتمتة والمرونة التي بدورها تحدد لنا هامش حرية العامل في تأدية عمله. أما **البعد الثاني** يتمثل في

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 238-240.

<sup>2</sup> *Ibid.*, citant John Hunt, p. 230.

درجة تطور التكنولوجيا والصعوبة التي تتضمنها أثناء الاستخدام، في هذا البعد تدخل نقطة مهمة جدا في إطار تحليل النسق التكنولوجي وهي درجة ذكاء التنظيم الذي تعكسه درجة مؤهلات العمال، فكلما كانت التكنولوجيا متطورة ودقيقة كلما استدعت مؤهلات متخصصة وتدريباً عالي المستوى.

تحمل التكنولوجيا في طياتها منطق خاص يمارس قهراً على أساليب العمل والفعل التنظيمي، ويمكن ("تفسير ذلك من خلال أنها تتضمن الرؤية التقنية والاجتماعية لمصمميها ومُنْتجِها، التي تم إدراجها في علاقات السلطة والثقافة التنظيمية استناداً على بحوث ميادين التنمية والتطوير"<sup>1</sup>)، يوضح هنا ((إريك آلسن Eric Alsène)) أن الاختيارات الضمنية التي تسبق صنع التكنولوجيا لا تحيط تمام الإحاطة بالمنطق التنظيمي La logique organisationnelle الذي تحمله التكنولوجيا معها إلى التنظيم، نأخذ على سبيل المثال آلات إنتاج السلع في المصانع الكبرى، نجد أن اختيار خاصية السرعة لهذه الآلات جاء وفق مبدأ الربح للنظام الرأسمالي، لكن هذا النوع من التقنية أدى إلى نتائج وخيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي داخل العمل، نفس الشيء في ما يتعلق بجهاز الكمبيوتر الحديث الذي يحتاج لمؤهلات شخص واحد من أجل تأدية وظيفة مُحددة ومُكملة أو مُدعمة للوظائف الأخرى، هذه الخاصية التي يتميز بها، اكتسبها تزامناً مع توجه المجتمع الأمريكي نحو الأيديولوجيا الفردانية، حيث شجع المستهلك الأمريكي النموذج المقدم من طرف ((ستيفن جوبز Steven Jobs)) مما أدى إلى تحسينه وتطويره ليتلاءم مع خصوصية واحتياجات المجتمع، ليصبح بذلك في كل منزل وفي كل التنظيمات بمختلف أنواعها وأشكالها، كما أدى إلى مجموعة تغييرات على المستوى البيروقراطي والصناعي. هذه التغييرات لا يمكن تحديدها فقط وفق ما تفرزه من سلبيات أو قيود لأنها جاءت بإيجابيات أيضاً، مثل "ضرورة الاعتماد على التعديل المتبادل ajustement mutuel بين الأفراد والوحدات"<sup>2</sup>، وتجاوز الرقابة المباشرة للنموذج التaylorي.

وكما هو متفق عليه؛ تُرفق التكنولوجيا بدليل استعمال يوضح بدقة التنظيم الفيزيقي والوظيفي المشروط لتوطئتها في التنظيم، فنجد تقنية تعتمد على مركز العمليات أين يُجمع جل الوظائف التي يستند عليها منطق إنتاج التكنولوجيا المستخدمة، وأخرى تعتمد على البنية التقنية في إنجاز مهام التنظيم مثل المؤسسات الخدمائية التي تركز على الإدارة الإلكترونية أين يتم تقنين وتحديد تنسيق العمليات والوحدات التنظيمية، ما يضيفي على البنية التنظيمية خصوصية معينة في تقسيم وتنسيق مهام الأفراد بشكل خاص والتنظيم بشكل عام.

<sup>1</sup> Eric Alsène, citant Mumford Enid, « *Les impacts de la technologie sur l'organisation* », *Sociologie du Travail*, volume. 32, n°. 3, 1990, p. 327.

<sup>2</sup> Mary Jo Hatch, *op. cit.*, p. 164.

### 3- البيئة الخارجية في علاقة "التأثير والتأثر" مع البنية التنظيمية:

تعتبر البيئة الخارجية للتنظيم متغير مهم في تشكل البنية التنظيمية وطريقة اشتغالها؛ وذلك لما تفرضه من إكراهات على التنظيم سواء من خلال التحولات التي تطرأ على السياسات الاقتصادية للدولة أو التغيرات التي تنشأ على مستوى السوق؛ دون أن ننسى علاقة التنظيم بمختلف التنظيمات الأخرى، حدد "مينتزرغ" أربع وضعيات يمكن أن نجد عليها البنية التنظيمية في علاقتها بالبيئة الخارجية<sup>1</sup>:

- كل ما كانت البيئة المحيطة بالتنظيم ديناميكية كل ما كانت البنية ذات طبيعة عضوية؛ بمعنى إذا كانت البيئة الخارجية مستقرة بإمكان التنظيم أن يتنبأ بالأوضاع المستقبلية وفي هذه الحالة سيعتمد إلى ميكانيزم التنميط في تنسيق نشاطه الداخلي ما يجعل منه تنظيم ذو نمط بيروقراطي صارم، لكن في حال ما كانت البيئة الخارجية متغيرة باستمرار ستفرض على التنظيم نوع من المرونة التي تجعله ينتقل من التنميط في تنسيق المهمات إلى التعديل المتبادل أو الرقابة المباشرة ما يطلق عليه "بيرنز وستالكر" (1966) بالبنية العضوية.

- كل ما كانت البيئة الخارجية معقدة كل ما كانت البنية التنظيمية لامركزية؛ وذلك نتيجة لسببين، أولاً؛ إن التعقيد الذي يطبع البيئة الخارجية يجعل من الصعب أن يحتكر شخص واحد سلطة إتخاذ القرار وذلك لقصور العقل البشري على إستيعاب جميع معطيات البيئة الخارجية ما يفرض عملية تفويض سلطة إتخاذ القرار على مختلف أجزاء التنظيم، ثانياً؛ مهما كانت البيئة الخارجية مستقرة فهي لا تخلو على الإطلاق من التعقيد، على سبيل المثال؛ من الممكن أن يتواجد التنظيم في بيئة مستقرة على المستوى السياسي والاقتصادي والمتغيرات المختلفة للسوق، لكن على مستوى الثقافة المجتمعية نجد تنوعاً وتعقيداً من نوع آخر؛ في هذه الحالة يفرض على التنظيم نوع من التأقلم والتكيف من خلال تعديل منتوجاته تبعاً لهذا التنوع الثقافي، على سبيل المثال: لون المنتج، شكله، حجمه... إلخ.

- كل ما ارتبط التنظيم بأسواق تختلف عن بعضها البعض من ناحية الخدمات والسلع كلما اتجه نحو التقسيم إلى وحدات على أساس طبيعة السوق؛ بمعنى ينتهج التنظيم اللامركزية العمودية المحدودة، حيث

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., pp. 166-167.



تصبح كل وحدة مكلفة بإنتاج أو توفير خدمة/سلعة موجهة لسوق معين، كما تتمتع هذه الوحدات بعامش كبير من الاستقلالية في تنظيمها وتحكمها في نشاطها الخاص.

- إذا كانت البيئة الخارجية في حالة توتر -اضطراب أمني، اقتصادي، سياسي، اجتماعي- يتجه التنظيم نحو المركزية كميكانيزم دفاع؛ معتمداً في ذلك على الرقابة المباشرة لتنسيق نشاطه وتفاعلاته مع البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

#### 4- السلطة التنظيمية؛ مقارنة بنائية:

في كتابه المعنون بـ "السلطة في التنظيمات Le pouvoir dans les organisations" سنة (1983)، الذي قدمه كمدخل لنظريته في السلطة؛ عرف "مينتزرغ" هذه الأخيرة على أنها "القدرة على إنتاج أو التأثير في النتائج أو الوقائع التنظيمية"<sup>2</sup>؛ على الرغم من بساطة هذا التعريف إلا أنه مثقل بالمحددات البنائية التي صاغها "مينتزرغ" باعتبار السلطة صفة وليست علاقة عكس ما يذهب إليه "ميشال كروزبي"، حيث يرى "مينتزرغ" في السلطة عبارة عن بنية مرصوصة الأجزاء تتفاعل مكوناتها تبعاً لمنطق وظيفي محدد يتشكل من خلاله مفهوم القدرة؛ مدعماً هذا الأخير بمفهومين أساسيين هما "السلطة الشكلية" و"الفعل الميسر" كمتغيرات بنوية.

قسم "مينتزرغ" السلطة إلى نوعين "السلطة الخارجية" و"السلطة الداخلية"؛ اصطلاح على السلطة الخارجية بـ التحالف الخارجي Coalition externe والتي تتشكل من أعضاء لا يشتغلون داخل التنظيم ولهم علاقة إما مباشرة أو غير مباشرة مع التنظيم -مُلاك، شركاء، تنظيمات تمثل العمال، والمؤسسات الاجتماعية المختلفة-؛ يؤثرون بما يمتلكونه من سلطة على الأوضاع الداخلية للتنظيم وفق أربع أساليب مختلفة، أولاً؛ عن طريق المعايير الاجتماعية التي يحدد من خلالها المجتمع ضوابط السلوك التفاعلي ونظام القيمة المادية المتفق عليها ونسق القيم الأخلاقية المشتركة؛ حيث يفرضها السياق الاجتماعي على نحو ضمني وأي تغيير يطرأ على هذه المعايير سينعكس بدوره على وضعية التنظيم. ثانياً؛ عن طريق الإكراهات الشكلية التي يقرها أصحاب السلطة الخارجية على التنظيم الداخلي للعمل، وهي عبارة عن معايير اجتماعية صريحة ومباشرة تُفرض على الأفراد بشكل رسمي؛ لها طبيعة توافقية حيث يرتبط تعميمها أو شموليتها تبعاً لطبيعة التنظيم أو المجتمع الذي تتواجد فيه. ثالثاً؛ عن طريق حملات

<sup>1</sup> Ibid., p. 167.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Traduit par : Paul sager, paris, Editions d'Organisation, 2003, p. 39.

الجماعات الضاغطة التي تُوجد جهودها لعرقلة مشروع أو صفقة معينة من أجل صالحها الخاص أو بهدف التحكم في التنظيم وذلك بواسطة توجيه الرأي العام أو الخاص. رابعاً؛ عن طريق الرقابة المباشرة التي يتدخل من خلالها صاحب السلطة الخارجية في مختلف القرارات الداخلية وتحديد النمط التنظيمي للعمل<sup>1</sup>؛ وذلك إما بما يضمنه له القانون من تدخل مباشر في قرارات المسيرين لمختلف شؤون التنظيم، أو من خلال مجلس الإدارة الذي تجتمع فيه مختلف أطراف السلطة الخارجية لمعالجة المعوقات الوظيفية التي تتجاوز قدرة المدير العام وتهدد استقرار واستمرار التنظيم.

كما حدد "مينتزرغ" ثلاثة أنواع أساسية من التحالفات التي تطبع أطراف السلطة الخارجية، أولاً؛ التحالف الخارجي المسيطر والذي يتشكل من الأطراف الخارجية التي تمتلك قدر كبير من السلطة مثل ملاك التنظيم والشركاء بنسبة معينة في مجلس الإدارة ما يمكنها من التأثير والتحكم في التنظيم. ثانياً؛ التحالف الخارجي المنقسم وفيه تتوزع السلطة على أطراف مستقلين عن بعضهم البعض ما يدفع التنظيم إلى تبني طرق مختلفة ومتناقضة في بعض الأحيان لتحقيق أهدافه حتى يرضي أطراف التحالف الخارجي ما يسبب اضطرابات وظيفية وعدم استقرار في الفعالية التنظيمية. ثالثاً؛ التحالف الخارجي الستاتيكي الذي تزداد فيه أعضاء التحالفات الخارجية وتزداد معهم السلطة وتنتشر بشكل واسع ما يجعل الاتفاق حول متطلبات محددة غير ممكن لتعارض مصالح التحالف الواحد ما يجعل التنظيم في مأمن من التأثير والسلطة الخارجية لهذه التحالفات<sup>2</sup>، بمعنى تحالفات شكلية يجمعها التصنيف وتفرقها المصالح الفردية: فئة النقابيين؛ العملاء...إلخ.

أما فيما يخص السلطة الداخلية التي يصطلح عليها "مينتزرغ" بـ التحالف الداخلي Coalition interne فتتعلق بأعضاء التنظيم الذين يمتلكون معرفة دقيقة بهذا الأخير وينخرطون فيه بشكل صارم لتحقيق متطلباتهم ومصالحهم الشخصية في إطار الهدف المشترك الذي يحدده التنظيم -هم من يسعى أفراد التحالف الخارجي للتأثير فيهم للسيطرة على التنظيم-؛ ويمتلكون السلطة على بقية أفراد التنظيم والتأثير على التنظيم الداخلي بحكم امتلاكهم سلطة إتخاذ القرار والتنفيذ والمبادأة في صياغة الحلول. قسم "مينتزرغ" أفراد التحالف الداخلي إلى خمس مجموعات<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Ibid., pp. 73-148.

<sup>2</sup> Ibid., pp. 155-166.

<sup>3</sup> Ibid., pp. 175-205.

- أولاً؛ المدير العام وهو حلقة الوصل بين التحالف الخارجي والتنظيم حيث يضمن تمرير قرارات السلطة الخارجية إلى داخل التنظيم ويشرف على تطبيق القرارات المهمة في مختلف مستويات التنظيم من خلال تفويض السلطة على مجموعة من الأفراد، كما أنه يمتلك معرفة مزدوجة؛ من جهة، له دراية كافية بمتطلبات التحالف الخارجي، ومن جهة أخرى؛ له معرفة شاملة لمتطلبات التنظيم وما يقتضيه لتحقيق أهدافه وضمان استمراره ما يمنحه هامش معتبر من السلطة على مجلس الإدارة.
- ثانياً؛ الإطار الوسيطة وهم الأفراد الذين يُشاركون المدير العام في سلطته الشكلية والأهداف التي يضعها للتنظيم وآليات التأثير على بقية أفراد التنظيم لتحقيق هذه الأهداف؛ كلما كانت المكانة التراتبية أعلى كلما كانت الإطار الوسيطة في علاقة مباشرة مع المدير العام ما يجعلهم يتقاسمون معه الرهانات التي تواجهه؛ ومنه يزيد حرصهم على السير الجيد للتنظيم لأن بقاء التنظيم من بقائهم.
- ثالثاً؛ الأفراد المنفذين للقرارات والتوجيهات، يشكلون مركز العمليات ولا يتقاسمون الرهانات التي تواجه الرئيس ما يجعلهم أقل انخراطاً في أهداف التنظيم بحجة التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف المشتركة التي تتوقف على مدى استجابتهم للأوامر والتوجيهات ما يمنحهم قدرًا من السلطة على التنظيم، يقسم "مينتزرغ" فئة المنفذين إلى نوعين؛ فئة غير مؤهلة، على سبيل المثال: عمال ذوي تكوين بسيط يسهل استبدالهم ولهم هامش صغير من حرية الفعل، وفئة المهنيين ذوي تكوين عالي المستوى يصعب استبدالهم ما يتيح لهم هامش كبير من حرية الفعل.
- رابعاً؛ محلي البنية التقنية وهم المسؤولون عن تصميم النظام الشكلي ونسق التحكم في العمليات التنفيذية للتنظيم، مثل التخطيط، المحاسبة المالية، التحليل الميزانية، البحث والتطوير في الإجراءات التنفيذية، يمتلكون سلطة المعرفة ما يجعل التنظيم في حاجة مستمرة لهذه الفئة خاصة في مراحل التغيير التي تواجه التنظيم باستمرار حيث لهم دور رئيس في تخطي الأوضاع الغير مستقرة والتأقلم مع المستجدات. خامساً؛ موظفي الدعم اللوجستي ويقسمها مينتزرغ إلى فئتين؛ الفئة غير الكفؤة التي لا تمتلك سلطة فعلية ولا تنتمي إلى جماعة ضاغطة بشكل مباشر على الإنتاج ويسهل استبدالهم<sup>1</sup>، مثل عمال الاستقبال، عمال المطبخ، عمال الكافيتريا... إلخ، والفئة الكفؤة ذات التكوين العالي التي يحتاجها التنظيم من أجل ضمان

<sup>1</sup> Ibid., p. 205.

السير الحسن لمرحلة التغيير وبمجرد استقرار التنظيم على الأوضاع المستجدة تفقد جزء كبير من سلطتها، مثل المستشار القانوني، وحدة البحث العلمي والاستشراف... الخ.

وحدد "مينتزبرغ" أربع طرق أساسية للتأثير الخاص بالسلطة الداخلية<sup>1</sup>:

- كل ما كان التنظيم خاضعاً بدرجة كبيرة للسلطة الخارجية - المؤسسة الأم او الوزارة الوصية - كلما كانت البنية التنظيمية مركزية ومُشكّنة، وتعود هذه المركزية والشكّنة إلى سببين هما: **السبب الأول**؛ تحمل السلطة الخارجة رئيس المؤسسة كامل المسؤولية لما يحدث داخل التنظيم ما يؤدي بالمسؤول إلى احتكار السلطة في القمة الإستراتيجية قصد التحكم الجيد في تنسيق العمل وضمان السير الحسن للتنظيم، أما **السبب الثاني** فيعود إلى التمنيظ الذي تفرضه السلطة الخارجية على التنظيم في تأدية مهامه وذلك على أساس أن هذا التمنيظ هو الأنجع والأضمن في نظر السلطة الخارجية.
- كلما كانت التحالفات الخارجية منقسمة ومتعارضة كلما نشئت تحالفات داخلية مهيمنة؛ بمعنى أن الصراعات بين الجماعات المشكّلة للسلطة الخارجية تنعكس على جماعات التحالف داخل التنظيم وذلك بسبب دعم وتأيد التحالفات الداخلية لمواقف ومصالح التحالفات الخارجية.
- كلما زادت سلطات الكفاءات المتخصصة داخل التنظيم، كلما اختل توازن السلطة وذلك نتيجة الحرية التي يمتلكها المختصين في تأدية مهامهم، والصلاحيات التي يتمتعون بها بخصوص إمكانية الوصول واستخدام الوسائل والموارد الحساسة من أجل معالجة المشاكل التي تواجه التنظيم، ما يجعل المختص في وضعية قوة مقارنة بباقي الفئات التنظيمية.
- كلما كان النسق الأيديولوجي غير منسجم بسبب إختلاف معتقدات وقيم أعضاء التنظيم، كلما زاد الصراع حول المصالح والأهداف المتداخلة للأعضاء، ما يتسبب في الكثير من الأحيان إما في استقالة الأفراد من التنظيم أو تراجع مستوى الولاء<sup>2</sup>، وحتى يتم تجنب ذلك يجب أن يتحمل القائد "المدير" مسؤولية توحيد معايير وقيم كذلك أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 207-301.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 301.

### خلاصة الفصل

إن خلاصة هذا الفصل تتمثل في التفكيك الذي أجراه "مينتزرغ" للبنية التنظيمية بتجزئتها إلى ست مكونات رئيسة، والتي تعد بمثابة عامل مشترك بين البنيات التنظيمية؛ وهي كالتالي: أولاً؛ القمة الاستراتيجية، ثانياً؛ الخط الهيرارشي، ثالثاً؛ مركز العمليات، رابعاً؛ وظائف الدعم اللوجستيكي، خامساً؛ البناء التقني. سادساً؛ الأيديولوجيا، بعد ذلك وضح "مينتزرغ" العلاقة الوظيفية التي تجمع بينها، وحدد ميكانيزمات تنسيق العمل وما تضمنه من إنسجام بين الأنشطة المختلفة، ما ساعده بعد ذلك على كشف المعالم الأساسية التي تشكل التقارب أو الاختلاف البنائي للتنظيمات بواسطة ما تضمنه من خصوصية في تقسيم العمل وتنسيق الأنشطة، حيث قسم هذه المعالم الأساسية المشكلة للبنيات التنظيمية إلى أربعة أقسام؛ تصميم مناصب العمل، الروابط الجانبية، نسق إتخاذ القرار، والبنية الفوقية. بعد ذلك ركز "مينتزرغ" على التغيرات والتطورات الطارئة على مستوى البيئة الخارجية التي تملك تأثير قهري على التنظيم الداخلي للمؤسسة؛ مما يقضي بضرورة التوافق والانسجام مع واقع ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وذلك من خلال تعديل أساليب العمل وإدارة النشاط الإنتاجي من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الأخرى المكونة للبنية التنظيمية.

# الفصل الثالث

## النماذج البنائية المختلفة للبنية التنظيمية

### تقديم الفصل

أولاً: البنية البسيطة -المقاولاتية-

ثانياً: البنية البيروقراطية الآلية -الميكانيكية-

ثالثاً: البنية التقسيمية

رابعاً: البنية الأدهوقراطية "المبتكرة"

خامساً: البنية المهماتية

سادساً: البنية السياسية

سابعاً: البنية المهنية

### خلاصة الفصل

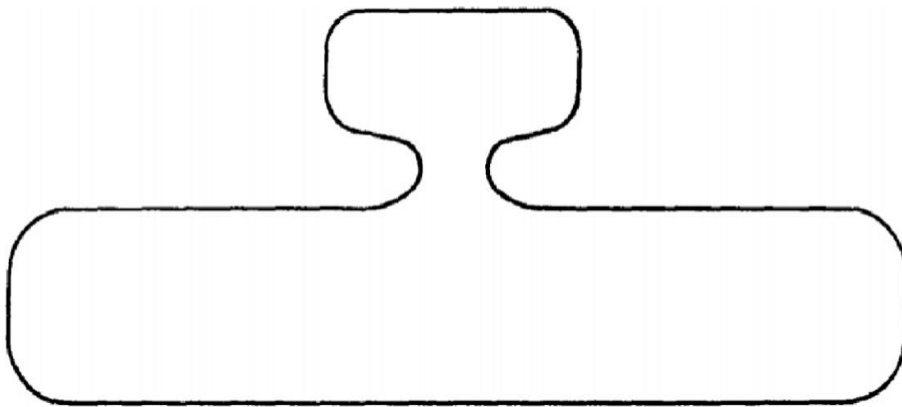
## تقديم الفصل

من خلال المتغيرات السابقة استطاع "مينتزرغ" تقسيم التنظيمات وفقاً لطريقة اشتغالها وانتظام أنشطتها إلى سبعة نماذج تمثيلية؛ في كتابه "بنية التنظيمات" سنة 1982، حدد خمسة أنواع من بنيات التنظيمات وهي: البنية البسيطة؛ البنية البيروقراطية الآلية؛ البنية التقسيمية؛ البنية البيروقراطية المهنية؛ البنية الأدهوقراطية. لكن في كتابه "التدبير؛ جولة في قلب التنظيمات" سنة 1989 أضاف "مينتزرغ" نوعين من التنظيمات ذات بنية مميزة وهي: البنية المهماتية؛ والبنية السياسية.

في هذا العنصر سيتم عرض البنيات التنظيمية السبعة من خلال ثلاث متغيرات هي كالاتي: التصميم البنائي؛ السلطة؛ العوامل السياقية، كمتغيرات أساسية تحقق لنا التمييز وفي نفس الوقت التقديم الشامل لمختلف البنيات في إطار ما تقتضيه الدراسة كإطار نظري. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المنهجية في العرض يستثنى منها كل من البنية المهماتية والبنية السياسية؛ وذلك باعتبارهما بنيات مجردة لا يحكمها منطق التنظيم الشكلي الذي تتميز به باقي البنيات التنظيمية، كما يستثنى من هذه المنهجية في العرض البنية المهنية أيضاً، حيث سيتم عرضها في الأخير بهدف تفكيك دقيق لأبعادها والتوسع في خصائصها ومميزاتها، ذلك بكونها البنية التنظيمية التي تقوم عليها المقاربة الإمريكية للدراسة.

أولاً: البنية البسيطة -المقاولاتية-

تُعرف على أنها تلك "التنظيمات ذات البنية البسيطة الخاضعة للسلطة الشكلية المطلقة والذاتية لقائدها...؛ يتيسر استيعابها كونها تمثل المرحلة الأولى في تاريخ تأسيس التنظيمات الكبرى وشاهداً على التحولات التي مرت بها"<sup>1</sup>. يُقصد هنا بالقائد الفرد الذي أسس التنظيم أو من يمتلك المؤسس ويشرف على إدارتها وتسييرها. إن الخصائص التي تضيفي صفة البساطة على هذه البنية هي في كونها حديثة النشأة؛ بمعنى تكون فيها التفاعلات الاجتماعية مجردة من الخبرة الاجتماعية التي تطبعها الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من عادات وتقاليد وهوية مُتشكلة كبنية مسبقة تحدد وتضبط سلوك الفاعلين، ما يجعل من البنية المادية الضابط الصريح والمباشر لسلوك وأفعال الأفراد في هذه المرحلة من عمر التنظيم. أما الخاصية الثانية هي صغر الحجم الذي بدوره يؤثر على طبيعة التنظيم الداخلي للعمل حيث تصبح البنية التنظيمية أقرب إلى الانتظام والتدفق البسيط للعمل منه إلى التعقيد والنسقية وهذا ما يجعل الأفراد داخل التنظيم يميلون إلى التفاعل اللاشكلي ويفضلون التعديل المتبادل في تنسيق العمل بدلا من الميكانيزمات التي تحددها البنية الشكلية. الخاصية الثالثة؛ تميزها بنسق تقني بسيط يفسح هامشاً كبيراً للتفاعل الاجتماعي بين أفراد التنظيم. أما عن الخاصية الرابعة تتمثل في كون وجود هذا النوع من التنظيمات واستمراره لفترة طويلة يرجع إلى البيئة الستاتيكية المستقرة التي يتواجد بها والأسواق المحلية البسيطة التي يتعامل معها؛ لأن تطورها إلى مستويات أو بنيات أخرى -أكثر تعقيداً ونسقية- مشروط بهذه العوامل الثلاثة.



شكل رقم (08): خطاطة البنية البسيطة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 167.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 275.



### 1- التصميم البنائي الخاص بالبنية البسيطة

تنفرد البنية المقاولاتية بغياب الدعائم سواء كانت لوجستية أو بنية تقنية وذلك لبساطة الأنشطة وطبيعة الإنتاج، كما تتميز بتقسيم عمل عمودي قوي نتيجة الرقابة المباشرة التي يمارسها الخط التراتبي على مركز العمليات، وفي بعض الحالات نجد أن القمة الإستراتيجية هي ذاتها من يمارس الرقابة المباشرة كميكانيزم أساسي لتنسيق العمل؛ وذلك لصغر حجم التنظيم وبساطة المهام وأنشطة هذا الأخير والبيئة التي يتواجد بها، ما يجعل من عمال مركز العمليات ذوي مهام وأنشطة متعددة<sup>1</sup>؛ وبالتالي يصبح التقسيم الأفقي للعمل جد ضعيف.

أما فيما يخص الأقسام والوحدات في هذا النوع من البنيات نجد أنها صغيرة الحجم، كما أنها تفتقر لميكانيزم الربط، ويطبوعها تمايز différenciation غير محدد وغير مستقر؛ فالبنية البسيطة ذات مستوى ضعيف من التمايز على المستوى العمودي، بمعنى أنها تتشكل من عدد قليل من المستويات التراتبية وذلك نتيجة اعتمادها مبدأ تجميع المهام والأنشطة على أساس الوظيفة (input) بسبب ما يفرضه الإنتاج من شروط. نتيجةً لهذه الخصائص التي تتميز بها وحدات وأقسام البنية البسيطة سنلمس غياب ميكانيزمات شكلنة السلوك<sup>2</sup>؛ وبذلك يصبح ميكانيزم التعديل المتبادل هو المنهج الوحيد لتحقيق تنسيق العمل داخل التنظيم.

### 2- نسق السلطة داخل البنية البسيطة

أما فيما يخص السلطة داخل البنية البسيطة فيمكن تقسيمها الى شكلية ولا شكلية، بالنسبة للسلطة الشكلية يتضح جلياً أن السلطة تكمن في يد المدير -المالك أو المؤسس- على مستوى القمة الهرارشية، حيث يتخذ جل القرارات الإستراتيجية المهمة وغالباً ما يتحكم حتى في جميع عمليات إتخاذ القرار سواء كانت تدبيريه أو تنفيذية؛ وذلك كونه من يسيطر على الموارد المالية والمعلومة والخبرة باعتباره المالك أو المؤسس للتنظيم وشاهداً لمختلف المراحل والتطورات التي مر بها التنظيم ما يسكبه موارد متعددة للسلطة. أما فيما يخص السلطة اللاشكلية نجد أنها جد ضعيفة نتيجة للاحتكار الذي يمارسه المدير في ممارسته للسلطة الشكلية وغياب التفويض -ما يفسر قصر الخط التراتبي- وسيطرته على المعلومة وامتلاكه للمعلومة وكذا الخبرة. بالتالي نجد هامش حرية العمال محدود

<sup>1</sup> Ibid., pp. 272-280.

<sup>2</sup> Cf. Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., pp. 130-131.

جداً ما ينتج عنه إما الولاء للقمة الإستراتيجية "المدير" أو الالتزام بالحياد فيما يخص سلطة إتخاذ القرار وعدم الدخول في صراع من أجل السلطة؛ تندعم هذه الوضعية في بعض الحالات بإقدام المدير بتفويض جزء أو كل سلطته إلى أحد أفراد عائلته (زوجته، ابنه، الخ.): في هذه الحالة ستسيطر روابط الإعتماد بين-ذاتية بدلا من روابط الإعتماد المهنية<sup>1</sup>.

### 3- العوامل السياقية المؤثرة في البنية البسيطة

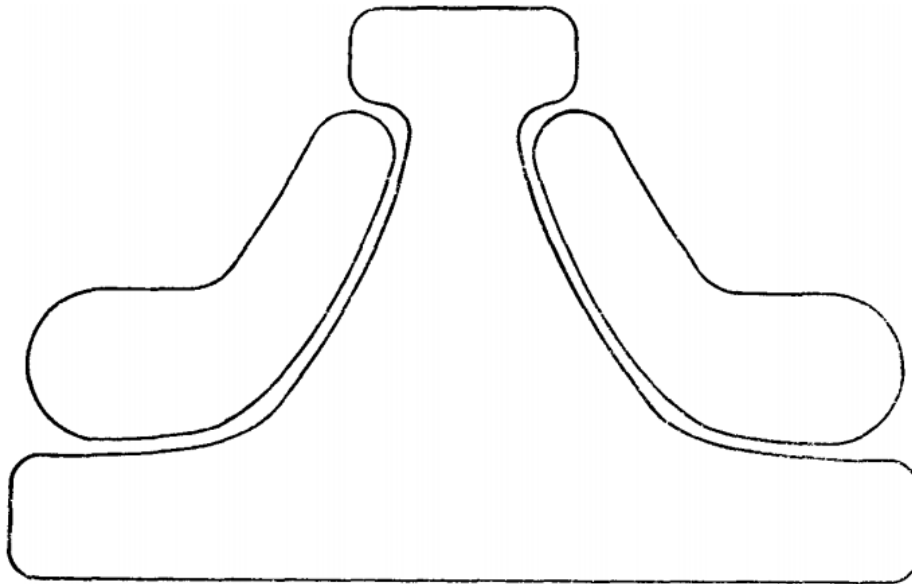
توجد ثلاث عوامل سياقية تؤثر على البنية البسيطة وذلك إما يجعلها في حالة ستاتيكية تستقر في البساطة التي هي عليها، أو ديناميكية متغيرة يغمرها التطوير وبالتالي الانتقال إلى مستويات متقدمة من التعقيد. أولاً؛ الحجم -سواء المادي أو العددي- والعمر، بحث كلما زاد حجم التنظيم وعمره كلما زاد تعقيد؛ فالبنية البسيطة تلازم التنظيمات الفتية المقبلة على التطور. ثانياً؛ النسق التقني، تمتاز البنية البسيطة بتكنولوجيا موحدة كتلك المخصصة لإنتاج نوع واحد أو حجم صغير من الإنتاج؛ ما يزيد من تدخل اليد العاملة في شكل جماعات صغيرة، وفي حال ما تطور النسق التقني ستنتقل البنية البسيطة إلى مستوى آخر من البنيات بفعل ما تفرضه التكنولوجيا من تنسيق للعمل. ثالثاً؛ البيئة الخارجية "السوق"، يؤثر وضع السوق في القمة الإستراتيجية وعمال منطقة العمليات، فلما تكون السوق بسيطة ومستقرة سيؤثر ذلك على أهلية العمال ويحد من تطوير مؤهلاتهم بسبب الاستقرار على نفس المنتج والجودة والكمية. وفيما يخص القمة الهرارشية؛ ففي حال ما كان السوق بسيطاً ستمكن القمة الهرارشية من تحصيل معرفته جيدة إزاء السوق وتسيطر بذلك على كافة عمليات إتخاذ القرار<sup>2</sup>، وفي حال ما كان العكس؛ ستدفع البيئة الديناميكية بالتنظيم إلى الحالة "العضوية" وتُفرض مرحلة التغيير والتطوير على مستوى تنظيم العمل وسيرورة إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p.131.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, p.132.

ثانياً: البنية البيروقراطية الآلية - الميكانيكية-

تُعرف على أنها بنية تتميز "بمهام تنفيذية روتينية وجد متخصصة، ذات إجراءات جد مُشكّلة على مستوى مركز العمليات، تكثر فيها القواعد، وتكون فيها عملية الضبط والاتصال مُشكّلة في جميع مستويات التنظيم، تتشكل من وحدات كبيرة الحجم على مستوى مركز العمليات، ويتحقق فيها مبدأ التجميع على أساس المهام، وتكون فيها سلطة إتخاذ القرار مركزية نسبياً، كما أنها ذات بنية إدارية مُتقنة، ويتم فيها الفصل بشكل واضح بين المهام التنفيذية والوظيفية"<sup>1</sup>؛ إن ضرورة استخدام مفهوم "البيروقراطية" لوصف هذا النوع من البنية تُقره عدة متغيرات تجعل من التنظيم في تناغم ميكانيكي وتدفق مستمر بين أنشطته المختلفة، ويتجلى ذلك في كون البنية البيروقراطية الميكانيكية تعتمد على تقسيم قوي للعمل على المستوى الأفقي عكس التقسيم العمودي؛ وتنميط المؤهلات؛ وكذا الطبيعة المركزية لعملية إتخاذ القرارات، وغيرها من المتغيرات التي تضفي الطابع البيروقراطي على البنية يجعلها ذات انتظام آلي في سيرورة اشتغالها.



شكل رقم (09): خطاطة البنية الميكانيكية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 282.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 289.

### 1- التصميم البنائي الخاص بالبنية البيروقراطية الآلية

على مستوى مركز العمليات تكون المهمات التنفيذية بسيطة ومكررة تحتاج إلى قدر قليل من الكفاءة، وبالتالي تقل الحاجة إلى عملية التكوين، ما يؤدي إلى كثافة التقسيم الأفقي للعمل في البنية الميكانيكية الذي تجسده محدودية المهام التنفيذية للعامل ما ينتج عنه زيادة عدد العمال تبعاً للمهام المتخصصة التي يقتضيها الإنتاج، أما التقسيم العمودي للعمل نجده ضعيف نتيجة اعتماد تنميط إجراءات العمل و/أو تنميط النتائج والرقابة المباشرة كآلية لتنسيق العمل، ما يؤدي إلى تكوين يد عاملة ذات مؤهلات ضعيفة<sup>1</sup>؛ فهذه الشكلنة لسيرورة العمل تقلل من هامش حرية العامل إزاء التحكم في عمله حيث تتكفل البنية التقنية بصياغة إجراءات العمل ما يقلل من آلية التعديل المتبادل بين العمال؛ وذلك ما يعزز هاجس التنفيذ الدقيق لإجراءات العمل على حساب التنسيق الجيد للمهام.

تمتاز البنية الميكانيكية الخط ترانبي طويل نسبياً نتيجة تقسيم العمل العمودي أين تقوم الإطارات التنفيذية بثلاثة مهمات رئيسية<sup>2</sup>: أولاً؛ معالجة المشاكل والصراعات بين العمال ويقع ذلك على عاتق المشرف المسؤول على مجموعة من الأفراد يشتركون في إنجاز مهام معينة، ثانياً؛ تأطير وضمان تجسيد التنميط الذي طوره المحللون في البنية التقنية تجاه أنشطة ومهام عمال مركز العمليات، ثالثاً؛ العمل على تحقيق الاتصال النازل من خلال تمرير المخططات والقرارات التنفيذية من القمة الإستراتيجية نحو مركز العمليات، وتجميع المعطيات والمعلومات من مركز العمليات نحو القمة الإستراتيجية وذلك من خلال التواصل المباشر مع المسؤولين والمحللين والعمال.

أما على مستوى البنية التقنية "فتعتمد عليها البنية الميكانيكية بشكل رئيس من أجل ضمان عملية التنسيق، وذلك بتنميط إجراءات العمل التنفيذي: فالبنية التقنية تجمع المحللين لصياغة التنميط، وبذلك تعتبر الجزء أساسي للبنية"<sup>3</sup>؛ يوضح "مينتيرغ" أهمية هذا الجزء من البنية الميكانيكية بتحليل السلطة اللاشكالية التي يمتلكها المحللون نتيجة، من جهة؛ اعتماد العمال التنفيذيين وحتى المؤطرين على معارفهم وخبراتهم، ومن جهة أخرى؛ اعتماد هذا النوع من البنية على آلية التنميط من أجل تحقيق تنسيق المهام داخل التنظيم، بالتالي؛ تصبح القواعد وإجراءات العمل التي يقوم بصياغتها المحللون هي العناصر الأساسية لعملية الشكلنة التي تمتاز بها البنية الميكانيكية

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 282-287.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 282.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 283.

والتي تتجسد في الاتصال الرسمي الضيق وعملية إتخاذ القرارات الشكلية الصارمة، ما يعكس التأثير القوي للبنية التقنية على باقي أجزاء التنظيم.

تتميز البنية الميكانيكية بقمة إستراتيجية تمتلك سلطة معتبرة وتتكون من "إطارات يركزون على الضبط الدقيق لآلتها البيروقراطية... وتكرس الإدارة العامة جزء كبير من مجهوداتها صوب الحفاظ على تكامل البنية على الرغم من الصراعات"<sup>1</sup>؛ بمعنى العمل على تحسين فعالية التنظيم على حساب الاهتمام بحل المشاكل الناجمة عن التنظيم البيروقراطي، ويشرح "كروزي" ذلك في نقده للبيروقراطية عند طرحه لمفهوم الحلقة المفرغة؛ حيث يقوم التنظيم البيروقراطي على إنتاج القواعد والإجراءات الضبطية تجاه المشاكل التي ينتجها بدلا من محاولة تحليل وفهم الأسباب قصد تغيير طريقة التعاطي مع المشاكل والأوضاع الصراعية، فتصبح الأداة الأساسية للعملية الضبط هي الرقابة المباشرة تجاه العمال.

## 2- نسق السلطة داخل البنية البيروقراطية الآلية

في البنية الميكانيكية "المسيرون في القمة الإستراتيجية يمتلكون قدر كبير من السلطة. بمعنى آخر، نحن إزاء بنية مركزية نسبياً: السلطة الشكلية تتموقع بوضوح في القمة؛ فالتراتبية وسلسلة السلطة الرسمية تمثل فيها المفاهيم الرئيسة. لكن قدر معتبر من السلطة اللاشكالية يتواجد، أيضاً، على مستوى القمة لأن هناك تركز كل المعارف"<sup>2</sup>، الجهة الوحيدة التي تمتلك جزء من السلطة بخلاف القمة الإستراتيجية هي البنية التقنية وذلك نتيجة الدور المهم الذي يلعبه المحللون في صياغة إجراءات العمل وتحديد الأهداف التنفيذية لمركز العمليات. هذا الضبط البيروقراطي واعتماد تنميط الإجراءات والأهداف يحرم عمال مركز العمليات من امتلاك السلطة نتيجة فقدانهم لهامش الحرية في تأدية مهامهم والتحكم في أنشطتهم، وهذا ما يعزز أهمية النقابات العمالية، في هذا النوع من البنيات، التي تتدخل من أجل تحسين وضعية العمال وتنخرط في علاقات تفاوضية مع القمة الإستراتيجية من خلال الضغط عليها بأساليب مشروعة كالإضراب مثلاً كمصدر مهم لاكتساب السلطة. يقسم "مينتزبرغ" البنية الميكانيكية إلى نوعين كأداة وكنسق مغلق:

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 287.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 205.

أ- البنية الميكانيكية باعتبارها أداة: يعتبر التنظيم الميكانيكي كأداة في حال خضوعه لسلطة تمارس من طرف التحالف الخارجي سواء كان فرد أو جماعة، على سبيل المثال؛ مالك المؤسسة أو مجموعة الشركاء حيث يتم التحكم الفعلي في القرارات الإستراتيجية للتنظيم؛ بمعنى يصبح التنظيم أداة في يد من يملكه بصفة قانونية تخول له حق السلطة الشكلية التي تمارس في التنظيم عبر القمة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تمتلك في هذه الوضعية سلطة لاشكلية معتبرة كونها قريبة من المالك الفعلي للتنظيم، حيث تقوم بدورها كوسيط يترجم قرارات الطرف الخارجي الذي يمتلك السلطة، وذلك بتحويلها إلى قرارات جزئية وأهداف تنفيذية محددة في مختلف المستويات التراتبية، وتجسيدها في شكل إجراءات دقيقة على مستوى مركز العمليات بواسطة آلية الترميط<sup>1</sup>، وبذلك تعفى القمة الهيرارشية من المسائلة وتحمل المسؤولية كونها مجرد أداة في يد المالك.

ب- البنية الميكانيكية كنسق مغلق: يعتبر التنظيم كنسق مغلق عكس كونه كأداة وذلك لعدم تدخل الطرف الخارجي الذي يمتلك السلطة في القرارات الإستراتيجية للتنظيم، في هذه الوضعية تفقد القمة الإستراتيجية قدر كبير من السلطة اللاشكلية كونها منفصلة عن سلطة التحالف الخارجي وبذلك هي المسؤول الوحيد عن أداء التنظيم؛ ما يدفعها إلى تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات على مستوى الخط التراتبي والبنية التقنية ما يزيد من مستوى علاقات السلطة بين القمة الإستراتيجية والخط التراتبي ومحلو البنية التقنية، أما في ما يخص عمال مركز العمليات فيفضل وضعهم الإستراتيجي على حاله -قدر ضعيف جداً من السلطة- جراء ما يخضعون له من ترميط للإجراءات والأهداف الشيء الذي يقلص أكثر فأكثر هامش حريتهم ودرجة تحكمهم في ما يقومون به من مهام. هذا الوضع القائم على التحكم الداخلي وتفويض السلطة وتحديد المسؤوليات يؤدي على حد قول مينتزرغ إلى تركيز أفراد التنظيم على مصالحهم ووضعياتهم داخل التنظيم على حساب متطلبات الزبون وما تفرضه البيئة الخارجية؛ بالتالي يصبح التنظيم مغلق على نفسه إزاء البيئة الخارجية<sup>2</sup>، لذلك نجد هذا النوع من التنظيمات في بيئة مستقرة وسوق غير متطورة نتيجة الاحتكار الذي تمارسه هذه التنظيمات الكبيرة -حجماً، وعمراً- والاستقرار على جودة ونوعية واحدة لمنتجاتها في غياب واضح للمنافسة.

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 207-208.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp. 209-210.

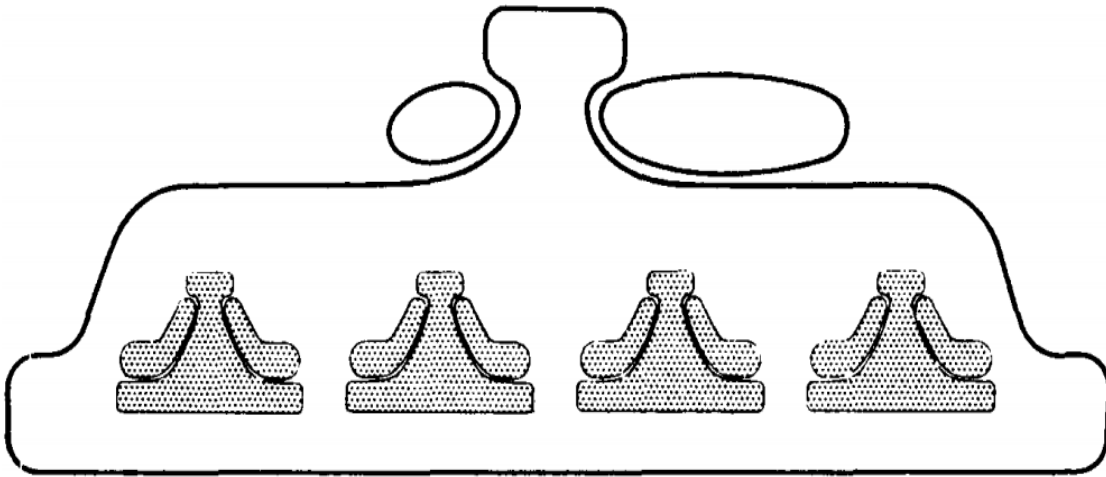
## 3-العوامل السياقية المؤثرة في البنية البيروقراطية الآلية

نجد البنية الميكانيكية في الغالب تتجسد على شكل تنظيمات كبيرة الحجم ومتقدمة العمر نسبياً؛ وهذا ما تؤكدته القطاعات التي ينتشر فيها هذا النوع من البنيات، على سبيل المثال؛ القطاع الصناعي الكلاسيكي، قطاع الخدمات المرتبطة بتطوير كبرى الإدارات الحكومية والشبه الحكومية، وهذا ما يفسر امتلاك البنية الميكانيكية لتكنولوجيا الإنتاج الضخم التي تزيد من ضرورة التنظيم البيروقراطي المحكم والصارم على حد قول "جوان وودوارد"؛ ما ينعكس بدوره على طبيعة نسق الاتصال الذي تطبعه المركزية ويتغلب فيه الاتصال النازل على الاتصال الصاعد. أما فيما يخص متغير السوق فنجد أن هذا النوع من البنيات يستقر في بيئة ذات سوق مستقر وبسيط نسبياً لأن كلما اتسعت البيئة الخارجية بالكمون والبساطة كلما اتجهت البنية التنظيمية نحو اعتماد تنميط الإجراءات وتوظيف القواعد واللوائح التنظيمية من أجل تحقيق الضبط والتنسيق كنموذج آلي "بيروقراطي" لتنظيم العمل<sup>1</sup> على حد قول "لورنس ولورش".

<sup>1</sup> Cf. Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 137.

ثالثاً: البنية التقسيمية

تعتبر البنية التقسيمية "مجموع وحدات شبه مستقلة، أكثر من كونها كُـلٌّ متكامل، مقرونة ببنية إدارية مركزية. يُصطلح على هذه الوحدات بالتقسيمات والبنية الإدارية المركزية بمجلس الإدارة. وهي بنية واسعة الانتشار في القطاع الخاص للاقتصاد الصناعي"<sup>1</sup>، إن السبب وراء هذا التقسيم يكمن في آلية تجميع الوحدات على أساس المنتج (output) وبالتالي يرتبط كل تقسيم باحتياجات سوق معينة تفرض عليها -من خلال طبيعة المنتجات- آلية خاصة لتنسيق العمل ومراقبة الإنتاج على مستوى مركز العمليات ما يجعلها تنفرد وظيفياً عن باقي التقسيمات تستقل نسبياً عن مجلس الإدارة. وعلى حد قول مينتزرغ؛ كل تقسيم يشتغل كمشروع مستقل عن بقية المشاريع.



شكل رقم (10): خطاطة البنية التقسيمية<sup>2</sup>

1- التصميم البنائي الخاص بالبنية التقسيمية

تشكل البنية التقسيمية من خلال "التجميع على أساس للمنتج (output): تحدد التقسيمات على أساس السلع أو الخدمات التي تنتجها، على سبيل المثال: مؤسسات صناعة السيارات أين نجد مختلف التقسيمات تنتج نموذج خاص بها، كذلك على أساس موقعها الجغرافي، على سبيل المثال: سلسلة الفنادق أو مصانع الخبز. مع الإشارة إلى أن داخل التقسيمات نجد غالباً ما تعتمد التجميع على أساس الوظائف (input)"<sup>3</sup>، بمعنى أن

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 231.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p.347.

<sup>3</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 139.



التنظيمات ذات البنية التقسيمية تضع جميع وظائف نشاط معين في وحدة إنتاجية تركز بشكل حصري على إنجاز ذلك النشاط المحدد، وبذلك تسهل عملية التسيير بفضل اعتماد مبدأ اللامركزية أين يتم تفويض ممارسة السلطة لرؤساء الوحدات التي تخصص كل واحدة منها بنشاط معين، ولكل من هذه التقسيمات قسم خاص بالتصنيع؛ المبيعات؛ التطوير؛ والتسويق. كما أن هذا التقسيم للوظائف العملية يقلل من الاعتماد المتبادل بين التقسيمات باعتبار أن كل واحدة منها باستطاعتها أن تشتغل كوحدة شبه مستقلة لا حاجة لها بتنسيق نشاطها مع أنشطة باقي التقسيمات.

يتضح مما سبق أن البنية التقسيمية هي بنية لامركزية نتيجة تفويض مجلس الإدارة للسلطة الشكلية على كل التقسيمات حتى تتمكن من إتخاذ القرارات التي تراها صائبة لتحقيق الفعالية على مستوى نشاطها. لكن هذه اللامركزية ليست مطلقة بل محدودة بالتفويض الذي يمنحه مجلس الإدارة لرؤساء التقسيمات، وحتى يوازن المجلس بين الحرية التي يمنحها للتقسيمات في تسيير شؤونها وضرورة التنسيق والتحكم التي يفرضها التنظيم ككل، يركز المجلس على "تنميط الأهداف كآلية رئيسة لعملية التنسيق في البنية التقسيمية، أما نظام التحكم في الأداء فيعتبر معلم تصميمي أساسي"<sup>1</sup>؛ بمعنى أن المجلس يمنح التقسيمات حرية إتخاذ القرارات بعد ذلك يقوم بمراقبة نتائج تلك القرارات، تتم هذه المراقبة على نحو بعدي وبطريقة كمية حسب كمية المبيعات ورجحية الاستثمارات المبرمة؛ في النهاية يتم تحدد درجة أداء التقسيمات وتقييم عمل القائمين عليها.

## 2 - نسق السلطة داخل البنية التقسيمية

في البنية التقسيمية "يسعى رؤساء التقسيمات لتوسيع سلطتهم بدفعها نحو التطور، والتنوع والتقسيم. حتى على مستوى التنظيمات المبنية على أساس الوظائف تسعى الأطارات الوسيطة إلى الاستقلالية بدفعها نحو التقسيم على مستواهم التراتبي"<sup>2</sup>؛ بمعنى أن ما تتمتع به التقسيمات من حرية في إتخاذ قراراتها وتحديد آلية تنسيق العمل واختيار عملية الضبط الملائمة لنشاط الإنتاج؛ يسعى رؤساء التقسيمات نحو زيادة تنوع وتقسيم وحداتهم لكسب المزيد من السلطة، فكلما كان التقسيم متنوعاً ومتفرعاً كلما زادت أهمية وسلطة رئيس التقسيم بالنسبة لمجلس الإدارة. المفارقة أن الإدارة العامة نفسها تستفيد من هذا التقسيم لأنها ترى في البنية التقسيمية آلية ضبطية اختزالية وذلك من خلال التحكم في رؤسائها بدلا من التحكم في العدد الكبير لأفرادها، فمن خلال تفويض السلطة

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 339.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 352.

وتحديد المسؤوليات تخفف الإدارة العليا عبء المسؤولية وتقل جهودها في الفعل التديري داخل التنظيم؛ بالتالي تباشر في تقييم ومساءلة أداء التقسيمات من خلال رؤسائها بدلا من تقييم كل وحدة من تلك التقسيمات.

"نفس هذه المؤشرات المرتبطة بالسلطة تتواجد أيضاً خارج المجال الصناعي، وتساهم في تفسير الرواج المتنامي للبنية التقسيمية في النقابات، نظم التعليم، الجامعات، وبالأخص الحكومات... فمن الأجدى للحكومات أن تتفاوض مع أربع إدارات بدلا من ستة"<sup>1</sup>؛ لكن معلم التصميم الأساسي للبنية التقسيمية والمتمثل في تنميط الأداء، يجعل من تبني هذا النوع من البنية صعب جداً بالنسبة لبعض المنظمات، على سبيل المثال؛ يتعذر تطبيقه في الجامعة باعتبارها بنية مهنية يصعب فيها تنميط الأهداف وترجمتها إلى أهداف تنفيذية تساعد في عملية التقييم البعدية التي تحدد مستوى الأداء نتيجة التعقيد الذي يمتاز به نشاطها ومهنة الأستاذ.

### 3 - العوامل السياقية المؤثرة في البنية التقسيمية

تخضع البنية التقسيمية لعوامل سياقية تتمثل في السوق والحجم وعمر التنظيم:

أولاً؛ فيما يخص علاقتها بالسوق "فتنوع الأسواق يقود تنظيم معين لتبني هذا النوع من البنيات. لأن التنظيم الذي يرتبط بسوق واحدة متجانسة لا يستطيع، من تلقاء نفسه، أن يتفرع إلى عدة تقسيمات مستقلة؛ لكن في الحالة الأولى التي ترتبط بأسواق متنوعة سترز الحاجة الملحة إلى إنشاء وحدة قادرة على تلبية الحاجات المتنوعة لهذه الأخيرة"<sup>2</sup>، في هذا الخصوص يحدد "مينتزبرغ" ثلاثة أنواع من الأسواق التي تربطها علاقة سببية مع البنية التقسيمية وهي: "سوق السلع، الخدمات، الزبائن/المنطقة". تكمن المعضلة في علاقة التنظيم بهذه الأنواع من الأسواق في أن التركيز على نوع واحد وإهمال الأنواع الأخرى يحدث خللا على مستوى البنية التقسيمية، على سبيل المثال، إذا كان إنتاج تنظيم معين من سلع وخدمات يتطابق مع احتياجات منطقة معينة أو مجموعة زبائن؛ سيتمكن مجلس الإدارة من التحكم بصفة مركزية في آلية التنميط العمليتي على مستوى جميع التقسيمات ما يساعد على آلية المراقبة وتقييم الأداء، لكن إذا تم تقسيم التنظيم إلى وحدات على أساس تنوع الزبائن أو المناطق في مقابل السلع والخدمات سيتجه التنظيم إلى اللاتجانس وتغدو عملية التقسيم البنائي للتنظيم غير مكتملة نتيجة

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 352.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 237.

عدم مراعاة عملية التنظيم والتوازن بين فئة من الزبائن أو منطقة محددة وما ينتجه التنظيم من خدمات/سلع، ما يزيد من تعقيد مهمة مجلس الإدارة.

ثانياً؛ أما فيما يخص حجم التنظيم "الحجم، في حد ذاته، لا يعتبر متغير مُشكّل بصفة آلية للحاجة إلى التقسيم، وبالطبع لا يمكن اعتباره أنه كان بالصدفة المحضة تبني معظم المؤسسات الأمريكية الكبرى لبعض متغيرات البنية التقسيمية"<sup>1</sup>، يحدد "مينتزرغ" سببين رئيسين يدفعان المؤسسات ذات الحجم الكبير نحو تبني البنية التقسيمية، السبب الأول؛ عندما يزداد حجم المؤسسات تصبح عرضة للخطر بسبب حجم الخسائر التي ستعرض لها في حال وقوع أزمة معينة أو تطراً تطورات أو تغيرات معتبرة؛ فتنزع المؤسسات الكبرى نحو البنية التقسيمية بهدف تقليل حجم الخسائر التي ستعرض لها والحفاظ على بقاء واستمرار المؤسسة في خضم تلك التغيرات. أما السبب الثاني؛ تتجه المؤسسات التقليدية الكبرى، التي تحتكر سوق معينة، نحو استغلال فرص أخرى من خلال التنوع في المنتجات والدخول لأسواق أخرى، وبالتالي؛ تعتمد إلى تبني البنية التقسيمية لتنظيم إنتاجها وفقاً لهذه الأسواق الجديدة أو الفئة الجديدة من الزبائن.

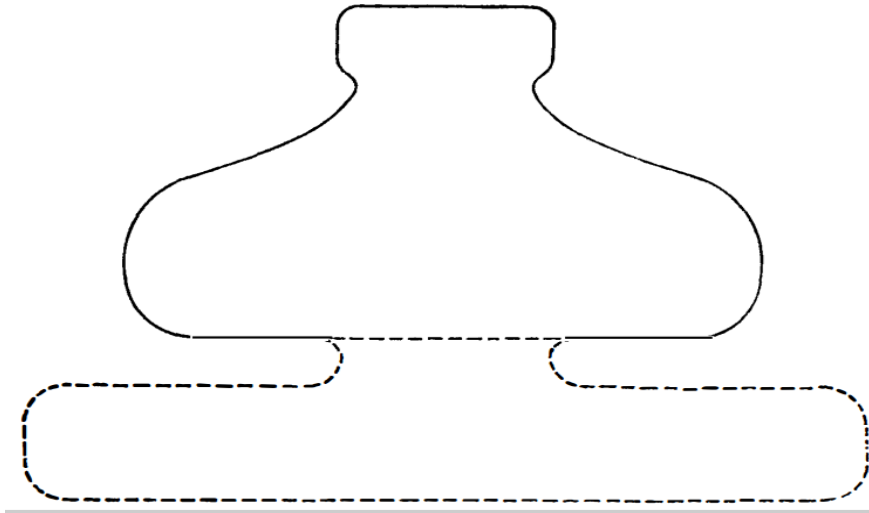
فيما يخص متغير العمر نجده مرتبط بمتغير الحجم "في المؤسسات الكبرى، المدير يجد نفسه في المكانة نفسها داخل الأسواق التقليدية؛ فداخل المؤسسات العريقة يبلغ الوضع بالمدير إلى الملل وذلك بتفاعله المستمر مع السوق التقليدية وبذلك يبحث عن التنوع من خلال التنوع"<sup>2</sup>، بمعنى أن تحكم المدير في متغيرات السوق التي تخضع لاحتكار المؤسسة يزيد من دافعيته نحو استكشاف أسواق أخرى ومن خلال تنوع المنتجات حسب نوعية الأسواق وفئة الزبائن، كما أن التغيرات التي تطراً على المستوى السوسيو-اقتصادي تفتح إمكانيات بروز منافسين جدد في السوق التقليدية ما يعد تهديداً للمؤسسات الكبرى يدفعها نحو البحث عن فرص في مجالات أخرى.

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 237-238.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 238.

### رابعاً: البنية الأدهوقراطية "المبتكرة"

قدم "مينتزرغ" هذه البنية لأول مرة في كتابه "بنية وديناميكية التنظيمات" واصطاح عليها بـ: "الأدهوقراطية ad hoc"، لغةً تعني "خصيصاً لشيء معين"، ومفهوماً تعني "أن يشتغل العمال التنفيذيون في إطار فرق مشاريع، بغية تلبية طلبات خاصة للزبائن"<sup>1</sup>، واجه "مينتزرغ" عدة صعوبات عند تقديمه لهذه البنية وذلك بسبب مفهوم البنية عند أغلبية الباحثين؛ حيث ينحصر في البيروقراطية الميكانيكية باعتبارها الصورة الأوضح للمفهوم الشائع البنية، بمعنى؛ التراتبية، السلطة الرسمية، الرقابة، وحدة القيادة، التخطيط، شكلنة إجراءات العمل، الخ. وبما أن الأدهوقراطية تختلف في تركيبها ومعالم تصميمها عن بقية البنيات توهم الكثير أنها عبارة عن تنظيم يفتقر لبنية تنظيمية محددة، لكن وضع مينتزرغ في كتابه *التدبير* أن "الأدهوقراطية، وفقاً لسياقها، تعتبر أيضاً بنية منطقية ومعقولة كغيرها من البنيات الأخرى. ويتحدد هذا السياق من خلال طبيعته الجد معقدة وعدم إمكانية التنبؤ به على الإطلاق"<sup>2</sup>، إن التعقيد الذي لازم مفهوم الأدهوقراطية يعزى، أولاً؛ إلى طبيعة اشتغال هذا النوع من التنظيمات والذي يقوم بشكل أساسي على درجة عالية من الابتكار، ثانياً؛ طبيعة عمال التنظيم الأدهوقراطي كونهم يتمتعون بمستوى عالي من المعرفة المتخصصة ما يجعل نشاطهم جد معقد ويصعب التحكم فيه وفق النماذج البنائية السابقة.



شكل رقم (11): خطاطة البنية الأدهوقراطية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 139.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 287.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p.347.

### 1- التصميم البنائي الخاص بالبنية الأدهوقراطية

تعرف البنية الأدهوقراطية على أنها "بنية جُدُّ عضوية وتقل فيها شكلنة السلوك؛ يتأسس فيها تخصيص المهام على التكوين والخبرة؛ وتعتمد على تجميع المختصين في وحدات وظيفية بهدف تسيير طاقم العمال من خلال توزيعهم على شكل فرق مشاريع صغيرة لإنجاز مهامهم، تركز على العمل بالجماعات، وفرق البحث ومدبرين من آفاق مختلفة يشجعون على الاندماج بهدف الحث على التعديل المتبادل كونه مفتاح آلية التنسيق داخل وفيما بين هذه الفرق"<sup>1</sup>، وبما أن الأدهوقراطية تقوم أساساً على الابتكار سيتعذر تطبيق النماذج الأخرى من التنميط كآلية لتحقيق تنسيق العمل، لذلك نجد أفراد التنظيم يتواصلون فيما بينهم بشكل مباشر دون أي مراقبة صارمة أو تحكم جهات أخرى في نشاطهم.

أما فيما يخص تقسيم العمل فيقوم على أساس الكفاءة والخبرة ما يجعل تقسيم العمل ضعيفاً على المستوى الأفقي نتيجة تنوع الكفاءات وتعارفها في الأهمية، ما يجعل عامل تابع لفرقة مشروع معين يؤدي وظائف ترتبط بمشروع آخر، كأن يطلب مهندس ميكانيكي - ينتمي إلى فرقة مشروع المحرك - من مهندس في فرقة مشروع الشكل الخارجي للطائرة أن يزيد في طول الأجنحة حتى يتناسب مع قوة المحرك، إذاً؛ نجد عمال التنظيم الأدهوقراطي يشتغلون وفق كفاءات ومعارف متقاربة لإنجاز عمل مشترك، فما يقوم به عمال فريق معين يتم على أساس معرفة مسبقة لما ستقوم به بقية الفرق. أما على مستوى التقسيم العمودي نجده أيضاً ضعيف نتيجة الحرية التي يتطلبها عمل المختصين ما يجعل الرقابة المباشرة وتنميط إجراءات العمل أمر يصعب تحقيقه. كما أن "من بين جميع النماذج البنائية، الأدهوقراطية الأكثر تجاوزاً للمبادئ الكلاسيكية للتسيير، خاصة مبدأ وحدة القيادة"<sup>2</sup>، بمعنى أن اللاشكالية هي أكثر ما يطبع الاتصال بين الأفراد وعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، لأن طبيعة النشاط تتطلب التدخل السريع واتخاذ قرارات آنية ومتخصصة؛ ما يجعل من الاتصال الرسمي والإجراءات التراتبية أمر يعيق أداء مهام التنفيذيين داخل هذا النوع من التنظيمات الذي يتطلب الكثير من الدقة والسرعة في إنجاز العمل؛ هذا ما يجعل البنية الأدهوقراطية تعتمد على فرق عمل تتنوع فيها التخصصات والكفاءات، لكن هذا لا يعني أنها تعتمد على تنميط المؤهلات؛ صحيح هي تعتمد على التوظيف الانتقائي للكفاءات لكنها ترى في التكوين الذي يحمله

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 288.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 377.

المختصين كقاعدة يتأسس عليها ما هو جديد ومبتكر، بالتالي؛ تصبح وحدة القيادة مبدأ يصعب تحقيقه في ظل هذا التعقيد والتنوع في الكفاءات، ما ينتج عنه بنية غير محددة لنسق السلطة الشكلية للتنظيم.

يميز "مينتزبرغ" بين نوعين من الأدهوقراطية "العملية" و"الإدارية"، تتميز الأولى "بامتزاج النشاط الإداري والعملية في شكل مجهود واحد، وبذلك يصعب الفصل بينهما من ناحية تخطيط وتصميم العمل في إطار تنفيذ مشروع معين. فكليهما يكتسبان المؤهلات المتخصصة تحت قاعدة مشروع واحد<sup>1</sup>، وذلك نتيجة اعتماد الأدهوقراطية على فرق المشاريع التي تتكون من مؤهلات متعددة التخصصات يصب مجهودها في إنجاز مشروع واحد، الشيء الذي يقتضي عمل مدبري الخط التراتبي والعمال التنفيذيين ومختصي الدعم اللوجستي جنباً إلى جنب في مشروع واحد. وبالتالي؛ يتماهى الخط التراتبي والمركز العمليات في البنية الأدهوقراطية بهدف ابتكار منتجات جديدة أو تطوير حلول ناجعة في زمن قصير وبمجهود قليل.

أما عن الأدهوقراطية الإدارية "تشتغل هي الأخرى بفرق المشاريع لكن وفقاً لهدف مغاير. فعوض أن تباشر في المشاريع لخدمة الزبائن كما في الأدهوقراطية العملية، نجد الأدهوقراطية الإدارية تباشر في المشاريع لخدمة ذاتها، أي من أجل استقطاب أنشطة جديدة أو تسهيلات معينة تخدم خطها التراتبي... وفي تباين صارخ مع الأدهوقراطية العملية، نجد الأدهوقراطية الإدارية تفصل بشكل جد واضح بين مكوناتها الإدارية ومركزها العملي<sup>2</sup>، بالتالي تتخذ البنية الإدارية الشكل الأدهوقراطي بذلك الفصل الذي تحدته مع مركز العمليات، فتصبح المشاريع مؤقتة وغير تابعة بصفة مباشرة ومستمرة للبنية التنظيمية الأصلية، وبعد انتهاء المشروع تقوم مباشرة بحذف مركز العمليات من بنيتها الأصلية والمباشرة في مشروع آخر تؤسس له مركز عمليات جديد، على سبيل المثال؛ نجد هذا النوع من التنظيم في شركات الإنتاج السينمائي أو مؤسسات تنظيم المحافل الكبرى أو مكاتب تخطيط المشاريع.

## 2- نسق السلطة داخل البنية الأدهوقراطية

تمتاز علاقات السلطة في البنية الأدهوقراطية بخاصية "نسق الكفاءات المتخصصة...، فشدة ممارسة السلطة تعتبر مرتفعة نسبياً في هذا السياق. ذلك أن السلطة تقع مجزئة داخل الفرق التي تجمعها حسب الحالة؛

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 292.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 293.

المهنيين، أعضاء الخط التراتبي، والتابعين للبنية التقنية و/أو الدعم اللوجستي. هذه اللامركزية لا تستند سوى على القرارات التديرية أو العملية؛ أما فيما يخص القرارات الإستراتيجية، المركزية تبقى سارية التنفيذ<sup>1</sup>. بمعنى أن خصائص البنية الأدهوقراطية ومميزات أعضائها وطبيعة نشاطها القائم على الابتكار والتجديد، يجعل من آلية التحكم الضيقة -مثل المراقبة المباشرة وتنميط الإجراءات والنتائج والأهداف- آليات يتعذر تطبيقها على هذا النوع من التنظيمات، وذلك كون الخبراء والكفاءات المتخصصة يمتلكون قدر كبير من التحكم في عملهم نتيجة درجة تعقيد المعارف الدقيقة التي يتطلبها، وباعتبار الأدهوقراطية تعتمد في طريقة اشتغالها على فرق المشاريع متعددة التخصصات والكفاءات، نجدها عرضة لنشوب الصراعات بين هذه الفرق التي تمارس علاقات سلطة متوترة تجعل من الإدارة العليا تركز جزء كبير من وقتها وجهودها لمعالجة هذه الاضطرابات وتسعى لتنظيم هذه السلطة المجزئة لصالح الأهداف المشتركة.

### 3- العوامل السياقية المؤثرة في البنية الأدهوقراطية

توجد ثلاثة عوامل سياقية تؤثر وتتلاءم مع خصائص البنية الأدهوقراطية وهي: "طبيعة البيئة الخارجية؛ العمر/الحجم؛ السوق". أولاً؛ فيما يخص السوق "تتواجد هذه البنية في بيئات تكون في نفس الوقت ديناميكية ومعقدة. فبيئة ديناميكية غير قابلة للتنبؤ تستدعي بنية عضوية؛ والبيئة المعقدة تتطلب هي الأخرى بنية لا مركزية. إذ؛ الأدهوقراطية هي النموذج الوحيد من بين البنيات التي تمثل هذين الخاصيتين"<sup>2</sup>، وبما أن الديناميكية والتعقيد الذي يحيط بهذه التنظيمات هو مصدر قوي للإرتيابات والتغيرات المستمرة تصبح المرونة أحد أهم المميزات التي تطبع البنية الأدهوقراطية ويتجلى ذلك في الابتكار والتجديد المستمر لمنتجاتها وخدماتها حتى تحافظ على مكانتها في سياق التنافس الاقتصادي. ثانياً؛ "الفتوة" هي شرط آخر يرتبط غالباً بهذا النوع من التنظيمات. والسبب يتمثل في صعوبة الحفاظ على بنية في مستوى معين من الأدهوقراطية لفترة طويلة - بمعنى الحفاظ على السلوكيات خارج عمليات الشكلنة التي تحبط الابتكار"<sup>3</sup>، وهذا ما يفسر ميول التنظيمات الفتية نحو تبني البنية الأدهوقراطية التي تمنحها حرية التحكم في نشاطها وتشجع فيها روح الإبداع والابتكار. لكن مع مرور الوقت وزيادة حجم التنظيم تنجر التنظيمات الأدهوقراطية إلى البقرطة وذلك لسببان، الأول؛ كون هذه التنظيمات هي الأكثر عرضة

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 140.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 299.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 300.

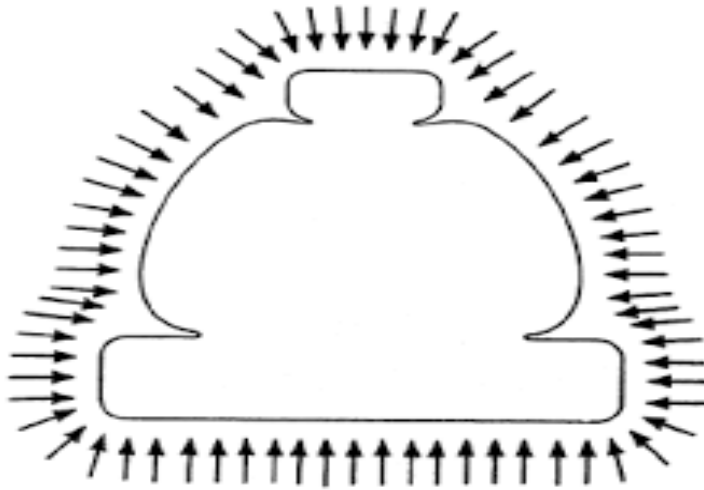
للتهديد من حيث الاستمرار إذ يكفي فشل مشروع رئيسي في برنامجها حتى تجد نفسها في وضعية إفلاس وتفقد مكانتها في السوق الديناميكية التي تنتمي إليها، أما السبب الثاني؛ بعد أن تصل التنظيمات الأدهوقراطية إلى مستوى متقدم من الابتكار والتطوير تتمكن بذلك من احتكار السوق في منتج أو خدمة معينة ما يزيد من تكرار الأنشطة وبالتالي تنميط الإجراءات والأهداف. ثالثاً؛ بالنسبة للسوق نجد البنية الأدهوقراطية تتطور في "سوق غير مستقرة - وبنيتها العضوية دليل على تكيفها مع هذا النوع من البيئة - لكن في هذه الأسواق المعقدة؛ التي ترتفع فيها عتبة الدخول والانتماء إليها، تشترط المستوى المرتفع لكفاءات العمال التنفيذيين"<sup>1</sup>، ما يزيد من ندرة اليد العاملة المتخصصة والكفؤة. أما فيما يخص المؤسسات المصنعة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع فتواجه سوق تغزوها المنافسة ما يدفعها باستمرار إلى تغيير منتجها أو التطوير منه، الشيء الذي يزيد من مستوى التكاليف وارتفاع درجة الأخطار غير المتوقعة.

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 141.



خامساً: البنية المهامية

قام "مينتزرغ" بإضافة البنية المهامية بشكل صريح ومفصل في كتابه "السلطة في التنظيمات"؛ مستنداً على صياغة هذه البنية السادسة على ما أفرزته التنظيمات اليابانية من وجهات نظر جديدة ومقاربات حديثة لمجال التنظيمات في المجتمعات المعاصرة، حيث أثبتت المؤسسات اليابانية قدرة العادات والتقاليد والمعتقدات على تجاوز آليات التنميط المختلفة للعمل والإجراءات الشكلية للأنشطة والمهام. يعتمد هذا النوع من التنظيمات على الأيديولوجيا في أداء مهامه، ويبرر "مينتزرغ" استخدامه لمصطلح الأيديولوجيا فيقول: "أستخدم كلمة الأيديولوجيا بدلاً من الثقافة، لأن كل تنظيم يملك ثقافة تعكس طريقته الخاصة في إنجاز الأشياء لكن نحن نهتم بنوع جد مميز من الثقافة -نسق أثره التطور وأصلته قيم ومعتقدات كفيلة بأن تجعل تنظيم معين مميزاً عن البقية"<sup>1</sup>، ويؤكد كذلك أن مفهوم الأيديولوجيا لا يُستخدم بمفهومه السياسي الذي يجعل من الأجزاء تتلون بلون الكل، على سبيل المثال؛ كالأيديولوجيا الاشتراكية التي تفرض سياسات اقتصادية تنظم وتسير جميع المؤسسات التي تنتمي إليها. بل يستخدم الأيديولوجيا بمعناه التنظيمي أي كنسق ثري يتشكل -تاريخياً وفي حيز مكاني محدد- من قيم ومعتقدات تضيفي على التنظيم خصوصية متفردة.



شكل رقم (12): خطاطة البنية المهامية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 320.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 322.

تختلف هذه البنية عن البقية -المقاولاتية؛ الميكانيكية؛ التقسيمية؛ الأدهوقراطية؛ المهنية-، كونها ذات طبيعة رمزية وليست مادية محددة بمنطق إجرائي وتنظيمي مُشكّلن، فهذا النوع من البنيات له القدرة على أن يتعدى الخصائص البنائية المادية إلى تمثلات عقلية رمزية تحقق له تنظيمًا مخصوصاً يتوافق مع طبيعة الفاعلين والسياق الذي ينتمي إليه. إذاً؛ كون البنية الأيديولوجية بنية رمزية سيتعذر علينا الالتزام بالثلاث عوامل التي إعتدنا عليها في التقديم السالف للبنيات، لذلك سيتجه منحى التقديم من "الشكل" إلى "القوة" باعتبار الأيديولوجيا قوة محرّكة تغمر التنظيم.

يؤسس "مينتزرغ" مفهومه للأيديولوجيا على النسق الوظيفي للتنظيم الذي يعتمد على تفاعل وتكامل أجزائه من أجل تشكيل مجموعته، وأعضاء التنظيم جزء مهم من هذا النسق الوظيفي؛ فمن خلال تفاعلهم وتعاونهم يحققون نجاعة هذا النسق ويحافظون على إستمرارته، ويشكل هذا التعاون نوع من التحفيز لهم بمعنى أن "الجماعات لها القدرة على تطوير (مزاج)، (مناخ)، أو نوع من (الكيمياء). في مجال التنظيمات، نتحدث هنا عن (الأسلوب)، (الثقافة)"<sup>1</sup>، فمن الطبيعي أن نشعر باختلاف في مناخ العمل من تنظيم لآخر؛ صحيح أنه يتعذر علينا رؤيتها بالعين المجردة أو للوهلة لكن هذا لا يعني عدم وجودها كمادة هلامية تغمر التنظيم، هكذا هي الأيديولوجيا بمعنى مجموعة من القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ويتقاسمها أعضاء التنظيم وتؤثر فيهم إما بالسلب أو بالإيجاب، فهي عبارة عن قوة جامعة لأعضاء التنظيم فيما بينهم وكذلك في علاقتهم بالتنظيم نفسه، وكما يصفها مينتزرغ هي بمثابة روح في جسد ويُمثل فيها "معنى" المهمة التي يتولى أعضاء التنظيم إنجازها جوهر عملية الاندماج الاجتماعي للأفراد داخل تنظيم يعكس جواً من التآزر الذي يعيد بدوره تفعيل الإدراك نحو القيمة ومنه يكتسب الواقع الأيديولوجي كامل فعاليته من خلال إمكانية اقتراح تمثّل خاص للطريقة التي يجب أن تتواجد عليها علاقات العمل<sup>2</sup>.

يقسم "مينتزرغ" تطور الأيديولوجيا التنظيمية إلى ثلاثة مراحل<sup>3</sup>، أولاً؛ مرحلة النشأة وفيها يتم تثبيت دعائم الأيديولوجيا من خلال التفاف مجموعة من الأفراد حول قائد ذو سلطة كاريزمية يشاركونه مجموعة من القيم والمعتقدات التي يبني عليها القائد الملامح الأولى للمهمة ويكسبها معنى جوهرية يتأسس عليه التنظيم الفتي أو

<sup>1</sup> Ibid., p. 321.

<sup>2</sup> Cf. Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, quatrième édition, Paris, Presses de sciences po, 2014, p. 461.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, op. cit., pp. 226-330.

يشحن بها تنظيم موجود مسبقاً كإنشاء وحدة إنتاج جديدة، ثانياً؛ مع مضي الوقت تُبنى مجموعة من القيم والتقاليد التي ستتغذى عليها الأيديولوجيا وتستمر في تطورها، ثالثاً؛ تحافظ الأيديولوجيا على قوة وجودها من خلال انضمام أفراد جدد يحددون هويتهم identification طبقاً للنسق الإعتقادي للتنظيم ويثبتون ولائهم لها؛ يقوم الأفراد بتحديد هويتهم طبقاً للنسق الإعتقادي إما بطريقة "طبيعية" بمعنى انجذابه للنسق الإعتقادي للتنظيم، أو بطريقة "انتقائية" أين يتم اختيار الأفراد الجدد الذين تتطابق معتقداتهم مع النسق الإعتقادي للتنظيم، على سبيل المثال؛ في مقابلة توظيف يتم طرح أسئلة معينة على الممتحن قصد تحديد ما يعتقد به لمقارنة مدى تناسبها مع تلك الخاصة بالتنظيم، أو عن طريق "التعزيز" أين يلجأ التنظيم إلى الطرق اللاشكالية في التنشئة التنظيمية وتلقين الأفراد معتقدات التنظيم ورفع مستوى ولائهم له وذلك باستغلال البرامج التكوينية الشكلية لبث معتقداته وتقوية انتمائهم الطبيعي أو الانتقائي للنسق الإعتقادي، أو عن طريق "الاصطناع" ويتجه التنظيم إلى هذه الطريقة في حالات الضعف والانهيار حيث يقوم بدفع أموال أو تقديم أرباح لأفراد ذوي شهرة في مجال معين أو يمتلكون كفاءات مميزة لإيهام البقية أن رسالة التنظيم ومعنى المهمة التي يسعى نحو تحقيقها ذات أهمية كفيلة بأن تستقطب شخصيات مهمة أو أفراد ذوي الكفاءات المرتفعة، لكن هذا النوع من تحديد الهوية لدى الأفراد لا يستمر طويلاً ويكفي أن يقع التنظيم في أزمة حتى ينهار كلياً نتيجة عدم الاقتناع أو الاعتقاد الكافي بمعنى المهمة.

من خلال ما سبق يتضح أن الأيديولوجيا هي عبارة عن آلية رمزية يحقق من خلالها التنظيم تنسيق مهامه بين أعضائه متجاوزاً بذلك آليات الشكلنة المختلفة، بالتالي فإن "النموذج المهماتي عبارة عن تركيبة تختلف من ناحية معالم التصميم الخاصة بالبنية، فهي ذات مستوى عالي من التكامل الداخلي، وتختلف عن البنيات التي سبق عرضها بالمناسخ الذي يتشكل داخل هذا النوع من التنظيمات، بمعنى ما يدعم آلية التنسيق داخلها وهو تنميط معاييرها، بتعبير آخر، تشارك أعضائها في مجموعة من القيم والمعتقدات"<sup>1</sup>، إذا؛ العنصر الرئيس لتصميم هذا النوع من البنية يتمثل في التلقين إما تجاه الأفراد الجدد أو في تدعيم معتقدات الأفراد الذين ينتمون مسبقاً للتنظيم، ويصبح بذلك أي فرد ينتمي للنسق الإعتقادي له الحق في الإدلاء بآرائه والمساهمة في اتخاذ القرارات وبالتالي يتقاسم السلطة مع باقي أفراد التنظيم، لكن هذه المعتقدات تشكل إكراهاً وآلية ضبط وتحكم غير مباشر في الأفراد بحيث أن لهم الحرية في الفعل داخل ما تقره المعتقدات فقط، وعلى هذا النحو تقل الصراعات الإستراتيجية -

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 328.

باعتبار أن ما يجمعهم هو نسق اعتقادي واحد- داخل التنظيم وتبقى فقط على مستوى تأويل هذه المعتقدات وما تطرحه من اختلافات في الطرق والأهداف.

"باعتبار أن تنميط المعايير قوي في هذا النوع من التنظيم، تصبح الأشكال الأخرى من آليات التنسيق غير ضرورية، لا تنميط لإجراءات العمل أو الأهداف وحتى المراقبة المباشرة تضاهي الاستعمال الجدد متكرر للتعديل المتبادل. فكل فرد يتصرف ببساطة بما يتوافق مع مجموع المعتقدات، وهكذا يستطيع أداء عمله العملي على نحو مستقل نسبياً"<sup>1</sup>، يشير "مينتزرغ" في هذا السياق أن استخدام القواعد التنظيمية والتعليمات الشكلية يصبح ضعيف جداً، بمعنى عدم التركيز على شكلنة التخطيط والرقابة ما ينجر عنه الاعتماد الضعيف على الخط التراتبي للسلطة الشكلية ويقل الاعتماد على البنية التقنية؛ حيث يصبح المسيرين والمختصون الموظفون في الوظائف اللوجستية والبنية التقنية وكذلك العمال التنفيذيون -عند انتمائهم وتحديد هويتهم تبعاً للنسق الإعتقادي للتنظيم- يشتغلون وظائف متعددة على أساس مبدأ دوران العمل ويختفي التمييز الواضح للوضعيات التنظيمية، وبذلك يقل مبدأ التخصص في المهام ويضمحل الطابع الإختلافي بين أجزاء المكونة للبنية. كما تتحول مهمة القائد في هذه الحالة من الإشراف والتوجيه إلى السهر على دعم القيم الأيديولوجية للتنظيم بفرضها على الأعضاء من أجل الاستمرار في إنجاز المهمة وعدم إهمالها أو تغييرها.

تجدر الإشارة هنا إلى أن المساواة في قيمة الفرد ودوره داخل التنظيم أحد أهم مبادئ التنظيم المهماتي، كما أنها أحد أهم الأسباب التي تجعل من تبني البنية الأيديولوجية في التنظيمات المهنية -كالجامعة مثلاً- أمراً بالغ الصعوبة وذلك في حال عدم تطابق معتقدات المهنيين مع النسق الإعتقادي للتنظيم، كما أن "الاعتماد على نوع معين من الكفاءات بإمكانه أن يفرض على التنظيم التخلي عن شكل معين من أشكال التحكم "المعياري" للمؤسسات المهنية التي تُكوّن وتمنح شهادات لأعضائها وتقحم بذلك التمايز في المكانة بين أعضائها"<sup>2</sup>، فالكفاءة والدرجة تلعب دوراً مهماً في التنظيمات المهنية؛ من خلال تحديد التخصص وقيمة ومسؤولية كل فرد من أفرادها، ما يتسبب في إسقاط مبدأ المساواة الذي تستند عليه البنية الأيديولوجية.

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 330.

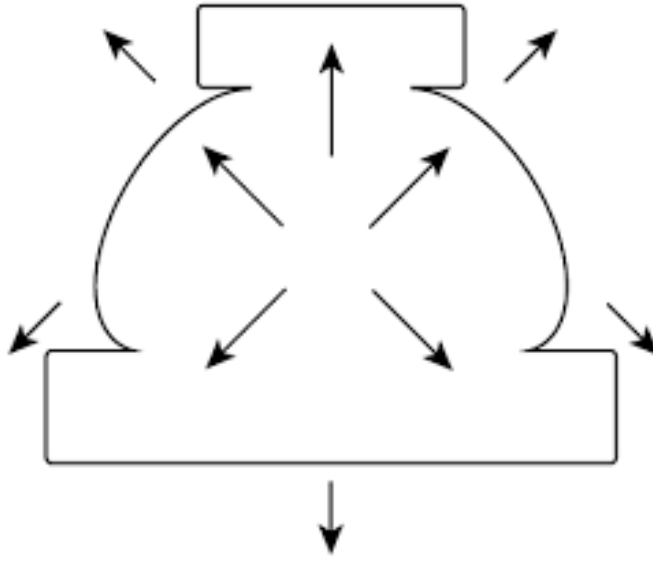
<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 331.

سادساً: البنية السياسية

فيما سبق عرضه من بنيات تجلّى لنا جوهر الانتظام والتحكم والتنسيق الذي يطبع كل تنظيم حسب البنية التي يتبناها، هذا الجوهر يدفع بالأفراد أن يخدموا التنظيم سواء مكرهين ومقيدين نسبياً - النماذج التي تعتمد على الشكلنة - أو راضين ولهم الحرية النسبية الكافية لتأدية مهامهم - النموذج الأدهوقراطي والنموذج المهماتي وتأثيره الأيديولوجي -. على العموم يبقى أفراد هذه البنيات في خدمة التنظيم بما يمتلكونه من معرفة وخبرة وكفاءة، فكلها تصب في مصلحة التنظيم والهدف المشترك لهذا الأخير.

لكن في البنية السياسية يركز التحليل على ما يفعله الأفراد لخدمة مصالحهم الشخصية وأهدافهم الذاتية، بمعنى الانتقال من الأهداف المشتركة للتنظيم إلى الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات من أجل الحفاظ إما على مكانتهم التنظيمية أو تطويرها لاكتساب المزيد من التأثير والسلطة التي تمكنهم من تحقيق ما يطمحون إليه، لذلك اتخذ "مينتربغ" موقفاً سلبياً اتجاه هذه البنية وعبر عن ذلك قائلاً: "تعمل السياسة على إلحاق الضرر بالتنسيق وذلك بإحداثها للفوضى والتفكك في ما هو قائم ...، لست من محبي السياسة داخل المنظمات لأنني لم أكن على الإطلاق من محبي الآفات"<sup>1</sup>، إن وصف "مينتربغ" للسياسة باعتبارها آفة تنظيمية له معنيين، الأول؛ كون ممارسة السياسة داخل التنظيم تؤثر على استقرار هذا الأخير وتنخر في آلية مهمة وهي تنسيق العمل؛ ذلك أن الفعل السياسي يصب غالباً في صالح الأهداف الشخصية والطموحات الضيقة. أما المعنى الثاني؛ باعتبارها سبباً للفوضى وعدم الاستقرار فهي بذلك تساعد على تشكيل جهاز مناعة للتنظيم من خلال ما يضعه هذا الأخير كحلول وميكانيزمات يواجه بها مختلف المشاكل التي تنجر عنها، ويصبح الفعل السياسي وما ينتجه عبارة عن أحد مؤشرات سلامة التنظيم.

<sup>1</sup> Ibid., p. 341.



شكل رقم (13): خطأ البنية السياسية<sup>1</sup>

يعرف "مينتزرغ" السياسة في التنظيم على أنها "سلوكات سياسية مرتبطة بسلوكيات الأفراد أو الجماعات اللاشكالية، تتسبب بشكل حصري في زرع الخلافات، إلى جانب كونها غير شرعية بالمعنى التقني للمصطلح؛ غير معترف بها سواء من طرف السلطة الشكلية ولا من طرف الأيديولوجيا المتبناة، وحتى من طرف الكفاءات المتخصصة المؤهلة"<sup>2</sup>، بمعنى أنها سلوكات تخرج عن الإطار الشكلي للتنظيم ويصعب ملاحظتها للوهلة الأولى، تهدف لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة المشتركة، وينتج عنها عدة صراعات بين أفراد أو جماعات ذات المصالح الشخصية المشتركة، بمعنى آخر؛ هي عبارة عن نسق سياسي يشكله تكتل الجماعات المتنافسة والمتصارعة من أجل اكتساب السلطة بطرق وأساليب غير شرعية بالتأثر على الإجراءات الشكلية للتنظيم حتى يستخدمها الأفراد والجماعات لمصالحهم الخاصة.

### 1- اللاعبون؛ والألعاب السياسة داخل التنظيم

ارتكز "مينتزرغ" على التحليل النسقي في تفكيك البنية السياسية التي نجدها في جميع التنظيمات الإنسانية لكن بمستويات ودرجات متفاوتة، حيث اهتم بكل لعبة سياسية واللاعبين الذين ينتمون إليها سواء كانوا موظفي القمة الإستراتيجية مروراً بالخط التراتبي وصولاً إلى عمال منطقة العمليات، دون أن يتجاهل عمال البنية التقنية

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 343.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, op. cit., pp. 248-249.

وعمال الدعم اللوجستي، محاولاً وضع تصنيف يربط من خلاله كل فئة وظيفية بالألعاب السياسية التي تستخدمها من أجل تحقيق غايتها؛ وذلك وفق خمس إستراتيجيات، أولاً؛ ألعاب سياسية ضد السلطة التنظيمية الرسمية، ثانياً؛ ضد السلطة المعارضة للسلطة الرسمية، ثالثاً؛ من أجل الحفاظ على السلطة، رابعاً؛ من أجل هزم المنافسين، خامساً؛ من أجل تحقيق التغييرات التنظيمية، وقد عدد هذه الألعاب في ثلاثة عشرة لعبة هي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أ- ألعاب سياسية ضد السلطة التنظيمية الرسمية:

حدد "مينتزرغ" نموذج واحد في هذا السياق وعنونه بـ "لعبة العصيان"، تلعب من أجل مقاومة ورفض تنفيذ أوامر وتوجيهات السلطة الشكلية والكفاءات المتخصصة، أو الأيديولوجيا المتبناة من طرف التنظيم من أجل تحقيق تغييرات تنظيمية على مستوى الأوضاع التي تخضع لها طبقة عمالية معينة، تختلف درجاتها بين النزاع حتى التمرد على التنظيم ككل. أما الفئة التي تعتمد هذه اللعبة السياسية تتمثل في عمال مركز العمليات، بمعنى آخر، من يتحمل ثقل الخط التراتبي؛ حيث يستغلون وظيفتهم التنفيذية بعدم تنفيذ المهمة الموكلة إليهم في إطار القرارات التي تأتيه من أعلى السلم التراتبي.

#### ب- ألعاب سياسية ضد القوى المعارضة للسلطة الرسمية:

حدد "مينتزرغ" في هذا النوع من اللعبة السياسية نموذج وحيد أطلق عليه "لعبة مضادة للعصيان" ينتهجها الأطراف التي تمتلك السلطة الشكلية من أجل مواجهة الأطراف المعارضة للأوامر والتوجيهات والقرارات، ويتم ذلك عبر تطبيق القوانين الردعية أو حتى اللجوء إلى إنتاج قواعد وقوانين ضابطة للحد من ذلك، ومن الممكن أيضاً أن يلجأ المديرون إلى الطرق اللاشكالية "وطرق سياسية للتأثير ومواجهة فعل العصيان. بمعنى آخر، المديرون مضطرين لمحاربة الجنون بالجنون، حيث يتوجب عليهم كفاح معتبر وبمختلف الطرق سواء كانت بخبرتهم السياسية أو استغلال مكانتهم الوظيفية للضغط على مركز العمليات بواسطة التحكم في المعلومة؛ يتوجب عليهم الإقناع، التملق والتفاوض مع العمال حتى يحققوا مطالبهم<sup>2</sup>، على سبيل المثال؛ تعزيز التنافس بين الجماعات والأفراد لتوجيه تركيزهم نحو الفعالية والنجاعة، وفي بعض الأحيان استغلال الصراعات بين الأفراد والجماعات لتفكيك

<sup>1</sup> *Ibid.*, pp. 269-300.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp. 275-276.

قوت العصيان، وحتى تكوين جماعات مقربة للقيمة الإستراتيجية تبطل بها كل محاولات التمرد على مستوى منطقة العمليات.

### ج- ألعاب سياسية للحفاظ على السلطة:

يستخدم هذا النوع من الألعاب السياسية لتأسيس قاعدة السلطة أو تعزيز المكانة وتقوية علاقات السلطة من خلال إستراتيجيات حددها "مينتزرغ" كالتالي<sup>1</sup>:

- سياسة الرعاية: وفيها يدين فرد أو مجموعة أفراد بولائهم لشخص ذو سلطة أو مكانة تنظيمية قوية، فهي عبارة عن تعاقد ضمني قائم على تبادل المصالح؛ بمعنى خدمة ومنح الولاء لشخص ذو سلطة وهذا الأخير بدوره يمنح جزء من سلطته لمريديه، "في التنظيمات التي تتضمن المهن الحرة كالمستشفيات أو الجامعات، غالباً ما نجد طبيب أو بروفييسور، ذو المكانة مرموقة، يضع أحد الأفراد من المستويات البسيطة تحت حمايته"<sup>2</sup>، لأن هذه اللعبة السياسية تتطلب ولاء من هم أقل مستوى تجاه أصحاب المستويات العليا والمتمكنين من السلطة؛ ولا يمكن لهذا العقد الضمني أن ينشأ بين أفراد من نفس المستوى، واستناداً على دراسة ((مارتين وسيمس **Martin et Simms**)) حدد "مينتزرغ" ثلاث خدمات يقدمها العراب أو صاحب السلطة لمريديه أو حميته وهي؛ أولاً؛ يحرص على مصالحهم ويدعمها ويتدخل لدفاع عنها أو تعزيزها في حال ما سحقت الفرصة. ثانياً؛ يعدهم بالتوسط لهم عند الجهات العليا وتوفير المعلومة وتجنبيهم الإجراءات الصارمة وما تقتضيه من رسميات، ثالثاً؛ يبعث الطمأنينة والأمان في نفوس تابعيه بالتأكيد لهم أن سلطته قائمة على قاعدة مدروسة وصلبة وذلك للحفاظ على تبعيتهم له وعدم اللجوء إلى أطراف أخرى تملك السلطة.

- سياسة تشكيل التحالفات: هي إستراتيجية تشبه الهدنة وتتمثل في عقد ضمني بين أفراد من نفس المستوى مثل إطارات الخط التراتبي مع مختصين في الوسائل اللوجستية أو مسيري الوظائف العملية؛ يتفاوضون حول علاقات سلطة تحالفية تضمن لهم تبادل الموارد التي تسمح لهم بتجاوز الحدود البنائية لوظائفهم داخل التنظيم، ومن أهم الأسباب التي تحقق هذه التحالفات هي التشارك في نفس المشاكل التي يجابهها الأفراد

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., pp. 345-346.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, op. cit., p. 276.



والجماعات؛ فتبادل الحلول والمساعدات بين مختلف الجماعات ذات مستوى معين يخلق ضرورة التحالف وتقوية الروابط الوظيفية والاجتماعية بين بعضهم البعض من أجل دعم قاعدة السلطة الخاصة بهم.

- **سياسة تشكيل الإمبراطورية:** يعتمد هذا النوع من السياسة على المجهود الفردي في السعي نحو تأسيس واكتساب السلطة أو تطويرها؛ وينتهجها على وجه الخصوص مدبري الخط التراتبي بمساعدة أفراد من المستويات الدنيا وخاصة من هم تحت سلطتهم الشكلية، وذلك من خلال استغلال مكانتهم التنظيمية وما تتضمنه من موارد وصلاحيات ومعلومات حساسة حول ما يجري داخل منطقة العمليات، كل ذلك يمنح الإطارات الوسيطة مؤهلات سياسة معتبرة تمكنهم من توسيع مجال سلطتهم اللاشكالية والسيطرة أكثر على الأفراد أو الوحدات التنظيمية التي بدورها تمنح القوة لصاحب السلطة وتساعد على تطويرها، إن الطابع الفردي في هذا النوع من السياسات يتسبب في الكثير من الصراعات بين الأنداد من أجل السيطرة على المزيد من الأجزاء التنظيمية التي تخرج عن سيطرتهم.

- **سياسة الميزانية:** هي إستراتيجية شبيهة بسابقتها لكن عوض السعي نحو السيطرة على بقية الأفراد والوحدات يسعى صاحب السلطة الرسمية من إطارات الخط التراتبي نحو تعزيز ما يسيطر عليه ويمارس عليه سلطته بطرق شكلية وواضحة؛ من خلال تعزيز الوحدات التي يحكمها بالمزيد من الموارد المالية والبشرية كاستحداث مناصب وزيادة المشاريع والمعدات وغيرها من الأمور التي تقوي سلطته الشكلية وتزيد من تفويضه، مدعماً الزيادات التي يطلبها بحجج تصب في صالح هذا الهدف حتى وإن اضطر في بعض الأحيان لتزوير الأرقام وتغليط الإدارة العليا من أجل تدعيم طلبه لتطوير ما يسيطر عليه. بعدها تأتي مرحلة صرف الأموال حيث يضطر إلى صرفها فيما ينفع وفيما لا ينفع حتى يستطيع الاستفادة من ميزانية العام المقبل بحجة صرف مجموع ما تحصل عليه السنة الجارية.

- **سياسة الكفاءات المتخصصة:** وتعتمد على توظيف الأفراد لمعارفهم وكفاءاتهم المتخصصة وجعلها مورداً أساسياً لألعابهم السياسية وتطوير سلطتهم اللاشكالية، يقسمها "مينتزرغ" إلى نوعين: سياسة الكفاءات المختصة وسياسة الكفاءات غير مختصة. فيما يخص النوع الأول؛ تُدرك الكفاءات المتخصصة حاجة التنظيم الملحة لمعارفهم وكذا صعوبة تعويضهم، فيستغلون الوضع بتوظيف معارفهم لاكتساب السلطة والتأثير على بقية الأفراد ومساومة التنظيم نفسه، كما ينتهج المختصون إستراتيجية دفاعية مهمة تتمثل في احتكار المعرفة وعدم البوح بالمعلومات التي

تؤثر على مواقعهم وبذلك يجبطون كل محاولة لعقلنة العمل لا تخدم مصالحهم وتؤثر على سلطتهم. أما النوع الثاني؛ يقسمه "ميتزبرغ" إلى كفاءات غير متخصصة ذات سلطة شكلية - كالمسيرين ومدبري الخط التراتبي- الذين يواجهون باستمرار سلطة المختصين؛ ما يجعلهم ينتهجون سياسة عقلنة الكفاءات، بمعنى اختزال المعارف المتخصصة في مجموعة من الإجراءات البسيطة بفضل التدريب والتكوين حتى تكون في متناول الجميع، وذلك من أجل ضرب قاعدة سلطة المختصين وتصبح إمكانية تغييرهم وسيلة تهديد بالنسبة للكفاءات غير المختصة تجاه المختصين. أما النوع الثاني؛ تمثله الكفاءات غير المختصة والفاقدة للسلطة الشكلية، وغالباً ما تنتهج هذه الفئة من الكفاءات إستراتيجية دفاعية تتمثل في تقليد إستراتيجية المختصين والتشبه بهم وذلك باحتكار المعارف المكتسبة من خلال الخبرة وإبهاام الإدارة والمحللين التقنيين وحتى المختصين بأن وظائفهم معقدة وتتطلب جهداً ومعرفة دقيقة، ومن أجل تعزيز مكانتهم تقوم الكفاءات غير المتخصصة الفاقدة للسلطة الشرعية باحتكار أسرار المهنة وعدم تلقيها لضمان حاجة التنظيم المستمرة لخبرتهم.

- **السياسة التسلطية:** وفيها يقوم أصحاب السلطة الشكلية بالتسلط على من هم أقل منهم مرتبة بطريقة شرعية؛ "بإمكان المسير أن يمارس سلطته الشكلية على مرؤوسيه؛ وأعضاء التنظيم المهماتي يمكنهم ممارسة سلطتهم الرسمية التي منحها إياهم أيديولوجيتهم على أولئك الذين لا ينتمون إلى التنظيم؛ وبإمكان أيضاً المختصين ممارسة هذه السلطة التي منحها إياهم كفاءتهم التقنية على من يفتقدون لهذه الأخيرة"<sup>1</sup>، ويتم ذلك بالتحكم المباشر والإلزامية التطبيق الصارم للقوانين والاحترام الدقيق لإجراءات العمل، بمعنى تتحول القوانين من وسيلة لتنظيم وضبط العمل إلى غاية في حد ذاتها.

**د- ألعاب سياسية من أجل هزم المنافسين:**

- **لعبة المعركة بين مديري الخط التراتبي وعمال وظائف الدعم اللوجستي:** يقوم هذا النوع من الألعاب السياسية لا على أساس تطوير واكتساب المزيد من السلطة؛ بل على الدافع نحو هزيمة الأنداد ممن يمتلكون نفس الكفاءة أو لهم نفس المكانة التنظيمية وما تحمله من سلطة شكلية وامتيازات، على سبيل المثال "المعارضة الموجودة بين المسيرين في الخط التراتبي بما يمتلكونه من سلطة شكلية تتمثل في اتخاذ القرارات، والمختصين الوظيفيين في

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 346.

الدعم اللوجستي مع خبراءهم، فكل قطب يحاول ممارسة السلطة الشرعية من خلال وسائل شرعية<sup>1</sup>، إن الفوز على الند له مفهوم مغاير في هذه السياسة؛ حيث يتحول من المفهوم السببي لعلاقة الفائز بالخاسر - وفيه يكون الفوز من خلال ما انتهجه الفائز من إستراتيجيات مباشرة تجاه الآخر للإطاحة به - إلى المفهوم الانعكاسي للعلاقة، بمعنى الفوز ليس فوزاً حقيقياً على الآخر بل الفوز من خلال ما يسببه الآخر لذاته من أخطاء أو سوء تقديرات أو انسحابه من موضوع الصراع، بالتالي إستراتيجية غير مباشرة، على سبيل المثال؛ عندما يواجه التنظيم مشكل معين على مستوى مركز العمليات نجد أن هذه الوضعية تمس مسيري الخط التراتبي ومحلي البنية التقنية وكل منهما يسعى إلى إثبات أهميته ونجاعته وأسبقته في التعامل وحل المشكل، فيقدم المختصين في البنية التقنية على اقتراح حلول معينة على المسير من أجل اتخاذ قرار يحد من الأزمة، لكن يتعمد هذا الأخير تجاهل اقتراحات المحللين ما يتسبب في ارتكابه لأخطاء عند اختيار القرار المناسب ويُبرز بهذا الإخفاق نجاح المحللين في التعامل مع المشكل.

- **لعبة الأنداد بين قطبين:** تعتمد هذه اللعبة السياسية على التحالفات البنائية التي يتشكل منها التنظيم وذلك تبعاً للوظيفة أو جماعة العمل حيث نجد "خصمين متعارضين بشدة، وفي غالب الأحيان غياب لأي هدنة ممكنة، وتبرز فيها شدة الانشاقات والنزاعات، وتتجلى اللعبة نفسها في عدة أشكال؛ فمن الممكن أن تكون مواجهات بين وحدات، بين أقسام، بين شخصيات، بين من هم مع ومن هم ضد تغييرات معينة"<sup>2</sup>، في غالب الأحيان القمة الإستراتيجية هي من يدفع بهذا التنافس من أجل السيطرة على سلطة القطبين وكذلك بهدف الانتفاع بما يقدمه الطرفين من مجهودات في سبيل الفوز أو التغلب على بعضهم البعض، لأن جوهر الانقسام إلى قطبين في هذه السياسة يتمثل في توجيهين رئيسين، أولاً؛ إما تحالفات تقوم على أساس الاحترام الشديد للقواعد والقوانين والتطبيق الصارم لإجراءات العمل، بتالي يصبح الالتزام عبارة عن وسيلة يهاجم بها قطب معين لقطب آخر لا يلتزم كفايةً، ثانياً؛ إما تحالفات تعتمد على الإنتاجية وتحقيق المزيد من الربحية حتى تبرز ضعف ومحدودية القطب الآخر.

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 346.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, op. cit., p. 291.

هـ- ألعاب من أجل وضع تغييرات تنظيمية

تنتهج هذه الألعاب السياسية بهدف إجراء تغييرات تنظيمية سواء كانت جزئية أو جذرية، وتنقسم إلى ثلاث ألعاب سياسية؛ لعبة المترشحين لمناصب إستراتيجية، لعبة نفخ الصافرة، لعبة الشباب الأترك:

- **لعبة المترشحين لمناصب إستراتيجية:** يعتبر هذا النوع من أهم الألعاب وذلك كونه يحتوي جميع السياسات التي تم ذكرها، حيث يتبناها الفرد الذي يطمح تقلد منصب نوعي داخل التنظيم مستخدماً إياها بدرجات متفاوتة حسب السياق والظروف المحيطة به، والهدف من ذلك هو إحداث تغيير على مستوى المناصب المهمة ليقدم نفسه كبديل حتمي على التنظيم، "فالمترشحين للمناصب الإستراتيجية غالباً ما نجدهم في الواجهة، وذلك من أجل تشكيل جماعة السلطة خاصته بفضل استغلال التحالفات القائمة والندية الموجودة بين الخط التراتبي والعمال الوظيفيين، أو التنافس بين الأقطاب، وفي خضم هذه اللعبة؛ يستقطب الكفاءات المتخصصة ويوهم بالسلطة كل من يفتقدها، كل ذلك ينجر عنه عصيان ومجابهة، وغالباً أيضاً ما يحقق المترشح الإستراتيجي طموحه بفضل حجم الميزانية التي يتحكم فيها، ومفتاح النجاح في هذه اللعبة يتمثل في سياسة الرعاية"<sup>1</sup>.

- **لعبة نفخ الصافرة:** وترتكز على المعلومة وماحدثه من تغييرات معينة داخل التنظيم، ويمكننا أن نلخص هذه اللعبة بلغة مألوفة في مصطلح "الوشاية" لكن ليس بمعناها السلبي بل بالمعنى الإيجابي؛ حيث يقوم أحد أفراد التنظيم -من ينتمون إلى الطبقات الدنيا في الغالب- بتبليغ من يمتلك سلطة التأثير الخارجية -مالك أو شريك- بسلوك من يخالف الإجراءات والقواعد التنظيمية الشكلية بهدف تدارك الوضع -يتم التبليغ غالباً في سرية أو طرق غير مباشرة كالتقارير مجهولة المصدر-، إن المتضرر الرئيس من هذا الفعل هم المسؤولين ومن يمتلكون السلطة الشكلية، فبتجاوز العامل للسلطة الشكلية التي تعلوه في السلم التراتبي عن طريق فعل "الواشي"، سيتمكن من توريط المسؤولين في وضعية غير مستقرة وقابلة للتغير.

- **لعبة الجهات الفاعلة:** وهي عبارة عن انقلاب تنظيمي، تهدف إلى التغيير الجذري داخل التنظيم وتشكك بشكل صريح في شرعية السلطة الشكلية ومقومات الإدارة القائمة، من خلال تحريض مجموع الكفاءات والكفاءات المتخصصة والسعي نحو تغيير الإستراتيجية وحتى الأيديولوجيا التي يتبناها التنظيم والإطاحة بالقائد

<sup>1</sup> Ibid., p. 293.

الذي يسهر على بقائها، يشبه مينتزرغ الجهات الفاعلة في هذه اللعبة بالشباب الأترك في ثورة تركيا الفتية التي بدأت سنة 1889 من صفوف الطلاب العسكريين الذين طمحووا إلى تغيير الإدارة العثمانية القائمة وذلك بممانعة السلطة المطلقة للسلطان عبد الحميد الثاني، ويصف مينتزرغ الجهات الفاعلة في هذه اللعبة السياسية فيقول: "غالباً ما يحتلون مواقع تراتبية جيدة داخل التنظيم، وفي بعض الأحيان يتواجدون في أعلى القمة، لكن يسجلون غياب ملحوظ للمدير لدرجة يصبح فيها هذا الأخير مصدراً للمشاكل، ما يدفعهم لتشكيل جماعة صغيرة، على الأقل في البداية، باعتبار أن اللعبة يجب أن تكون سرية، وفي الحقيقة كل ما كان أفراد الجماعة ذوي سلطة معتبرة كل ما قلت أهمية العدد من أجل بلوغ الهدف، فالبضعة الممتثلة في نواب الرئيس بإمكانهم حتماً إقناع مجلس الإدارة بتقصير الرئيس، لكن لتبرير تقصير فرقة الإطارات العليا يتطلب ذلك عدد كبير من الأفراد"<sup>1</sup>، وحتى تضمن الجهات الفاعلة نجاح خططها تعتمد إلى تحويل مشروعها على شكل تمرد شامل من خلال تحريض منطقة العمليات وتحريك العدد الهائل الذي تحتويه من أجل الضغط على الجهات التي تمتلك سلطة التأثير ودفعها نحو التغيير الجذري، لذلك تعتبر هذه اللعبة السياسية من أخطر الأنواع كونها تحمل رهانات جد خطيرة وحساسة، ونتائجها تكون راديكالية فيما نجاح الجهات الفاعلة في التغيير الجذري أو الفشل وخسارة المكانة والانتماء على حد سواء.

تقتن هذه الألعاب السياسية بالبنيات التنظيمية حسب طبيعتها والميكانيزمات التنظيمية التي تعتمدها، فعلى سبيل المثال تتلاءم سياسة التسلط مع البنية الميكانيكية التي يرتفع فيها مستوى الشرعية وتأثير السلطة الشكلية، ويقابلها سياسة التمرد وسياسة الجهات الفاعلة المناهضة للسلطة الشكلية المطلقة حيث تعمل على إضعافها أو الإطاحة بها، وتتأقلم سياسة الندية وسياسة القطبين المتنافسين مع البنيات المهنية أو الأدهوقراطية أين يقل تأثير السلطة الشكلية وتصبح سلطة الكفاءة كبديل لها، إن مبدأ الملائمة الذي يلزم تواجد ألعاب سياسية وغياب أخرى داخل التنظيمات يتيح إمكانية تحليل وتفسير وضعية الصراع التي يخوضها الأفراد في إطار علاقات العمل، بمعنى أن تواجد السياسة والصراع يتجلى ضمن السياق التنظيمي وليس التنظيم نفسه، فإما أن تكون الألعاب السياسية كداعم لميكانيزمات التنظيم أو كنقطة ارتكاز يتمحور حولها السلوك التنظيمي، بمعنى تصبح بذلك المنطق المسيطر على سير التنظيم من خلال إضعافها لشرعية السلطة الشكلية؛ وهذا ما يقصد به مينتزرغ بالبنية السياسية.

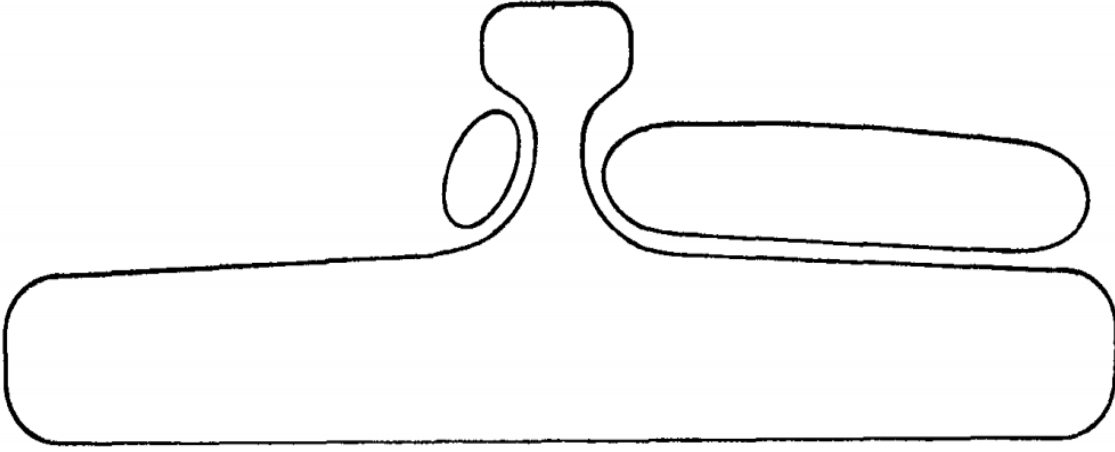
<sup>1</sup> Ibid., p. 299.

سابعاً: البنية المهنية

بعد أن عرض مختلف البنيات التنظيمية السابقة، و تبيان الأسس التنظيمية والمرتكزات التصميمية التي تعتمد عليها؛ والكيانات السياسية والأيدولوجية التي تغمرها، سنتطرق الى البنية المهنية محملين بكم معتبر من المفاهيم البنائية والتصورات النظرية التي تمكننا من الفهم جيد ودقيق لخصائص هذه البنية، خاصة وأنها تتشابه مع البعض منها كالبنية الأدهوقراطية والبنية التقسيمية، وذلك كونها تعتمد على الكفاءات المهنية المتخصصة على مستوى القمة الإستراتيجية والخط التراتبي وخاصة في مركز العمليات، وتعتمد التقسيم في تنظيم وحداتها وذلك حسب السوق و/أو التخصص، وتمتاز بنسق سياسي يعكس التعقيد الذي يلازم أنشطتها وخصوصية أفرادها.

يعرف "مينتزرغ" البنية المهنية على أنها تنظيم يمتاز "بمهام عملياتي جد معقد يتطلب تحكماً مباشراً من طرف التنفيذيين، ويتجه نحو آلية في تنسيق العمل تسمح لها بتحقيق المركزية واللامركزية في الآن ذاته: وهي تنميط المؤهلات. هذه الأخيرة تنتج نموذج بنائي يُصطلح عليه البيروقراطية المهنية، التي غالباً ما نجدتها في الجامعات، المستشفيات، نظم التعليم، مكاتب الخبرة المحاسبية، تنظيمات النشاط الاجتماعي، المؤسسات الحرفية. كل هذه التنظيمات تتركز، من أجل اشتغالها، على كفاءات ومعارف عمالها المهنيين التنفيذيين؛ وكلها تنتج سلع وخدمات مُنمطة"<sup>1</sup>، وهذا ما يفسر أهمية مركز العمليات كجزء أساسي للبنية المهنية، وذلك كونه يتضمن خاصيتين جوهريتين تحدد باقي أبعاد الانتظام الداخلي وما يتطلبه من آليات في تقسيم وتنسيق العمل، هما؛ أولاً، الطبيعة المعقدة للنشاط، ثانياً؛ الخصائص المميزة لعمال التنفيذيين. فالخاصية لأولى تشتت الثانية؛ أما الخاصية الثانية فتحدد من خلال الأولى، هذا ما يبرر الحاجة الوظيفية للبنية المهنية لآلية تنميط المؤهلات في تنسيق وتقسيم العمل.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 310.

شكل رقم (14): خطاطة البنية المهنية<sup>1</sup>

تتجلى الملامح البنائية للتنظيمات المهنية من خلال "تنميط المؤهلات كآلية لتنسيق العمل وما يلزمها من معالم التصميم المتمثلة في التكوين والتنشئة التنظيمية، حيث توظف مختصين خاضعين لتكوين وتنشئة تنظيمية - مهنيين - تتناسب مع مركز عملياتها، وتمنحهم حرية معتبرة في التحكم بمهامهم الخاصة"<sup>2</sup>، بالتالي يكون تقسيم العمل قوي على المستوى العمودي وذلك باعتبار أن ما يميزهم من كفاءات متخصصة يمنح لهم حرية معتبرة في تصميم الإجراءات التي يؤدون بها مهامهم المعقدة؛ ما يؤدي إلى غياب الرقابة المباشرة وانخفاض في مستوى التفويض وبالتالي تقلص ملحوظ على مستوى الخط التراتبي. أما على المستوى العمودي فنجد تقسيم العمل قوي نظراً للتخصص في الكفاءات وبالتالي تمايز نوعي في المهام -التخصص العلمي، تنوع المقاييس في ذات التخصص... إلخ- ما يجعل المهنيون يشتغلون في استقلالية عن زملائهم وفي أماكن متباعدة نسبياً، في المقابل؛ قريون جداً من الزبائن أو العملاء بحيث يتفاعلون معهم بطريقة مباشرة؛ على سبيل المثال؛ يشتغل الأستاذ الجامعي لمفرده في قاعة التدريس مجهزة بوسائل العمل أين يتفاعل مباشرة مع الطلبة وليس بحاجة لأن يتواصل مع زملائه أثناء تأدية مهامه.

السؤال الذي يطرح الآن هو كيف يتم تنسيق العمل في البنية المهنية من خلال اعتماد آلية تنميط المؤهلات؟ للإجابة على هذا السؤال يتوجب علينا، في المقام الأول، التركيز على طبيعة نشاط التنظيم نفسه، إن الكفاءات المتخصصة التي يمتلكها عمال مركز العمليات لا تُكتسب مبدئياً بالخبرة بل عن طريق التكوين، ويتم

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 315.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 310.

ذلك في مراكز أو معاهد متخصصة في مجال أو مهنة معينة؛ أين يتلقى الفرد مجمل المعارف والتقنيات التي تمس نشاطه بشكل خاص وتعنى بعلاقته مع مختلف الأنشطة الأخرى التي ترتبط معها وظيفياً داخل التنظيم، على سبيل المثال؛ في المعاهد الشبه طبية يتم تكوين الممرضين والمساعدين داخل غرفة العمليات في المستشفى على مختلف المراحل، سواء تلك التي تستلزم تدخله الشخصي كإعداد الغرفة وتهيئة المريض، أو تلك التي تستوجب تدخل الطبيب كطلب إحضار نوع معين من الوسائل، على سبيل المثال: هنا الطبيب لا يضطر لأن يشرح للممرض شكل المشروط رقم 5، أو أن يحدد الجرعة بالنسبة للطبيب المخدر في عملية قلب مفتوح، بالتالي نجد أن تنسيق العمل قد تم تلقينه خارج التنظيم.

أما المقام الثاني فيقودنا إلى عملية التنشئة التنظيمية؛ تتم هذه الأخيرة في إطار مرحلة التربص المهني "وتخصص هذه الفترة لتطبيق العملي للمعارف المكتسبة في مرحلة التكوين القاعدي، ويتم ذلك تحت إشراف مباشر لأعضاء المهنة"<sup>1</sup>، على سبيل المثال؛ يخضع الأساتذة الجامعيون المتعاقدون والدائمون الجدد - في فترة 6 أشهر- للتلقين في آليات ممارسة المهنة والتأقلم مع الإجراءات التقنية والإدارية التي تتطلبها، في خضم هذه المرحلة وموازية مع التلقين التقني؛ يخضع المتربص لعملية التنشئة التنظيمية وفيها يكتسب معايير المهنة وأخلاقيات الممارسة والتعامل، ويتشرب فيها الثقافة المهنية التي تتشكل داخل تنظيم مهني معين. وحتى تتبیر جدارة وكفاءة المهني في السياق التنظيمي الذي هو بصدد الانتماء إليه، تأتي مرحلة التقييم التي تحدد ما إذا كان المهني مقبول بالنسبة للتنظيم وأعضائه هو مرفوض ويستوفي المعايير المحدد من قبل أعضاء المهنة<sup>2</sup>.

### 1- الطابع البيروقراطي للبنية المهنية:

يتجلى الطابع البيروقراطي للبنية المهنية في آلية التنسيق التي تتمثل في تنميط المؤهلات كأساس لتنسيق وتقسيم العمل، سبق وأشرنا إلى أن مصدر التنسيق في البنية المهنية يتم خارج التنظيمات المهنية، مثل المعاهد، مراكز التكوين، الجامعات، وبالتالي يدخل المهني إلى التنظيم وهو على دراية كافية بما يجب القيام به وما ينتظره منه زملائه في السياق الوظيفي للعمل، تبعاً لذلك "تعد أساساً بنية هذا النوع من التنظيمات أنها بيروقراطية، لأن

<sup>1</sup> Cf. Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., pp. 258-259.

<sup>2</sup> في الجامعة الجزائرية تتم مرحلة التقييم من خلال مسابقات التوظيف أين يخضع المترشح لمجموعة من الشروط والمعايير التي تحدد كفاءته من عدمها، كتقدير الشهادة المشروطة والأعمال العلمية المنجزة وسنوات التدريس كأستاذ متعاقد والمقابلة مع أحد أفراد هيئة التدريس.



عملية التنسيق - كمثيلتها في البيروقراطية الميكانيكية - يضمنها الترميط الذي يحدد بشكل مسبق ما يجب أن ينفذ<sup>1</sup>، لكن تختلف البيروقراطية المهنية عن الميكانيكية في خاصيتين رئيسيتين، أولاً؛ لأن مصدر الترميط في هذه الأخيرة يتواجد داخل التنظيم مثلاً في البنية التقنية أين يتكفل المحللون بصياغة إجراءات العمل وما تستلزمه من معايير وقواعد تنظيمية، ثانياً؛ تركز البيروقراطية الميكانيكية على سلطة المنصب مجسدة في المكانة الهيرارشية وما يلازمها من مسؤوليات وامتيازات، عكس البيروقراطية المهنية التي تركز بالأساس على السلطة المعرفية التي تتمثل في الكفاءات المتخصصة التي يمتلكها المهنيون.

إذاً، يعتبر مصدر الترميط مورداً هاماً لنسق انتظام الأنشطة في البنية المهنية، خاصة وأنه المرجع في إنتاج القواعد التنظيمية التي يحتكم إليها المهنيون، حيث يقوم المصدر الخارجي للترميط -على سبيل المثال، جامعات؛ معاهد، مراكز تكوين- بوضع مجموعة قواعد معيارية توجه الممارسة المهنية وتحدد الأخلاقيات المعتمدة وما يلازمها من عقوبات في حال انتهاكها، على سبيل المثال؛ تحدد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قانون السرقعة العلمية ويتم نشره على مستوى الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين من خلال الوكالات الموضوعانية للبحث العملي التي تقوم بنشره في شكل مفردات في مقياس المنهجية، أو تعمل على حث الجهات المعنية على تنظيم أيام دراسية أو ملتقيات وطنية تهدف من خلالها إلى توعية المجتمع العلمي بهذه الظاهرة وطرق مكافحتها، فيتكون الطالب أو المهني على هذا القانون الذي سيحدد نوعية نشاطه وإنتاجه العلمي.

## 2- ترميط المؤهلات في البنية المهنية:

لوصف معضلة الترميط داخل البنية المهنية يقدم مينتزرغمثلاً توضيحياً على ذلك؛ "لنتخيل محلل يحاول برمجة عمل طبيب القلب أو سلوك الأستاذ داخل قاعة التدريس، وبنفس القدر، من الصعب قياس وبالتالي ترميط محتوى عمل المهني. لنتخيل أن المبرمج تحديد تحسن حالة المريض بعد خضوعه لعلاج نفسي، أو تكميم المعارف المكتسبة في قاعة التدريس"<sup>2</sup>، أضف إلى ذلك عجز آليات التنسيق الأخرى على التحكم في نشاط المهني، كالتعديل المتبادل أو الرقابة المباشرة التي يتعذر تطبيقها على المهني كونه في علاقة واتصال مباشر مع الزبائن، إذ تصبح في هذا السياق عائقاً أمام تأديته لمهامه وفي بعض الأحيان تعتبر مصدراً للتشكيك في قدراته

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 311.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 312.

وكفاءته. تُطبق التنظيمات المهنية آلية تنميط المؤهلات من خلال الشروط التي تضعها للالتحاق بمركز العمليات الخاص بها، حيث تحدد نوع الكفاءة والمستوى المطلوب، على سبيل المثال؛ في مسابقة التوظيف تشترط الجامعة تخصص معين ومستوى معين -دكتوراه أو ماجستير- للالتحاق برتبة أستاذ مساعد قسم ب.

إن اعتماد البنات المهنية على تنميط المؤهلات في تنسيق مهامها يعود إلى تعقيد النشاط المهني وصعوبة تكميته أو حصره في مجموعة من الإجراءات أو الممارسات الدقيقة والمشكلنة، وبالتالي تقل أهمية البنية التقنية في هذا النوع من التنظيمات نتيجة عجز المحللين على تصميم إجراءات مشكلنة للأنشطة المعقدة والمتنوعة لعمال مركز العمليات، ما يؤدي إلى انتقال سلطة المحلل التقني إلى المهني نفسه؛ حيث يصبح هذا الأخير هو المسؤول والمتحكم في الطريقة التي يؤدي بها مهامه ما يتيح له هامش معتبر من الحرية.

### 3- عملية التصنيف كإجراء للتحكم في العمل المهني:

إن تعقيد النشاط المهني واعتماد آلية تنميط الكفاءات وصعوبة تطبيق آلية التنسيق الأخرى على غرار التعديل المتبادل والرقابة المباشرة في البنية المهنية، وما ينتج عن ذلك من هامش حرية معتبر يتمتع به المهنيين في التحكم بنشاطهم؛ كل ذلك يدفعنا نحو التساؤل عن الكيفية التي ينتهجها العمال المهنيون لأداء مهامهم رغم التعقيد والتنوع الذي يلازمها؟ للإجابة عن هذا التساؤل يجب التركيز على "عملية التصنيف من أجل فهم طريقة اشتغال مركز العمليات في البيروقراطية المهنية، ومن المجدي اعتبارها كقائمة من البرامج النمطية - بمعنى؛ يطبق المهنيون ما قاموا بإعداده- تطبق في وضعيات مصنفة، ومحددة بشكل مسبق، ومنمطة بحيث يمكن أن نطلق عليها مصطلح الحالات"<sup>1</sup>. ومنه تنقسم عملية التصنيف إلى مرحلتين، الأولى؛ مرحلة التشخيص، وفيها يتم تحديد الحالة التي ينتمي إليها الزبون، على سبيل المثال، في الجامعة نجد عوامل التشخيص تتمثل في المستوى والقسم والتخصص؛ أما المرحلة الثانية؛ تبعاً لعوامل التشخيص تحدد الكلية محتوى برنامج تكوين الطالب ويحدد الأستاذ مستوى ومحتوى المفردات والمنهجية التي يعتمدها في تلقين مقياس معين، بمعنى تطبيق ما أعده مسبقاً من محتوى يخص هذا المقياس أو ذاك؛ ما يسهل بدرجة كبيرة مهامه.

<sup>1</sup> Ibid., p. 313.

يقوم الأستاذ الجامعي بإعداد محتوى مفردات مقياس معين بعد أن يقوم نائب رئيس القسم المكلف بالبيداغوجيا بتوزيع المقاييس على الأساتذة، وبعد أن يُدَرَس الأستاذ المقياس -سواء كان سداسي أو سنوي- يقوم بتصنيفه، بمعنى وضعه في قائمة الدروس المنجزة والموجه لمستوى تعليمي معين -ليسانس أو ماستر- في مقياس معين؛ وذلك بهدف الرجوع إليه متى تم إعادة تكليفه بنفس المقياس. إن عملية التصنيف هنا لا تتم في مرحلة زمنية واحدة بل تحكمها الخبرة التي يكتسبها الأستاذ وعدد المقاييس التي درسها، لذلك نجد مجموعة من الأساتذة تمتلك رصيد تصنيفي يفوق رصيد أساتذة آخرين.

"تساعد عملية التصنيف في البيروقراطية المهنية على تقسيم المهام المختلفة بين المهنيين المستقلين نسبياً، فكل واحد منهم، بدلاً من التركيز على تنسيق العمل مع زملائه، يستطيع التركيز على تطوير كفاءاته الخاصة"<sup>1</sup>، بمعنى أن توزيع المهام على المهنيين واعتماد هذا الأخير على عملية التصنيف، يحرر المهني من مسؤولية تنسيق العمل كونه على علم بما يقدمه زملائه من مهام، ومن الممكن أن سبق له إنجاز نفس المهام وقام بتصنيفه، على سبيل المثال، أستاذ مكلف بتدريس مقياس المنهجية في مستوى الماستر يكون على علم بما تلقاه الطلبة في مرحلة الليسانس في نفس المقياس، بالتالي نجده ينتقل بالطلبة إلى مستويات أخرى في التلقين تتناسب مع مرحلتهم التكوينية. كما أن عملية التصنيف تتيح للأستاذ إمكانية تحسين من محتوى الدروس نتيجة الطابع الإرتيابي للمهنة، فبمجرد سؤال من الطالب يستطيع الأستاذ أن يتدارك نقص معين إما في تقنيات التدريس أو في محتوى المقياس نفسه، في هذه الحالة يحتكم الأستاذ إلى السلطة التقديرية الذاتية التي تضمنها له كفاءته المتخصصة وحرية التحكم في نشاطه المهني.

يحللنا ميكانيزم التنميط وعملية التصنيف إلى عملية التجميع في الوحدات داخل البنية المهنية، "فالوحدات يمكن أن تكون كبيرة الحجم، وغالباً ما يتم التجميع على أساس المنتج والمهام في نفس الوقت"<sup>2</sup>، وذلك باعتبار أن الزبائن مصنفين حسب الحالة وكل حالة ترتبط بتخصص معين يمثلها جماعة من المهنيين، على سبيل المثال، نجد في الجامعة عدة كليات -التجميع حسب المنتج- وكل كلية تتضمن مجموعة من الأقسام يشرف عليها ويشغل بها مجموعات من الأساتذة في نفس التخصص -التجميع حسب المهام-.

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 313.

<sup>2</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 142.

#### 4- خصائص مركز عمليات البنية المهنية:

"يعد مركز العمليات الجزء المفتاح في البيروقراطية المهنية، والجزء الوحيد داخل التنظيم الذي يعد أكثر تطوراً هو مجموع الوظائف اللوجستية، لكن هذا الأخير له مهمة محددة تتمثل في خدمة مركز العمليات"<sup>1</sup>، على سبيل المثال؛ ناسخات الوثائق، مطبعة الجامعة، الأرشيف، المكتبات، قاعات الإعلام الآلي، نادي الأساتذة... الخ. إن الأهمية التي يكتسبها مركز العمليات تعزى إلى ثلاثة خصائص رئيسة، أولاً؛ طبيعة عمال مركز العمليات "المهنيين" وما يمتازون به من كفاءات متخصصة، ثانياً؛ غياب الرقابة المباشرة نتيجة لتعقيد وصعوبة النشاط المهني الذي يؤدي بدوره إلى منح هامش كبير للمهنيين لتحكم في نشاطهم، ثالثاً؛ ضعف شكلنة السلوك والإجراءات وصعوبة تخطيط النتائج. تؤدي هذه الخصائص الثلاث إلى ارتكاز السلطة في يد المهنيين على مستوى مركز العمليات أين يتم التفاعل المباشر مع الزبائن تحت رقابة جماعية يشرف عليها رؤساء الأقسام ويحكم فيها المجالس العامة، على سبيل المثال؛ المجلس العلمي للكلية.

إذاً؛ تمتاز التنظيمات المهنية ببنية تنظيمية لامركزية وخط ترابي قصير جداً، وذلك - كما سبق وأن أشرنا أعلاه- أن تقسيم العمل قوي على المستوى العمودي باعتبار أن ما يميز المهنيين من كفاءات متخصصة يمنح لهم حرية معتبرة في تصميم الإجراءات التي يؤديون بها مهامهم المعقدة وبالتالي تراجع كبير لوظيفة البنية التقنية؛ كما أن حرية تحكم المهنيين في مهامهم يؤدي إلى غياب الرقبة المباشرة وانخفاض في مستوى التفويض وبالتالي تقلص ملحوظ على مستوى الخط الترابي. أما على المستوى العمودي فنجد تقسيم العمل قوي نظراً للتخصص في الكفاءات وبالتالي تمايز نوعي في المهام، ما يجعل المهنيين يشتغلون في استقلالية عن زملائهم وفي أماكن متباعدة نسبياً، وقریبون جداً من الزبائن أو العملاء بحيث يتعاملون معهم بطريقة مباشرة.

#### 5- خصائص البنية الإدارية للتنظيمات المهنية:

في الغالب، تتشكل البنية الإدارية في التنظيمات المهنية من المهنيين أنفسهم، والسبب يعود إلى درجة صعوبة وتعقيد نشاط هذا النوع من التنظيمات، بالتالي لا يوجد أفضل من المهني، بحجة ما يمتلكه من معارف وخبرات، لتسيير بشكل جيد المتطلبات التنظيمية لمهنته. وتتصف أيضاً البنية الإدارية المهنية بأنها ديمقراطية؛ "لا

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 314.

لأن المهنيين يتحكمون في مهامهم فحسب، بل يسعون أيضاً للتحكم الجماعي في القرارات الإدارية التي تمسهم<sup>1</sup>، ويتم ذلك من خلال زملاءهم في المهنة على مستوى الخط التراتبي -رئيس القسم، العميد- وصولاً إلى القمة الإستراتيجية -رئيس الجامعة ونوابه التي تطبق تلك القرارات المتفق عليها في مركز العمليات، على سبيل المثال؛ قواعد توزيع المقاييس على الأساتذة أو تعديل البرنامج الزمني للتدريس، معايير الانتقاء للاستفادة من امتيازات معينة... الخ، أو عن طريق الانتماء للمجالس العلمية للقسم أو الكلية؛ على الأقل مرتين في مشواره المهني، ما يتيح للمهنيين التحكم والتعديل المستمر للقرارات التي تمس نشاطهم.

"نتيجة لقلة الاعتماد على الرقابة المباشرة والتعديل المتبادل، تمتاز التنظيمات المهنية بخط تراتبي وبنية تقنية بسيطتين جداً؛ كونهما لا يقدمان الكثير فيما يتعلق بتنسيق النشاط المهني في هذه البنية، عكس مركز العمليات الذي يتشكل من وحدات ذات حجم كبير"<sup>2</sup>، وهذا ما يزيد من سلطة المهنيين على المستوى العملياتي، ويجعل من الإطارات الإدارية -سواء في الخط التراتبي أو في القمة الإستراتيجية- يتحملون مسؤوليات ثانوية تتجلى أهميتها في ما توفره من خدمات ووسائل تساعد المهنيين على تأدية الأنشطة الرئيسية التي تمنحهم سلطة اتخاذ القرار أو على الأقل المشاركة الجماعية في تقرير ما يخدم نشاطهم. بالتالي؛ نلاحظ أن الهرم التراتبي للسلطة قد انقلب رأساً على عقب ليرتفع بمركز العمليات إلى القمة ويضع الخط التراتبي والقمة الإستراتيجية في خدمته.

أما بخصوص الخط التراتبي في هذا النوع من التنظيمات "غالباً ما تتشكل البيروقراطية المهنية من خيطان تراتبيين متوازيان، أحدهما خاص بالمهنيين، ينطلق من الأسفل نحو الأعلى ويتصف بالديمقراطية، أما الآخر فخاص بوظائف الدعم اللوجستي، وينطلق من الأعلى نحو الأسفل، كما أنه ذو طبيعة بيروقراطية ميكانيكية"<sup>3</sup>. إن الخدمات اللوجستية العديدة والمتنوعة التي يتطلبها النشاط المهني على مستوى مركز العمليات يستدعي عدداً كبيراً من عمال ووظائف الدعم اللوجستي؛ وغالباً ما يفوق عددهم عدد المهنيين، وبالنسبة لهم يعتبر التنظيم المهني ذو طبيعة بيروقراطية ميكانيكية تحكمه الأوليغارشية المهنية التي ينصاعون لأوامرها ويلتزمون بالإجراءات النمطية التي تفرضها عليهم. ويتجلى الطابع البيروقراطي الميكانيكي للبنية الخاصة بوظائف الدعم اللوجستي من خلال طبيعة الوظيفة وما يرتبط بها من سلطة ومكانة في الخط التراتبي لهذه البنية، على سبيل المثال؛ الأمين العام للكلية ليس في نفس مرتبة متصرف إداري مسؤول عن الأرشفة.

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 317.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 261.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 319-320.

إن تشكل التنظيم المهني من تراتبية مهنية -تحكمها سلطة الكفاءة والخبرة المهنية التي تنعكس في شكل تراتبية تصنيفية على سبيل المثال؛ نجد في الجامعة رتب الأساتذة من أستاذ مساعد صنف ب حتى أستاذ التعليم العالي-، وتراتبية وظيفية -تحكمها السلطة المفوضة والمكانة التنظيمية-، يجعل التنظيم المهني يجمع بين نزعتين "النزعة المهنية نحو النشاط الخدماتي والنزعة البيروقراطية نحو احترام الإجراءات، ما يجعلهما متناقضين وتلازمهما بعضهم البعض يؤدي في كثير من الأحيان إلى الصراع داخل التنظيم"<sup>1</sup>، نتيجة ما يتطلبه النشاط المهني من مرونة في الإجراءات وسرعة في الخدمات، وما يلتزم به النشاط الوظيفي من إجراءات واحترام للتراتبية في السلطة والمسؤوليات.

إن وضعية الإداريين المهنيين إزاء السلطة التي يمتلكها المهنيون على المستوى العملياتي يجعلنا إلى التساؤل حول سلطة الإدارة المهنية؛ هل يمتلك المهنيون ذوي المسؤوليات الإدارية قدر من السلطة داخل التنظيم أم يفتقرون لها كلياً؟ في هذا الشأن وضع مينتزرغ عشرة أدوار يتمكن من خلالها الإداري المهني من اكتساب السلطة اللاشكالية كتعويض للسلطة الشكلية<sup>2</sup>:

- تكريس الكثير من الوقت والجهد في معالجة الاضطرابات التنظيمية، على سبيل المثال؛ ما ينجم عن عملية التصنيف من صراع حول مهام معينة -كالصراع من أجل تدريس مقياس تم تصنيفه من طرف الأساتذة لتفادي مجهودات إضافية يتطلبها إعداد مقياس جديد-، أو حل المشاكل المرتبطة بالتنسيق بين الخط التراتبي الوظيفي والمهني؛ ما يمنحه دراية واسعة عن نقاط الضعف والقوة الكامنة في كل جزء من أجزاء البنية.

- الدور الذي يحظى به الإداري المهني -خاصة على مستوى القمة الإستراتيجية- في علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية، من خلال تنظيم علاقة المهنيين بالجهات الفاعلة في المجتمع، مثل مؤسسات الدولة، قطاع خاص، جمعيات مدنية، زبائن... إلخ، وذلك بتوفير الحماية باعتبار التنظيم المهني مؤسسة شخصية مستقلة كاملة الحقوق والصلاحيات المكفولة بقوة القانون، أو بتوفير فرص لدعم المهنيين والتنظيم المهني كإعانات المالية والشراكة الاقتصادية، والاتفاقيات ذات الطابع العلمي، على سبيل المثال: إبرام اتفاقيات تعاون علمي مع جامعات أخرى توفر للأستاذ تكوينات لتحسين المستوى والانفتاح على

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, citant Blau, P.M., *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 320.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., pp. 321-322.

المجتمع العلمي العالمي. يطلق "ميشال كروزيبي" على الفاعل المسؤول عن هذه المهام ب: **الفاعل المتعدد الانتماءات** وله سلطة على التنظيم كونه مصدرًا للدعم الخارجي، كما يمتلك سلطة على أفراد التنظيم باعتبار أن له كلمته فيمن يستحق ذلك الدعم أو الطريقة التي يوزع بها.

- ما يقوم به الإداري من مهمات ثانوية وغالباً روتينية داخل التنظيم يضع المهني العملياتي في تحدي كبير، فمن جهة؛ لا يقبل تدخل الإدارة في شؤون نشاطه، ومن جهة أخرى؛ يجد نفسه في حاجة ماسة إلى الإداري حتى يتكفل بالإجراءات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام حريته في أداء مهامه، مثل البرمجة، توفير الوسائل، تنظيم الموارد... إلخ، ما يمنح المهني الإداري الفعال قدراً من سلطة القرار على المهني العملياتي.
- المهني الذي يختار العمل الإداري يقل حماسهم تجاه مهنته الرئيسة، وبذلك تختلف أهدافه وطموحاته عن تلك الخاصة بالمهني العملياتي، ونتيجةً لذلك سيكرس الكثير من الوقت والجهد في النشاط الإداري الذي بدوره يمنحه خبرة عملية تسمح له بالسيطرة أكثر على أجزاء التنظيم ومنه تحقيق طموحاته في الارتقاء إلى رتب تنظيمية أعلى.

#### 6- صياغة الأهداف في التنظيمات المهنية:

تمتاز عملية صياغة الأهداف داخل التنظيمات المهنية بخصوصية تعكس طبيعة المتغيرات المرتبطة ببنيتها التنظيمية؛ لأن "استقلالية العملياتيين تترجم، على مستوى الأهداف، إلى وضع مفاده أن كل فئة مهنية -وفي بعض الأحيان كل مهني على حدى- تسعى نحو أهداف مخصوصة. وغالباً ما تتعلق هذه الأهداف بمهمات تحددها اهتمامات مهنية صرفه خاصة بالعملياتيين أكثر منها مهمات تنظيمية تجمعهم"<sup>1</sup>، بمعنى يتتبع أهداف التنظيم من منطلق نفعي؛ حيث تصبح أهداف التنظيم في حقل اهتمامات المهنيين حينما تصب في مصلحته، على سبيل المثال؛ الاستفادة من تكوين رفع المستوى، أو تغدو مصدر تهديد لمصالحه، على سبيل المثال؛ وضع الإدارة لأهداف تتضمن إجراءات تنظيمية تؤثر سلباً على استقلالته أو حرية تحكمه في مهامه.

إن "الإنتاج في هذه التنظيمات صعب القياس، بالتالي من الصعب الاتفاق حول الأهداف؛ إضافة إلى الحرية التي يمتلكها كل مهني في أداء مهامه، فمن المنطقي أن ينتهج كل واحد منهم إستراتيجيات فردية، حيث

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 143.

يقوم المهني، في الكثير من الأحيان، باختيار زبائنه ومنهجيته الخاصة في التعامل معهم...، لكن لا يتم هذا الاختيار اعتباطياً: بل تأثر فيه، وبشكل دائم، المعايير والكفاءات المهنية، بمعنى الجمعيات المهنية والمؤسسات التكوينية الخارجة عن التنظيم"<sup>1</sup>، بمعنى أن هذه الأهداف الشخصية أو النزعة الفردية في تحديد الأهداف ووقعها على الأهداف المشتركة للتنظيم مصدرها آلية تحقيق التعاون وتنسيق العمل بين أعضاء التنظيم، في هذا الخصوص نحدد أربعة عوامل تفكك الهدف العام للتنظيم إلى أهداف فردية متميزة، أولاً؛ تنميط الكفاءات كآلية تعتمد عليها التنظيمات المهنية لضمان تنسيق مهامها المتنوعة، وبحكم أن تنميط الكفاءات يتم خارج التنظيم المهني؛ يؤدي ذلك حتماً إلى تنوع الكفاءات وبالتالي تنوع في التنميط الذي خضع له المهنيون وحملوه معهم إلى داخل التنظيم، ثانياً؛ يؤدي تنوع الكفاءات المنمطة بدوره إلى التمايز في المهام، ما يزيد في حجم تقسيم العمل الأفقي على مستوى مركز العمليات ويقلل من مستوى تقسيم العمل على المستوى العمودي، ثالثاً؛ إن تراجع مستوى تقسيم العمل العمودي يرجع إلى تعقيد مهام المهنيين وتنوعها الأمر الذي يضع البنية التقنية أمام معضلة التكميم والقياس التي تؤدي إلى استحالة التنميط - سواء الإجراءات أو النتائج- الذي من المفترض أن يعتمد إطارات الخط التراتبي من أجل مراقبة النشاط المهني، بالتالي؛ يتراجع دور الخط التراتبي في عملية تنسيق العمل المهني، رابعاً؛ إن ضعف الخط التراتبي في التحكم بالنشاط المهني يزيد من صعوبة مهام القمة الإستراتيجية في صياغة هدف مشتركة يجمع الجهود المتنوعة للمهنيين، حتى وإن اجتهدت القمة الإستراتيجية في صياغة هدف مشترك لفرضه على مركز العمليات سيعجز الخط التراتبي في تحويله إلى أهداف جزئية نتيجة غياب تنميط الإجراءات والنتائج. كل ذلك يترجم إلى زيادة في هامش حرية المهنيين في التحكم بمهامهم وصياغتهم لأهداف تتوافق مع وضعهم ونشاطهم المهني، وذلك كون.

#### 7- نسق السلطة داخل البنية المهنية:

عوداً على ما قمنا بتوضيحه في الفصل السابق؛ يتجلى تأثير معالم التصميم في سيرورة توزيع السلطة على مختلف أجزاء التنظيم من خلال ما تفرضه آليات التنسيق من تقسيم للعمل على المستوى العمودي والأفقي، بمعنى أن كل آلية في تنسيق العمل لها تأثير مُشكلن في تحديد مركز وأطراف السلطة داخل التنظيم؛ على سبيل المثال تعتمد البنية الميكانيكية على آلية تنميط الإجراءات ما أدى إلى تخصص وتقسيم للعمل قوي على المستوى

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 322.



العمودي والأفقي، وبالتالي؛ تجلى نسق توزيع السلطة في مختلف أجزاء التنظيم بمستويات ودرجات متفاوتة؛ مع بقاء مركز السلطة في مستوى البنية التقنية كونها مصدر التمييط.

جدول رقم (03): آليات التنسيق والمتغيرات السياسية

نسق توزيع السلطة	تمركز السلطة	ميكانيزمات التنسيق
تحكم شخصي	مركزية القمة الإستراتيجية	الرقابة المباشرة
تحكم بيروقراطي	مركزية القمة الإستراتيجية وحت الملاك لامركزية نسبية على مستوى المحللين لامركزية نسبية على مستوى الجمعيات العملية	تميط الإجراءات/النتائج
تحكم أيديولوجي	مركزية القمة الإستراتيجية لامركزية نسبية على مستوى المحللين	تميط القيم (الأيديولوجيا)
كفاءات متخصصة	لامركزية على مستوى العمليانيين ذوي الكفاءات	تميط الكفاءات، تعديل متبادل

المصدر<sup>1</sup>: Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*

وبما أن البنية المهنية تعتمد في تنسيق مهامها على آليتين رئيسيتين هما تميط الكفاءات والتنشئة التنظيمية، وباعتبار أن مصدر التمييط يتواجد خارج التنظيم المهني "فنحن هنا إزاء متغير آخر نطلق عليه نسق الكفاءات المتخصصة: حيث تتمركز السلطة بقدر كبير أسفل الخط التراتبي في يد المهنيين العمليانيين"<sup>2</sup>، وذلك لعدة اعتبارات بنائية، أولاً؛ كون البنية المهنية تعتمد على تميط المؤهلات في عملية التنسيق، سنلاحظ تمايز differentiation في المهام نتيجة التنوع الكبير في الكفاءات المهنية التي تؤدي كل منها دور محدد داخل التنظيم - في الجامعة على سبيل المثال؛ تنوع التخصصات يؤدي إلى تنوع الكفاءات وبالتالي تمايز في المهام-، ثانياً؛ هذا التمايز في المهام - ذات الطبيعة المعقدة- يجعل من تكميم وتقييم الأنشطة عملية يتعذر تحقيقها وبالتالي يتراجع دور البنية التقنية في تميط الإجراءات والأهداف ما يقلل من سلطة المحللين، ثالثاً؛ إن غياب دور المحللين التقنيين

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 64.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 142.

في تنسيق العمل يعني غياب التنميط الذي يحتكم إليه مهام الخط التراتبي في مراقبة مهام مركز العمليات بصفة مباشرة - على أي أساس يراقب؟ وماذا يراقب بالتحديد في هذا التنوع والتعقيد؟- ما يؤدي إلى تراجع سلطة الخط التراتبي وزيادة سلطة وهامش حرية المهنيين العمليتين في التحكم بمهامهم، رابعاً؛ إن الحرية التي يمتلكها المهنيون في مركز العمليات تزيد من تعقيد مهام القمة الإستراتيجية في وضع قرارات إستراتيجية شاملة وفرض حلول تنظيمية مشتركة، ما يدفعها إلى تبني التسيير الديمقراطي تجاه المهنيين من خلال فتح أبواب التفاوض والحوار عن طريق آليات مختلفة منها الجمعيات العامة والمجالس أو اللجان العلمية والاجتماعات الدورية التي تعنى بمتطلبات ومشاكل كل وحدة من وحدات التنظيم المهني التي تم تجميع المهام فيها حسب المتطلبات الداخلية - كالتخصصات - والخارجية - كمتطلبات البيئة الخارجية-، حيث يدلي المهنيون باقتراحاتهم وآرائهم حول القرارات التي تمس نشاطهم المهني قصد الوصول إلى اتفاق مشترك تلزم الإدارة بتطبيقه والالتزام به في تسييرها وإدارتها للشؤون التنظيمية للنشاط المهني، ويوضح مينتزرغ هذه السيورة في قوله أن "الإستراتيجيات الخاصة بالبيروقراطية المهنية تمثل تأثير التراكمات التاريخية للمشاريع - "المبادرات" الإستراتيجية- التي نجح الأعضاء في فرضها على التنظيم"<sup>1</sup>، وهي أيضاً ما يميز القواعد التنظيمية للبنى المهنية المختلفة، مثل الجامعات، المستشفيات، مساح... الخ.

### 8- العوامل السياقية:

تتمتع البنية المهنية بمرونة كبيرة في تفاعلها مع العوامل السياقية، إذ بإمكانها أن تكون "تنظيم ذو حجم بسيط نسبياً أو تنظيم ذو حجم كبير جداً. يمكن تكون فنية وكذلك جد عريقة. وبالتالي لا يلعب هذين المؤشرين السياقيين دوراً حاسماً"<sup>2</sup>، وذلك نتيجة كفاءات المهنيين المكتسبة والمنمطة خارج التنظيم، بحث تساعد على استخدام إجراءات معقدة ودقيقة تتوافق مع أي بنية مهنية تابعة لمجال مهنتهم، إذ بإمكان أستاذ جامعي أن يشتغل في جامعة حديثة النشأة أو في جامعة عريقة، عكس البنية الميكانيكية، على سبيل المثال لا الحصر، التي نجدها كبيرة الحجم والعمر، هذه الأخيرة تفرض تنميط معين على مستوى الإجراءات اكتسبته من خلال تراكم السنوات، إذ الفرق بينها وبين البنية المهنية يكمن في مصدر التنميط، فالأولى يأتيها من خارج التنظيم وبالتالي تمكنه من هامش معتبر لتأدية المهام، والثانية يتم صياغته داخلياً عبر الخبرة المتراكمة زمنياً؛ بمعنى أن كبر عمرها وحجمها ضرورة وظيفية لاشتغالها داخل سياق معين.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 323.

<sup>2</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 144.

أما فيما يخص النسق التقني الجد متطور "لا يتوافق تماماً مع هذا النموذج، لأن إذا قمنا بضبط أو أمتة كفاءات المهنيين تصبح بذلك قابلة للعقلنة، بمعنى آخر؛ نستطيع تقسيمها إلى مهمات بسيطة، وسهلة البرمجة، وبذلك نكون قد هدمنا قاعدة الاستقلالية التي يتمتع بها المهني، ويتجه التنظيم نحو بنية النموذج الميكانيكي"<sup>1</sup>، لذلك يجب أن يكون النسق التقني في البنية المهنية بسيطاً بالضرورة، لأن عكس ذلك يؤدي إلى تداخل منطوق اشتغال المهنيين وسيرورة تطور التنظيم نحو تنميط الإجراءات والنتائج والأهداف ما يستوجب التحكم والمراقبة المباشرة، الأمر الذي يتنافى مع مبدأ الاستقلالية الذي يتطلبه النشاط المهني.

"كباقي أشكال التنميط، يمثل تنميط المؤهلات - كخاصية رئيسة في النموذج المهني - العنصر الأكثر استقراراً في السياق الزمني: ونلمس ذلك بمجرد أن يتطلب هذا النموذج البنائي سوقاً مستقرة. أو عندما يكون هذا الأخير معقداً، الأمر الذي يتناسب مع وجود المهنيين داخل التنظيم"<sup>2</sup>، بمعنى أن البنية المهنية يمكن أن تتواجد في بيئة معقدة ومستقرة في ذات لوقت، حسب ثقل المتغيرات الخارجية، فالتعقيد يدفعها نحو استحداث كفاءات وإجراءات تقتضي مرحلة تكوينية طويلة نسبياً لدرجة تستقر فيها حتى يتم تحديد طبيعة هذه الكفاءات وفي الأخير العمل على تنميطها داخل المعاهد والكليات والمراكز.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, op. cit., p. 266.

<sup>2</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 144.

جدول رقم (04): أبعاد نماذج البنيات التنظيمية الخمس

الأدهوقراطية	البنية التقسيمية	البيروقراطية المهنية	البنية الميكانيكية	البنية المقاولاتية	
التعديل المتبادل	تنميط الإنتاج	تنميط الكفاءات	تنميط إجراءات العمل	الرقابة المباشرة	آلية التنسيق الرئيسية
وظائف الدعم (بالإضافة إلى مركز العمليات في الأدهوقراطية العملية)	الخط التراتبي	مركز العمليات	البنية التقنية	القمة الإستراتيجية	الجزء المفتاح في لتنظيم
					معالم التصميم
تقسيم أفقي قوي	تقسيم أفقي/عمودي معتدل (بين المجالس والتقسيمات)	تقسيم أفقي قوي	تقسيم أفقي/عمودي قوي	تقسيم ضعيف للعمل	تقسيم مناصب العمل
تكوين قوي	تكوين/تنشئة تنظيمية معتدل (عند مسؤولي التقسيمات)	تكوين/تنشئة تنظيمية قوي	تكوين/تنشئة تنظيمية ضعيف	تكوين/تنشئة تنظيمية ضعيف	التكوين والتنشئة التنظيمية
شكلنة ضعيفة	شكلنة قوية (داخل التقسيمات)	شكلنة ضعيفة	شكلنة معتبرة	شكلنة ضعيفة	شكلنة السلوك
عضوية	بيروقراطية	بيروقراطية	بيروقراطية	عضوية	البيروقراطية/العضوية
حسب الوظيفة والسوق	حسب السوق	حسب الوظيفة والسوق	على العموم حسب الوظيفة	على العموم حسب الوظيفة	التجمع في الوحدات
صغير	واسع في القمة	مبدئياً كبير. صغير في حالات	مبدئياً كبير. صغير في حالات	كبير	حجم الوحدات
تخطيط محدود على مستوى الفعل (خاصة في الأدهوقراطية الإدارية)	تخطيط/رقابة قوي	تخطيط/رقابة ضعيف	تخطيط على مستوى الفعل	تخطيط/رقابة ضعيف	نظام التخطيط والرقابة
قوي	ضعيف	على مستوى الإداري للتنظيم	ضعيف	ضعيف	ميكانيزمات الربط
لامركزي انتقائية	لامركزية عمودية محدودة	لامركزية أفقية وعمودية	لامركزية أفقية محدودة	مركزية	اللامركزية
					طريقة الاشتغال
العلاقة مع البيئة الخارجية، فك الصراعات، تحقيق	التسيير المالي الإستراتيجي، مراقبة الأداء	العلاقة مع البيئة الخارجية، فك الصراعات	التعديلات الدقيقة، التنسيق بين الوظائف، فك	كل العمل الإداري	القمة الإستراتيجية

توازن تدفق العمل، مراقبة المشاريع			الصراعات		
الانفصال (في الأدهوقراطية الإدارية)، أو انصهار مع الجزء الإداري من أجل إنجاز عمل لاشكلي في المشاريع (الأدهوقراطية العملية)	طبيعتها التقسيمية تؤدي إلى الميل نحو التقسيم	كفاءة في العمل، مُنمط، حرية فردية كبيرة	عمل روتيني، مشكلن، حرية الفعل ضعيفة	عمل لا شكلي، حرية الفعل ضعيفة	مركز العمليات
ذات أهمية لكن تمتزج مع الموظفين؛ تتدخل في العمل داخل المشاريع	شكلنة إستراتيجيات التقسيمات، تسيير العمليات	يتحكم فيه المهنيون، تعديل متبادل قوي	الإعداد والتقسيم، فك الصراعات، الربط بين الموظفين، دعم التدفق العمودي للعمل	ذات أهمية ضعيفة	الخط التراتبي
صغيرة وتمتزج مع البقية في العمل على المشاريع	متطورة على مستوى المجلس حتى تراقب الأداء	ضعيفة	متطورة، تتدخل لشكلنة العمل	منعدمة	البنية التقنية
جد متطورة (خاصة في الأدهوقراطية الإدارية) لكن تمتزج مع البقية في العمل على المشاريع	يتقاسمها المجلس والتقسيمات	متطورة، وذات بنية بيروقراطية ميكانيكية	في الغالب متطورة حتى تقلل من الارتياح التنظيمي	صغيرة	وظائف الدعم
ضعيف	قوي في جميع الأجزاء	ضعيف (ما عدا في وظائف الدعم)	قوي في جميع الأجزاء	قوي على مستوى القمة	تدفق السلطة
ضعيف	قوي في جميع الأجزاء	ضعيف (ما عدا في وظائف الدعم)	قوي في جميع الأجزاء	ضعيف	نسق التدفق المنتظم
قوي في جميع الأجزاء	معتدل بين المجلس والتقسيمات	قوي على المستوى الإداري	مُتَبَط	قوي	تدفق الإتصال اللاشكلي
قوي في جميع الأجزاء (خاصة في الأدهوقراطية الإدارية)	ضعيف	ضعيف، في المستوى الإداري	ضعيف، خاصة في المستويات الدنيا	منعدم	جمل المهمات
معتد في جميع المستويات	مختلف بين المجلس والتقسيمات	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل	من الأعلى إلى الأسفل	تدفق إتخاذ القرارات
					المؤشرات العرضية

الحجم والعمر	فتية بشكل نمطي (المرحلة الأولى)	كبيرة الحجم والعمر بشكل نمطي (المرحلة الثانية)	على حسب السياق	كبيرة جداً في الحجم والعمر بشكل نمطي (المرحلة الثالثة)	فتية بشكل نمطي (الأدهوقراطية العملياتية)
النسق التقني	بسيط وغير ضابط	ضابط لكن غير مؤتمت وغير متطور	غير ضابط وغير متطور	مقسم، في شكل البيروقراطية الميكانيكية	جد متطور، وغالباً مؤتمت (في الأدهوقراطية الإدارية)، غير ضابط وغير متطور (في الأدهوقراطية العملياتية)
البيئة	بسيطة وديناميكية، وفي بعض الأحيان خطيرة	بسيطة ومستقرة	معقدة ومستقرة	بسيطة ومستقرة نسبياً، سوق متنوعة (خاصة على مستوى المواد والخدمات)	معقدة وديناميكية (في الأدهوقراطية الإدارية)
السلطة	تحكم من طرف المدير العام غالباً ما تكون مؤسسة شخصية، ذات بنية قديمة	تحكم تكنوقراطي وخارجي، بنية قديمة	تحكم من طرف العمليانيين المهنيين، بنية عصرية	تحكم من طرف الخط التراتبي، بنية عصرية (خاصة في مجال الصناعة)	تحكم من طرف الخبراء؛ في حالة تطور

المصدر<sup>1</sup>: Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*

<sup>1</sup> Ibid., pp. 404-405.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن نظرية النماذج البنائية الخاصة بـ "هنري مينتزرغ" تكشف عن الطبيعة النسبية للبنيات التنظيمية، وذلك تبعاً لميكانيزمات تنسيق العمل المتبناة من طرف التنظيمات، واستناداً على معالم التصميم الأساسية المشكّلة للتنظيم وعلى رأسها تخصيص العمل وفقاً لطبيعة نشاط التنظيم، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة السياق البيئي وتأثير أبعاده المختلفة على البنية التنظيمية كالمسوق والسلطة الخارجية، إذ بفضل هذه المكونات النظرية استطاع "مينتزرغ" صياغة سبعة نماذج بنائية تكفل للباحثين مرجعية شاملة لمختلف الدراسات التي بحثت في موضوع البنية.

الجدير بالذكر؛ هو أن "مينتزرغ" لم يضيف على هذه النمذجة تحديداً مغلقاً غير قابل للنقد أو إعادة الصياغة، بل العكس من ذلك، نجده في أهم كتاباته حول البنية يذكر بالطبيعة المفتوحة والمتكاملة لهذه النماذج؛ ويتجلى ذلك فيما أطلق عليها بالبنيات "الهجينة" التي تجتمع فيها خصائص أكثر من نموذج بنائي، إشارة منه إلى الطبيعة الراديكالية للشروط التي تتشكل منها النماذج التي حددها، وتنوياً منه كذلك لقابلية نظرية النمذجة البنائية للتطوير من قبل الباحثين والدارسين لموضوع البنية.

# الفصل الرابع

## السلطة العلائقية بين ثنائية الفاعل والنسق

تقديم الفصل.

أولاً: السلطة بين العلاقة الخطية والتبادلية.

ثانياً: السلطة داخل التنظيم من الجوهر المطلق إلى النسبي العلائقي.

ثالثاً: الأطر النظرية والمفاهيمية للسلطة العلائقية.

رابعاً: الاكراهات التنظيمية باعتبارها وسيلة ضبط ومورد للسلطة.

خامساً: لعبة السلطة بين إستراتيجية الفاعل والسياق الضبطي للتنظيم.

سادساً: نسق الفعل الملموس بين التفاوض الاستراتيجي والضبط الاجتماعي.

خلاصة الفصل



## تقديم الفصل

قبل الحديث عن مفهوم السلطة التنظيمية يجب أولاً توضيح المفهوم العام للسلطة وتفكيك المرتكز الدلالي الذي يعتمد عليه الباحثون في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية. لا شك أن ما يحمله مفهوم السلطة من غموض وضبابية لا ينفيه التراث النظري والإمبريقي لهذا المفهوم بل يزيده تأكيداً وغموضاً في نفس الوقت، كما أن الإستعمال المتنوع والمتشعب له -السياسة، الاقتصاد، الأدب، الفن... الخ- واختلاف نماذج التصورات المعتمدة في مختلف التخصصات يزيد من صعوبة التحديد والإلمام بالحقل الدلالي لهذا المصطلح، ويرجع السبب في ذلك إلى الطابع التجريدي الذي يمتاز به، ما ينجر عنه انزلاق في المعنى واستخدام خاطئ ومضلل في غالب الأحيان؛ حيث يتم إسقاطه وتوظيفه في سياقات ووقائع لها خصوصيتها وأطرها الإستمولوجية والمنهجية التي تسعى إلى تحقيق الفهم السليم والصحيح لها. الأمر الذي استوجب بالباحث إلى تقديم السلطة بمفهومها الواسع في العلوم الاجتماعية وكيف إنتقل من كونه علاقة خطية إلى علاقة تبادلية/تفاعلية، ثم تقديم السلطة بمفهومها السوسيو-تنظيمي الحديث بوصفها علاقة تبادلية قائمة على التفاوض، بدلا من كونها صفة تحيل إلى عدها علاقة خطية بين الفاعلين.

أولاً: السلطة بين العلاقة الخطية والتبادلية

إن المقصود بالسلطة ذات العلاقة الخطية أو التبادلية هي، أولاً؛ طبيعة المقاربة التي يستند إليها الباحثين عند تناول موضوع اليطة على أرض الواقع، ثانياً، الطبيعة التي تميز العلاقات الإنسانية نفسها ضمن أنطولوجيا العالم المعيش، وسوف نتطرق لذلك بالتفصيل فيما يأتي.

1- السلطة "كعلاقة خطية"

يعرف "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" السلطة بوصفها: "القدرة أو القوة التي تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة، وقد تستمد السلطة من شخصية الحائز عليها أو من التقاليد أو كنتيجة لإحتكار الثروة أو من القوة العسكرية، وكل نظام إجتماعي عبارة عن نسق من علاقات السلطة بين السادة والمسودين وبين المنافسة والتعاون"<sup>1</sup>، يكشف هذا التعريف عن الوظيفة الضبطية والرقابية للسلطة من خلال الإكراه الممارس على الأفراد بهدف تأطير سلوكهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق المنفعة للطرف القوي، كما يوضح أيضاً المصدر الذي تستمد منه السلطة شرعيتها؛ ويمكن تقسيمها إلى نوعين: أولاً؛ القوة الرمزية والتي تستند فيها السلطة على قوة العادات والتقاليد الاجتماعية أو الأنماط الثقافية التي تمارس في حد ذاتها قهراً جمعياً "دوركهايم" على سلوك وتوجهات الأفراد، أما المصدر الثاني؛ يتمثل في القوة المادية التي تنقسم بدورها إلى نوعين؛ النوع الأول: ما يمتلكه طرف العلاقة من ثروات وموارد تجعل منه الطرف القوي والمسيطر في العلاقة، أما النوع الثاني: يجسده العنف المادي أو كل ما يمكنه إلحاق الضرر الجسدي بالطرف الآخر قصد ترهيبه وإكراهه على الخضوع والتبعية. أما فيما يخص علاقات السلطة يرى هذا التعريف أنها تمثل اللاتوازن القائم على التفاوت الطبقي بين الأفراد داخل المجتمع.

ساهمت كتابات ((ماكس فيبر Max weber)) السياسية في فتح المجال للعديد من الأبحاث والدراسات حول مفهوم السلطة، حيث عرفها "في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" (Economy and Society) بوصفها الحالة أو الاحتمال الذي يتضمن وجود فاعل ضمن علاقة اجتماعية يتمتع بموقع فرض الإرادة على الرغم من وجود

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، الطبعة الثانية، بيروت، مكتبة لبنان، 1982، ص. 322.

المقاومة، وبغض النظر عن الأسس التي يستند إليها هذا الاحتمال<sup>1</sup>. يركز "فيبر" في تحليلاته للسلطة على التفاوت التراتبي بين طرفي العلاقة -سادة ومسودين-، بمعنى أن الشرط الأساسي كي تتحقق السلطة هو وجود طرف ذا مرتبة ووضعية ومكانة أرفع من الطرف الآخر، أما عن هذا الأخير -التابع الضعيف- يشير إليه فيبر بوصفه خاضعاً خضوعاً مطلقاً في أي وضع أو سياق كان، لأن "فيبر" لا يرى في مقاومة الطرف الآخر كنوع من أنواع القوة أو كإمكانية تتيح للطرف الضعيف ممارسة الضغط على القوي من أجل تحقيق مصلحته الشخصية. على هذا النحو، قام "فيبر" أيضاً بوضع تصنيف لهذه السلطة والمصادر التي تكتسب منها شرعيتها، حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع: أولاً؛ السلطة التقليدية التي تستمد مشروعيتها من الأطر التقليدية والأنماط الثقافية للمجتمع، ثانياً؛ السلطة الكاريزمية التي تشرعنها الخصال المميزة والصفات المهمة للشخص القائد، ثالثاً؛ السلطة العقلانية الصادرة عن القوانين والتشريعات والتراتبية في إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات؛ لعل النموذج البيروقراطي أفضل مثال على السلطة العقلانية. تم انتقاد هذا التصنيف لتغيبه السلطة ذات العقلانية القيمة التي تستند في تحقيق مشروعيتها على قيم مطلقة وتضع من خلالها نماذج تطبيقية لتحقيق أهداف تحمل في طياتها نواة أيديولوجية تسيطر بها على الافراد - كفكرة الدولة الإسلامية، على سبيل المثال-.

أما "تالكوت بارسونز" يعرفها بأنها "ليست فقط الإكراهات الممارسة من طرف بعض الأفراد على الآخرين، والتي يمكن ويجب إضفاء طابع الشرعية عليها بالرجوع إلى القيم والمعتقدات المشتركة. بل هي عبارة عن سيورة إجتماعية يتم من خلالها تحديد مجموعة من الأهداف المشتركة على نحو يساعد على تنفيذها وتحقيقها على أرض الواقع"<sup>2</sup>، يجمع "بارسونز" في هذا التعريف بين موقفين تجاه السلطة، الأول؛ يقوم على القوة القهرية المشرعة التي يمتلكها صاحب الأمر والعقوبات التي تمارس على الطرف الآخر في حالة عدم الامتثال -قوي/ضعيف-، أما الموقف الثاني؛ يقره "بارسونز" كشرط ضروري من شروط شرعنة السلطة، وهو وجود أهداف مشتركة تفرض سُلطتها الأخلاقية على جميع الأفراد ما يجبرهم على الامتثال لجميع الآليات التي تسهل وتساعد على تحقيقها؛ ويحكم على كل فعل يخرج عن مقتضيات الهدف المشترك للجماعة على أنه فعل لا أخلاقي، بمعنى رؤية السلطة على أنها "قوة عامة لتأمين إنجاز الالتزامات التي تفرضها وحدات في نسق التنظيم الجمعي، حينما تكون الالتزامات

<sup>1</sup> جودة محمد إبراهيم أبو خاص، المنظور الفلسفي للسلطة عند ميشيل فوكو: دراسة في الفلسفة السياسية والإجتماعية،

الطبعة الأولى، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017، ص. 51.

<sup>2</sup> François Bourricaud, *L'individualisme institutionnel : essai sur la sociologie de Talcott parsons*, troisième édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1977, pp. 160-161.

مشروعة بالنظر إلى علاقتها بالأهداف الجمعية، وحيثما يكون هناك افتراض الإكراه - في حالة المقاومة - على ذلك بواسطة الروادع الموقفية السلبية<sup>1</sup>، ويتضح من خلال ذلك أن "بارسونز" لم يعتمد فقط على التأثير الشكلي للطرف القوي بل يعتمد أيضاً على أهمية الدافع الأساسي "الأهداف" الذي جمع بين أطراف التفاعل مدعماً موقفه بما تفرضه الأيديولوجيا من ضوابط أخلاقية régulations morales متضمنة في الأهداف الجماعية التي يحددها الأفراد ويتفقون عليها، على سبيل المثال لا الحصر: برامج وسياسات النهوض بالاقتصاد الوطني.

من خلال عينة التعريفات السابقة يتضح لنا تنوع الحقل المفاهيمي للسلطة -مشروعية السيطرة/الإكراه/القوة على التأثير/ فرض الطاعة/ فرض الإرادة-، كما تشترك التعريفات السابقة في تهميشها أو تغييبها لإمكانية إكتساب القوة لدى الطرف الآخر واعتبار ما ينتج عنه من ردود أفعال مضادة لا يعدو أن يكون مجرد مقاومة أو عصيان يستوجب الردع والضبط؛ هذا التغييب أو التهميش نحى بها منحى التصور الميكانيكي لسلوك الأفراد والتحليل الخطي لعلاقات السلطة -سلطة أ على ب- وأدى إلى إهمال الطابع النسقي المعقد للسياق الاجتماعي وعدم الاهتمام بتبيان البعد التفاوضي للعلاقات الاجتماعية ودوره الحاسم في عملية بنينة processus de structuration الواقع الاجتماعي المركب.

## 2- السلطة كعلاقة تفاعلية/تبادلية

بعدما عُرض الموقف الأول الذي يري بأن السلطة هي سيطرة القوي على الضعيف في إطار التفاوت التراتبي، واعتبار أن علاقة الضعيف بالقوي مجرد علاقة تبعية وخضوع تفرضها شرعية السلطة وتضبطها الإكراهات والروادع الموقفية. ننتقل الآن إلى الموقف النظري الثاني الذي يقول بإمكانية إكتساب الطرف الضعيف أو التابع في العلاقة للسلطة، ويجادل هذا الاتجاه بالبعد العلائقي والتبادلي للسلطة، ما يفتح أفق جديدة للتحليل وي طرح في نفس الوقت نقداً وإعادة صياغة للمركزات الدلالية لمفهوم السلطة الخطية كالشرعية والقوة والإرادة.

نستهل الطرح العلائقي للسلطة بالموقف الذي أعرب عنه "ميشال فوكو" في كتاب تحت عنوان "جينياولوجيا المعرفة" أين وصف السلطة بأنها «علاقات القوى المتعددة التي تكون محايثة للمجال الذي تعمل فيه تلك

<sup>1</sup> ألفن جولدنز، *الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي*، ترجمة: علي ليلي، الطبعة الأولى، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2004، ص. 449.

القوى، مكونة لتنظيم تلك العلاقات، إنها الحركة التي تُحول تلك القوة وتزيد من حدتها وتقلب موازينها بفعل الصراعات والمواجهات التي لا تنقطع" <sup>1</sup> نطلق في التعقيب على هذا الوصف المغاير للسلطة من حيثُ انتهى، باعتبار أن الصراعات والمواجهات هي البعد المفسر لانقلاب موازين القوى وانتقالها من طرف لآخر؛ الأمر الذي يفتح المجال لتعدد هذه القوى وفق ما يمنحه السياق/المجال من موارد وإمكانيات للفاعلين، وبالتالي تصبح العلاقة السلطوية - في حد ذاتها- من يحدد الشرعية والقوة وفرض الإرادة، بمعنى؛ حول "فوكو" مفهوم السلطة من خلال تحديدها كنتيجة لمجموعة علاقات وتفاعلات متواجحة ومتصارعة، بدلا من إعتبارها كمعطى بديهي يحدده التفاوت التراتبي على نحو مسبق.

وعرفها عالم الاجتماع الإنجليزي "أنتوني جيدنز" و(فيليب صاتن Philip Sutton) بأنها "هي السلطة/القوة الشرعية التي يحملها شخص أو جماعة في وجه شخص آخر أو جماعة أخرى" <sup>2</sup>. في هذا التعريف المختصر؛ يفتح صاحب نظرية البنية La théorie de la structuration المجال نحو التحديد الموقفى والسياقي لصاحب السلطة وذلك بعدم إدراجه للتفاوت التراتبي والمكانة/الوضعية كشرط مسبق لإكتساب السلطة، أما فيما يخص الشرعية التي تستند عليها السلطة نجدده يحمل مفهوماً آخر عند "جيدنز"؛ أساسه نفعي يدعم موقف الفاعل في مواجهته للأوضاع التي تهدد إستقراره أو تحول دون تحقيق مصالحه، إذ يعتبر أن "مفهوم المصالح هو الذي يرتبط مباشرة بالصراع والتضامن، وليس مفهوم القوة في حد ذاته. فإذا كان ثم تلازم في العادة بين القوة والصراع، فإن هذا لا يعود إلى أن أحدهما ينطوي منطقياً على الآخر، ولكن لأن القوة ترتبط بالسعي لتحقيق المصالح، ومصالح الناس تتعارض مع بعضها البعض" <sup>3</sup> ما ينتج عنه تعدد القوى المتصارعة أو المتعاونة التي تستمد شرعيتها من المصالح التي يسعى إليها الفاعل ويعتبرها مصدراً للإستقرار أو ضرورةً لتحسين وضعيته واكتسابه المزيد من السلطة. تنبه "جيدنز" لأهمية التناول العلائقي للسلطة في عملية بنية الوقائع الاجتماعية من خلال ما ينتج عن الصراع من قواعد إجتماعية règles sociales يتفاوض عليها الأفراد لتنظم علاقاتهم السلطوية؛ وتصبح بذلك "القواعد" من أهم مكونات الواقع الاجتماعي وأحد العناصر الرئيسة في بنية هذا الواقع.

<sup>1</sup> جودة محمد إبراهيم أبو خاص، نقلا عن ميشال فوكو، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

<sup>2</sup> أنتوني جيدنز وفيليب صاتن، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص. 313.

<sup>3</sup> أنتوني جيدنز، قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص. 221.

يعرفها أيضاً ((ريمون بودون Raymond Boudon)) بأنها "سياق مقصود يؤثر بِفَاعِلَيْنِ على الأقل، كما يؤثر، عبر إعادة توزيع للموارد المحصلة بواسطة إستراتيجيات مختلفة، بالمستوى النسبي لقدرات كل منهما بطريقة متوافقة مع صيغة الشرعية المعمول بها أو متناسبة معها على الأقل"<sup>1</sup>، إنطلاقاً من نقده للمفهوم "الفيبري" للسلطة، ارتكز "بودون" في صياغته لمفهوم السلطة على ثلاثة مفاهيم أساسية، أولاً: توزيع الموارد؛ ويقصد به بودون المصادر التي يكتسب منها الفاعل مكانته/وضعيته وتأثيرها على السياق العام، على سبيل المثال؛ يعتبر تقسيم العمل وتوزيع المهام والصلاحيات عبارة عن توزيع للموارد التي تمكن الفاعل من السلطة، ثانياً: القدرة؛ وهي شرط ملازم لإمتلاك المورد، وفيه يلغي التفاوت التراتبي للأفراد كشرط لممارسة السلطة على الآخر، بمعنى أن يمتلك الفاعل القدرة/الكفاءة على الإستعمال الأمثل لما يمتلكه من موارد، ما يفرض درجة من الوعي ومعرفة حدود وشروط السياق الذي تستعمل فيه، ثالثاً؛ النزعة الإستراتيجية: وهو المفهوم المحوري في صياغة "بودون" للسلطة؛ حيث يرى بأن ما يمتلكه الأفراد من الموارد وما يمتازون به من قدرات متفاوتة يُستخدم في إستراتيجيات تعاونية أو صراعية -حسب الوضع والسياق- من أجل تحقيق مصالحهم وأهدافهم؛ وهذا ما يضيف الطابع العلائقي على السلطة. أما فيما يخص الشرعية يقول "بودون" منتقداً "فيبر": "لم يسع فيبر إلى التمييز بين أنماط الإستقبال التي يحتفظ بها "الخاضعون" تجاه تعليمات "المسيطرين" ...، إن ما يهم فيبر بشكل خاص في الشرعية هي الأسس الأيديولوجية والمؤسسية التي تمنحها لممارسة الأنماط المختلفة لسلطة تقليدية أم ريادية (Charismatique) أم عقلانية-شرعية"<sup>2</sup>. يتشابه موقف بودون مع جيدنز فيما يخص الشرعية، وذلك بإقراره أهمية الإستعدادات المتشكلة لدى الخاضعين في سياق علاقتهم بالمسيطرين، ويرى أن ما يشعرون ردة فعل الفرد الضعيف ليست الأيديولوجيا أو العقلانية لأنها لا تخدم مصالحه بصفة مباشرة على الأقل؛ بل تشرعن وضعه الفاعل والمصالح التي تحفظ له الاستقرار أو تحسّن من وضعيته.

تشارك التعاريف السابقة حول الطبيعة العلائقية للسلطة؛ من خلال نقد وإعادة صياغة لمفهوم الشرعية، بمعنى؛ لم تصبح ممارسة السلطة تقتصر على صاحب الشرعية الأيديولوجية أو العقلانية فقط، بل اتسع مفهومها ليشمل الاستعدادات النفسية والاجتماعية للطرف الآخر وما يصدر عنه من ردات فعل ومواجهات مضادة سواء

<sup>1</sup> ريمون بودون وفرونسوا بوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، الطبعة الأولى، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص. 374.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 374.

أكانت مقاومة لإرادة الطرف القوي أو داعمة لشرعيته - حسب إستراتيجيات الأفراد- إذا، سنعمد في هذه الدراسة على الموقف الثاني الذي أقرته سوسولوجيا التنظيمات على المستوى الميكروي في أبحاثها الميدانية وتحليلاتها النظرية، كما أننا سنأخذ بنظرية الفعل الإستراتيجي لتفكيك وتحليل ما تتضمنه السلطة من أبعاد علائقية في السياق التنظيمي.

### ثانياً: السلطة داخل التنظيم؛ من الجوهر المطلق إلى النسبي العلائقي

تختلف سوسولوجيا التنظيمات في قاعدتها الإستمولوجية عن المقاربة البنيوية التكوينية والمقاربة الديناميكية اللتين ارتكزت عليهما سوسولوجيا الصناعة والعمل لفترة طويلة، ويكمن هذا الاختلاف في تغيير سياق معالجة الديناميكيات الاجتماعية من مستوى البنيات والعلاقات الاجتماعية القائمة على المنظور الجدلي الشامل، إلى الواقع التنظيمي بإعتباره كبناء إجتماعي وليس معطى طبيعي؛ بمعنى الانتقال من المحددات البنائية للفعل والمفروضة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الفاعل، إلى التركيز على ما يمتلكه الفاعل من حرية واستقلالية تجاه البني الاجتماعية، وعلى أساس ذلك تقرر سوسولوجيا التنظيمات بالأهمية البالغة للواقع التنظيمي في الحياة الاجتماعية، وضرورة الإعتماد عليه في تفسير الوضع الراهن للمجتمعات المعاصر عن طريق دراسة ما ينتج عنه من إختلالات وظيفية أو تكامل نسقي.

إن هذا تغيير على مستوى موضوع البحث السوسولوجي -من الماكرو إلى الميكرو - أدى إلى ضرورة تبني المقاربة الوظيفية واعتماد الاتجاه الفينومينولوجي على حد سواء؛ حتى يتسنى للباحث السوسولوجي دراسة التنظيمات وما تقوم عليه من علاقات إجتماعية بين مختلف الفئات الوظيفية، فلو إقتصرت سوسولوجيا التنظيمات "على مقارنة اتجاهات الفاعلين وميولاتهم، والمنطق الذي يسخرونه لتحقيق أهدافهم، والمسائل التي يلجؤون إليها لتسهيل هذه العملية، لكان ضرباً من التأويل الفينومينولوجي. ولو إقتصرت بالمقابل على كشف الإكراهات القبلية للفعل، لكان ضرباً من التأمل، والنزوع نحو الكشف عن جبرية غير مبررة"<sup>1</sup>، وبالتالي تفادت سوسولوجيا التنظيمات ذلك الصراع المنهجي الموجود بين تيار الفردانية وتيار الكليانية باعتمادها تحليلاً نسقياً يراعي التعقيد البنائي الذي يمتاز به الواقع الاجتماعي والأخذ في نفس الوقت بإكراهات النسق كمحدد للاستقلالية النسبية التي يتمتع بها الفاعلون وما يكتسبونه من هامش حرية يفتح لهم إمكانية الفعل.

<sup>1</sup> جمال فزة، سوسولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات، الطبعة الأولى، الرباط، دار أبي الرقراق، 2013، ص. 151.

أدت هذه النقلة الإبستمولوجية إلى تغيير على المستوى المفاهيمي والمنهجي في مقارنة المسائل التنظيمية، والسلطة أحد هذه المسائل التي مرت بثلاثة براديغمات شخصها "ميشال كروزبي" في كتابه الظاهرة البيروقراطية<sup>1</sup> موضعاً كيف تم معالجة السلطة من منظورات مختلفة.

### 1- العقلانية المطلقة<sup>2</sup>

تمثل العقلانية المطلقة ذلك التوجه القائم على التحليل الميكانيكي للواقع التنظيمي، وأهم رواده كل من ((فريدريك تايلور Frederick Taylor)) و"هنري فاييل" و"ماكس فيبر"، حيث كان هدفه الضمني هو التخلص من النموذج الأرستوقراطي الذي كان قائماً على التحكم في الأفراد، والانتقال إلى نموذج عقلائي يسيطر على الأشياء، مثل المؤسسات، المصانع، الإدارات... إلخ، وذلك بآليات وإجراءات عقلية غيبت كلياً الواقع المركب والمعقد الذي يتشكل من حوله السلوك الإنساني وتُبنى من خلاله علاقات السلطة، واختزال هذه الأخيرة في علاقات سلطوية ذات اتجاه واحد -التسلسل الهرمي للسلطة، وحدة الأمر، وحدة التوجيه... إلخ-، ما نتج عنه تغلب منطق الشيء على البعد الإنساني والاجتماعي للعمل وأصبح العامل كأداة في يد الرأسمالية؛ توجهه وتضبطه مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات الروتينية؛ ما تسبب في إختلالات وظيفية أكدت قصور هذا البراديغم في فهم الطبيعة الحقيقية لأفعال الأفراد داخل التنظيم. وقع الماركسيون أيضاً في نفس الخطأ بتحليلهم للمشاكل الناتجة عن النظام الرأسمالي وفق جدلية مبسطة لعلاقات السلطة، فعوض تجنب التركيز على إدارة الأشياء كما فعل التيار العقلائي الضيق، عمقوا الإشكال بطرحهم لفكرة تنفيذ بنقل ملكية الشيء -وسائل الإنتاج- من الخاص إلى العام كحل جذري للقضاء على مشاكل السلطة.

### 2- العلاقات الإنسانية<sup>3</sup>

وجهت عدة انتقادات لبراديغم العقلانية المطلقة، نتيجة المشاكل الأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية التي كان سبباً في بروزها على الساحة المجتمعية؛ ما أدى إلى تشكيل توجهات مضادة لمشروع الرجل الاقتصادي L'homo oeconomicus والتي ساندتها التكتلات النقابية والتيار الرأسمالي الجديد ما بين 1930-1950 والمتمثلة

<sup>1</sup> Cf. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., pp. 3-11.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, p. 177.

<sup>3</sup> Cf. *Ibid.*, p. 180.



في براديجم العلاقات الإنسانية والمجسدة في الأعمال الإمبريقية للتيار التفاعلي والتيار الليويني<sup>1</sup> Lewinien وتيار العقلانية المحدثة، لكن فشلت هذه التيارات في تقديم فهم حقيقي لمشكلة السلطة داخل التنظيم؛ وذلك لأسباب عديدة نذكر أهمها:

- انبثق التيار التفاعلي، المتأثر بالبحوث الإثنولوجية ذات الطابع الوضعي والإمبريقي، من تجارب الهاوثورن المشهورة التي أشرف عليها كل من ((إلتون مايو Elton Mayo))؛ ((فريتز روتليزبورغور Fritz Roethlisberger)) و((ويليام دوكنس William Dickso))، وعززته الأبحاث التي قام بها فريق بحث من جامعة هارفارد سنة 1930 تحت إشراف كل من "إلتون مايو" والفيلسوف الإنجليزي ((توماس وايتاد Thomas Whitehead))، حيث كشفت هذه البحوث عن الجانب اللاشكلي للتنظيم وساهمت في الكشف عن ديناميكية الجماعات غير الرسمية والسيرورة العفوية التي تتشكل من خلالها ظاهرة القيادة داخل هذه الجماعات، كما قدمت تحليلاً مبتكراً للكيفية التي يؤثر بها السياق الثقافي والتكنولوجي على أعضاء التنظيم. لكن وقع هذا التيار البحثي في منزلق إبستيمولوجي من خلال اعتماده الحصري على تصنيفه للمحددات الوجدانية التي تؤثر في وظيفة أو طريقة إشغال التنظيم ما أدى به إلى الوقوع في تحليل ميكانيكي للوقائع لا يختلف في جوهره عن الباراديجم العقلاني المطلق، وإنجر عن هذا التحليل الميكانيكي إهمال الواقع المركب للفعل الجماعي واعتباره معطى بديهي للعقلانية الخالصة التي يتم ممارستها على الأفراد، كما أهمل أثر النظام التراتبي الشكلي وأنماط التحكم وآليات الضبط الاجتماعي المسيطر بها على الفاعلين<sup>2</sup>؛ وبذلك أهمل المشاكل الفعلية للسلطة داخل التنظيم.

- أما فيما يخص التيار الليويني الذي تشكل سنة 1940 في جامعة ميشيغان، والذي تتأسس توجهاته النظرية والإمبريقية على أفكار عالم النفس الألماني "كورت ليوين"، لم يستطع الكشف عن الطبيعة المركبة والمعقدة للسلطة داخل التنظيم إثر اكتفائه بالمقاربات السيكلوجية والوضعية في تحليله للوقائع، فبالرغم من اهتمامه بمسألة القيادة إلا أنه لم يستطع تقديم تفسيرات مقنعة لعلاقات السلطة القائمة بين الفاعلين؛ وسبب ذلك هو إعتبار القيادة مسألة فردية وشخصية بدرجة أولى متجاهلاً بذلك البعد السوسيولوجي والتنظيمي المؤثر على سيرورة

<sup>1</sup> نسبة لعالم النفس الألماني كورت ليوين Kurt Lewin صاحب مفهوم ديناميكية الجماعة.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, p. 181.

تشكلها<sup>1</sup>؛ ما أدى بهذا التيار إلى تعييب شبكة العلاقات الاجتماعية التي تتأسس عليها السلطة الفعلية والتي من دونها لا يمكن تحليل القمة الهريرية إلا على أساس أنها إطار رسمي بحت.

- في الفترة الممتدة من 1955 حتى 1960، تُوجت التراكمات النقدية الموجهة لهذا البراديجم بتقارب منهجي *méthodique* بين علماء النفس الاجتماعي ممثلين في كل من ((روبرت كان Robert Kahn)) و((أرنولد تاننباوم Arnold Tannenbaum))؛ وعلماء النفس من أهمهم ((دوروين غارترايت Dorwin Cartwright)) و((وجونفرانتش John French))؛ وسوسيولوجيون ذوي توجه أثنولوجي في الغالب أمثال ((مالفيل دالتون Melville Dalton)) و((نورمان مارتين Norman Martin))، حاولوا بهذه الشراكة العلمية، التي عُرفت بتيار العقلانية المحدثة، الجمع بين المتناقضين -براديجم العقلانية المطلقة والعلاقات الإنسانية- من خلال مصالحة انتقائية بين العقلانية التي تفرضها المادة ومنطق العلاقات الإنسانية؛ حيث ركزت بحوثها حول عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة في إطار فرضية تفضي بأن: في حالة ما أردنا تحقيق توافق بين أهداف التنظيم ورضا العمال يكفي وضع نسق قيادة يمتاز بالتساهل والتسامح؛ بمعنى مراعاة الجانب الإنساني بتغيير نمط القيادة. لكن فشل هذا التيار في تفكيك المركب العلائقي للسلطة نتيجة المصالحة الإنتقائية الساذجة التي فصلت بين العناصر المركبة والمكونة لكل من المتناقضين وما يوجد بينهما من تداخل وتشابك؛ لأن في كل المستويات الوجدانية للأفراد توجد نزعة من المصلحة العقلانية *calcul rationnel*؛ وفي كل قرار عقلائي، حتى وإن كان ذو طبيعة تقنية، توجد به حدود وإكراهات وجدانية. ما أدى إلى عدم تمكن هذا التيار من صياغة منهج موحد ومقاربة مضبوطة المعالم تمكنه من ملامسة حيثيات وأبعاد علاقات السلطة على مستوى جميع الفئات التنظيمية وليس فقط الإدارية مختزلةً في عملية إتخاذ القرار<sup>2</sup>.

### 3- العقلانية المحدودة

ساهمت البحوث والدراسات التي أجريت تحت لواء العقلانية المحدثة في بروز براديجم يحمل رؤية مخالفة لتلك التي اعتمدها التيارات السابقة، فعوض الأخذ بالبراهين التي تقر عدم توافق السلوك الإنساني مع فرضيات العقلانية المثالية والسعي من خلالها لتكوين ذلك الفرد العقلائي؛ إتجه هذا البراديجم نحو بحث الأسباب التي تجعل

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 182.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, p. 183.

من السلوكيات تبدو غير عقلانية على الرغم من أنها ليست كذلك<sup>1</sup>، بمعنى معارضة الفكرة التي تقول أن عقلانية الإنسان هي مطلقة كونها مبنية وفق طرق وأساليب علمية؛ وصاغت فكرة عامة تقول بأن احتمالية الخطأ في تقدير الأوضاع وكذلك قصور العقل البشري في الإحاطة بجميع المعطيات التي تشكل القرار النهائي الذي سينتجه الفاعل يجعل من عقلانيته محدودة؛ وأن كل سلوك إنساني هو عقلائي بإعتبار ما يقدمه الأفراد من أسباب وحجج لأفعالهم.

يعود الفضل في تشكل هذا التيار للبحوث التي قام بها "هاربرت سيمون" في الإدارات العمومية المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث درس عملية إتخاذ القرارات داخل هذه التنظيمات واهتم تحديداً بالعوامل التي تتدخل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إختيار القرار الأكثر عقلانية لدى القادة والمسيرين، وخرج بنتائج شكلت له المسلمات الأساسية لنظريته الموسومة بـ "العقلانية المحدودة"؛ وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- دائماً تتم عملية الإختيار وفق "مخطط schéma" مبسط ومحدود ويحاكي بالتقريب الوضعية الحقيقية للفرد، ويطلق عليه سيمون مصطلح "تحديد الوضعية définition de la situation" بالنسبة للفرد المخير.

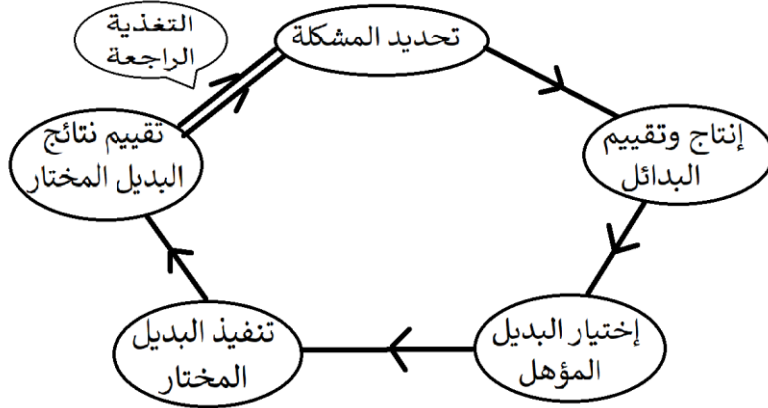
- العناصر التي يتم من خلالها تحديد الوضعية لا يعتبرها "سيمون" مجرد معطيات، بل هي نتاج سيرورة سيكولوجية وسوسولوجية تشمل الأنشطة التي يقوم بها الفرد المخير وبقية أفراد الوسط المتواجد فيه.

تبعاً لهذه المسلمات صاغ سيمون عملية إتخاذ القرارات العقلانية في أربعة مراحل متتابعة وهي: تحديد المشكلة؛ إنتاج وتقييم البدائل الممكنة، إختيار البديل المؤهل، تنفيذ البديل المختار، تقييم نتائج البديل المختار، تغذية الراجعة. إن هذه المراحل التي حددها سيمون تعد بمثابة تعامل براغماتي مع قصور العقل البشري امام المشاكل المعقدة التي يواجهها نتيجة المعلومات الناقصة التي يجمعها ناهيك عن الدقة والشمولية التي تتطلبها عملية تحليل هذه المعطيات ما يستدعي المزيد من الجهد والوقت الأمر الذي يتنافى مع منطق إتخاذ القرارات لحل المشكلات ذات الطابع الإستعجالي، فمن أجل تقليص هامش الخطأ الناتج عن هذه النسبية جعل من العملية العقلية في إتخاذ القرارات عبارة عن سيرورة مستمرة تتغذى من الخبرات السابقة من خلال ما تمنحه كتغذية راجعة

<sup>1</sup> Cf. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, deuxième édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 1997, p. 54.

<sup>2</sup> Cf. J.-G. March et H.-A. Simon, *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*, op. cit., p. 137.

لمتخذي القرار؛ وعبر الخبرة المتراكمة عبر الزمن يستطيع المدبرين تشكيل مخططات مبسطة في شكل قوالب يحتكم إليها أصحاب القرار عند التعامل مع المشاكل التي سبق وأن واجهتهم.



شكل رقم (15): النموذج العقلاني لعملية إتخاذ القرار<sup>1</sup>

إنطلاقاً من الإسهامات التي قدمها "شيستريرنار" والتي تعتبر التنظيم كنسق تعاوني يتضمن أهدافاً جماعية وفردية، دعم سيمون مسلمات نظريته من خلال تقسيم القرارات العقلانية إلى ستة أنواع، أولاً؛ "قرار عقلائي بشكل الموضوعي" يجسد التصرف الصحيح الذي يحقق أعلى قدر من القيم في وضعية معينة، ثانياً؛ "عقلاني بشكل الذاتي" الذي يعتمد على المعرفة الحقيقية -تحديد الوضعية- التي يمتلكها صاحب القرار حول الموضوع والتي تمكنه من بلوغ الهدف، ثالثاً؛ "عقلاني واعٍ" ويتم فيه تكييف الوسائل وفقاً للأهداف، رابعاً؛ "عقلاني مقصود" بمعنى أن تكييف الوسائل حسب الأهداف يكون مقصوداً إما من طرف الفرد أو التنظيم، خامساً؛ "عقلاني من وجهة نظر التنظيم" بمعنى يخدم سوى أهداف التنظيم، سادساً؛ "عقلاني من وجهة نظر الفرد" إذا كان يخدم مصلحة الفرد<sup>2</sup>. نلاحظ من هذا التقسيم التغيير الجوهرى الذي طرأ على مفهوم العقلانية حيث انتقل من الجوهر الواحد المطلق إلى المتعدد النسبي؛ تحده وضعية الأفراد والسياقات التي يتفاعلون خلالها، هذه هي الإضافة النوعية التي قدمها "سيمون" لعلوم الإدارة والتنظيمات؛ وتجسدت كنموذج نظري في منهج اتخاذ القرار الذي طوره رفقة "جيمس مارش" و ((ريتشارد سايرت Richard Cyert)) مؤكدين خلاله على إرتيابية العوامل والسياقات المساهمة كسيرورة في عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الباحث

<sup>2</sup> لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسولوجية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 43-44.

ساهم هذا التيار البحثي في تشكيل القاعدة الإبستمولوجية للسوسيولوجيا التنظيمات، وأصبح التصور النظري والمنهجي للواقع التنظيمي يعتمد على الرؤية النسبية والمحدودة للفعل التنظيمي - في بعده الشكلي والاشكلي -. كما تعد نظرية الفعل الإستراتيجي، التي سيعتمدها الباحث كإطار نظري في هذه الورقة، أحد أهم المقاربات التي طورت مفهوم العقلانية المحدودة وجعلت منه نموذجاً تحليلياً لعلاقات السلطة داخل التنظيمات، وذلك من خلال صياغة مفهوم منطقة الإرتياب Les zone d'incertitude التي تتخلل كل تنظيم بشري حيث تتجسد في شكل ثغرات قانونية أو إجراءات يشوبها نقص تقني أو تغيير تنظيمي يحمل في طياته متطلبات جديدة؛ يستغلها الفاعلون لتحقيق نوع من الإستقلالية عن البنية الشكلية، ما يحقق لهم إمكانية الفعل ورد الفعل وبالتالي إكتساب قدر من السلطة الفعلية تسمح لهم بالتفاوض حول المكانة الاجتماعية-التنظيمية وتحقق لهم مصالح وأهداف معينة.

### ثالثاً: الأطر النظرية والمفاهيمية للسلطة العلائقية

لا شك أن كل تنظيم يسعى لتحقيق أهداف معينة يخضع إلى ضرورة الجمع بين متناقضين هما تقسيم العمل وتنسيق العمل، وتمثل السلطة أحد أهم العناصر التي تضمن هذا الجمع من خلال ما توفره من إنتظام ordre يحقق التناغم المطلوب بين الأنشطة او الوظائف المختلفة، في هذا الخصوص يوجد توجيهين يختلفان في القاعدة النظرية لعلاقات السلطة، أولاً؛ يُعرف التوجه التايلوري بنزعه التراتبية وإعطاء السلطة لصاحب المكانة الهرارشية التي تعكس تكوينه ومستواه المعرفي وتعطيه الحق في إسداء الأوامر والتوجيهات لمن هم أدنى منه مرتباً؛ بمعنى أن هذا التوجه يركز حصرياً على التدفق التنازلي للسلطة من أجل تنسيق العمل. ثانياً؛ أما فيما يخص التوجه الثاني والذي تمثله أعمال "شيستر بيرنارد"؛ لا يقوم فيه تنسيقه للعمل على المكانة الهرارشية؛ بل يستند على الإتصال الرسمي بين المسؤول والعمال؛ بمعنى مدى قبول approbation الافراد الخاضعين للأوامر التي يتلقونها، ومنه تصبح علاقات السلطة علاقة أفقية يصبح فيها المنفذ هو من يعطي الشرعية لسلطة المسؤول. يسعى كل من هذين التوجيهين نحو موضوعة السلطة الشكلية ومدى فعاليتها في عملية تنظيم العمل.

إن هذا الطرح يميلنا مباشرة إلى مفهوم السلطة الخطية وما يحملة من منطلقات تدرج ضمن التحليل السببي الميكانيكي للواقع التنظيمي، وبحكم توجهاتنا الإبستمولوجية التي تحددها سوسيولوجيا التنظيمات بخصوص موضوع السلطة؛ ارتأينا أن نتفادى التعريفات الكلاسيكية للسلطة التنظيمية التي تصفها على أساس أنها "الحق في

القيادة والقدرة على فرض الطاعة"<sup>1</sup>، فموضوع السلطة لا يتحدد عند المختصين في سوسيولوجيا التنظيمات بإعتباره معطى طبيعي يتم الحصول عليها بحكم المكانة الهيكلية، فالنتائج التي توصلت إليها الدراسات النظرية والإمبريقية في مجال التنظيمات؛ وضحت أن عملية تنسيق العمل لم تعد وظيفة "طبيعية" يقوم بها المسؤول، بل أوضحت ممارسة تطبعها سلطة تحمل مفهوماً مختلفاً وأكثر تعقيداً من المفهوم السابق<sup>2</sup>، وحتى لا نعيد عما وضعناه كأهداف لهذا الفصل النظري، سنقدم تعريفات لا تخرج عن الإطار الإبيستيمولوجي للتخصص. بمعنى تقديم مفهوم آخر يحمل تصوراً نظرياً وإمبريقياً للبعد العلائقي للسلطة.

### 1- مفهوم السلطة داخل التنظيم

وبحكم التناول الشامل للواقع التنظيمي بشقيه الشكلي واللاشكلي؛ يتضمن الحقل الدلالي لمفهوم السلطة بعدين أساسيين هما، أولاً؛ السلطة الشكلية التي تجسد علاقة ذات طبيعة خطية بين فرد وفرد آخر أو مجموعة أفراد، يطبعها الحق المشروع في إسداء الأوامر وفرض الطاعة على المرؤوسين في إطار العمل؛ وتعرف على أنها ذات طبيعة تراتبية حيث يكتسبها الأفراد بفعل تفويض المهام والمسؤوليات المرتبطة بالمنصب الذي يشغلونه، وتشرعنها العقلانية الاقتصادية عن طريق مجموعة من القوانين والقواعد التنظيمية التي تكفل للمسؤول الحق في اتخاذ مجموعة من القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لتوجيه سلوك الأفراد؛ وذلك للحفاظ على انتظام المهام والأنشطة المختلفة وضمان التنسيق بينها لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم. ثانياً؛ السلطة اللاشكالية؛ هي سلطة يكتسبها الفرد خارج الأطر الشكلية للتنظيم، وذلك وفقاً لطريقتين؛ إما من خلال المنصب الذي يشغله أو من خلال الفرص الناجمة عن السياق الذي يتواجد به، فيما يخص السلطة اللاشكالية التي يكتسبها الأفراد -المسؤولين- من خلال مناصبهم، تتعلق بممارسة السلطة الشكلية التي يمتلكونها بحكم مناصبهم وتوظيفها خارج الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد ممارستها، وذلك باستغلال الثغرات الكامنة في القواعد التنظيمية والقوانين الرسمية أو انتهاكها بشكل مباشر، حيث يوظفها الفرد للضغط على الآخرين من أجل تحقيق مصلحته الخاصة، وبذلك تتحول من كونها وسيلة إلى اعتبارها غاية. أما السلطة اللاشكالية التي يكتسبها الفرد<sup>3</sup> تبعاً لسياق معين؛ فتمثلها مجموعة

<sup>1</sup> Henri Fayol, *op. cit.*, p. 33.

<sup>2</sup> Cf, Philippe Bernoux, « *Systemes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation* », in Michel De Coster et François Pichault (coordination et présentation), *Traité de sociologie du travail*, deuxième édition, paris, éditions De Boeck & Larcier s.a., 1998, p. 363.

<sup>3</sup> وتشمل جميع أفراد التنظيم بدرجات متفاوتة.

الموارد التي يسيطر عليها الفاعل تبعاً لوضعيته التنظيمية؛ ويرى فيها مصدراً للقوة والضغط على بقية الأفراد، ويكتسبها بفضل المعلومات المهمة التي يمتلكها؛ أو علاقات شخصية مع أصحاب النفوذ؛ أو المعارف التي يمتلكها تجاه مهامه سواء كانت معرفة خبراتية أو تكوينية؛ ومن خلال استغلال الثغرات المتضمنة في الإجراءات والقواعد المرتبطة بنشاطه أو موقعه التنظيمي لتحقيق نوع من الاستقلالية عن البنية الشكلية.

يعرف كل من "ميشال كروزبي وإرارد فريديبارغ" السلطة بغض النظر عن مصدرها، شرعيتها، أهدافها، وطرق ممارستها؛ هي إمكانية تأثير فرد أو جماعة على فرد أو جماعة أخرى في إطار علاقة تفاوضية غير متوازنة، وبالتالي هي علاقة وليست خاصة يمتاز بها الفاعلون<sup>1</sup>. نلاحظ أن "كروزبي وفريديبارغ" لم يحددوا مصدر وشرعية وأهداف وطرق ممارسة السلطة، وذلك نتيجة تصورهما للسلطة كـ"علاقة أداتية relation instrumentale"؛ بمعنى سلطة تبنى على أساس علاقة يتفاوض خلالها الأفراد على أهداف تحفزهم؛ ما يستدعي توظيف ما يمتلكونه من موارد لظفر بها، بالتالي تتحدد شرعية ومصدر وكذا أهداف وطرق ممارسة السلطة من خلال المعاني والحجج النفعية التي يقدمها الفاعل كتبرير لما صدر عنه من سلوكيات داخل التنظيم، وهذا ما يطرح الإشكال حول البعد الأخلاقي للسلطة والمرجعية القيمية التي يستند عليها.

أما "فيليب بورنو" يعرفها على أنها "قدرة الفاعل على جعل شروط التبادل لصالحه في علاقته مع الطرف الآخر، بمعنى تعبئة الموارد في إطار علاقة تُمثل إكراهاً ثانوياً وحتمية يفرضها نسق العلاقات التعاونية على الفاعلين داخل التنظيم"<sup>2</sup>. يرى "بورنو" في علاقات السلطة إكراهاً من نوع آخر يخضع له الفاعل داخل التنظيم بعد إكراهات النسق -التنظيم الشكلي- وبالتالي يسعى الفاعل دائماً نحو تحقيق هامش من الحرية بفضل ما يمتلك من موارد تمكنه من فرض شروطه على مصدر الإكراه في سياق التفاوض.

يعرفها "رونوسانسوليو" بوصفها "الطريقة التي يستمد بها الفاعلون الاجتماعيون من مكانتهم في البنية وسائل المناورة التي تمكنهم من الانخراط في لعبة شخصية ضمن إطار علاقات العمل، ويمكن تحديد السلطة وفقاً لمجموعة من الصفات المميزة: هي علائقية، تبادلية في المكان والزمان، كما أنها نسبية وغير مطلقة البتة، على الأقل، في السياق التنظيمي للعمل"<sup>3</sup>. يستند "سانسوليو" في تعريفه هذا على عنصرين مهمين في تحليل علاقات

<sup>1</sup> Cf, Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 65-66.

<sup>2</sup> Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, op. cit., p. 146.

<sup>3</sup> Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, op. cit., p. 79.

السلطة وهما؛ البنية التنظيمية والعلاقات الإنسانية، إذ يعتبر أنه لا وجود للسلطة العلائقية بدون أن تكون للفاعل مكانة وظيفية تحدد له علاقات التعاون داخل التنظيم، فالأولى يستمد منها الموارد؛ أما الثانية تتيح له الدخول في علاقات إما تحالفية أو صراعية يقوم في إطارها بتوظيف ما يمتلكه من موارد لتحقيق أهدافه.

أما ((نوربرت آلتر Norbert Alter)) فيحددها كوسيلة تمنح الفاعل وضعية تؤكد قدرته؛ وذلك بفضل نتيجة التفاوض التي تمكنه من أن يفرض على الآخر الاعتراف به كطرف قوي، فالسلطة؛ القوة والموارد يتم استهلاكها لصالح القدرة أو بالأحرى من أجل تحقيق الاعتراف<sup>1</sup>. بالرغم من أن "نوربرت آلتر" يؤيد الطبيعة العلائقية للسلطة إلا أنه يضيف بعد آخر لمفهوما، حيث يرى أن ما يحققه الفاعل من وجاهة prestige والتظاهر بالقدرة على فعل شيء معين وأن يفرض على الطرف الآخر الإيعتراف به؛ هو في حد ذاته الهدف من السلطة وليس وسيلة لتحقيق طموحات أخرى، أي أنه لا معنى للسلطة بدون تحقيق الإيعتراف reconnaissance، فمن خلال هذا الأخير حاول "آلتر" في كتابه المعنون بـ "الأخذ والعطاء: التعاون في المؤسسة Donner et prendre : la coopération en entreprise" صياغة إطار واضح وملموس للشرعية التي تستند عليها السلطة؛ وعدم الاكتفاء بالمنطق الأداتي كمبرر لسلوكات الأفراد في إطار الفعل الجماعي.

ويعرف "فرانسوا دوبوي" السلطة بأنها "السيطرة على شيء ما مهم بالنسبة للطرف لآخر أو بالنسبة للتنظيم في حد ذاته"<sup>2</sup>، بالتالي يرى "دوبوي" أن تحقيق القوة والمقدرة يكمن في إستغلال الفاعل لنقاط ضعف الطرف الآخر ومساومته من أجل توفير أو تحقيق ما يحتاج إليه؛ وهذا ما يشكل موضوع العلاقة ويضيفي الطابع العلائقي للسلطة.

## 2- السلطة بين ثنائية الفاعل والتنظيم

توضح التعريفات السابقة بأن التنظيم يمثل السياق الموضوعي لوجود السلطة، وأن هذه الأخيرة تشكل السيورة التي ينتظم بها ذلك السياق من خلال العلاقات الإجتماعية القائمة على التفاوض كإطار للتأثير المتبادل بين الأفراد بهدف تحقيق أهداف تحفزهم، باعتبار أن "ظواهر السلطة تلازم بالضرورة كل سيورات الاندماج الاجتماعي التي تمثل أحد مواضيع السوسيولوجيا إن لم تكن أهمها، نستطيع إلى حد القول أنه لا وجود للاندماج

<sup>1</sup> Cf, Norbert Alter, *Donner et prendre : La coopération en entreprise*, deuxième édition, Paris, éditions La Découverte/poche, 2010, p. 75.

<sup>2</sup> François Dupuy, *La faillite de la pensée managériale : Lost in management 2*, op. cit., p. 55.



ولا حتى إمكانية وجود مجتمع دون سلطة<sup>1</sup>. ولا يصح الحديث عن علاقة الفاعل بالسلطة دون وجود علاقة تفاوضية واضحة السياق بين الأفراد، فكون السلطة سيرورة ذات طابع علائقي وليست صفة attribut هذا يعني أنها لن تتجلى إلا بإنخراط طرفين أو أكثر في علاقة إعتماذية تبادلية يكون فيها طرف أكرها بالنسبة للطرف الآخر، وبذلك تصبح السلطة وثيقة الارتباط بالتفاوض وما ينتج عنه من شروط يتكيف بواسطتها أطراف العلاقة مع بعضهم البعض، وفي هذا الخصوص وضع "كروزي" مجموعة من الاعتبارات التي تسمح بتحديد، على نحو مسبق، أبعاد علاقات السلطة بين الفاعلين<sup>2</sup>:

- تكون العلاقة ذات طابع أداتي **relation instrumentale**؛ فكل من الأهداف والمصالح الشخصية للفرد هي من يثير دافعيته وتحدد علاقاته مع الآخرين، لكن هذا البعد النفعي في علاقات السلطة لا ينفي البعد الوجداني الذي يؤثر بعمق في سريانها ودور فعال في تحديد نتائجها، كما أنه لا يضمن أن تكون النتائج محسومة على نحو مسبق، ولا يؤكد القصدية المطلقة والوعي الشامل للفاعلين في علاقاتهم السلطوية، لأن إستراتيجية الفاعلين تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج غير متوقعة وغير وظيفية تدفع الفاعل إلى إعتماذ ميكانيزم التعديل بالتوقع **ajustement par anticipation**؛ بمعنى تعديل الفاعل من سلوكه حسب ما يدركه من متطلبات يسعى لها الطرف الآخر من أجل مساومته عليها.

- هي علاقة غير متعدية **relation non transitive**؛ بمعنى إذا كان الفرد (أ) يستطيع بسهولة أن يحقق الفعل (X) من الفاعل (ب)؛ فمن الممكن جداً ألا يحقق الفعل (X) من الفرد (ج)، ومنه تصبح السلطة تتمثل في القدرة على تلبية الأفعال التي يحتاجها الآخر، بمعنى؛ إذا كان المدير يستطيع أن يكره رئيس الوحدة على فعل معين هذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع تحقيق ذلك الفعل من عامل بسيط، وإذا كان رئيس الوحدة يسيطر على العامل البسيط فهو بذلك يمتلك سلطة على المسؤول بحكم قدرته على جعل العامل يقوم بالفعل الذي يريده المسؤول.

- تكون علاقة تبادلية **relation réciproque** لكن غير متوازنة؛ إن الطابع التبادلي يكمن في الموارد التي يمتلكها الفاعل والتي تمكنه من أن يساوم إرادته على فعل شيء ما للطرف الآخر، ولا يمكن الحديث عن

<sup>1</sup> Michel Crozier, « *Pouvoir et organisation* », European Journal of Sociology, volume 5, Issue 01, June 1964, p. 52.

<sup>2</sup> Cf, Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 66-67-68.

علاقة السلطة في غياب موارد الفرد التي تجعل منه فاعلاً مستقلاً استقلالاً نسبي عن سلطة الآخر. أما فيما يخص اللاتوازن الذي يطبع هذه العلاقة فيتعلق الأمر باللاتساوي الموجود على مستوى الأرصدة والموارد الموجودة التي يمتلكها الطرفين، بمعنى أن اللاتساوي هو من يضيف معنى على العلاقة ويمدها بالبعد التفاوضي الذي يفتح إمكانية سلطة فرد على فرد آخر، يقول كروزبي في هذا الخصوص:

" إذا قمنا بفحص السلطة، لا على أساس أنها القدرة الفردية ل (أ) و (ب)، لكن على أساس أنها سلطة تطورت في خضم العلاقة القائمة بين الطرفين (أ) و (ب)، عند إذن سنكتشف عنصر التفاوض الذي يحول المعنى كلياً، فكل علاقة بين طرفين تقتضي تبادل وتأقلم هذا مع ذلك، وكل إجابة إيجابية ل (أ) إزاء طلب (ب)، يمكن أن تُعتبر كنتيجة لسلطة (ب) على (أ)، لكن من الأجدى والأبسط إعتبارها بالأحرى كنتيجة لتفاوض، بحيث أن (أ) يستجيب ل (ب) لأن (ب) استجاب له أو لاعتقاده بأن (ب) سيستجيب له. أما إذا كان الطرفين حُرّين تماماً وكان التبادل متساوي، لا نقول بأن هذا أو ذلك في موقف سلطة نحو شريكه؛ لكن إذا كانت شروط التبادل معدلة لتكون في صالح هذا أو ذلك، وإذا كانت هذه اللامساواة تتعلق بوضعية الطرفين وليست صدفة أو خطأ ارتكبه أحدهما، يمكننا حينئذ التكلم عن علاقات السلطة، فنقول وكلنا تأكيد لعبارة "Dahl" أن: سلطة (أ) على (ب) تتوقف على قدرة (أ) في جعل شروط التبادل لصالحه في تفاوضه مع (ب)"<sup>1</sup>.

يوضح "كروزبي" في سياق هذا التحديد أن جوهر علاقات السلطة يتجسد في الشروط التي تضبط التفاوض القائم بين الطرفين بهدف التكيف والتأقلم مع بعضهم البعض، وأن ما يحدد هذه الشروط ويفرضها يتمثل فيما إستطاع تأمينه الفاعلين من موارد وهامش حرية تضمن لهم تبادل إمكانيات الفعل ورجوح كفة السلطة من طرف لآخر حسب معطيات السياق، إذاً ما يشكل سلطة الفاعل هو احتفاظه بهامش حرية تجعل سلوكه غير قابل للتنبؤ بالنسبة للطرف الآخر حتى لا يقلص هامش حريته؛ لأنها هي من يعطي معنى للموارد والقوة والسلطة الشكلية، فكلما كان هامش حرية الفاعل واسعاً كلما زادت إمكانية تأثير ما يمتلكه من رصيد وموارد وبالتالي تزداد سلطته على الطرف الآخر.

إن البعد الضبطي لعلاقات السلطة الناتج عن سيرورة التفاوض يكشف لنا عملية البنية التي من خلالها يتشكل التنظيم بصفة عامة؛ بمعنى أن هذا الأخير هو بناء تُشكله مجموعة الحلول التي يبتكرها الفاعلون كأتماط فعل جماعي لا تحددها بنية موضوعية على نحو مسبق، فالسلطة تستوجب التنظيم، والافراد لا يستطيعون بلوغ

<sup>1</sup> Michel Crozier, « *Pouvoir et organisation* », op. cit., p. 55.

أهدافهم المشتركة إلا بفضل ممارسة علاقات السلطة، لكن في المقابل لا يمكنهم ممارسة السلطة على بعضهم البعض إلا من خلال تتبع أهدافهم المشتركة التي تشترط بشكل مباشر تفاوضهم<sup>1</sup>، إذاً يعتبر التنظيم الإطار الذي تتجلى فيه علاقات السلطة كعملية تلعب فيها الإكراهات - ما يحدده التنظيم كأهداف وما يضعه لضبط سلوك الفاعلين لتحقيقها - دوراً مهماً في تشكيل إستراتيجياتهم وفق ما يفرضه التنظيم من قواعد مسبقة تحدد مكانة كل فاعل وتمنحه السلطة الخام "السلطة الشكلية" التي يسعى لتطويرها من خلال مصادر الإرتياب المتضمنة في هذه الإكراهات، وحتى نستطيع إثبات سلطة الفاعل على الطرف الآخر يتوجب تحليل بدرجة أولى مناطق الإرتياب التي يسيطر عليها كلا الطرفين داخل التنظيم.

### 3- الإطار النظري للسلطة العلائقية

تمت صياغة مفهوم السلطة العلائقية في مجال التنظيمات من طرف السوسيولوجي الفرنسي "ميشال كروزبي" بعد النتائج المتحصل عليها في دراستين قام بهما، الأولى كانت في مؤسسة صناعة التبغ والكبريت SEITA؛ أما الثانية فكانت على مستوى إدارة مؤسسة البريد الفرنسية، حيث كشف "كروزبي" عن هامش "الحرية" التي يمتلكها الأفراد وطرق إستخدامها للضغط والتأثير على بقية الأفراد أو على التنظيم في إطار علاقات العمل، كما قام بتحليل مختلف الإكراهات التي تقيد هذه الحرية، مثل لوائح، قوانين، إجراءات، وما يقابلها من بدائل وظيفية يسعى من خلالها الفاعلين لبناء مجال تفاعلاتهم اللاشكالية داخل التنظيم.

لا يمكن فهم السلطة العلائقية بفصلها عن السياق النظري الذي أوجدها والمسلمات الإبتيمولوجية التي تؤسسها وتحدد إطارها المفاهيمي والإمبيريقي. إرتبط مفهوم السلطة العلائقية بنظرية الفاعل الإستراتيجي التي صاغها كل من "كروزبي وفريدبارغ"، والتي تقوم على مجموعة مسلمات استخلصها الباحثان من عدة دراسات وبحوث في إطار سوسيولوجيا التنظيمات؛ وهي كالاتي<sup>2</sup>:

- التنظيم هو بناء تُشكله مجموعة الحلول التي يبتكرها الفاعلون تجاه الإكراهات؛ بمعنى أن التنظيم في هذه النظرية ليس ظاهرة طبيعية معزولة عن أي فعل جماعي منظم؛ وما ينتج عنه من أنماط فعل جماعي ليست نتيجة طبيعية تحددها بنية موضوعية على نحو مسبق؛ بل هو عبارة عن بناء إجتماعي يتشكل من مجموعة الحلول

<sup>1</sup> Ibid., p. 57.

<sup>2</sup> Cf, Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, op. cit., p.141.

التي يواجه بها الفاعلون إكراهات النسق، فالتنظيم يعتبر في هذا الإطار "موضوع جديد لعلم مخصوص، ويتمثل العمق الإبيستيمولوجي الإختلافي الذي يميز سوسيولوجيا التنظيمات في المبادئ التي تتيح إمكانية تأطير السلوكات التنظيمية وتأويلها والتي تختلف تماماً عن المبادئ التي يقررها علم الاجتماع العام لدراسة المجتمع ككل"<sup>1</sup>؛

- لا يقبل الأفراد على الإطلاق أن يعاملوا كأداة لتحقيق أهداف التنظيم؛ هذا ما أكدته نظرية "كريس أرجريس" حول التناقض الموجود بين متطلبات التنظيم واحتياجات الأفراد الذين ينتمون إليه، حيث نجد أن كل فاعل له أهداف خاصة لا تتناقض بالضرورة مع أهداف باقي الأعضاء، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف سيعدل من سلوكه بما يتوافق مع مصالحه الشخصية على حساب السير الصارم لإجراءات العمل؛ وهذا أحد الأدلة التي تدعم العقلانية المحدودة لنظم التسيير، على سبيل المثال؛ عند تلقي مسؤول معين تعليمات صارمة بتطبيق القانون حرفياً على كل العمال دون استثناء، سنجد هذا المسؤول يتسامح مع بعض الأفراد الذين تربطه بهم علاقة إستراتيجية - الوشاية بمن يتسببون في كبح الإنتاج مثلاً - ويلتزم مع البعض الآخر؛

- يمتلك الأفراد حرية محدودة داخل التنظيم؛ إن النسبة التي لا تغطيها عقلانية التسيير تمثلها الإستقلالية وهامش الحرية التي يمتلكها الأفراد تجاه التنظيم؛ فالحدود بين التنظيم والفاعل تشكلها - في نفس الوقت - محدودية الأول وحرية الثاني، فكل منهما يشكل حدود الآخر، بمعنى "إذا كان الفاعلون مستقلون نسبياً سيستثمرون استقلاليتهم بدمجها ضمن علاقات سلطة في المناطق الغير مضبوطة من طرف التنظيم، بعد ذلك؛ يسعى هذا الأخير للسيطرة على إستقلالية الفاعلين الذين يسعون بدورهم لتجنب هذه سيطرة"<sup>2</sup>؛

- تتميز إستراتيجية الفاعلين بعقلانية محدودة وقابلة للتغير؛ إن محدودية العقلانية في إستراتيجية الفاعل لا تمثلها فقط إرتيائية المعارف والمعلومات التي يستقيها من التنظيم، بل حتى مجال الكفاءة والمعرفة الخاصة به، بمعنى؛ كل فاعل يختص في مجال معين يوفر له مجموعة من المعارف والكفاءات المحدودة بالنسبة لمجموع الكفاءات والمعارف التي يشملها التنظيم؛ وبالتالي يصبح الفاعل محدود بمجال تخصصه ويرى/يؤول معطيات التنظيم وفقاً لأهدافه الخاصة، كما أن الإكراهات التي يواجهها الفاعل ومختلف الحلول التي يطرحها السياق والإستراتيجيات التي ينتهجها الفاعلين الآخرين داخل التنظيم تلعب دوراً مهماً في الحد من عقلانيته، وتجعل من الحل المطلق

<sup>1</sup> جمال فزة، *سوسيولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات*، مرجع سبق ذكره، ص. 09.

<sup>2</sup> Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, sixième édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 2009, p. 150.

والشامل للمشاكل أمر يستحيل تحقيقه<sup>1</sup>، ما يدفعه إلى إختيار الحل الذي يحقق له الرضا الآبي ويخرج من خلاله بأقل الأضرار.

#### 4- الإطار المفاهيمي للسلطة العلائقية

إنطلاقاً من كون السلطة العلائقية سيرورة يحقق في إطارها الفاعل إمكانية التأثير وفرض شروط التفاوض على الآخر؛ فهي بذلك تستوجب بنية تصويرية *Esquisse conceptuelle* تتحدد معالمها ومكوناتها النظرية-الإمبريقية وفق مجموعة مفاهيم تترايط إرتباطاً منطقياً يسمح بمقاربة الواقع التنظيمي على نحو واضح ومتكامل، كما هو الحال في نظرية الفاعل الإستراتيجي حيث جعلت من مفهوم السلطة العلائقية مفهوماً محورياً يأخذ صفة السبب والنتيجة لوقائع *faits* يبينها الفاعلون *structurés* من خلال وفي إطار علاقات السلطة:

أ- إستراتيجية الفاعلين: هي الطريقة التي ينظم بها الأفراد مواردهم والأسلوب الذي يوظفونها به في علاقاتهم السلطوية مع الآخرين داخل التنظيم، وبما أن لكل فاعل أهداف خاصة ومجال محدد تميزه الكفاءة والمعرفة؛ سيعمل على تحقيق مصالحه وفق منهج معين يختلف من فاعل لآخر، في المقابل؛ توجد خصائص مشتركة بين الفاعلين تحدد طبيعة أفعالهم، يقول كروزبي؛ من النادر أن تكون للفاعل أهداف واضحة ومخططات متسقة، وأن ما يقتنصونه من فرص وما يصدر عن الآخرين من أفعال هو ما يحدد عقلانيتهم ويغير سلوكياتهم؛ فتارة نجد في وضعية هجومية -إذا كان يسعى لتحسين وضعيته-، وتارة أخرى في وضعية دفاعية<sup>2</sup> -في حالة ما افتقر للموارد اللازمة، أو كان راضياً عن وضعيته-، مستغلاً في كلتا الحالتين ما يمتلكه من هامش حرية وقدرة على الفعل.

ب- نسق الفعل الملموس: يعرفه كل من "كروزبي وفريدبرغ" على أنه "عبارة عن كل أنساني مُبْنَيْنٍ يحفظ تماسك بنيته ويُنسق أفعال أعضائه من خلال ميكانيزمات الألعاب الثابتة نسبياً، بمعنى؛ تستقر هذه الألعاب وما يجمعها من العلاقات بفضل ميكانيزمات ضابطة تنتج بدورها ألعاب أخرى"<sup>3</sup>، بالتالي؛ يرتبط مفهوم نسق الفعل الملموس إرتباطاً وظيفياً بمفهوم علاقات السلطة، فهو يمثل مجموع القواعد التي يطورها الأفراد في إطار علاقاتهم الإستراتيجية بهدف ضبطها، وذلك وفق منطقهم الخاص الذي تشكله المصالح المتباينة والصراعات التي يواجهونها

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 150.

<sup>2</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 91-92.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 286.

والإكراهات التي يخضعون لها داخل التنظيم، بمعنى آخر؛ هو بنية إجتماعية ضابطة تُبَيِّنُهَا علاقات السلطة القائمة بين الأفراد بهدف حل المشاكل التي يواجهونها بشكل ملموس.

يرتبط مفهوم نسق الفعل الملموس بالمسلمة الأولى لنظرية الفاعل الإستراتيجي؛ إذ يقول "فيليب بورنو" في هذا الخصوص أن التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي متغير يتشكل من مجموعة أفراد يُطَوِّرون إستراتيجياتهم في سياقه ويعملون على بنيته structurent في إطار مجموع العلاقات المنتظمة التي تخضع لإكراهات البيئة المتغيرة<sup>1</sup>. إن سيرورة البنية التي أدرجها بورنو تمثل حلقة الوصل بين ما يفرضه التنظيم كإكراه متغير وما يطوره الأفراد كحلول، بمعنى أن ما يطرأ على التنظيم من تغيير يفرض عليه حالة من التعديل المستمر التي لن يستطيع القيام بها من خلال ما يمتلكه من طرق ووسائل رسمية فقط، بل أيضاً عن طريق ما ينتج عن علاقات السلطة من قواعد جديدة يضعها الأفراد في إطار هذا التغيير سعياً منهم لإعادة بنية الواقع التنظيمي على نحو يتناسب مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة وضبط علاقاتهم الإستراتيجية وفق ما جاءت به المتغيرات الجديدة.

**ج- مناطق الارتباب:** كل تنظيم يحتوي على ثغرات سواء أكانت داخلية - في محتوى النظام الداخلي، إجراءات العمل، قنوات الإتصال،... إلخ- أو خارجية -تكنولوجيا جديدة، توظيف أفراد جدد، تغيرات السوق،... إلخ-، فكل من هذه المتغيرات تحمل في طياتها ثغرات موضوعية تشكل ارتياباً ومجال غير مضبوط من طرف التنظيم، يستغله الفاعلون من أجل تحقيق نوع من الإستقلالية عن النسق الشكلي تمنحهم إمكانية الفعل والمناورة وبالتالي تحقيق قدر من السلطة، فكل إكراه يخضع له الفرد يتضمن منطقة إرتياب تحقق له حرية وإمكانية الفعل<sup>2</sup>، ومنه تصبح منطقة الإرتياب المصدر الرئيس لسلطة الفاعل الذي يحسن إستخدام ما يمتلكه من معارف وعلاقات إستراتيجية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> Cf, Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, op. cit., p. 156.

<sup>2</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 23-25.

### رابعاً: الإكراهات التنظيمية باعتبارها وسيلة ضبط ومورد للسلطة

إن الطابع الإكراهي للتنظيم يتجلى في الإسهامات التي تزعمها التيار الأمريكي - تايلر، فايل، فورد- في شكل نماذج تطبيقية من أجل تأطير سلوك الأفراد داخل التنظيمات وتوجيهه نحو النجاعة والفعالية وجعل التنظيم أكثر عقلانية من الأفراد الذين ينتمون إليه؛ بحجة أن التنظيم يفرض على أعضائه قواعد ضابطة تخدم المصلحة العامة وتروم تحقيق الأهداف المشتركة التي يسطرها مسيرونها تشرعن لهم كفاءاتهم ومؤهلاتهم ما يمتلكونه من سلطة إتخاذ القرارات وإسداء الأوامر.

#### 1- الإكراهات التنظيمية كسياق موضوعي ضابط للفاعل:

أنتج هذا التوجه الخاص بالتيار الأمريكي فكراً خطياً ذا منحى أحادي؛ تمثله مقولة "الطريقة الوحيدة المثلى" التي تعكس لنا النزعة العقلانية المطلقة في مقارنة الواقع التنظيمي، أو في صياغة نماذج تطبيقية للتسيير؛ تضع كل فعل خارج عن سيطرتها في خانة اللاعقلانية وتنعته بالفوضوي اللا أخلاقي، وتبرر شرعيتها في كل ذلك بحجج عقلانية أساسها النتائج العلمية للبحوث والدراسات، دون وضع تلك النتائج على محك الواقع الاجتماعي للعمل وما يفرزه من تناقضات.

في هذا السياق تُبين أعمال كل من "ماكس فيبر وشيستر برنارد" أن "التنظيم عبارة عن بنية من السيطرة، كما عكست آراءهم وجود شكلين مختلفين من السيطرة. تعترف السيطرة الفيبرية بشخصنة المسيطرين، على الرغم من تأكيدها أن وسيلة السيطرة تتمثل في النظام البيروقراطي. أما عند برنارد، العكس من ذلك، السيطرة غير مشخصنة"<sup>1</sup>، بمعنى تنكشف السيطرة المشخصنة عند "فيبر" في التسلسل النازل للسلطة الشكلية وما يلازمها من شرعية تمنح صاحبها صفة ترتبط بشخصه، كالمدير، رئيس الوحدة، المشرف... إلخ، ومنه؛ تتحدد مجموعة من المناصب على أنها جماعة من الأشخاص يسيطر من خلالها التنظيم على أجزائه وبقية أعضائه. أما عند "شيستر برنارد" نجد أن السيطرة تتمثل في القيم الأخلاقية للتنظيم التي تعكسها القوى المتعاونة لتحقيق الأهداف المشتركة، بمعنى آخر، الأهداف المشتركة هي من تشرعن الإجراءات والقواعد الخاصة بتنسيق الجهود الفردية؛ إذ يغدو بفضلها التنظيم عبارة عن نسق تعاوني يُمثل فيه الإيمان بالأهداف المشتركة المورد الأساسي للسيطرة على الأفراد.

<sup>1</sup> David Courpasson, *L'action contrainte : Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, p. 33.

إنطلاقاً من المسلمة الأولى لنظرية الفاعل الإستراتيجي؛ يتحدد الواقع التنظيمي كبناء إجتماعي تُبَيِّنُهُ structure إستراتيجيات الفاعلين المتشكلة في إطار علاقات إجتماعية ضابطة تخضع بإستمرار لما تضعه البنية التنظيمية من إكراهات متغيرة؛ سواء كان مصدرها تغييرات خارجية من أجل التأقلم مع بيئتها أو داخلية أساسها الأهداف الجديدة التي يحددها التنظيم الشكلي. تستمر هذه العملية ديناميكية نتيجة الضبط الذي يتطلبه تغير أهداف التنظيم ومصالح الأفراد، ما يستدعي تعديلات متبادلة "مبنية" بينما يضعه التنظيم الشكلي من إكراهات تجاه علاقات السلطة وما تنتجه هذه الأخيرة كحلول "نسق الفعل الملموس" للإكراهات التي يضعها التنظيم<sup>1</sup>.

بمعنى آخر، يفرض التنظيم على الأفراد شروطاً وقواعد تنظيمية قبل الإنتماء إليه، بعد إمضائهم عقد العمل يكونون بذلك قد وافقوا على قواعد اللعبة داخل التنظيم، كل حسب وظيفته ومكانته التنظيمية وما تقتضيه من تنسيق بين المهام والوظائف، وما تتضمنه من سلطة ومسؤوليات. وبما أن ممارسة السلطة لا تقوم دون وجود علاقات إعتمادية تبادلية بين فاعلين أو أكثر، سيكتشف الفاعلون وجود إمكانية نشوء علاقات سلطة تحقق أهدافهم ومصالحهم الخاصة دون الخروج عن قواعد اللعبة أو التأثير على مسعى تحقيق الأهداف المشتركة التي على أساسها انخرطوا في التنظيم بصفة رسمية، لكن في حال تأزم الوضعية يتدخل التنظيم لضبط علاقات السلطة "بواسطة الخصائص البنائية للتنظيم حتى يُبَيِّنَهَا ويحدد من نطاق ممارستها من طرف الفاعلين، ويحدد لهم شروط التفاوض بين بعضهم البعض، مشكلاً بذلك إكراهات يفرض على جميع الأعضاء"<sup>2</sup>، على هذا النحو؛ ترتبط سلطة الأفراد بالتنظيم، فمن جهة؛ لا يستطيع الفاعلون تحقيق أهدافهم الخاصة دون وجود علاقات سلطة، ومن جهة أخرى؛ لن يتمكنوا من ممارسة السلطة على بعضهم البعض إلا من خلال تتبع أهداف التنظيم التي تحدد وظيفة ومكانة كل فاعل وما تتضمنه من إكراهات توضع كشرط في إطار تفاوضه مع بقية الفاعلين.

يقول "ميشال كروزبي" فيما معناه؛ أن التنظيم يضبط سيرورة علاقات السلطة من خلال هيكله التنظيمي وقوانينه الداخلية التي تحد من حرية الفعل لدى الأفراد، بالتالي فإن هذه السيطرة، سواء كانت مرتبطة بمكانة الفرد في التسلسل الهرمي للسلطة الشكلية، أو كونها أيديولوجيا -عبارة عن أهداف- مشتركة تفرض على أعضاء التنظيم الإلتزام بآليات التنسيق التي تتطلبها<sup>3</sup>، في كلتا الحالتين تسعى لجعل سلوك الأفراد قابلاً للفهم والتنبؤ من خلال ما

<sup>1</sup> Cf, Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, op. cit., pp. 164-165.

<sup>2</sup> Roger Tessier et Yvan Tellier, *Théories de l'organisation : Personnes, groupes, systèmes et environnement*, Tome 3, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 144.

<sup>3</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 91-92.



تفرضه من قواعد وإجراءات ولوائح تنظيمية تحد من سلوك الفاعل وتشكل بالنسبة له إكراها يحول دون إمتلاكه حرية مطلقة في سعيه نحو تحقيق مصالحه الشخصية.

إن عملية البُنْيَة المستمرة التي يقوم بها التنظيم تحدث نتيجة العقلانية النسبية المتجدرة في الفعل التديري، ما يجعل من التنظيم عبارة عن عقلانيات نسبية تتراكم بفعل التحديد المتواتر لمناطق الإرتياب المتضمنة قي القواعد والإجراءات التنظيمية الخاصة ووظيفة ووضعية الفاعلين، بمعنى؛ تصبح البنية التنظيمية، كما وضع "سيمون ومارش"، عبارة عن مخططات مبسطة تضبط سلوك الأفراد بواسطة عوامل الحد التي تضعها لوظيفة الفاعل، لكن "ينحرف مسار بنية التنظيمية ومحتوى الوظيفة بفعل خصائص التفكير الإنساني والإختيار العقلاني. لأن القدرات العقلية للإنسان محدودة مقارنة مع التعقيد الذي تمتاز به المشاكل التي يواجهها الأفراد والتنظيمات، ما يجعل الأفعال العقلانية تركز على مخططات مبسطة تأخذ في الاعتبار سوى المشاكل الرئيسة دون الخوض فيما يلازمها من التعقيدات الشاملة"<sup>1</sup>، ما يفتح بإستمرار إمكانية بروز مناطق إرتياب تجعل من علاقة الفاعلين بالتنظيم علاقة ضابطة، يعدل كليهما وضعيته تجاه الآخر إنطلاقاً من المصالح والأهداف المسطرة.

إذاً، من خلال ما سبق تبين أن آليات السيطرة التي ينتهجها التنظيم الهدف منها هو جعل سلوك الفاعلين أكثر إنكشافاً وقابلية للتنبؤ، ويؤثر بذلك على طبيعة ومحتوى إستراتيجياتهم في علاقات السلطة؟ تلخص هذه الآليات في ثلاث إكراهات مترابطة مع بعضها البعض مشكلة بذلك وضعية الفاعل بالنسبة للتنظيم وعلاقته مع بقية أفراد التنظيم<sup>2</sup>:

أ- من خلال ما يحدده التنظيم كموارد للفاعل بحكم مكانته الوظيفية؛ وتختلف هذه الموارد من ناحية أهميتها وطرق إستغلالها بإختلاف مناصب العمل "التراتبية" والأنشطة والأهداف المرتبطة بها، على سبيل المثال؛ يجد تقني الصيانة في الآلة التي يتحكم فيها مورداً مهماً لإستراتيجيته لا يجده رئيس وحدة الإنتاج في طبيعة المنصب الذي يشغله؛ والعكس صحيح. إن هذا الإختلاف الموجود على مستوى الموارد يحد من التوظيف الآلي لها في علاقات السلطة؛ لأن ما يوفره التنظيم كحقل يمارس فيه فاعل معين إستراتيجيته يعتبر جزءاً من مجموعة حقول يوفرها على نحو موازي لبقية الفاعلين، ما يدفع الفاعل إلى الموازنة والتوفيق بين أهمية الرهانات وما يمتلكه من موارد ويحدده كأهداف حتى يتفادى المخاطر الغير متوقعة التي تهدد مكانته التنظيمية ووضعيته في علاقات السلطة.

<sup>1</sup> J.-G. March et H.-A. Simon, *Les organisations*, op. cit., p.165.

<sup>2</sup> Cf, Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp.79-80.

ب- وضع شروط تُقيد إرادة الفاعل في استخدام الموارد التي يمتلكها؛ وذلك من خلال تحديد رهاناته عن طريق ما يضعه التنظيم من قواعد ولوائح وقوانين، كشروط الترقية مثلاً، وما تحمله هذه الأخيرة من مناطق إرتياب يتفاوت عددها وأهميتها من فاعل لآخر، وكذا شروط المشاركة التي يحددها التنظيم للحصول على منصب معين وما يتبعه من إمتيازات، كل ذلك يحد من إرادة الفاعل ويقصيه من التنافس على مصدر معين من مصادر السلطة، بمعنى أن الرهانات المتاحة للفاعل والأهداف التي يحددها هي من يعطي أهمية لمنطقة الإرتياب وتحفره على توظيف موارده وليس العكس، مثلاً؛ إذا كانت مسابقة الترقية ينظمها قانون الأقدمية، فإن عدد الأفراد المشاركين يقل ويصبح هذا الرهان يمس فئة معينة ستستخدم مواردها وتستغل ما أتيح لها من مناطق إرتياب تساعدها في الظفر بالمنصب؛ أما بقية الأفراد لا يرون في هذا المنصب رهاناً يستدعي توظيف مواردهم لأجله.

ج- عبر قنوات الإتصال التي يحدد من خلالها التنظيم إمكانية وصول المعلومة لأفراد معينين دون البقية، فالتحكم في المعلومة يعد من أهم العناصر المشكلة لإستراتيجية الفاعل ومن دونها تزيد إمكانية الإخفاق أو التعرض لمخاطر غير متوقعة تؤثر عليه سلباً، وحتى يتحكم التنظيم في سلوك الأفراد يزود هذه الثلة بالمعلومة حتى تحافظ على قوتها أثناء التفاوض في إطار علاقات السلطة<sup>1</sup>.

## 2- الإكراهات التنظيمية كمورد لسلطة الفاعل

إن كل عقلانية إقتصادية، سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، تنطوي على قدر من الإرتيابات أو الثغرات الموضوعية، هذه الأخيرة تساهم في تحقيق التوازنات الممكنة بين التنظيم الشكلي واللاشكلي؛ من خلال ما يتمخض عن الصراع القائم بين الإكراهات الاجتماعية -التي تحدها القواعد اللاشكالية للفاعلين- والإكراهات التنظيمية -التي تفرضها البنية في شكل قواعد رسمية-، في هذا السياق "يكتسب الفاعل السلطة داخل التنظيم وفقاً للمكانة التنظيمية التي يشغلها وما توفره له هذه الأخيرة من موارد يوظفها في مناطق الإرتياب التي يتحكم فيها، محققاً بذلك إمكانية الفعل وأداة للضغط في إطار التفاوض مع الطرف الآخر"<sup>2</sup>، بمعنى أن الإرتيابات المتضمنة في الإكراهات التنظيمية تشكل السياق التفاوضي لمنطق الفعل الجماعي الذي تتشكل في إطاره علاقات السلطة بين الأفراد.

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, pp. 80.

<sup>2</sup> Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po, 1994, p. 54.

يتم تحديد سلطة الفاعل داخل التنظيم من خلال مناطق الإرتياب التي يتحكم فيها لتحقيق هامش من الإستقلالية تجاه محددات البنية الشكلية وما تمليه عليه وظيفته الرسمية، إنطلاقاً من هذا المبدأ يتموقع الفاعلون إستراتيجياً ويحددون هامش حرية بعضهم البعض من أجل التنبؤ بسلوك الطرف الآخر وتقييم وضعيته؛ وذلك بهدف صياغة إستراتيجيات إما هجومية أو دفاعية دون المجازفة بمصالحهم الخاصة أو مكائهم التنظيمية، ويكمن الإرتياب التنظيمي - حسب مقارنة الفاعل الإستراتيجي - في أربعة مناطق تتمثل معظمها في نفس الإكراهات التي ذكرناها سابقاً، مثل المكانة الوظيفية، القواعد التنظيمية، المعلومة... إلخ، حيث أضحت، بفعل ما تتضمنه من إرتيابات، مصدراً للسلطة بالنسبة للفاعل في علاقته التفاوضية مع الآخرين:

**أ- امتلاك كفاءة أو إتقان تخصص وظيفي يصعب تعويضه - سلطة الخبير<sup>1</sup>:** كل فاعل داخل التنظيم يمتلك قدراً معيناً من الخبرة بحكم المهارة والمعارف التي يكتسبها في السياقات الخبرائية للمشاكل التي يشهدها التنظيم، لكن هذه الخبرة تختلف وتزيد قيمتها باختلاف الكفاءة والتخصص الوظيفي الذي يمتلكه الفاعل؛ فكلما كانت الكفاءة أو التخصص الوظيفي نادر أو يصعب تعويضه كلما زادت قيمة الفاعل وتعززت وضعيته التفاوضية إزاء التنظيم بحكم دوره الحاسم في جانب معين من جوانب العمل أو قدرته على حل المشاكل التي تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه، بالتالي تصبح للخبير إمكانية مساومة التنظيم بما يمتلكه من مهارة ومعارف على ما يحدده من مصالح وإمميزات، على سبيل المثال؛ لو امتنع تقني الصيانة عن إصلاح آلة الإنتاج أو تظاهر بعدم قدرته على إصلاحها في فترة وجيزة لأدى ذلك إلى تعطيل الإنتاج، في هذه الحالة يستطيع التقني أن يضغط على المسؤول لتلبية حاجته مقابل التعجيل في صيانة الآلة؛

**ب- الإرتيابات المتضمنة في علاقة التنظيم ببيئته<sup>2</sup>:** لا يمكن لأي تنظيم أن يستمر في البقاء بدون العلاقة الإعتمادية المتبادلة بينه وبين الجوانب المختلفة للبيئة التي يتواجد فيها، فهذه الأخيرة تزوده بالمدخلات الضرورية وتستفيد بدورها مما ينتجه كمخرجات؛ كما تمثل مصدراً مهماً للإضطرابات المتواترة التي تطرأ على سير التنظيم جراء الطبيعة المتغيرة لمكوناتها المختلفة، ما يجعل من البيئة الخارجية منطقة إرتياب رئيسة بالنسبة للتنظيم؛ وتجبره على التأقلم المستمر معها بواسطة أفراد أو جماعات لهم رأسمال إجتماعي وإنتماءات متعددة تمكنهم من تطويع هذه المنطقة من الإرتياب بفعل دورهم الحاسم كوسيط في علاقة التنظيم مع باقي التنظيمات الأخرى،

<sup>1</sup> Cf, Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp.84-85.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, pp. 85-86.

وبذلك؛ يصبح الفاعل صاحب هذا الدور يمتلك سلطة يطلق عليها سلطة الفاعل المتعدد الإلتماءات<sup>1</sup> le pouvoir du marginal sécant، على سبيل المثال؛ يستطيع العامل -الذي ينتمي إلى التنظيم وفي نفس الوقت يتأسس نقابة العمال- أن يساوم التنظيم على توقيف الإضراب مقابل إمتيازات أو مصالح خاصة؛

**ج- قنوات الاتصال وتدقق المعلومة<sup>2</sup>:** يعتبر التحكم في المعلومة من أهم مصادر السلطة بالنسبة للفاعل، فالنموذج الذي يعتمد عليه التنظيم لتمرير المعلومة وهيكل قنوات الإلتصال التي تربط مختلف الوظائف ببعضها البعض؛ يساعد على تحديد الفاعلين الذين يسيطرون على المعلومة ويتحكمون في فحواها وطبيعتها -التأخير في إبتصال المعلومة، أو تحريفها أو الاجتزاء منها- بالنسبة للفاعلين المستقبليين لها، ما يؤثر سلباً على إستراتيجية المستقبل ويزيد المرسل سلطةً وتحكماً، ولا يستطيع المستقبل الخروج من هذه السيطرة إلا في حالة احتكاره لمعلومات تؤثر على قرارات المرسل "المسؤول" أو يسيطر على منطقة إرتياب أخرى يعوض بها الأولى، على سبيل المثال؛ بإمكان عمال منطقة العمليات إحتكار معلومات من شأنها تحسين نوعية الإنتاج حتى لا يضيف لهم المسؤول أعباء جديدة في سيرورة عمل؛

**د- إستغلال القواعد التنظيمية<sup>3</sup>:** قام "كروزي" بتحديد القواعد التنظيمية كمصدر رابع وأخير للسلطة لأنها عبارة عن بناء construit يتشكل كرد فعل أو كإجابة إدارية réponse directoriale للمشاكل الناجمة عن مصادر الإرتياب الثلاثة سابقة الذكر؛ حيث تعمل على إلغاء هذه الإرتيابات وتقليص هامش حرية الفاعلين بهدف التحكم في سلوكهم وتوجيهه نحو مقتضيات التنظيم، لكن هذه القواعد تحمل في طياتها هي الأخرى إمكانية خلق مناطق إرتياب يستغلها الفاعلين لصالحهم، فبالرغم من كونها وسيلة ضبط في يد المسؤول إلا أنها تتسبب في نتائج عكسية أو موضوعية على حد قول "ميرتون"، كما أن التأثير العقلاني للقاعدة لا يمتثل إتجاهاً واحداً فقط بل له تأثير إرتدادي أيضاً، لأنها كما تقلص هامش الحرية لدى المرؤوسين؛ تقلص كذلك هامش سيطرة المسؤول بتحديددها للحالات التي يمنع أو يمكن فيها أن يمارس سلطته الردعية، وتصبح بذلك وسيلة حماية بالنسبة للمرؤوس يستغلها ضد تجاوزات المسؤول.

<sup>1</sup> استعار كروزي هذا المصطلح من السوسولوجي الفرنسي Haroun Jamous، وعرفه على أنه الفاعل الذي ينتمي إلى عدة أنساق فعل تربطها علاقات متبادلة، حيث يلعب دور الوسيط بين منسق فعل هذه الأنساق التي يطبعها الإختلاف وفي بعض الأحيان التناقض.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, pp. 87.

<sup>3</sup> Cf. *Ibid.*, pp. 88-89.

أكد "كروزي" على نسبة هذا التعداد التصنيفي<sup>1</sup> recensement typologique كون مصادر الإرتياب لا يتحقق وجودها ولا تأخذ كامل معناها داخل العمليات التنظيمية إلا من خلال إستغلالها من طرف الفاعل وتوظيفها في إطار الإستراتيجيات التي ينتهجها لتحقيق أهدافه، لأن الوجود الموضوعي لمصدر الإرتياب لا يفصح عن إرادة ومقدرة الفاعل ولا يحدد ما إذا كان هذا الأخير سيستغل ما يتضمنه هذا الإرتياب من فرص، كانت هذه الملاحظة من "كروزي" كإشارة منه لضرورة تجاوز التحليل السببي وتجنب الوقوع في المنزلق المقارباتي تجاه الوقائع التنظيمية كما حدث مع تيار العلاقات الإنسانية، حيث وضح أن تصنيفه لمصادر السلطة مجرد قيمة تحليلية يحاول من خلالها تثبيت أفكار وتبيان بشكل ملموس نمط معين من أنماط الإستدلال، لأن مناطق الإرتياب كمورد يستعمله الفاعل في إطار إستراتيجيته هو ليس معطى موضوعي أو أحادي المعنى univoque؛ بل هو عبارة عن متغير ديناميكي ونسقي يعتمد على الشروط السياقية، ويمكن أن يؤدي في أكثر حالاته تعقيداً إلى تماهي السلطة ومنطقة الإرتياب داخل التنظيم بطريقة مبهمة وغير محددة.

إن مفهوم الإرتياب في التحليل الإستراتيجي له معنيين، المعنى الأول؛ يمثل الفاعل كمصدر للإرتيابات بالنسبة للتنظيم نتيجة ما يمتلكه من سلطة تعكس درجة حريته واستقلالته عن الضوابط الشكلية، أما المعنى الثاني؛ فيمثل التنظيم كمصدر للإرتيابات بالنسبة للفاعل نتيجة التغيرات التي يخضع لها التنظيم، سواء كانت جذرية أو جزئية - داخلية أو خارجية، تؤثر على المصالح والأهداف والمكانة الإستراتيجية للفاعل، لذلك قسم كروزي طبيعة الإرتيابات إلى نوعين حسب تأثيرها على بنية الواقع التنظيمي، هما؛ الإرتيابات المصطنعة والإرتيابات الطبيعية<sup>2</sup> incertitudes naturelles et artificielles:

أ- يتعلق الإرتياب المصطنع بمجموع الإكراهات الموجودة مسبقاً داخل التنظيم والتي واجهها الفاعلون من خلال ما حدده من إرتيابات متضمنة في تلك الإكراهات، وما طوره كحلول في إطار بنيات الفعل الجماعي "نسق الفعل الملموس"، وينقسم هذا النوع من الإرتياب حسب "فيليب بورنو" إلى نوعين؛ الإرتياب الصريح والإرتياب الضمني<sup>3</sup>، أولاً؛ يتمثل الإرتياب الصريح في الإستقلالية التي إستغلها الفاعل داخل البنية الشكلية للتنظيم، كالثغرات القانونية، ثغرات في الإجراءات، إلخ..)، على سبيل المثال؛ عند تفويض السلطة الشكلية لفرد معين تسمح له باتخاذ قرار الترقية أو المكافئة، تصبح له إمكانية إستغلال هذه الإستقلالية في ممارسة الضغط على

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 83.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, pp.24-25.

<sup>3</sup> Cf, Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, op. cit., p. 170.

الطرف الآخر أثناء التفاوض. ثانياً؛ أما فيما يخص الإرتياب الضمني فيتعلق بالإستقلالية التي تمنحها إجراءات العمل للفرد في حدود مجاله كفاءته، على سبيل المثال؛ عامل الصيانة يحتفظ بهامش من إستقلالية في طريقة التي يوظف بها معارفه أثناء التعامل مع الآلة؛ يمكنه إستغلال هذه المعرفة لتعطيل الآلة والضغط على الطرف الآخر أثناء التفاوض، وبالتالي تكمن الإستقلالية في الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الفاعل حول مجال نشاطه أكثر من مكانته في البنية الشكلية.

ب- أما فيما يخص الإرتياب الطبيعي؛ فيتعلق بالإرتيابات التي تتضمنها خصائص المدخلات الجديدة للتنظيم -تغيير على مستوى وسائل الإنتاج، توظيف أفراد جدد، إدراج قوانين جديدة، تغييرات السوق،... إلخ- والتي تعتبر مشكلاً جديداً يهدد وضعية الفاعلين، ومتغيرات تؤثر على بنيات الفعل الجماعي التي قاموا بتطويرها "نسق الفعل الملموس" من أجل حل المشاكل التي يواجهونها بشكل متكرر وتنظيم علاقات السلطة وجعلها أكثر استقراراً، في هذا الخصوص يقول "كروزي" " بين البنية « الموضوعية » للمشاكل وما يطره الفعل الجماعي كحلول؛ نجد واسطة مستقلة تمثلها بنيات الفعل الجماعي التي تفرض متطلباتها الخاصة ومنطقها الخاص"<sup>1</sup>، بمعنى سيعمد الفاعلون إلى إعادة تحديد redéfinition المشاكل التي يواجهونها في خضم هذا التغيير من أجل خلق إرتيابات مصطنعة تمكنهم من التصدي للإرتيابات الطبيعية وما تحمله من تهديد لمصالحهم ووضعياتهم الإستراتيجية. لإعادة بنية restructuration بنيات الفعل الجماعي التي تضبط علاقات السلطة.

### 3- موارد السلطة داخل التنظيم:

الإشكال الذي يُطرح الآن، هو فيما إذا كان قطبي السلطة "الشكلية واللاشكلية" في صراع غير متكافئ القوى تكون فيه النتيجة حاسمة لصالح الطرف القوي، بمعنى آخر، هل ثنائية قوي/ضعيف التي تتأسس على شرعية معينة تغلق إمكانية توازن القوى بين الطرفين؛ أي على النحو الذي تنتقل فيه القوة الفعلية من قطب إلى قطب آخر؟ وضح "ميشال كروزي" هذا الانتقال المتبادل فيما معناه أن القدرة على الفعل وعلاقة القوى لا تكتسب معنى إلا بموضوع العلاقة نفسه، وفضلاً عن ذلك، يجب أن يمتلك صاحب القدرة على الفعل ما يكفي من إرادة ومقدرة على ممارستها في وضعية يستحيل أو يُمنع فيها استعمال القوة أو المورد، لأن في هذه الحالة يتفوق الضعيف

<sup>1</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., p. 25.

على القوي، وتصبح بذلك علاقة بين القوى المتوافقة والمتاحة<sup>1</sup>، في إشارة منه على أن مورد السلطة داخل التنظيم يتحدد من خلال ما يمتلكه الفاعل من حرية وما يمكن أن يقدمه أو لا يقدمه طرف لطرف آخر، على سبيل المثال، إذا كان المدير له القدرة على رفض طلب العطلة المرضية للموظف فإن للموظف أيضاً القدرة على كبح جهود العمل والمماطلة في تأدية المهام، أو للعامل داخل المصنع القدرة على إتلاف قطعة غيار آلة معينة ويتسبب في توقف الإنتاج، ما يجعل الضعيف في وضعية قوة أمام القوة الشرعية للطرف القوي وتصبح القدرة على الفعل متبادلة بين الطرفين، ما يشكل لنا النواة مفهوم السلطة العلائقية.

إذاً؛ الحديث عن مرود السلطة إلى ثنائية الإكراه والشرعية، فعلى أي أساس تمارس قوة الفرد وما هي الوسائل التي من خلالها يستطيع فرض إرادته على الآخر؟، وإذا كان الإكراه يستند على شرعية معينة، هل هذه الأخيرة ثابتة تستقر عند طرف دون آخر؟، إن غياب الطرح الأخلاقي في مقارنة الفعل الإستراتيجي يفتح أبواب النقد الجذري لإمكانية الفعل التي يمتلكها الفاعلون، وهذا ما يجيلنا إلى شرح الترابط المنطقي بين الإكراه والشرعية حتى نفهم طبيعة الموارد التي تتيح إمكانية نشوء علاقات السلطة:

أ- الإكراه كمورد للسلطة: يرتبط الإكراه بالسلطة من خلال ما يتيح من وسائل لفرض الطاعة على الآخر، فالمسؤول يمتلك مجموعة من وسائل الإكراه؛ جسدية، مادية، إدارية، إلخ. ويمكن لهذه الإكراهات داخل التنظيم، وفي الأوضاع الأكثر شيوعاً، أن تصل من حد الإفصاء والفصل إلى درجة الودية والتساهل، وذلك مروراً بسلسلة من العقوبات المحددة مسبقاً أو تلك التي يمكن وضعها حسب السياق، كتلك التي يمارس فيها المسؤول القوة لفرض الطاعة<sup>2</sup>، إن مفهوم القوة في هذه المقاربة لا يوظف لوصف أو تحديد من يمتلك القوة الخام *force pure*؛ بمعنى ما يمتلكه الفاعل من قوة تضمنها له السلطة الشكلية بحكم منصبه، كالمسؤول مثلاً، بل يستخدم على نحو يحدد فيه جميع الفاعلين الذين يلجؤون إلى وسائل أخرى بخلاف القوة الخام من أجل الوصول إلى أهدافهم؛ وبالتالي تنشأ داخل التنظيم علاقات قوة تتيح للفرد إمكانية الفعل وتصبح متطلباته في هذه الحالة إكراها بالنسبة للتنظيم.

ب- الشرعية كمورد مؤسس للسلطة: إن توظيف القوة بهذا المفهوم المزدوج يطرح إشكالية الشرعية بالنسبة للطرف الآخر "التابع" مادام المسؤول يستند على شرعية السلطة الشكلية. فالموارد المتضاربة للقوة هي

<sup>1</sup> Michel Crozier, « *Pouvoir et organisation* », *op. cit.*, p. 56.

<sup>2</sup> Cf, Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, *op. cit.*, pp. 181-182.

الشرعية، هذه الأخيرة جرت العادة، منذ "ماكس فيبر"، بتعريفها على أنها القدرة التي من خلالها يستطيع صاحب السلطة أن يجيز قراراته، إذاً فهي تتموضع في خانة المسيطر كإقرار له<sup>1</sup>، لكن في مقارنة الفاعل الإستراتيجي ينتقل جوهر الشرعية من العقلانية التي أقرها فيبر إلى النفعية التي يقرها الفاعل داخل التنظيم من خلال ما يضعه من أهداف ومصالح. يقدم كروزبي مثال يوضح هذه الأزمة المرجعية فيقول: كان الإضراب في بداية الأمر فعلاً لا أخلاقياً يفتقر إلى أي شرعية؛ وبعد الإلحاح المستمر من طرف الفاعلين على مصالحهم وأوضاعهم المهنية أصبح فيما بعد حقاً مشروعاً إن لم نقل واجباً في بعض الأحيان، إن تغيير مفهوم الشرعية يجعلنا نتساءل حول مصادر القوة التي يعزز بها التابع أو العامل البسيط قوته الخام للدخول في علاقات سلطة مع المسؤول أو من يعلوه مرتباً.

### خامساً: لعبة السلطة بين إستراتيجية الفاعل والسياق الضبطي للتنظيم

اختزلت المدارس الكلاسيكية لسوسيولوجيا الصناعة والعمل السلوك الإنساني لأفراد التنظيم في مجموعة من الأنشطة العقلانية المحددة وفق إجراءات وقواعد دقيقة تؤطر سلوك الفاعل وتجعله أكثر إنكشافاً وقابليةً للتنبؤ، وهدفت إلى تقليص حيز أهدافه ومصالحه الخاصة عن طريق ربطها بأهداف التنظيم إنطلاقاً من نظام الحوافز المادية؛ مغيبة بذلك الجانب الإنساني للعمل وما يلازمه من تعقيد كشفت عنه، لأول مرة، الدراسة الشهيرة لـ"إلتون مايو" التي غيرت النظرة إلى الأفراد داخل العمل، فبعدما كان ينظر إليه باعتباره مجرد أداة لتحقيق أهداف التنظيم؛ أضحي فرداً لا توجهه الرغبة في الكسب المادي فحسب، بل تحفزه أيضاً عاطفته واحتياجاته النفسية- الاجتماعية الواعية.

### 1- البعد السوسيو تنظيمي لإستراتيجية الفاعلين

في سوسيولوجيا التنظيمات، ومن خلال الأبحاث الإمبريقية التي قام بها كل من "سيلزنيك" في مقاطعة التنسيفالي و"كريس أرجيريس" حول الصراع القائم بين متطلبات التنظيم وحاجات الأفراد، تحولت المقولة التي كشفت عنها "كروزبي" في الظاهرة البيروقراطية والتي تقر بأن "الفاعل داخل التنظيم يمتلك نزعة وجدانية قبل أن يكون في التنظيم باعتباره يداً تعمل لصالح أهداف مشتركة"، وتؤكد كذلك من خلال التحليلات السوسيولوجية التي توصل إليها، واستعرضها مع "فريدبارغ" في كتاب الفاعل والنسق، أن الفرد داخل المؤسسة هو فاعل يحركه

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, pp. 182-183



العقل تجاه الإكراهات التي يواجهها، لأن في كل المستويات الوجدانية للأفراد توجد نزعة من المصلحة العقلانية calcul rationnel؛ وفي كل قرار عقلائي، حتى وإن كان ذو طبيعة تقنية، توجد به حدود وإكراهات وجدانية. "ما أدى إلى فشل المدارس الكلاسيكية والنيو-كلاسيكية من صياغة منهج موحد ومقاربة مضبوطة المعالم تمكنه من ملامسة حيثيات وأبعاد علاقات السلطة على مستوى جميع الفئات التنظيمية وليس فقط الإدارية مختزلةً في عملية إتخاذ القرار"<sup>1</sup>.

بذلك، يتعارض التحليل الإستراتيجي مع مثلث ((ماسلو Maslow)) للحاجات؛ نافياً وجود تفاوض -بين التنظيم وأعضائه- يقوم على المتطلبات المادية، مثل الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، وبالأخص المتطلبات النفسية، مثل الانتماء، تقدير الذات، تحقيق الذات؛ قصد احتواء التوترات الناتجة عن تصادم المصالح العقلانية الخاصة بأفراد التنظيم. إن هذا التوجه النظري يركز على أفكار "أرجيريس" التي تقول بوجود الإنطلاق من أهداف الفاعل وفهم العقلانية التي تعتمد سلوكه من أجل الوصول إلى تحليل واقعي وفهم شامل لعلاقات السلطة داخل التنظيم، لكن التحليل الإستراتيجي لم يعب على الماسلوية أسسها الفكرية بل أهدافها النظرية؛ التي تطمح إلى وضع نموذج مثالي للصحة النفسية وأخلاقية من أجل جعل الأفراد أكثر إندماجاً وراحة داخل مكان العمل؛ ما يختلف جذرياً مع إفرازات الواقع التنظيمي كما تراه المقاربة الإستراتيجية، فتبعاً لهذه الأخيرة تتمثل العلاقة الصحية بين التنظيم وأفراده في الضبط المتبادل بين الفاعلين والتنظيم، والسلطة التبادلية التي يخضعون لها في إطار علاقاتهم الوظيفية، إذ بفضلها يبنون واقع فعلي يتلاءم مع توقعاتهم ويوازن بين مساهمتهم في التنظيم وما يطمحون إليه من مصالح وأهداف.

إن هذه العلاقة التبادلية التي تطبع سياق السلطة بين الفاعل والتنظيم أو بين فاعل وآخر، تشكل لدى أفراد التنظيم ما يطلق عليه بودون بالحس الإمبريقي الذي يتشكل من خلال "سياق مقصود يؤثر بفاعلين على الأقل، كما يؤثر، عبر إعادة توزيع للموارد المحصلة بواسطة إستراتيجيات مختلفة، بالمستوى النسبي لقدرات كل منهما بطريقة متوافقة مع صيغة الشرعية المعمول بها أو متناسبة معها على الأقل"<sup>2</sup>، ويتجلى ذلك في سلوك الفاعل من خلال التفكير في الوضع الذي ينتمي إليه؛ والتخطيط قبل الإقدام على الفعل؛ ووضع تقديرات تحسباً

<sup>1</sup> Cf. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., p. 183.

<sup>2</sup> رمون بودون وفرونسوا بوريلو، مرجع سبق ذكره، ص. 374.

للعوامل الغير متوقعة، بهدف الحفاظ على إمكانية الفعل وجعل السلوك غامضاً ومستعصياً على الفهم والتنبؤ بالنسبة للطرف الآخر.

قسم "فريدبرغ" إستراتيجية الفاعل داخل السياق التنظيمي إلى ثلاث خصائص<sup>1</sup>: أولاً؛ ذات بعد إمبريقي، ويعني بذلك أن الفاعل يساهم، بفضل الإستراتيجيات التي ينتهجها، في بناء السياق التنظيمي الفعلي الذي ينتمي إليه من خلال علاقات السلطة وما تفرزه من قواعد إجتماعية تبين نسق الفعل الملموس وما يخضع له هذا الأخير من إكراهات البنية الشكلية، ثانياً، ذو نزعة إنسانية؛ في هذه الخاصية يقرن "فريدبرغ" مفهوم الطبيعة الإنسانية بالنزعة الإستراتيجية التي تمثل أحد عناصر الفطرة الإنسانية؛ وتنعكس في التخطيط والحساب والتوقع، ويحيل كل من يفتقر لهذه المميزات إلى صفة اللا إنساني. ثالثاً؛ عقلانية، والقصد من العقلانية هو إخضاع الأهداف والمصالح إلى عملية إتخاذ القرار، يحدد ويختار من خلالها الفاعل الحلول أو الطرق المتاحة للوصول إلى غايته دون أن تتضرر مكانته الاجتماعية أو يفقد إمكانية الفعل التي يستثمرها في التأثير على الآخرين.

يتضح من خلال ما سبق أن التنظيم الشكلي، وما يفرضه من سياق ضابط، هو في علاقة مع فاعل نشط يتفاعل بديناميكية مع الإكراهات التي تحد من أفعاله وتضيق سُبُل تحقيق أهدافه الخاصة، حيث يتفاعل مع شروط التنظيم بعقلانيته الإستراتيجية في إطار علاقات الأدوات ينخرط فيها عن طريق التفاوض مع بقية الفاعلين ومع التنظيم نفسه، ما يجعل السياق التنظيمي بالنسبة له عبارة عن قواعد لعبة يسعى باستمرار لمناورتها وجعلها في صالحه؛ وذلك تبعاً لإستراتيجيات ضمنية تفرض شروطها على التنظيم الشكلي تناسباً مع ما يتضمنه هذا الأخير من إرتيابات تنظيمية تعكس العقلانية النسبية المتجذرة في العقل الإنساني، ما يجعله في حالة تعديل وضبط مستمر لتحقيق التوازنات الممكنة وتحقيق بقاءه وإستمراره.

## 2- الفاعلين وإستراتيجياتهم المختلفة

إن قواعد اللعبة التي يفرضها التنظيم على أعضائه تجعل من موارد السلطة التي يمتلكونها لا تتناسب باستمرار مع الإكراهات التي يخضعون لها؛ وغير قابلة للتوظيف في جميع وضعيات التنظيم جراء التعديل والضبط الشكلي من طرف التنظيم من خلال ما ينتجه ويعيد إنتاجه كقواعد تنظيمية تشكل في النهاية حلقة مفرغة ثابتة

<sup>1</sup> Cf. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, op. cit., pp. 209-229.

السيرورة ومتغيرة السياق، بالتالي، تصبح إستراتيجيات الفاعلين ذات طابع متغير وتحتكم إلى أهداف الفرد وطبيعة النشاط الذي يقوم به وما يلازمه من سلطة شكلية أو إمتيازات وظيفية، الأمر الذي يدفع الفاعل نحو يختار إستراتيجية ويعرض عن أخرى في نطاق الفعل الذي يقدم عليه، إذ من خلال الأفعال التي تتركز على الأرصد الممنوحة من طرف التنظيم؛ يحدد وينمي الفاعلون تأثيرهم على الآخرين في إطار تفاوضهم.

قام كل من ((فلورانس أوستي Florence Osty))؛ ((مارك والدالد Marc Uhalde)) و "رونوسانسوليو"؛ بإنجاز دراسة تحليلية مقارنة لما يقارب 360 جماعة من الفاعلين، وكانت النتيجة تتمثل في تحديد ثلاثة أبعاد دلالية تسمح بتمييز مختلف أشكال السلطة داخل التنظيم<sup>1</sup>:

- الطابع الهجومي وأهمية منطقة التأثير؛ لهما دور حاسم في تمييز الفاعلين الذين يتبنون مواقف دفاعية عن الفاعلين الذين يطورون ألعاب هجومية؛
- طبيعة السياق الإستراتيجي؛ المتمثل في التعارض القائم بين وضعيات ذات الإرتياب الضعيف مع سياقات متغيرة مرت بالعديد من الإرتيابات؛
- توزيع الموارد؛ إذ من الممكن أن تتركز في يد قلة من الفاعلين أصحاب المناصب والمهام الحساسة، أو توزع على مجموع أعضاء التنظيم.

من خلال هذه الأبعاد الدلالية وما لازمها من تحليلات سوسيولوجية؛ تمكن فريق البحث -سابق الذكر- من تحديد ستة أنواع من الفاعلين ينقسمون إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تتشكل من ثلاثة فاعلين -الفاعل المكره؛ الفاعل المهّدّد، الفاعل المسيطر- وتدعى بجماعة الفاعلين الكلاسيكيين؛ باعتبارهم أول من تم اكتشافهم في الدراسات السوسيو-تنظيمية، أما المجموعة الثانية والتي يطلق عليها بمجموعة فاعلي الحداثة، كونهم نتاج هذه الأخيرة بفعل نظم التسيير والتدبير التي شهدتها المؤسسات الاجتماعية المختلفة، تتشكل من ثلاثة فاعلين -الفاعل المشتت؛ الفاعل الناشئ؛ الفاعل الوسيط-، وكلتا المجموعتين تتعكسان تطور أوجه السلطة داخل التنظيم:

<sup>1</sup> Florence Osty et Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise ; Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 2007, p. 66.

أ- مجموعة الفاعلين الكلاسيكيين:

- **الفاعل المُكْرَه**؛ يتميز بوضعية هامشية في سياق الألعاب الإستراتيجية داخل التنظيم، وكونه ضحية الإستلاب المهني والتهميش من طرف الزملاء؛ نجده يحتمي بالفاعل المسيطر بفضل ما يقدمه من معلومات حول سيورة العمل ووضعية زملائه في النشاط. ينتمي في التنظيمات الصناعي إلى طبقة عمال الإنتاج أو جماعة المختصين غير الأكفاء، ونجده كذلك في المؤسسات البيروقراطية ضمن موظفي المكاتب ومن بين المهنيين الذين تأثرت كفاءتهم بفعل التغييرات التقنية داخل التنظيم. إن وضعية هذا النوع من الفاعلين تتميز بضيق مجال الفعل وهامش ضئيل من الحرية، ما يجعل منه عنصر ضعيف داخل الصراعات الاجتماعية ولا يقوى على مجابهة الألعاب الإستراتيجية التي تقتضي الإنخراط ضمن علاقات سلطة يطبعها الصراع أو التحالف<sup>1</sup>.

- **الفاعل المُهْدَد**؛ هو ذلك الفاعل الذي يستمد سلطته من وضعيته كخبير داخل التنظيم، لكن جراء التغييرات التقنية والتنظيمية وكذا التسييرية التي تشهدها المؤسسة وما تفرضه من كفاءات ومعارف جديدة؛ تتراجع موارد سلطة هذا الفاعل ويتقلص هامش حريته والإرتيابات التي يشملها، كما ينتمي الفاعل المههد إلى عمال طبقة الإنتاج ذوي الكفاءة والخبرة، مثل عمال، تقنيين، المشرفين على العمل؛ الذين اكتسبوا مهنتهم بفضل الخبرة المتراكمة، ما يجعل الإقبال على توظيفهم ضعيف جداً بعد إخضاعهم لإعادة التأهيل وفقاً لما تتطلبه التغييرات التنظيمية من مستجدات، بالتالي<sup>2</sup>؛ تدفع هذه الوضعية بالفاعل المههد لإنتهاج إستراتيجيات دفاعية يوظف فيها خبرته الإمبريقية كرصيد يعوض به ما ينقصه من معارف وكفاءات جديدة، ويجابه به المخاطر المحتملة في إطار الإنتاج وعلاقات السلطة حتى لا يقع ضحية الإقصاء الاجتماعي داخل التنظيم.

- **الفاعل المُسَيِّطَر**؛ تتركز سلطة هذا الفاعل على التدابير التنظيمية وما تتضمنه من قواعد ضابطة للإجراءات والمهمات، ويتجسد ذلك في المنصب الذي يشغله كمدير أو إطار ذو مسؤوليات تديرية تسمح له بالتدخل في موارد الفعل الخاصة بأفراد التنظيم. إن مورد سلطة هذا الفاعل يعتبر كلاسيكي وفي ذات الوقت

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 67.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, pp. 67-68.

مواكب للسياقات الحداثية التي تطبع الواقع التنظيمي للمؤسسات في الوقت الراهن<sup>1</sup>، بل وزادته أساليب التسيير والتدبير الحديثة قوة وأهمية بالنسبة لسير التنظيم وامتثال بقية أفراد.

تعكس هذه الأنواع الثلاثة للفاعلين الأوجه الكبرى للسلطة كما أعربت عنها التحليلات السوسيو-تنظيمية الأولى، إذ يعكس لنا الفاعل المكّره جزء من أعضاء الطبقة التنفيذية الخاضعة لتقسيم دقيق للعمل؛ حيث آلت بهم وضعيتهم التنظيمية إلى الانسحاب من الأفعال الإستراتيجية لعلاقات السلطة نتيجة الضعف وضيق هامش الحرية. أما الخبير المهني الحامل للمعارف والخبرات والمشكلة وفق إحتياجات المراحل الأولى لسياسات التنمية الصناعية؛ نجده رهين التهديد المستمر بالإحالة على وظائف أخرى تقل أهمية عن سابقتها أو الإستغناء عن خدماته وتسريحه بشكل نهائي؛ وذلك نتيجة التحولات البنائية والتقنية التي تخضع لها المؤسسات في إطار مرحلة التغيير التنظيمي. أما فيما يخص الفاعل المسيطر فيعكس السلطة الشكلية وقوة النشاط الإداري في تنظيم العمل؛ فهو من يطور ويسهر على إحترام العناصر المؤطرة لعلاقات السلطة.

#### ب- مجموعة الفاعلين الذين شكلتهم الحداثة:

-**الفاعل المُشْتت**؛ هو ذلك الفرد الذي يوازن بين درجة مساهمته في التنظيم وما يقتضيه هذا الأخير من تغييرات تفرضها الأوضاع المستجدة أو ما يواجهه من مشاكل مختلفة، حيث يتدخل على النحو الذي يحفظ له هامش معتبر من الحرية ويضمن له سلطته؛ بالتالي؛ يعمل وفق إستراتيجيات مشتتة حسب ما يقتنصه من فرص ممكنة، ويتميز بإنخراط متقلب وغير مستقر في علاقته الإستراتيجية، حيث يضع مناورات محدودة بحدود الرهانات التي يواجهها قصد الحفاظ على وضعيته الإستراتيجية على حساب تطويره لسلطته داخل التنظيم<sup>2</sup>. يمكن ملاحظة هذا النوع من الفاعلين في جميع المستويات الهرشية؛ لكن يشتد تواجده بالتحديد في المستويات الوسيطة للتنظيمات، -مثل تقنيي الصيانة وموظفي الخدمات اللوجستية ومحليي العمل والإنتاج، إدارات ومراقبي الأنشطة والمهمات-، كونهم يشتركون في عوامل تساعدهم على تحقيق هامش من الإستقلالية تجاه النسق التنظيمي؛ كعامل التخصص -وما يشمله من معارف- بإعتباره مورداً للسلطة، والسيطرة على قنوات الإتصال وإستغلال ما تتضمنه من المعلومات لتوظيفها في مختلف للإستراتيجيات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 68.

<sup>2</sup> Cf. *Ibid.*, p. 69.

<sup>3</sup> Cf. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit., pp. 94-95.

- **الفاعل الناشئ**؛ وهو فاعل أنشئه سياق التغييرات التنظيمية والتسييرية التي تطرأ على المؤسسات، ما يجعله يكتسب مكانة مهمة بالنسبة للتنظيم نتيجة المعارف والكفاءات الجديدة التي يمتلكها، وهذا ما يفسر تبنيه لإستراتيجيات هجومية تضعه في خانة الفاعلين الأقوياء والمؤثرين على باقي أعضاء التنظيم، حيث يكتسب سلطته بفضل التحكم الجيد في الوسائل التقنية الجديدة والتممين الرمزي الذي يضيفه التنظيم على الوظائف الجديدة والنادرة في سوق العمل، وفي الغالب ينتمي إلى طبقة العمال المختصين في الوظائف التحليلية وصياغة الإجراءات التنفيذية للعمل -محللين؛ مراقبين؛ مختصين في تصميم الأنشطة، خبراء تقنيين-<sup>1</sup>، هذه الطبقة من العمال يحكمها طابع الزمالة في بناء العلاقات اللاشكالية ما نتج عنه جماعة سلطة جديدة فرضت مكانتها داخل التنظيمات الحديثة.

- **الفاعل الوسيط**؛ يقترب في مميزاته من الفاعل متعدد الإنتماءات الذي أشار إليه "كروزي"2، حيث يتواجد في المناصب المرتبطة بالبيئة الخارجية، مثل قسم المبيعات؛ الوظائف اللوجستية؛ قسم التسويق، قسم الدراسات... إلخ؛ أين يقوم بتعبئة مختلف الموارد، على سبيل المثال؛ شبكة العلاقات، التحكم في المعلومة، قواعد ووسائل العمل. ونجده كذلك يتموقع داخل التنظيم في وظائف الربط الخاصة بتنسيق العمل، على سبيل المثال؛ التنسيق مع وحدات الإنتاج، التنسيق مع البنية التقنية، التنسيق مع القمة الإستراتيجية. يتميز هذا النوع من الفاعلين بشهادة معترف بها دولياً في مجال التسيير والتدبير، على سبيل المثال: شهادة MBA ماجستير إدارة الأعمال أو ما يعادلها؛ ما يمنحه سلطة في التحكم بشروط التوظيف داخل سوق العمل، وبحكم مكانته كوسيط يمتاز بعلاقات قوية مع القمة الإستراتيجية وعمال مركز العمليات بالتالي تبرز سلطته في أهمية إختصاصه الوظيفي؛ وبالتحديد في مراحل التغيير التنظيمي أين يقوم بمرافقة المدخلات الجديدة -معارف، كفاءات، أساليب عمل- وأقلمتها مع الوضع الحالي للتنظيم.<sup>3</sup>

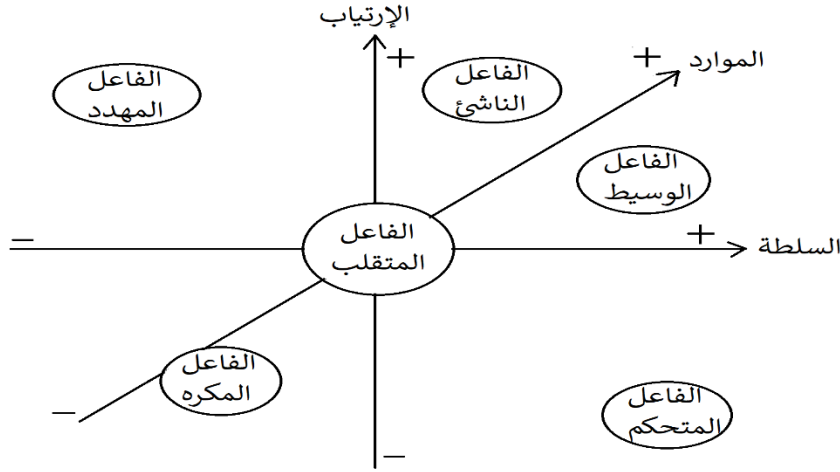
نلاحظ من خلال الأنواع الثلاثة الأخيرة من الفاعلين؛ أن عوامل التغيير الخارجية والمنبثقة عن الحداثة أعادت رسم خريطة الفعل الإستراتيجي داخل التنظيم، حيث بدأت ملامح هذا التغيير في الإنكشاف ب بروز الفاعل المتقلب وعلاقاته الإستراتيجية ذات الطابع الفردي؛ التي أضحت من خلالها في مسافة براغماتية مع

<sup>1</sup> Cf. Florence Osty et Renaud Sainsaulieu et Marc Uhald, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit., p. 70.

<sup>2</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp.85-86.

<sup>3</sup> Cf. Florence Osty et Renaud Sainsaulieu et Marc Uhald, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit., p. 70.

التنظيم، من ثم ظهر الفاعل الناشئ كنتاج للتطورات التقنية والمهنية التي طرأت في شكل عملية تحديث للتنظيمات المعاصرة، أما فيما يخص الفاعل الوسيط فيمثل الحدود الفاصلة للنسق المفتوح مع بيئته الخارجية، حيث يعد بمثابة الركزة الأساسية للتنظيم لمواكبة التغيرات المستمرة والأوضاع المتقلبة للسياقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ينخرط ضمنها.



شكل رقم (16): الأنواع المختلفة للفاعلين ضمن السياق الإستراتيجي<sup>1</sup>

من خلال الشكل السابق؛ نلاحظ إرتباط السلطة بإمكانية التحكم في الموارد المختلفة، والتي بفضلها يتمكن الفاعلين من التفاوض في علاقاتهم السلطوية، ومنه "لا يكفي أن يكون الفاعل خبيراً تقنياً حتى يدخل حلبة العلاقات التفاوضية، حيث يتوجب عليه أيضاً أن يراكم الموارد المختلفة (يتمتع بالخبرة لكن شبكة العلاقات أيضاً، إمتلاك المعلومة، التحكم في القواعد، إمتلاك الوسائل وأن يتمتع بثمين رمزي)".<sup>2</sup>، ما يسمح له بوضع إستراتيجيات؛ إما دفاعية إذا كان في وضعية ضعف بسبب إفتقاره للأرصدة، أو هجومية تتلاءم مع ما يمتلكه من موارد وهامش حرية يحصلها من خلال مناطق الإرتياب التي تشوب التنظيم خاصة في مراحل التغيير التنظيمي، فكلما زادت وضعية الفاعل من حيث الموارد التي تعزز سلطته كلما كانت إستراتيجياته تتجه نحو النزعة الهجومية، وهذا ما تعكسه وضعية الفاعل الناشئ والوسيط في سياق الفعل الإستراتيجي داخل التنظيم.

<sup>1</sup> Florence Osty et Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit., p. 68.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 71.

كذلك تلعب الإرتيابات التنظيمية دوراً أساسياً في انتشار القابلية لامتلاك السلطة في جميع أجزاء التنظيم، لكن في نفس الوقت تحد من السلطة كلما ارتفعت نسبة الإرتيابات العلائقية، بمعنى أن هامش الحرية الذي يمتلكه فاعل معين يمتلكه جميع أفراد التنظيم بنسب ودرجات متفاوتة ومتغيرة، فبذلك تصبح الخبرة التفاوضية تركز على نسبة الإرتياب وأهمية الموارد المكتسبة التي يوظفها الفاعلون في إطار علاقات السلطة، الأمر الذي يزيد من تعقيد البعد الاجتماعي للتنظيم؛ ويكشف عن نزعة عقلانية متنوعة وإمكانات متشعبة لأفعال الأفراد.

### سادساً: نسق الفعل الملموس بين التفاوض الإستراتيجي والضبط الاجتماعي

يقول "كريس أرجيريس" إن عدم التوافق بين العنصر البشري والتنظيم باستطاعته أن يؤسس لتحدٍ مستمر يساعد الأفراد، بحكم ما يشهده من تطورات، على تنمية وتعزيز التنظيمات لتحقيق فعاليتها واستمرارها. فعدم التوافق بين الأفراد والتنظيم بإمكانه أن يشكل، بالنسبة لكليهما، مصدراً لزيادة الفعالية<sup>1</sup>، إن التحدي المستمر الذي أشار إليه "أرجيريس" يتمثل في التناقضات القائمة بين متطلبات البنية العقلانية للتنظيم - السيطرة على أفعال الأفراد عبر الإجراءات والقواعد التنظيمية الشكلية - وأهداف واحتياجات الأفراد المنتمين إليه - السعي نحو الإرتقاء إلى مناصب أعلى، الحصول على إمتيازات، الحاجة إلى الأمن والانتماء بالانخراط في جماعات لا شكلية تعكس هويته المهنية وتقلل اعتماده وتبعيته إلى الإدارة وتحميه من تجاوزاتها -، إن هذه الرؤية الجدلية لعلاقة الأفراد بالتنظيم الذي ينتمون إليه تقترب إلى حد بعيد من المقاربة الإستراتيجية للواقع التنظيمي، التي تؤكد موازنة الفاعل بين الرهانات التي يحددها ودرجة مساهمته في التنظيم لتحقيق الأهداف المشتركة.

لكن المعنى التديري الذي قدمه "أرجيريس" للفعالية يتنافى مع الرؤية الإستراتيجية للواقع التنظيمي، ذلك أن الفعالية وفقاً لمفهوم "أرجيريس" تندرج ضمن نطاق التنظيم الشكلي، بمعنى؛ إحتواء هذا الأخير للأفعال اللاشكلية من خلال عمليات الإندماج<sup>2</sup>، وذلك بكسر الحواجز التaylorية التي تتوسط علاقة/تفاعل الأفراد مع التنظيم الشكلي؛ وتعويضها بآليات تتميز بالمرونة كإتاحة الفرصة لإبداء الرأي والخروج عن النمط الكلاسيكي الضيق في عملية الإتصال التنظيمي، وإستحداث اللجان لإشراك الطبقة العمالية في عملية إتخاذ القرارات؛ كل ذلك بمهدف

<sup>1</sup> Chris Argyris, **Participation et organisation**, Traduit par : Claude Lingagne, Paris, éditions Dunod, 1974, p. 06.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp. 310-315.



إدماج الأفراد وإمتزاج الأهداف الشخصية مع الأهداف المشتركة للتنظيم، ومنه يأتي الحد من الصراع القائم بين الطرفين ويسود الاستقرار والتناغم ليصبح التنظيم قادراً على النمو وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

لكن؛ المقاربة الإستراتيجية للواقع التنظيمي تحمل معنى آخر لمفهوم الفعالية؛ ذلك أن نسق الفعل الملموس يحمل معنى يتفاعل فيه البعد الشكلي واللاشكلي بحيث ينتج عنه بناء تنظيم إجتماعي فعال أساسه التفاوض والضبط من أجل تحقيق التوازنات الممكن بينمنطق "الفعلاإستراتيجي" والمنطق التديري/العقلاني للتنظيم دون إحتواء أو إلغاء هذين المتناقضين لبعضهم البعض؛ وعلى هذا النحو تتشكل الفعالية وفق منطق الممارسة العملية في سياقها الزمكاني "البنينة" ويحقق التنظيم - كبناء إجتماعي- إستمراره ويحفظ بقائه من خلال ما يفرضه التنظيم الشكلي من إكراهات وما يحدده الفاعلون من حلول.

### 1- البعد التفاوضي لنسق علاقات السلطة:

تختلف مساهمة الفاعل داخل التنظيم بإختلاف الرهانات التي يحددها الفاعل، إذأ؛ يجب تحليل أفعاله بإعتبارها إستراتيجية عقلانية يوظف فيها سلطته لتحقيق مصالحه في إطار مساهمته الوظيفية داخل التنظيم، لذلك نجد الفاعل على الدوام يستغل هامش حريته من أجل التفاوض مع التنظيم فيما يحتاجه هذا الأخير من خبرة ومعرفة وكفاءة، كما يسعى للتحكم والتأثير في زملائه والتنظيم على حدٍ سواء حتى يتبين له أن ما يقدمه كمساهمات لتحقيق الأهداف المشتركة يتناسب مع متطلباته شخصية.

يقول "فريديبارغ"، فيما معناه، أن "المشكل الحقيقي ليس في كون الفاعلين متعطشين للسلطة، بل في كونهم لا يستطيعون تفادي النتيجة الحتمية للتبعية وهي السلطة. والطريقة الوحيدة لمواجهة هذه الظاهرة تكمن في إدخار موارد للمقايضة؛ وبدرجة أولى تلك التي تحتويها جيعاً وهي الاستقلالية وامتلاك حرية الفعل"<sup>1</sup>، إذأ؛ فالإستراتيجيات القائمة تعكس لنا علاقات سلطة ديناميكية يحكمها منطق التفاوض، حيث تتجلى معالم ألعاب السلطة من خلال الفرص التي تتضمنها الوضعيات وما يتبناه الآخرين كإستراتيجيات، حيث يسعى الفاعل لتعزيز مكاسبه والتقليص من هامش الخسارة في إطار عملية التفاوض حول المصالح المتبادلة، وذلك بواسطة ما يمتلكه من موارد وما يحوزه من هامش حرية يمكنه من فرض إرادته على الطرف الآخر وكسب الرهان.

<sup>1</sup> Cf. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, op. cit., pp. 259-260.

لذلك يعرف "كروزيي وفريدبرغ" التفاوض على أنه "مفهوم ضبابي يقتضي التحديد، لأن التفاوض الذي نستحضره لا يعبر، ولا يجب أن يعبر، عن تفاوض مفتوح، لأن المشاركين فيه لا يجذبون الحوار المكشوف الذي يرهن ويقيد حريتهم في الفعل، بل هو عبارة عن تفاوض ضمني يقوم على الموارد بواسطة تأويل السلوكات؛ وتحترم في إطاره حرية كلا الطرفين"<sup>1</sup>، فالتفاوض تبعاً للمقاربة الإستراتيجية هو أشبه ما يكون بالتلاعب؛ لأن من له السلطة الكافية سيتحكم نسبياً في شروط التفاوض ويقوم بصياغتها وفقاً لما يحدده كنتائج، بالتالي؛ يكون تأثير التفاوض اللفظي الصريح والمكشوف ضعيفاً بين الطرفين ولا يعبر عن المكونات الإستراتيجية للفاعلين؛ حتى وإن تحققت ممارسته يبقى مجرد حوار شكلي أو كما ينعتة كروزيي "ديمقراطية وهمية".

وكما يوضح "جون دانيال رينود" أن "طبيعة التفاوض بين من يحتكر شرعية الضبط ومن يتوجب عليهم تطبيق القواعد يكون جزء منها في وضمني بالضرورة"<sup>2</sup>، لأن مرحلة التفاوض الأولية الموثقة على عقود العمل، بين المسؤول والموظف/العامل، لا تعبر ولا تعكس الواقع السوسيو-اجتماعي الذي يتعايش فيه الطرفين، فمن الممكن أن تكون علاقة الطرفين مرنة تنعكس في شكل تبادل المهام - كأن يأخذ نائب المدير على عاتقه مهام المدير، أو يسهر هذا الأخير على الانضباط بدلا عن رئيس الوحدات - أو التكليف بمهام أخرى لم تنص عليها القوانين لكن يتفاوض خلالها الطرفان ويحددان امتيازات الإنجاز. أو بإمكانها أن تتأزم بدخول طرف ثالث كرقابة العمال مثلاً؛ لفرض قواعد جديدة من أجل الحد من تجاوزات المسؤولين دون أن يتفاوض الطرفان على وقعها في علاقتهم المهنية.

إذاً، يرى "رينود" أن التفاوض هو بمثابة البعد الأساسي للعلاقات التي يتم من خلالها إدارة شروط الإعتماد المتبادل المتضمنة في الفعل الجماعي، بمعنى هو إمتداد لسيرورة التفاوض الصريح والضمني التي تعدل سلوكات الأفراد حتى تتناسب فعلياً مع آلية التعاون بين الفاعلين داخل التنظيم، وعلى هذا الأساس "تعدّ جميع السلوكيات في سياق الفعل الجماعي بمثابة تفاوض، لان هذا الأخير لن يتشكل بدون إستراتيجيات ومصالح...، ولا يمكن فهمه خارج الرؤية الآداتية التي يسعى من خلالها الفاعل كسب تعاون الفاعلين الآخرين من أجل تحقيق أهدافه أو تطبيق منطق الفعل الذي يتبناه؛ شريطة أن يتعاون هو الآخر مع من ساندوه وتقديم ما أمكنه لمساعدتهم على بلوغ أهدافهم"<sup>3</sup>، لكن لا يجب إعتبار هذه الرؤية الآداتية كإختزال لعملية التفاوض في علاقات قوة مبتدلة، فهي

<sup>1</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., p. 422.

<sup>2</sup> Jean-Daniel Reynaud, *Le conflit, la négociation et la règle*, seconde édition augmentée, Paris, éditions Octares, 1999, p. 235.

<sup>3</sup> Erhard Friedberg, « *Pouvoir et négociation* », *Négociation*, volume 12, Issue 02, 2009, p. 17.

أكثر من كونها مساومة بسيطة يقاوض بواسطتها الفاعلون قيمة ما يمتلكونه كخدمات، أو يحددون من خلالها درجة تعاونهم مع الآخرين، لأن التفاوض مهما كانت طبيعته -ضمني أو صريح- لا يتضمن نتائجه النهائية بشكل مسبق تبعاً للشروط التي إنطلق منها، بل يجب التعامل مع التفاوض كسيرورة مفتوحة للإمكانيات، بمعنى؛ لا تحدد فيه الموارد بصفة مطلقة في المراحل الأولى من التفاوض، على العكس من ذلك؛ بل يتأكد الفاعلون من شروط تحقيق أهدافهم في سياق التبادل القائم مع الآخرين ويعيدون بذلك تحديد مصالحهم وتعديل أولوياتهم بما يتناسب مع سياق التفاوض. بالتالي؛ تعتمد نتائج التفاوض على السيرورة التي يتخذها وما تتضمنه من إكتشافات يصادفها الفاعل في خضم التبادل مع الآخرين، بنفس درجة إعتماها على الموارد الأولية التي يمتلكها الفاعلين في المراحل الأولى من التفاوض.

إن الطبيعة الإستكشافية واللاحتمية التي تتميز بها سيرورة التفاوض تجعل من "التعاون القائم بين الفاعلين لمواجهة المشاكل الناجمة عن الفعل الجماعي وما يطورونه إيزاءها كحلول، يبقى على الدوام أساساً للتبعية والسلطة، بمعنى؛ علاقات تبادل قائمة على التفاوض يسعى من خلالها كل فاعل لـ "بيع" سلوكاته للآخرين بأكثر قدر من الفائدة، ويسعى لـ "شراء" ما يحتاجه من سلوكات الآخرين بأقل ثمن ممكن"<sup>1</sup>، بالتالي فهو يقوم، من جهة؛ على السلوكات الملموسة التي يحتاج لها الفاعلين، ومن جهة أخرى؛ على شروط التبادل التي يحددها تناسباً مع سياق التفاوض، بمعنى أن يتحقق الحد الأدنى من القبول بين الفاعلين تجاه تعاونهم لمواجهة المشاكل التي تعترضهم، لأن الطبيعة المتغيرة التي يمتاز بها سياق التفاوض -كونه يقوم على أساس المصلحة والأهداف الشخصية- تجعل من الفاعلين في تعديل متواتر لشروط التفاوض حتى يستمر تبادلهم ويحافظون على توازن سيرورة التفاوض الذي يتفاعلون من خلاله.

يوضح "ميشال كروزيبي" تكامل كل من التفاوض الصريح والضمني لبلورة سياق التبادل بين الأفراد، بقوله: "من اجل أن نفهم جيداً معطيات وديناميكية التفاوض على السلطة، يجب إذا توجيه التركيز على مجمل التنظيم بإعتباره إطاراً لا تتجلى فيه السلطة كعلاقة فقط لكن أيضاً كعملية يصعب فصلها عن عملية التنظيم، فشروط التفاوض لا تنشأ عن طريق الصدفة ولا وفقاً لعلاقات قوة مجردة ونظرية، بل هي نتاج لعبة غالباً ما تُشكل فيها الإكراهات الصارمة نقطة عبور إلزامية، بإعتبار أن فرص التلاعب تتجه في الأخير نحو تحديد إستراتيجيات

<sup>1</sup> Ibid., p. 17.

الفاعلين الأساسيين"<sup>1</sup>، إذاً؛ يمثل -بشكل أساسي- التفاوض المبدئي الصريح بين التنظيم والفاعلين في الأهداف الرسمية المشتركة التي يساهم في تحقيقها كل عضو حسب وظيفته في البنية التنظيمية، وحتى يضمن التنظيم المساهمة الفعالة لأعضائه يقوم بفرض قواعد تنظيمية، هذه الأهداف والقواعد لها دور ضمني غير الصريح المتمثل في تنظيم السلوك، بل تعمل أيضاً على تقلص حجم الإرتيابات التنظيمية للحد من حرية الفعل لدى الفاعلين حتى يغدو سلوك الأفراد مفهوماً ويسهل التنبؤ به وبالتالي التحكم فيه. في هذا السياق من الإكراهات المعلنة والضمنية؛ سيطور الفاعل من سلطة بفضل سيطرته على مصادر الإرتياب التي تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه، ويعتمد بدرجة كبيرة على أهمية مصدر الإرتياب مقارنة بالمصادر الأخرى التي يسيطر عليها بقية الفاعلين، فكلما كان مصدر الإرتياب مهماً مؤثراً على التنظيم وبقية أعضائه؛ كلما سيطر على شروط التفاوض وزادت سلطته تجاه الآخرين دون أن يخترق قواعد اللعبة المفروضة من طرف التنظيم.

حدد "فريدبرغ" عنصرين أساسيين في التفاوض -الضمني والصريح- بمقدورهما تحقيق الإختلاف ومنح الأفضلية للفاعل<sup>2</sup>:

**- العنصر الأول:** يتمثل في درجة ملائمة الموارد التي تمكن الفاعل من تعبئتها سابقاً أو إكتشافها في سياق التفاوض، حيث تتحدد درجة ملاءمتها بدرجة ارتباطها وصلتها مع المشاكل التي يواجهها الآخرين، فكلما كانت ذات صلة مباشرة وإرتباط قوي بمشاكلهم وكانت كفيلة بحلها؛ كلما زاد تأثيرها عليهم وتعززت وضعية الفاعل في سياق التفاوض. فبذلك تتجلى أهمية تحديد المشاكل -كإطار يشمل سياق التفاوض- في تشكيل الرهانات الحاسمة التي تضبط سيرورة التفاوض وتحدد وضعية أطراف التفاوض ومن تنحاز شروط التبادل لصالحه.

**- أما العنصر الثاني:** يتمثل في درجة عدم قابلية سلوك الأفراد للتنبؤ والتي تعبر عن الوجه الآخر لاستقلاليته، فكلما كان سلوك الفاعل غير قابل للتنبؤ كلما زاد هامش حرية الفعل لديه، حيث أن الفاعلين لا يستعينون بميكانيزم التنبؤ إلا في حال ما كانت سلوكيات الآخرين تدخل ضمن حيز إستراتيجياتهم وتلاءم مع اهتماماتهم؛ أو ترتبط نسبياً بالمشاكل التي يواجهونها، لكن بمجرد انخراط الفاعل في علاقة إستراتيجية سواء كانت صراعية أو تحالفية يفقد جزء من حريته نتيجة إنكشاف سلوكه لدى الحلفاء أو الأنداد في سياق التفاوض

<sup>1</sup> Michel Crozier, *À quoi sert la sociologie des organisations : Théorie, culture, et société*, Tome 1, Paris, éditions Seli Arslan, 2000, pp. 121-122.

<sup>2</sup> Erhard Fridberg, « *Pouvoir et négociation* », *op. cit.*, p. 19.

وتتكشف بذلك نقاط قوته وضعفه، لكن من يستطيع الحفاض على سرية موارده والحلول التي ينتهجها يبقى سلوكه غير قابل للتنبؤ ويحافظ على حريته في الفعل وتزيد سلطته على الآخر.

وضح "فريدبارغ"<sup>1</sup> أن هذا الرابط البنائي بين القدرة على التفاوض -الموارد التي يكتسبها الفاعل قبل التفاوض وفي سيرورة التفاوض- وميزة عدم قابلية التنبؤ بسلوك الفاعل؛ واجه العديد من الأمثلة التي تفند مقارنته للواقع من خلال سرد حالات حقق خلالها الفاعلون ما يطمحون إليه من أهداف بطريقة صريحة ومكشوفة ودون امتلاكهم لموارد ذات أهمية كبيرة، ووضح ذلك من قبل مع كروزبي في كتاب "الفاعل والنسق"<sup>2</sup> من خلال ما يسمى بـ "تناقض شيلينغ paradox de schelling" تمثله حالة عمال السكة الحديدية المضربين عن العمل الذين كسبوا رهان التفاوض بالقوة بفضل ربط أجسادهم على السكة مانعين بذلك تحرك القطار للضغط على المسؤولين، في هذه الحالة حقق العمال مطالبهم بطريقة مباشرة وبسلوك مكشوف وبموارد شبه منعدمة، لكن "الحجة التي يحملها هذا المثال تُخلط بين مخططات الشروط البنائية للتفاوض وتلك الخاصة بفن صياغة الخطط"<sup>3</sup>، بمعنى؛ إن القبول بالشروط التي يقتضيها التفاوض والتي تمثلها استقلالية وحرية الفعل كمورد رئيس لدى الفاعلين؛ لا يعني أن غيابها -في بعض حالات التفاوض- ينقص من أهميتها أو يمنع فعالية ما انتهجه العمال كخطة -صريحة ومكشوفة- بربط أجسادهم على السكة الحديدية. لأن استخدام حجة "تحقيق العمال لمطالبهم" كدليل على فعالية المخاطرة بحياة الإنسان من أجل تحقيق الأهداف لا يضيفي على هذه الخطة الخصائص التحليلية الشمولية لطبيعة التفاوضات السائدة بين الأفراد.

مع ذلك، كشف "مينتزرغ" أن هذه الحالة من التفاوض تقوم على عدة شروط بنائية جعلت من نتائجها في صالح العمال<sup>4</sup>:

- أولاً؛ إن سلوك ربط الجسد بسكة حديدية لم يُفرض على العمال بإعتباره إكراهاً لهم بل لديهم حرية العدول عن هذا السلوك، لكن كونه يشكل حالة مهولة تستدعي الإنتباه رأوا فيه الحل الأمثل للمشاكل التي يواجهونها؛

<sup>1</sup> Cf. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, op. cit., pp. 131-132.

<sup>2</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 70-71.

<sup>3</sup> Erhard Fridberg, « *Pouvoir et négociation* », op. cit., p. 19.

<sup>4</sup> *Ibid.*, pp. 20-21.

- ثانياً؛ لم يكن هذا الفعل ليتحقق لو لم يتفق جميع الفاعلين على قيمة واحدة، وتمثل في القيمة الكونية لحياة الإنسان وتحرير كل من يزهق روحاً أو يبديد وجودها.
- ثالثاً؛ تم تنفيذ هذه الخطة في دولة تحترم الحقوق، بمعنى أنها تلتزم بالقانون الدولي لحقوق الإنسان، وأي نتيجة تودي بحياة العمال تنعكس على الصورة العالمية للدولة ويضع جهاز عدالتها على محك التحقيقات الدولية.
- رابعاً؛ أما فيما يخص سلوك الفاعلين المكشوف والصريح فيحمل مقاصد ضمنية تتمثل في إستغلال إرتيائية رد فعل بقية زملائهم المتضامين معهم في حال موت العمل المضربين.

السؤال الذي يطرح الآن؛ هل يضمن الفاعلون، داخل جميع التنظيمات الموجودة في عالمنا المعاصر، وجود نفس سياق التفاوض ونفس الخصائص البنائية للحالة التي حددها "تناقض شيلينغ"؟ وهل إلحاق الضرر بالنفس هو المتعارف عليه كمنهج كوني لتحقيق المطالب والتفاوض مع الآخر؟، بالطبع سنجيب بالنفي؛ لأن خصوصية بنية التفاوض هي من أتاح للفاعلين المتظاهرين كسب رهان التفاوض، وذلك بواسطة خلق مناطق إرتياب كبيرة بالنسبة للمسؤولين، حيث فرضت عليهم الإستجابة اللامشروطة للمطالب، بالتالي؛ لم ينجح العمال في تحقيق مطالبهم بفضل قاعدة عامة مفادها أن مبدأ عدم قابلية سلوك الفاعل للتنبؤ لا يعد مورداً رئيساً في سياق التفاوض مع الآخر، وأن التهديد بالموت وإيذاء النفس هي الطريقة المثلى لتحقيق المطالب أثناء التفاوض؛ ولها من الخصائص الشمولية ما يسمح للفاعلين بإعتمادها في جميع الحالات والسياقات التي ينتمون إليها.

إن الرابط البنائي القائم بين القدرة على التفاوض -بمعنى ما يمتلكه المورد- وما يكتسبه الفاعل من حرية نتيجة عدم قابلية سلوكه للتنبؤ من طرف الآخرين؛ يعد بمثابة مقارنة تحليلية للمكونات السياقية ذات الطابع الشمولي التي تتميز بها سيرورة التفاوض بين الفاعلين، والتي يعتمدونها في جميع أو لنقل في أغلب الشروط البنائية التي تشكل حدود التفاوض التي ينخرطون ضمنها. يبقى الاختلاف في الصياغة الإستراتيجية لهذين العنصرين يتوقف على وضعية الفاعل وطبيعة الأهداف أو المصالح التي يسعى إليها.

## 2- التفاوض كسيرورة لتحقيق الاتفاق المتبادل:

باعتبار السلطة علاقة تبادلية يحكمها منطق التفاوض، الذي يُنظم من خلاله الفاعلون اعتمادهم المتبادل قصد تحقيق المصلحة الخاصة؛ دون الإخلال بالمسعى المشترك الذي يخرطون فيه بشكل رسمي والذي تمثله الأهداف العامة للتنظيم، يُنتج عن تلك العلاقة التبادلية مجموعة من القواعد الموازية للقواعد التنظيمية؛ لكنها تختلف عنها من حيث الطبيعة والمقصد، فبينما تسعى القواعد الشكلية لتنظيم وتوجيه سلوك الفاعلين بطريقة عقلانية نحو الفعالية وتحقيق الأهداف المشتركة؛ تعمل القواعد الضمنية "اللاشكالية" على تنظيم اللعبة الاجتماعية داخل التنظيم، حيث تعكسها سيرورة التبادل بين الفاعلين لتحقيق مصالحهم وطموحاتهم وفقاً لما يضعونه من إستراتيجيات.

لكن هذه القواعد المنظمة للعبة الاجتماعية لا توجد إعتباطياً أو بصفة مسبقة في شكل بنية مفروضة تتحكم وتحدد سلوك الفاعلين في إطار علاقاتهم السلطوية، بل تتشكل في سياق معقد تطبعه إمكانية إستغلال الفرص وتغمره النزعة الأداة التي تعكسها العلاقات التعاونية القائمة على المصالح المتبادلة، فعلى أساس المصالح الشخصية يعمد الفاعلون إلى وضع قواعد محددة وضابطة لسيرورة التبادل؛ حيث تعد بمثابة مؤشر لدرجة استقرار الاتفاق المشترك بين الفاعلين، وأي خلل على مستوى هذه القواعد يتسبب في نشوب صراعات تنظيمية تؤدي إلى حالات غير وظيفية. إن الميزة التوافقية التي تجسدها هذه القواعد هي في كونها نتاج "التّمرن على إكراهات اللعبة الذي يؤدي إلى تحصيل نسق من المعايير والقيم يتوافق مع الإستراتيجية العقلانية المكتشفة والتي يتم توظيفها...، فالتنشئة التنظيمية في هذه الحالة لا يمكن إعتبارها كنتاج محدد بشكل مسبق لتكليف طوعي"،<sup>1</sup> بمعنى آخر؛ من خلال الخبرة الاجتماعية المتراكمة، التي تتشكل بفعل ما تقتضيه المصالح من علاقات إستراتيجية تحالفية أو صراعية، يقوم الفاعلون بصياغة قواعد اللعبة الاجتماعية بفضل سيرورة التعديل الضمني لمنطق الفعل الجماعي؛ ليتناسب بذلك مع مصالح ووضعية الفاعلين، ويحقق الاتفاق المشترك حول الشروط البنائية للتفاوض الذي ينظم طبيعة تبادلاتهم.

إن إستمرار العلاقة التفاوضية يقتضي من كلا الطرفين التنازل المتبادل عن هامش معين من حرية الفعل وتقديم متبادل للخدمات، "وحتى يتمتع فاعل معين" "أ" بإمتيازات وضعيته في سياق التفاوض يجب أن توافق

<sup>1</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., p. 117.

الأطراف الأخرى على إستمرار التفاوض -معنى علاقة السلطة، ولن يتحقق ذلك إلا بتحديدهم لأهدافهم الخاصة، بمعنى؛ إلا إذا وافق "أ" على الإستجابة ولو جزئياً لمطالبهم"<sup>1</sup>، إذاً؛ يتضمن التفاوض مصلحة مشتركة بين الفاعلين تعزز تهمينهم للعلاقة التبادلية التي تجمعهم وتحقق أهدافهم الشخصية، ومن دون هذه المصلحة لن يستمر التفاوض ويدخل الفاعلون في حالة من الصراع يحددون فيها من جديد قواعد اللعبة التي تنظمهم.

يمكن القول بأن سلطة الفاعل في إطار التفاوض تتمثل في قدرته على جعل شروط التفاوض في صالحه ويحافظ على علاقته التبادلية مع الآخرين -وتحقيق الاتفاق- رغم الإستجابة الضعيفة لمطالبهم، وهذا أمر قابل للحدوث لكن غير قابل للإستمرار، لأنه عند مستوى معين من التفاوض تنسحب أطراف التبادل نتيجة لإعادة تحديد الأولويات أو تطور سلطة طرف معين نتيجة الطابع النسقي لعلاقات المصالح المتبادلة، الأمر الذي يضع صاحب "السلطة/القوي" في حالة "ضعف/تبعية" وهذا الأخير في وضع "قوة/سلطة"، ما يعكس البعد العلائقي والطبيعة النسبية للسلطة بمفهومها الحديث.

### 3- قواعد اللعبة والضبط الاجتماعي داخل التنظيم:

تعتبر قواعد اللعبة الاجتماعية العنصر الناظم للعلاقات الإستراتيجية بين الأفراد، والبحث في مدى توافق الفاعلين حول البنية التفاوضية التي تجمعهم يحيلنا إلى طرح السؤال حول طبيعة هذه القواعد وعلاقتها بإستقرار السياق الإستراتيجي داخل التنظيم، للإجابة على هذا السؤال يتوجب علينا في المقام الأول "التأكيد على أن هذا الاتفاق وما يتضمنه من قواعد؛ لا يعتبر على الإطلاق نتاجاً لضريبة ذات بعد واحد، بل هو نتاج تبادل معين تدعمه مصلحة مشتركة، ما يفسر استناده الدائم على شرعية متعددة المصادر يفصلها إتفاق براغماتي. لكن في نفس الوقت، لا يوجد أي مبرر للإعتقاد بأن هذا الاتفاق والقواعد التي يتضمنها يحقق بشكل كامل رضا الأطراف المعنية أو أن هذه الأخيرة قد ثمنته بالإطلاق"<sup>2</sup>، لتجنب إلتباس المعنى يكفي أن نحدد الإتفاق وما يتضمنه من قواعد من خلال خاصيتين رئيسيتين، الأولى، أنهما ناتج عن قبول براغماتي؛ فلولا تناسب القواعد مع وضعية ومصالح الفاعلين لما كان الاتفاق ممكناً، ثانياً؛ هما عبارة عن تبادل للخدمات حقق بالنسبة للفاعلين نوع من الرضى المؤقت -حسب السياق وما يتضمنه من فرص-. فإستمرار الاتفاق وقواعد اللعبة لا يتحقق بشكل آلي تضمنه الموارد المتنوعة للفاعلين، فعلى الرغم من الروتين الذي يصنعه ويتحقق من خلاله إستقرار السياق

<sup>1</sup> Erhard Fridberg, « *Pouvoir et négociation* », *op. cit.*, p. 20.

<sup>2</sup> Erhard Fridberg, « *Pouvoir et négociation* », *op. cit.*, p. 21.



الإستراتيجي، إلا أن ذلك لا يمنع إعادة النظر فيه في حال تشكل إكراهات مبالغتها أو بروز فرص ومصالح جديدة.

تعمل القواعد التي يضعها الأفراد، كحلول للمشاكل التي يواجهونها في تبادلاتهم، على تشكيل نسق اجتماعي مستقر نسبياً يتغير بتغير درجة تأقلم الفاعلين مع الإرتيابات الموضوعية والمصطنعة التي يواجهونها، يطلق كروزبي وفريدبرغ على هذه الحالة بـ الضبط "régulation" لكنه ضبط لا يخضع لقواعد جد دقيقة مطابقة للميكانيزمات الآلية لإعادة الضبط، بل يضبط على نحو متواتر وعلى فترات طويلة نسبياً حتى يحفظ توازن بنيتها"<sup>1</sup>، بمعنى أن روتين القواعد المتفق عليها بين الفاعلين يحقق إستقراراً نسبياً للنسق اللاشكلي، وإعادة ضبط هذا النسق يستدعي إرادة الفاعلين على إعادة النظر في تلك القواعد التي تنظمهم نتيجة عدم توافقها مع وضعياتهم الإستراتيجية أو عدم تلاؤمها مع مصالحهم الشخصية، أو في حالة دخول متغيرات جديدة تقلب موازين القوى داخل علاقات السلطة<sup>2</sup>.

فعملية الضبط لا تتم بصورة آلية طبيعية، بل تثيرها الإرتيابات التي تهدد مصالح الفاعلين، وتتحكم فيها شروط البنية التفاوضية والقواعد التي تنظمها، ولا يتحقق ولا يستقر الضبط إلا على فترات طويلة نسبياً تراعى فيها مرحلة إعادة تحديد المشاكل من طرف الفاعلين لتحويل الإرتيابات الموضوعية إلى إرتيابات مصطنعة؛ يكتسب منها الفاعلون الموارد والأرصدة اللازمة التي تمكنهم من الإنخراط في علاقات تفاوضية، بعد ذلك يتم الاتفاق على القواعد التي تنظم التفاوض وتحقق إستقرار العلاقات التبادلية بعد تحديد الأفراد لأهدافهم ومصالحهم وعلاقاتهم الإستراتيجية التي تستجيب بقدر معين لمتطلباتهم المختلفة.

يقول "فريدبرغ" أن "تصور الفعل الاجتماعي على أنه سيرورة/بنية/إعادة بنية لفضاء الفعل من خلال إبتكار وإستقرار نسق التحالفات وشبكة علاقات الأفراد، يمكن أن نطبق عليه تحليلات الأنشطة الاقتصادية بدلا من تلك الخاصة الأفعال السياسية...، لأننا إزاء فهم الطريقة الاجتماعية التي تُبنى وتُنظم بها سياقات التنافس - ألعاب مضبوطة- بين الفاعلين المستقلين نسبياً؛ حول مشكل معين"<sup>3</sup>، وفقاً لمفهوم "مينتزرغ"، فإن كل نسق فعل ملموس عبارة عن سوق كونه يحدد ويبنى فضاء التنافس والتبادلات المتفاوض عليها في إطار بيع وشراء السلوكيات

<sup>1</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., p. 284.

<sup>2</sup> كما لاحظنا ذلك في الفاعل الناشئ الذي حدده سانسوليو.

<sup>3</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, op. cit., pp. 181-182.

النادرة التي يحتاجها الفاعلون، لكن هذا الفضاء التنافسي في حاجة إلى ضبط هذه التعاملات، فيعمد إلى تبني ما يُنتج عنها من قواعد حتى يضبط نسقه العام. يقوم "فريدبرغ" بهذه المقاربة نتيجة تقارب السوق والبعد الاجتماعي للتنظيم في الشروط البنائية للتفاوض وما ينظمه من قواعد في شكل نسق فعل ملموس. لكن لا يمكن إختزال السوق في مفهوم نسق الفعل الملموس، لأن هذا الأخير مُتضمن في الأول.

بالتالي؛ يتشكل البعد الضبطي لنسق الفعل الملموس من كل سيورة تفاعل تربط الفاعلين، في شكل اعتماد متبادل داخل سياق فعل معين، ويقوم على السلطة كركيزة أساسية، بمعنى التبادل المتفاوض عليه. هذا الأخير يطور ديناميكياته الخاصة وينتج بنية أولية موجهة بالتحديد نحو تدبير وتحقيق التوازن بين علاقات السلطة من أجل تحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأعضاء<sup>1</sup>، وذلك من خلال القواعد الإستراتيجية التي تعد ثمرة تفاوض تم من خلاله تبادل السلوكات التي يحتاج لها الفاعلون من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة، لكن هذا التفاوض ليس في حاجة لأن يتخذ صفة شكلية أو صريحة، لأن كل سلسلة من العلاقات نستطيع تحليلها باعتبارها تفاوض أو كإختبار متواتر لعلاقات القوة، والقواعد التي تنظمها تعد بمثابة نتيجة مؤقتة لوضعية علاقة القوة، بمعنى؛ بمثابة توافق يضع أطراف العلاقة في حالة إلتزام متبادل، ومهما كانت طبيعة هذا التوافق -سواء كان صريح أو ضمني-، فهو يعكس تبادل المصالح، وتوقعات الأفراد، وإلتزام متبادل متفق عليه.

من خلال ما سبق؛ باستطاعتنا القول أن التنظيم يحتوي نسق لاشكلي ضابط موازي لنظام الضبط الذي تضمنه البنية الشكلية، حيث يختلف عن هذه الأخيرة بكونه يتميز بعملية بنية جد مرنة وفعالة تتغير بتغير وضعية الفاعلين ومصالحهم المتشابكة، عكس الطبيعة الصلبة للبنية الشكلية، كما يتشكل نسق الفعل الملموس من أهداف واضحة وتمس بشكل مباشر مصالح الفاعلين، ما يعزز لديهم النزعة الإبتكارية في تحديد ما تقتضيه أهدافهم وصياغتهم لإستراتيجيات كفيلة بتحقيقها، الشيء الذي يجعل الفاعلين على دراية تامة بالعواقب التي تلازم وضعياتهم ما يزيد من وعيهم القانوني -الحقوق والواجبات- وإستخدامه كوسيلة هجوم أو دفاع ضد التنظيم الشكلي.

<sup>1</sup> Ibid., p. 286.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل طرح مفهوم السلطة العلائقية الذي صاغه "ميشال كروزبي" في إطار تطويره لنظرية الفعل الإستراتيجي التي شكلت تحولاً برادغمياً في الدراسات السوسيولوجية بفضل دمج مقاربات تختلف في منطلقاتها بين الإتجاه الفينومينولوجي والوظيفي مستنداً في الجمع بينها على مفهوم السلطة وفكرة البنية. كما لاحظنا أن مفهوم السلطة العلائقية المنبثق من دراسات ميكرو-سوسيولوجية - سوسيولوجيا التنظيمات - يسمح بتحليل دقيق ومبتكر للعلاقات الاجتماعية ذات الصبغة السلطوية على مستوى النسق العام، وينتقل بالبحث السوسيولوجي من التحليل السببي الذي يركز على الخضوع المطلق والحتمي في وصف علاقة القوي بالضعيف، إلى التحليل الإستراتيجي الذي يهتم بتفكيك إستراتيجية الفاعلين وفهم الميكانيزمات التي ينتهجها الضعيف - التابع - لتحقيق التوازنات الممكنة في تفاعله مع القوي-الرئيس - بهدف الحفاظ على المصالح المتباينة داخل التنظيم. إن الهدف من طرح مفهوم السلطة العلائقية هو تقديم تصور نظري وإمبيريقي للبعد العلائقي للسلطة، ومنه يتم إعتبار الأفراد داخل التنظيم الشكلي كفاعلين قادرين على ممارسة السلطة كعلاقة وليس فقط كصفة يكتسبها الفرد تبعاً للمنصب، أو كعلاقة خضوع مطلق ذات إتجاه واحد فقط.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تقديم الفصل.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: تحديد نوع الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

خامساً: أدوات جمع البيانات ومنهج التحليل.

خلاصة الفصل.

## تقديم الفصل

الجدير بالذكر أن أهم ملاحظة تتصل بإبستمولوجيا المنهج الخاص بالدراسة تفيد بأن المجال المكاني للبحث الإمبريقي والمتمثل في الجامعة لا يحتزل الطابع المتنوع للمتغير المستقل "البنية التنظيمية"، بحيث لا نتعامل مع الجامعة كنسق وظيفي فرعي داخل النسق الاجتماعي الكلي، على العكس، قام الباحث باختيار الجامعة والاشتغال عليها باعتبارها مجال يمثل بنية تدرج ضمن التنظيمات التي أطلق عليها "مينتزرغ" بـ"البنية المهنية؛ كالمستشفى والمسرح ومراكز البحث... إلخ"، لذا يقوم تركيز الباحث على الشروط السياقية البنائية وما يتبعها من متغيرات؛ وذلك للبحث في دور السياق البنائي في تشكيل علاقات السلطة، علماً أن هذه الأخيرة يتم تحديد شرعيتها -تبعاً لسوسيولوجيا التنظيمات وبالأخص في نظرية الفاعل الإستراتيجي- انطلاقاً من المعنى الذي يضيفه الفاعلون على أفعالهم وسلوكياتهم، فمن أجل البحث في الدور الذي تلعبه البنية التنظيمية في تشكيل علاقات السلطة يتوجب تحليل ثم تأويل تلك المواقف والمعاني التي يشرعن بها الأفراد أفعالهم وإستراتيجياتهم في ظل الإكراهات البنائية، وهي بدون شك شرعنة تقوم على النزعة النفعية وتتجسد في علاقات أداتيه يطبعها التغير والتقلب المستمر حسب مقتضيات المصلحة الشخصية، ناهيك عن المؤشرات التي يعتمدها الباحث من أجل تحديد الشروط الرئيسة المنبثقة من البنية التنظيمية كسياق خلاق لعلاقات السلطة: هامش الحرية، مناطق الارتباب، مصادر السلطة، التي يصعب تكميمها أو صياغتها في شكل حُزم إحصائية. كل ذلك يؤكد انتماء الدراسة للتيار التأويلي ويرر تبني الباحث للمنهج الكيفي.

## أولاً: مجالات الدراسة

يتناول هذا العنصر كل من المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، حيث سنتطرق بالوصف إلى أهم الخصائص الفيزيائية التي تتصل إما بشكل مباشر أو غير مباشر مع أبعاد ومؤشرات الدراسة، كما سنحدد المجال الزمني الذي أجرى خلاله الباحث الدراسة الميدانية؛ وبالتحديد أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة بالمشاركة والمقابلة النصف موجهة، ناهيك عن تقديم المجال البشري الذي تشملته الدراسة، والذي كان بؤرة إختيار عينة الدراسة من أجل إستيقاء المعطيات الضرورية للجانب التحليلي.

### 1- المجال المكاني للدراسة:

كما سبق وأن أشرنا في عنصر جمع المعطيات، أجريت الدراسة الميدانية في خمسة أقسام: "قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الفلسفة، التاريخ والآثار، علوم الإعلام والاتصال والمكتبات". الثلاث أقسام الأولى تشترك في بناية واحدة، حيث نجد الطابق السفلي مخصص لطلبة الجذع المشترك وقاعات للمحاضرات، والطابق الأول مخصص للأمانة العامة للكلية وقاعات للمحاضرات، أما الطابق الثاني مخصص لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بالإضافة إلى مكتبة القسم والجهاز الإداري -رئيس قسم ونوابه والأمانة-، ثم الطابق الثالث مخصص لقسم علم الاجتماع والديموغرافيا بالإضافة إلى مكتبة القسم والجهاز الإداري، أما في الطابق الرابع فنجد مكتب العميد ونوابه والأمانة والمكتبة العامة للكلية وبعض مكاتب المخابر وبعض قاعات التدريس. وتعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من بين الكليات الستة التي تضمها جامعة الحاج لخضر - باتنة<sup>1</sup>:

ويعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى شهر سبتمبر سنة 1977، حيث تأسست بداياتها بموجب المرسوم رقم 79/77 المؤرخ في 20 جوان 1977 في إطار مركز جامعي، يضم قسمين، أحدهما للعلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي، وقد كانت المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية بالولاية.

<sup>1</sup> تحصلنا على هذه المعلومات من وثائق قدمت لنا من مكتب الخدمات الجامعية في رئاسة الجامعة.

وسرعان ما شهد المركز تطوراً نوعياً في الهياكل البيداغوجية، حيث تم اعتماد معهدي "البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا" في سنة 1978، واتخذ من المستشفى العتيق مقراً لهما، ولا يزال إلى اليوم يحوي أقساماً وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.

وفي سنة 1979 تدعم المركز بثانوية تم فيها استقبال معهدي العلوم القانونية واللغة والأدب العربي إضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية.

واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة، حيث تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري بعد إدخال التحسينات اللازمة ليكون مقراً لمعهد الفلاحة سنة 1980.

وعملاً على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته سنة 1985 ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية؛ غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي بولاية باتنة دفعت الوصاية إلى إلغاء نظام المعاهد الوطنية، وتأسيس جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تتفرع بدورها إلى دوائر، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 89/136 المؤرخ في 01 أغسطس 1989.

بعدها شهدت جامعة باتنة نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي؛ إذ تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر، كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة مما جعلها تستقطب العديد من الطلبة من داخل وخارج الولاية حيث ارتفع عدد المسجلين بها من 10 آلاف طالب سنة 1989 ليصل إلى 44310 طالب سنة 2006، ثم إلى 59239 طالب في 2012/2013.

وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات شرعت جامعة باتنة في التكيف مع هذا النظام الجديد لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 247/04 المؤرخ في 29 أغسطس 1998 حيث تتوزع على المراكز التالية:

• المجمع الجامعي الجديد والمسمى الحاج لخضر: ويضم كلية العلوم وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الوقاية والأمن الصناعي بالإضافة إلى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية.

•المكتب الجامعي الجديد بفسديس: ويضم قسم العلوم الإنسانية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

•المركز الجامعي رقم 1: يضم كلية التكنولوجيا.

•المركز الجامعي رقم 2: ويضم كلية الحقوق.

•المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية: ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

•مركز كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.

•مركز البحث بالمحافظة سابقا.

وبتاريخ 11 أبريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-109 الذي يهيكل جامعة باتنة إلى:

07كليات: كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الطب، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات.

04معاهد: معهد الوقاية والأمن الصناعي، معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية.

وفي 12/07/2015 صدر المرسوم التنفيذي رقم 15-181 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 89-136 الذي يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة باتنة 1 وهي:

فروع الجامعة " الكليات والمعاهد والمدارس التي يدرس فيها "

• كلية علوم المادة

• كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

• كلية العلوم الإسلامية



- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية اللغة والأدب العربي والفنون
- معهد الهندسة المعمارية والعمارة
- معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية
- معهد العلوم البيطرية والعلوم الزراعية.

## 2- المجال الزمني للدراسة:

تمر الدراسة العلمية بإطار زمني محدد يعيش فيه الباحث مراحل لها دلالات علمية ومنهجية ذات أهمية بالغة، بحث تجعلنا نفهم السيرورة التي تشكل فيها موضوع البحث لدى الباحث ومنه إلى تحديد الإشكالية كمرحلة أولية، مروراً بمرحلة الاستكشاف من خلال جمع الأدبيات وتحصيل القراءات الموسعة، ثم الجولات الاستطلاعية يجري فيها الباحث المقابلات الاستكشافية والملاحظات الأولية، بعدها إلى مرحلة بناء محتوى أدوات جمع المعطيات وإنجاز العمل الميداني، وكمرحلة أخيرة الوصول إلى نتائج الدراسة. وباعتبار أن الدراسة دراستنا تندرج ضمن البحث الكيفي الذي يتميز بمرونة كبيرة وعلاقة متجدد بين الباحث والميدان، سنقوم بتقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين لتبسيط سيرورة الدراسة التي دامت 4 سنوات:

### أ- المرحلة الأولى: تميزت هذه المرحلة بالقلق العلمي والحيرة المنهجية، فبعدما تم التشاور والنقاش مع

الأستاذ المشرف وضعنا الموضوع كمشروع للبحث لدى لجنة التكوين بتاريخ 2017/01/31، بدأت رحلة جمع المراجع والأدبيات ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بموضوعنا، وانطلقنا في نفس السنة بالقراءات الموسعة التي ساعدتنا في تشكيل الصورة المنهجية العامة للدراسة، وفي أكتوبر 2017، باشر الباحث مهنة التدريس كأستاذ متعاقد في جامعة محمد خيضر - بسكرة، مكلفاً بمقياس (مدخل إلى الفلسفة العامة، تطبيق) ، وفي نفس السنة التحق بجامعة الحاج لخضر - باتنة 1 كأستاذ متعاقد لمدة ثلاثة سنوات جامعية (من 2017 إلى 2020) أين كُلف بتدريس المقياس التالية (مدخل إلى علم الجمال؛ حصة تطبيقية في كلية الأدب والفنون؛ قسم الفنون سنة 2017)؛

(سوسيولوجيا الرابط الاجتماعي 2017-2018/ 2019-2020، علم الاجتماع وقضايا الوطن العربي 2018-2019، مدخل إلى الحوكمة 2018-2019، الدراسات المؤسسة في علم الاجتماع 2019-2020، كلها حصص تطبيقية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم اجتماع وديموغرافيا).

إذاً؛ من أكتوبر 2017 إلى 30 ماي 2018 في هذه المرحلة شرع الباحث في الملاحظة بالمشارك - كأستاذ متعاقد- وإجراء العديد من المقابلات الاستكشافية مع عدد كبير من الأساتذة، فمن حين إلى حين تدفعنا المعطيات الميدانية الأولية إلى توجيه بحثنا النظري إلى بعض القراءات المهمة في شأن لاحظناه في الميدان، كما ساعدتنا على الشروع في إعداد دليل المقابلة الذي بدأ يتشكل تدريجياً بفضل القراءات الموسعة حول الموضوع والملاحظات الميدانية المستمرة وبالأخص المقابلات الاستكشافية التي مكنتنا بشكل كبير من الإحاطة الجيدة بالأبعاد الأساسية التي تركز عليها الدراسة الميدانية.

**ب- المرحلة الثانية:** بعد ما قمنا بجمع المعلومات الأولية الكافية، وتحسين التماسك النظري والإمريقي لإشكالية الدراسة، شرعنا في 18 جوان 2019 بإجراء المقابلات الميدانية الرسمية القائمة على دليل مقابلة الذي ساهمت البيانات الميدانية بنسبة 70% في بناء محتوى أسئلته النصف مغلقة، واستمرت مرحلة إجراء المقابلات 28 يوماً؛ من 18 جوان 2019 إلى 15 جويلية 2019، بعدها شرع الباحث في العملية الثانية من سبتمبر 2019 إلى ماي 2020 وفيها تم تفريغ محتوى المقابلات وترميز المعطيات ثم توليد المقولات بعدها إنشاء العلاقات المنطقية الممكنة بين المقولات، ثم عملية الدمج وفي النهاية تحقيق النمذجة، والخروج بالنتائج العامة للدراسة.

### 3- المجال البشري للدراسة:

يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث 207 أستاذ في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الحاج لخضر- باتنة، ينقسمون إلى 95 أنثى (45%) و112 ذكر (54%)<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح توزيع الأساتذة على أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الحاج لخضر - باتنة 1:

<sup>1</sup>معلومات تحصلنا عليها في وثائق من مصلحة المستخدمين والموارد البشرية في الأمانة العامة للكلية.

جدول رقم (05): تعداد الأساتذة المؤطرين الدائمين في الكلية خلال السنة الجامعية 2019/2018

الرتبة	الأقسام					المجموع
	تاريخ والآثار	علم المكتبات والإعلام	علم الاجتماع والديمقراطية	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا	الفلسفة	
أستاذ	07	01	11	15	03	37
أستاذ مح أ	12	08	20	24	02	66
أستاذ مح ب	04	10	08	10	05	37
أستاذ مس أ	15	10	16	02	08	51
أستاذ مس ب	04	06	02	02	01	15
معيد	0	0	01	0	0	01
المجموع	42	35	55	53	19	207

المصدر<sup>1</sup>: موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الحاج لخضر باتنة 1

### ثانيا: تحديد نوع الدراسة

إن تحديد نوع البحث وفقاً لـ ((بوب ماتيز Bob Matthews)) و((ليز روس Liz Ross)) يتوقف على "نوع البيانات المراد جمعها، لكي يتمكن الباحث من اختبار فروضه أو الإجابة على تساؤلات بحثه"<sup>2</sup>، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة وما تتضمنه من تساؤل رئيس وتساؤلات فرعية تبحث في دور البنية التنظيمية في تشكيل علاقات السلطة، أي استقصاء المواقف والمعاني التي يضيفها الأفراد على أفعالهم والوسط السوسيو-تنظيمي الذي يشتغلون في حدوده في ظل الشروط البنائية. سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على البحث الكيفي باعتباره التوجه الصحيح لمسار الدراسة، وتبني كل من المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات التي تندرج ضمن هذا النوع من البحوث.

يقوم البحث الكيفي على إستيمولوجيا تفسيرية تتجاوز مطلب الوصف الذي يقتضيه منطق البحث العلمي، ما يجعله يركز على انطولوجيا بنائية يَصُوغها الباحث من خلال "إيضاح الطريقة التي يتبعها الناس في

<sup>1</sup> المصدر؛ من موقع الكلية: <http://f-s-h-s.univ-batna.dz/index.php/stata/nomensg>

<sup>2</sup> بوب ماتيز و ليز روس، *الدليل العلمي لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية*، الطبعة الأولى، ترجمة محمد الجوهري، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2016، ص. 304.

بناء المعاني والدلالات التي يحملونها على الأشياء داخل عالمهم المعيش<sup>1</sup>، لذلك نرى أن التوجه البحثي للدراسات السوسيولوجية يعتمد على الموقف "الفلسفي/الأنطولوجي" الذي يتبناه الباحث إزاء العالم الاجتماعي.

يعرف كل من "جمال فزة" و"حسن أحجيج" البحث الكيفي على أنه: "المناهج التي تنتج معطيات وصفية انطلاقاً من كلمات الناس المنطوقة أو المكتوبة وسلوكاتهم الملاحظة. إنه بحث يقوم على جمع نصوص وتحليلها وتأويلها بهدف اكتشاف أنماط ذات دلالة تصف الظاهرة معينة"<sup>2</sup>، بالتالي، تعد الملاحظة مصدراً مهماً في جمع المعطيات، ويعتبر التأويل المصدر الرئيس لتحقيق الفهم وصياغة أحكام قيمة عن الظاهرة المدروسة.

يعرف كل من ((شارلين هس-بيبر (Sharlene Hesse-Biber)) و((باتريشيا ليفي (Patricia Leavy)) البحث الكيفي على أنه: "ممارسة انعكاسية - نقدية-، وخاضعة للتطوير والتعديل أثناء العمل، وأنها تنتهي إلى إنتاج معرفة تحكمها الاعتبارات الثقافية وتشترك بالأفكار النظرية من خلال تفاعل مستمر بين النظرية وطرق البحث من ناحية، وبين الباحث والمبجوثين من ناحية أخرى...، زد على ذلك، أن البحث الكيفي يعطي معرفة تفسيرية أو تحليلية وذات مستوى عال من القدرة على التصوير الدقيق، من حيث أنه يُقلل من التأكيد على أهمية النماذج والتفسيرات القائمة على علل مفردة"<sup>3</sup>، إن هذه الخصائص التي حددها الباحثان-النقد، القابلية، المعرفة كنتاج للثقافة والحقل النظري، شرط العلية- هي ما يضيفي على البحث الكيفي شروط العلمية la scientificité، ويجعل منه ممارسة عقلية تستدعي من الباحث درجة من المهارة ومستوى عال من الإبداع أثناء قيامه بالبحث السوسيولوجي الكيفي.

أما ((شتينركفال (SteinarKvale)) فيعرف البحث الكيفي على أنه: الاقتراب من العالم الخارجي؛ ليس في بيانات بحثية محددة كما في المعامل، ولكن بهدف فهم ووصف وأحياناً شرح الظواهر الاجتماعية من الداخل من خلال عدد من الطرق المختلفة، التي حددها "كفال" في الآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> حسن احجيج وجمال فزة، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، الطبعة الأولى، مراكش، فضاء آدم، 2019، ص. 25.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 35.

<sup>3</sup> شارلين هس-بيبر وباتريشيا ليفي، *البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية*، الطبعة الثانية، ترجمة هناء الجوهري، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2018، ص. 38.

<sup>4</sup> شتينر كفال واوفه فليك، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

- من خلال تحليل خبرات الأفراد أو الجماعات. وترتبط هذه الخبرات بالسيرة الذاتية لتاريخ الحياة أو الممارسات "اليومية أو المهنية"، ويمكن دراستها من خلال تحليل المعارف اليومية والقصص أو الحكايات؛
- تحليل التفاعلات والاتصالات في طور التكوين أو التشكل، والتي تقوم على أساس مراقبة أو تسجيل ممارسات التفاعل والتواصل وتحليل هذه المادة؛
- من خلال تحليل الوثائق -نصوص، صور، أفلام أو موسيقى- أو آثار مشابهة للخبرات أو التفاعلات.

تعتمد العديد من الأدبيات المفسرة والمتخصصة في البحوث السوسولوجية إلى إحداث مقارنة بين المنهج الكمي والكيفي بهدف توضيح بشكل دقيق مميزات وخصائص البحث الكيفي، وحتى نقرب المعالم الأساسية للبحث الكيفي سنقوم بتقديم جدول مقارن -لمسنا فيه إحاطة شاملة- صاغه السوسولوجي اليوناني ((سوتيريوس سارانتاكوس (Sotirios Sarantakos)) كالاتي:

جدول رقم (06): الفروق المدركة بين منهجي البحث الكمي والبحث النوعي:

وجه الخلاف	المنهج الكمي	المنهج النوعي
طبيعة الواقع	انطباعات حسية موضوعية، بسيطة، مفردة، ملموسة.	بناء اجتماعي، ذاتي، إشكالي، كلي
الأسباب والنتائج	تفكير مقنن، روابط بين السبب والنتيجة.	غير حتمي، تشكيل مشترك، لا روابط بين السبب والنتيجة.
دور القيم	بحث حيادي، خلو من أحكام القيمة	معياري مرتبط بالقيم
العلوم الطبيعية والاجتماعية	استدلالي، أنموذج للعلوم الطبيعية، مقنن، يرتكز على قواعد صارمة.	استقرائي، يرفض أنموذج العلوم الطبيعية، رمزي، لا توجد قواعد صارمة، بل تفسيرات.
طرائق البحث	كمية، حسابية، استخدام كثيف للإحصاء.	نوعية، تركيز أقل على الإحصاء، تحليل شفوي ونوعي.
دور الباحث	سليبي، بعيد من الموضوع: ازدواجية	فاعل، متكافئ، الطرفان متفاعلان ولا ينفصلان
التعميم	تعميمات استقرائية، بيانات مُفَنَّنة.	تعميمات مفهومية أو تحليلية، يرتبط بزمان وسياق محددين.

المصدر<sup>1</sup>: سوتيريوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي.

<sup>1</sup> سوتيريوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، ترجمة شحدة فارح، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017، ص. 128.

إن التنوع المنهجي والمرونة العملية التي يتميز بها البحث الكيفي ناجمة عن ارتكازه على مبادئ تدرج ضمن النزعة النسبية والانطولوجيا البنائية والنزعة التفسيرية، ويمكن حصر ذلك التنوع في ثلاثة أسس إبستمولوجية للمنهج الكيفي<sup>1</sup>:

أولاً؛ الأساس البنائي<sup>2</sup>؛ يتمثل جوهر هذا المبدأ في أن الواقع الاجتماعي يتم بنائه من خلال إدراك الفرد للوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ومجموع التمثلات المشكلة بفعل الخبرة والتفاعل الاجتماعي، وبالتالي هو ليس واقع موضوعي أو حقيقة موضوعية، وذلك أن المعاني التي يضيفها الأفراد على العالم الخارجي تتأسس بفعل علاقتهم به ولا تتشكل بصفة قلبية، بمعنى أن بنية الواقع أو الحقيقة ما هو إلا مجموعة تفسيرات متصلة بالخبرة والتمثلات الفردية والجماعية، ما يجعل من هذه البنية متنوعة ومختلفة، "لذلك فإن انطباعات الباحثين عن الواقع عندما يستمعون إلى المبحوثين وهم يتحدثون عن حياتهم، هي بناءات واقع المبحوثين المبنيّ بناءً، وهي بذلك انطباعات عن واقع أُعيد بناؤه"<sup>3</sup>، وفي هذه الدراسة سنستفيد من هذا المبدأ على وجه الخصوص في تحليل وتأويل المعطيات المتصلة بنسق الفعل الملموس الذي تفرزه علاقات السلطة في سيرورة البنية التي تربطه مع النسق الاجتماعي العام.

ثانياً؛ تشكيل المعنى؛ إن الأساس الأول في جدلية الفرد والجماعية بخصوص بنية الواقع وتشكيل المعنى، يأتي هذا الأساس الإبستمولوجي ليطمس الضبابية ويرسم الحدود الفاصلة، حيث يقول بأن "إضفاء المعاني يتم بمساعدة آليات ثقافية كالتنشئة الاجتماعية مع الآخرين، حيث يتعلم الناس معاني في الأشياء. في مثل هذه الحالات، يركز بناء المعاني على تفسيرات وخبرات شخصية محددة ثقافياً ومتموضعة تاريخياً"<sup>4</sup>، بمعنى أن الأصل في المعاني يتجذر في البناء الجمعي وما يتولد عنه من أنساق إدراكية في سياق مكاني "ثقافي" وزماني "سيرورة تاريخية"، لكن الجدل القائم في هذه المقولة يتمثل فيما إذا كان بالفعل للبنى الاجتماعية للمعاني الإكراه والحتمية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 111-117.

<sup>2</sup> للتعمق أكثر في الموضوع، أنظر:

بيتر بيرغر وتوماس لوكمان، **البنية الاجتماعية للواقع؛ دراسة في علم اجتماع المعرفة**، الطبعة الأولى، ترجمة أبو بكر أحمد

بقادر، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 2000.

<sup>3</sup> سوتيربوس ساراتاكوس، مرجع سبق ذكره، ص. 113.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 115.

المطلقة على الفرد وما يمارسه من أنشطة يومية وتفاعلات اجتماعية، في هذا المقام تأتي "سوسيولوجيا الخبرة"<sup>1</sup>، التي تقوم على فعل يتشكل من ثلاث أشكال من المنطق: "منطق الاندماج، منطق المصالح الإستراتيجية، منطق تكوين الخبرة الذاتية"، إن "هذه السياقات الثلاثة تقوم بعملها معاً. ونعتقد أننا نعيش اليوم حالة انفصال بين هذه الأشكال الثلاثة من المنطق، وأن التجربة الاجتماعية تولد جهوداً في إدارة هذا الانفصال وفي إعادة بناء الوحدة، فالطالب هذه الأيام مثلاً، فيما يتعلق بخياراته في التوجه وطريقته في العمل، عليه أن يحاول أن يقرن بين طرائقه في الاندماج الاجتماعي والثقافي، ومصالحه الدراسية والمهنية، وطموحاته الثقافية. فالذي كان يمضي تلقائياً فيما مضى بالنسبة (للوارث) لم يعد يمضي من تلقاء ذاته هذه الأيام"<sup>2</sup>، بالتالي فإن البناء الجمعي للواقع لا يملك القوة القهرية المطلقة للتحكم ولتحديد مجرى حياة الفرد؛ ذلك أن هذا الأخير يتدخل تبعاً لوضعيته حتى يعدل ما اكتسبه من معاني وتصورات مبنية على نحو مسبق، وذلك حتى تتماشى مع أهدافه وطموحاته وكذا مصالحه الشخصية. إن هذا الأساس الإبستمولوجي يفيد في هذه الدراسة كونه يوجه التحليل لمختلف الإستراتيجيات التي ينتهجها الفاعل داخل النسق التنظيمي، ما يساعد في فهمها وتأويل المعاني التي يبنيناها الفاعل في ظل الشروط البنائية وفي إطار علاقات السلطة.

**ثالثاً؛ النزعة التفسيرية؛** في هذه الحالة تتخذ عملية الفهم موقفاً تفسيرياً، بمعنى يقوم الفهم على تفسير وجهات نظر وإدراك الأفراد في سياق حياتهم اليومية؛ وذلك من خلال التركيز على المعنى الذاتي الذي يشكله الأفراد ويفهمون به العالم المحيط بهم، فانطلاقاً من أفكار "ماكس فيبر" و"فيلهم ديلثي" "تبحث التفسيرية التي تجرى البحوث النوعية في إطارها عن تفسيرات للحياة الاجتماعية مشتقة من الثقافة وتموضعة في التاريخ...

<sup>1</sup> توجه جديد إنبثق من البراديغم التفاعلي والأنثوميتودولوجي، أسس له السوسيولوجي الفرنسي فرونسوا ديبى؛ الذي يرى بأن: التقديم الكلاسيكي للمجتمع كانتظام *ordre* -بتحديد الفعل الاجتماعي انطلاقاً من قوانين النسق- يعد موقفاً هشاً، لأن ما نُطلق عليه "مجتمع" لم يعد بالإمكان اختزاله في نسق مدمج (كنمط من الإنتاج أو دولة قومية)، الأمر الذي غير في شأن الموضوع السوسيولوجي، ما ألزم هذه الأخيرة لوصف الخبرات الاجتماعية، بمعنى السير الفردية لكل فرد منا، لأنها تمزج مختلف العقلانيات والعديد من ضروب منطق الفعل، بحيث أنها تقدم نفسها كتقارب ينبعث من الانتماء الجمعي الذي تشكله النزعة الحسابية المتصلة بمنطق السوق ومتطلبات النزعة الفردية الأصيلة، والمبدأ الوحيد الذي تقوم عليه وحدة الخبرة الاجتماعية هو اشتغال الفرد على ذاته حتى يحقق فهماً شاملاً لما يعيشه؛ باعتباره هو من يؤلف قصة حياته. للتوسع في الموضوع أنظر:

Cf. François Dubet, *Sociologie de l'expérience*, deuxième édition, Paris, éditions du Seuil, 2016.

<sup>2</sup> فيليب كابان وجان فرانسوا دورتيه، *علم الاجتماع؛ من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية*، الطبعة الأولى، ترجمة إياس حسن، دمشق، دار الفرقد، 2010، ص. 297.

وفي هذا الإطار، يعني مصطلح - التفسير - التشديد على توليد المعاني وتعلم وجهات النظر الخاصة بالفاعلين، أو المعاني المحلية، بواسطة معنى آخر<sup>1</sup>، بالتالي يتم فهم الواقع الاجتماعي من خلال تفسير عمليتي البناء وإعادة البناء أو "البنينة" التي يعيشها ويمارسها الأفراد والجماعات على نحو لا شعوري، وبذلك تصبح النزعة الموضوعية والعقلانية ذات طبيعة نسبية يعتمد استقرارها وثباتها على المواقف التأملية المتصلة بانطباعات الفرد والجماعات والتي يقومون بإعادة صياغتها باستمرار. "ومن الطرائق التي تُستخدم في مثل هذه الحالات هي المقابلات المكثفة أو السردية وتحليل المحتوى. ويلاحظ وجود تشديد واضح على المعنى الذاتي في البحوث التي تركز على التفاعلية الرمزية والظاهرية...، كثيراً ما يتجاوز الباحث النوعي المعنى الذاتي ليستكشف عمليات بناء مواقف اجتماعية وبنى يومية توجه وجهات النظر والآراء الشخصية وتشرحها، وتركز على أسلوب إنتاج البنى الاجتماعية"<sup>2</sup>، وهذا ما يبرر انتفاع الباحث من النزعة التفسيرية - منهج الفهم-؛ وذلك بتوظيفها في تفكيك نسق الفعل الملموس -بنية اجتماعية لا شكلية- الذي يعبر عن مجموع المعاني والمواقف العملية الناجمة عن ألعاب علاقات السلطة، والتي يشكل انتظامها مصدراً للضبط الاجتماعي داخل المؤسسة.

إذاً؛ تتوافق الأسس الإبستمولوجية للبحث الكيفي مع المقاربة النظرية الشاملة المتبنية في هذه الدراسة "نظرية البنينة"، وذلك كون هذه الأخيرة تجمع بين البرادغيم الكلياني "البنائية" والتفاعلي "العلاقات" تبعاً لسيرونة البنينة وما تقتضيه من عناصر زمكانية تجعل من عملية البناء وإعادة البناء - سيرونة البنينة - محركاً جوهراً للوجود الإنساني وما يفرزه من واقع اجتماعي وحقيقة موضوعية، فبواسطة النزعة البنائية تتمكن من الرجوع إلى أصل البنية التنظيمية كبناء شكلي اكتسب الصبغة العقلانية من الخبرة الاجتماعية وعلاقتها بالعناصر المادية في السياقات الاقتصادية المتمثلة في المنشآت والمصانع والمؤسسات وباقي التنظيمات، التي تشكل فيها البنيات الاجتماعية اللاشكالية العنصر الرئيس في تحقيق نجاحها ومردوديتها. أما عن النزعة التوليدية للمعنى - بين الفردي والجماعي - فتمنحنا العدة التحليلية اللازمة لتفكيك علاقات السلطة من خلال فهم طبيعة الإستراتيجيات الفردية للأفراد داخل البنية المهنية؛ وذلك حتى يتسنى للباحث استقراء المعاني التي يُبْنِيهَا الأفراد في إطار الفعل الجماعي المنظم في شكل نسق فعل ملموس داخل التنظيم. وبخصوص النزعة التفسيرية فتفيد في تحليل سيرونة البنينة الرابطة بين البنية التنظيمية وعلاقات السلطة، وذلك بتفسير الفهم المشترك الذي يتشكل منه الفعل المنظم والذي يحقق نوعاً من

<sup>1</sup> سوتيربوس ساراتاكوس، مرجع سبق ذكره، ص. 116.

<sup>2</sup> نفس المرجع، 117.



الاستقرار الوظيفي، وكذا المعاني والانطباعات المتشكلة فردياً والتي تتجسد كإستراتيجيات تبعث من جديد سيورة البنية حتى تشكل نسقاً ملموساً جديداً لفعلٍ منظمٍ قائمٍ على معنى وفهم مشترك لمجموع للأفراد داخل البنية المهنية.

## 1- البحث الكيفي بين صياغة التساؤل وبناء الفرضيات كخطوة مبدئية في عملية البحث

### السوسيولوجي:

إن مسألة صياغة التساؤل وبناء الفرضيات كخطوة مُوجهة لعملية البحث السوسيولوجي ترتبط بقضايا إستيمولوجية أولية يقوم عليها البحث الكيفي والكمي، ويقع العديد من الباحثين في هذا المنزلق، إذ يتجه البعض لصياغة التساؤلات بدل الفرضيات بحجة أن موضوع الدراسة ينتمي إلى حقل الاستكشاف، وأن بناء الفرضيات يتأسس على مواضيع سبق البحث فيها؛ حيث توصلت فيها الدراسات السابقة إلى نتائج تستند عليها البحوث اللاحقة. إن هذا التبرير المنهجي ليس خاطئاً بالضرورة، لكن يمكن القول فيه أنه ليس مؤسساً بما يكفي لتبيان تبني الباحث للتساؤلات كخطوة انطلاق للبحث السوسيولوجي بدلاً من بنائه لفرضيات محددة. وبما أن الباحث انطلق في دراسته هذه من نقطة التساؤل، سيتم تبرير هذا الاختيار وتبديد الالتباس القائم حول هذه المسألة.

عكس البحث الكمي الذي يركز على الاستدلال الاستنباطي، يندرج البحث الكيفي ضمن حقل الاستدلال الاستقرائي، فهو بذلك استدلال ينطلق من الجزئي إلى الكلي، بمعنى الوصول إلى حكم شامل على الكل انطلاقاً من الأجزاء المكونة له، وفيه "يتبنى الباحث مقاربة لا يوجد فيها من البداية تخصيص دقيق لمفاهيم البحث وموضوعه. بالتالي يمكن لبؤرة البحث أن تتغير أثناء مرحلة جمع المعطيات، وذلك كلما تطورت بعض الأفكار وبرزت أهمية بعض المواضيع. وبعبارة أخرى، يبنى الباحث الكيفي مفاهيمه أثناء جمع المعطيات بدلاً من جمع هذه الأخيرة للتحقق من صدق نماذج أو نظريات أو فرضيات مبنية سلفاً...، وبدلاً من دخوله الحقل بمجموعة من المقولات المعدة سلفاً ووضع علامة عليها كلما لاحظ حالة تتعلق بها"<sup>1</sup>، وهذا أول تبرير إستيمولوجي لانطلاق الباحث من تساؤلات بدلاً من فرضيات، لأن الانطلاق من الجزئي يعني الانطلاق من معطيات الواقع التي قام الباحث بجمعها، والتي تجعل من سيورة بحثه شديدة الارتباك والجواز، ما يفرض عليه نوعاً من المرونة حتى يتمكن من صياغة الأسئلة المحدد بصفة نهائية في بحثه بعدما كانت في البداية أسئلة مفتوحة؛

<sup>1</sup> حسن احجيج وجمال فزة، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 46.

ويعتمد ذلك على ما يستخرجه من معاني ودلالات ومفاهيم استقاها من مجموع المقابلات التي أجراها مع المبحوثين، وكذا ما سجله من ملاحظات إمبريقية.

بخلاف البحث الكمي الذي يقوم على فرضيات تُترجم في أسئلة تراعي الحجم والمقدار والنسبة المضمرة في العلاقة السببية الخطية القائمة بين المتغير التابع والمستقل المتصلين بموضوع البحث. يهتم البحث الكيفي بطبيعة وجوهر الظاهرة المدروسة برؤية نسقيه ديناميكية، إذ "يهتم البحث الكيفي بسؤال لماذا تحدث الظواهر الاجتماعية بالطريقة التي تحدث بها، وبالقوى والتأثيرات التي تؤدي إلى حدوثها...، ومنه إلى توليد فرضيات تفسيرية"<sup>1</sup> تمثلها النتائج المتوصل إليها في نهاية البحث، بمعنى ينطلق للكشف عنها بأسئلة تبدأ بـ (كيف؟) و(ماذا؟) و(ما هي؟)، حتى يتوصل إلى المعاني المضمرة والمفاهيم المركبة في العلاقة التي تجمع بين المتغير التابع والمستقل، وهذا ما يفسر القدرة الكبيرة للبحث الكيفي على توليد أفكار متنوعة وجد عميقة في السياقات الواقعية لمفردات البحث.

ومنه فإن بنية البحث الكيفي ليست محددة مسبقاً بشكل كامل ومتناغم، بل يتحقق ذلك في سيرورة البحث؛ باعتباره يقوم على "مبدأ بناء النظرية وليس اختبار النظرية. فالأفكار النظرية تصدر عن جمع المعطيات الأولية، ثم تستمر بعد ذلك في التأثير على الجمع اللاحق للمعطيات...، إذ تُبنى بؤرة أولى واسعة منذ البداية، بدلا من اختبار فرضيات محددة بدقة"<sup>2</sup>، وذلك أن هذه الأخيرة تتشكل وتُصاغ لدى الباحث الكيفي أثناء تحليل المعطيات التي تم جمعها من عينة وسياق متصلان بموضوع البحث؛ ما يجعل من الإشكالية وتساؤلات الدراسة في تعديل وضبط مستمر حتى اللحظات الأخيرة من سيرورة البحث.

إذاً؛ باعتبار الدراسة تبحث في الكيفية التي تؤدي بها البنية التنظيمية دوراً في تشكيل علاقات السلطة، وكيف لهذه الأخيرة أن تتشكل على نحو معين تبعاً للشروط البنائية التي يخضع لها الفاعلين داخل البنية المهنية؛ وما ينجم عنها من إكراهات ومواقف تساهم في تشكيل جزء مهم من معاني الأفراد وتأويلهم لمحيطهم الاجتماعي وتفاعلاتهم المتبادلة، كل ذلك، دفع بالباحث إلى صياغة تساؤلات بحثية تراعي المعنى وتسعى نحو المفاهيم المنبثقة من السياقات الواقعية للمبحوثين؛ سواء كانت التساؤلات مُصاغة بطريقة تمس بشكل مباشر المعاني المشكلة لدى الأفراد، أو بطريقة غير مباشرة صيغت لتمس الشروط البنائية التي تشكل إكراهاً أو هامش حرية لدى الفاعلين،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص. 39-40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 47.

وذلك حتى تفسر العلاقة القائمة بين المتغير المستقل "البنية التنظيمية" ودوره في تشكيل طبيعة "علاقات السلطة" داخل البنية المهنية.

## 2- التعميم المتصل بالدراسة:

ترتبط معضلة التعميم في البحث الكيفي بمسألة صدق وثبات المقاييس التي يستخدمها الباحث في دراسته، إذ "أن الصدق يشير إلى درجة استقلالية الإجابة عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساساً بقابلية تكرار التجارب والاكتشافات العلمية ...، أما الثبات فيشير إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهماً صحيحاً، أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق فيحال تكرارها، في وقت آخر من طرف باحث آخر، ومن ثم قابلية تعميمها"<sup>1</sup>، وتختلف معايير الصدق والثبات بين البحث الكيفي والكمي، فإذا كان هذا الأخير وبحكم انتمائه للمدرسة الوضعية يعتمد بشكل رئيس على معالجات إحصائية لضبط الأداة وتحليل النتائج لضمان تكرار التجارب والقابلية للتنبؤ ومنه القابلية للتعميم، فإن للبحث الكيفي معايير أخرى تتناسب مع مرجعيته الاستقرائية-البنائية-التأويلية.

### أ- صدق البحوث الكيفية

وحتى يضمن الباحثون الكيفيون صدق أبحاثهم يسعون للإجابة على سؤال: هل يرى الباحث ما يعتقد رؤيته؟، وللإجابة على هذا السؤال يعتمدون على مقاييس قادرة على الإحاطة قدر الإمكان بجميع حالات البحث الكيفي، وتتحدد هذه المقاييس في أربعة نقاط نسقتها على حالة الدراسة هذه:<sup>2</sup>

- **إثبات الصدق التراكمي:** ويتحقق ذلك بطريقتين، الأولى؛ إثبات الدراسات البعدية النتائج المتوصل إليها في البحث الأول، وبذلك تصدق الأدوات التي اختارها الباحث والنتائج المتوصل إليها، أما الطريقة الثانية؛ تحققها نتائج الدراسات السابقة التي يستعين بها الباحث بها لتبرير وتعزيز صدق نتائج دراسته، وفيما يتعلق بالدراسة هذه يمكن تصنيف إثبات الصدق التراكمي فيها ضمن الطريقة الأولى، على الرغم من أن

<sup>1</sup> فضيل دليو، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلد 11، رقم 19، ديسمبر 2014، ص. 84.

<sup>2</sup> سوتيربوس ساراتاكوس، مرجع سبق ذكره، ص. 195.

الباحث قد استعان بنتائج دراسات سابقة لكن كان ذلك أثناء عملية التحليل وليست لإثبات صدق نتائج الدراسة بصفة مباشرة؛

- **إثبات الصدق التواصلي:** كما سبق وأشرنا أن الباحث الكيفي شديد الصلة بميدان بحثه ومفردات عينته؛ وبعيداً عن النزاع القائم بين الموضوعية والذاتية، تمثل هذه الميزة وسيلة لتحقيق صدق الدراسة، وذلك بفضل إشراك أفراد الدراسة حتى يتم التأكد من دقة البيانات والعمل على تصحيح مسار البحث وتعديل أدوات جمع البيانات وغيرها، ناهيك عن إمكانية تواصل الباحث مع باحثين في تخصصات أخرى تشترك في نقاط معينة مع موضوع البحث، أما بخصوص اعتماد الباحث على الصدق التواصلي فكان ذلك جد إيجابي طوال فترة الملاحظة بالمشاركة أو مرحلة المقابلات التي أجراها الباحث مع أفراد العينة -بالخصوص قسم علم الاجتماع وقسم علم النفس-، فمنهم من يقدم نصيحة في نقطة معينة وآخر يصحح معلومة حول وضع مخصوص، حيث ساعد ذلك كثيراً في ضبط أسئلة المقابلة وتصحيح حقل الملاحظة الميدانية، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ كان الباحث في أمس الحاجة إلى دراسة تختبر مدى إلمام الأساتذة بالقوانين والقواعد الداخلية لمهنة التدريس، وفي مقابلة مع أستاذة في علم النفس، - وهي مشكورة على ذلك-، وجدنا ضاللتنا في دراسة قامت بها حول الموضوع؛

- **إثبات الصدق الحجاجي:** ويتحقق ذلك بفضل دقة وصرامة المعلومات وعرض الخطوات التي انتهجها الباحث أثناء الدراسة ووضوح النتائج المتوصل إليها، في دراستنا هذه حاول الباحث قدر الإمكان الالتزام بهذا المعيار، وذلك من خلال سعي الباحث لتقديم وبكل دقة جميع المعطيات المتحصل عليها وعرض النتائج بصورة واضحة ومتناسقة؛

- **إثبات الصدق البيئي:** ويتحقق ذلك بفضل تقديم التبريرات القوية حول نجاعة أدوات جمع البيانات وصلاحيته المجال المكاني للدراسة الميدانية وتوضيح أهمية التأثيرات السياقية التي يخضع لها الفاعلون باعتبارهم مفردات في عينة الدراسة، ويمكن القول بهذا الخصوص أن الباحث ما فتى يبرر ويحاجج في كل خطوة من خطوات الدراسة، ولعل أهمها تلك الملاحظة المتصلة بمجال المكاني للدراسة، ولا بأس أن نذكر بها في هذا المقام، وهي أن المجال المكاني للبحث الإمبريقي والمتمثل في الجامعة لا يحتزل الطابع المتنوع للمتغير المستقل "البنية التنظيمية"، بحيث أن الباحث لا يتعامل مع الجامعة كمنسق وظيفي فرعي داخل

النسق الاجتماعي الكلي، على العكس، تم اختيار الجامعة والاشتغال عليها باعتبارها مجال يمثل بنية تدرج ضمن التنظيمات التي أطلق عليها "مينتيرغ" بـ "البنية المهنية" والجامعة تدرج ضمن هذه البنيات، أما بخصوص أدوات جمع البيانات سوف يأتي ذلك في ما يتقدم من عناصر المقاربة المنهجية.

### ب- معيار الثبات في البحث الكيفي

أما بخصوص معايير الثبات "يستخدم الباحثون النوعيون مقاييس ثبات يعتبرونها أكثر فعالية مثل زيادة تنوع منظورات البحث أو تحديد عدد من الأخطاء الممكنة التي يعملون على تجنبها. وبشكل عام يسعى الباحثون النوعيون جاهدين إلى تطبيق إجراءات شديدة ودقيقة في البحث لكنهم يستخدمون طرائق مختلفة لتحقيق ذلك. وفي معظم الحالات، فإنهم يتجنبون استخدام مفهوم الثبات ويستبدلونه بمفاهيم مثل: الصدقية، القابلية للتطبيق، القابلية للتدقيق"<sup>1</sup> أو قابلية النقل الذي سيقدمه الباحث في المنهج المستخدم، بالتالي؛ وبما أن دراستنا هذه تدرج ضمن خانة الصدق التراكمي أي تتحقق نتائجها من خلال الفرضيات النشيطة التي سوف يتوصل إليها الباحث وتنطلق منها بحوث لاحقة، يمكن القول بأن صدق الدراسة -بالأخص؛ إثبات الصدق التواصلي- هو نفسه ما يحقق ثبات الدراسة إلى حين بروز نتائج دراسات لاحقة تثبت ذلك.

من خلال ما سبق طرحه من معايير في الصدق والثبات، يتضح أن الباحثون الكيفيون يركزون على شروط المصدقية، ومنه يتجلى تجاوز الموقف النظري الكلاسيكي للعلم تجاه التعميم والذي يرى بأن "النتيجة لا يمكن بلوغه دون إقامته على قوانين، وهي منطوقات يسميها "أبراهام كابلان" -التعميمات الناموسية- التي يجب أن تكون صادقة كونياً، أي غير مقيدة بالزمان والمكان. ويجب أن تعبر عما هو صادق دائماً وفي كل مكان، شريطة استيفاء الشروط الملائمة. فالتعميمات إذاً إثباتات لقيمة دائمة متحررة من كل سياق"<sup>2</sup>، لكن يقوم الموقف النظري الحديث للتعميم على احترام الشروط الزمانية والمكانية كسياق تمارس في إطاره الأفعال الجماعية والفردية المختلفة، وبذلك تفقد القواعد الناموسية "الكونية" شموليتها وتلتزم بشروط النسبية المتجدرة في المكان والزمان بحيث تغدو

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 200.

<sup>2</sup> حسن أحجيج، "التعميم في بحث دراسة الحالة"، مجلة إضافات: المجلة العربية لعلم الاجتماع، العددان 47-48، صيف-خريف 2019، ص. 100.

قواعد مخصوصة تحترم التمايز والاختلاف، ومن أهم المقاربات التي تندرج ضمن هذا الموقف ما يعرف بـ "التعميم الاستدلالي" الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

يعرف التعميم الاستدلالي على أنه: "إمكانية تعميم نتائج دراسة خاصة على وضعيات وجماعات بشرية أخرى غير تلك التي تم انتقاء العينة منها. ويطلق عليه أيضاً عبارة - التعميم الطبيعي - . ويعتبر شكلاً من التعميم أكثر حدسية وتجريبية نظراً لأنه يقوم على تجربة الباحث وإحساساته أكثر مما يركز على الاعتبارات العقلانية والتفكير الناموسي"<sup>1</sup>، وفي دراستنا هذه توجد حالات أخرى مشابهة تندرج ضمن خانة البنيات المهنية، كالمستشفى والمسرح على سبيل المثال لا الحصر، بالتالي تصبح النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة بمثابة فرضيات قابلة للاختبار في حالات أخرى مشابهة، ومن المعروف أن التعميم الاستدلالي يختلف عن التعميم الخاص بالبحث الكمي ذلك كونه لا يركز على دلالات إحصائية - مثل التكرار والانتشار - من أجل تعميم نتائج الدراسة، بل يعتمد على التقديرات الاستقرائية التي تعتبر بمثابة "حدوس متواضعة متعلقة برجحان قابلية النتائج للتطبيق في وضعيات أخرى تحت شروط متشابهة، لكن ليست متطابقة. إن التقديرات الاستقرائية عمليات منطقية وفكرية موجهة بالمشكلات وليست إحصائية أو احتمالية"<sup>2</sup>، وهنا يتجلى الاهتمام الكبير لهذه المقاربة في التعميم على السياقية contextualité التي تتمثل في الشروط المكانية -المحددات البنائية- والزمانية وكذا السياق التفاعلي للأفراد الذين يبنون خلاله معانيهم وتمثلاتهم المشتركة، ومنه يتبين التركيز على البعد الدلالي للظاهرة المدروسة وهذا أحد مقومات البحث الكيفي.

بذلك؛ يتناسب التعميم الاستدلالي مع مسعى الباحث في تعميم نتائج الدراسة على مختلف التنظيمات ذات البنية المهنية؛ وهذا أحد الأهداف الضمنية للدراسة، إذ يمكن تبرير هذا التناسب في ثلاثة نقاط أساسية:

- أولاً؛ أن مجموع وجهات النظر والتجارب والنتائج التي ارتكز عليها الباحث تمت دراستها بشكل معمق، حيث قام "مينتزرغ" بصياغة نظريته في البنية التنظيمية بفضل الدراسات العديدة التي أجراها فريق بحثه بجامعة ماك جيل -كندا، كما صاغ كروزبي "نظريته في الفعل الإستراتيجي" انطلاقاً من أول دراسة حول الظاهرة البيروقراطية وصولاً إلى مؤلفه "الفاعل والنسق" وذلك مروراً بعدديد الدراسات التي أجريت حول

<sup>1</sup> حسن احجيج وجمال فزة، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 77.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 78.

الفعل الإستراتيجي وعلاقات السلطة من أبرزها دراسته "حول التنظيمات الإدارية في مؤسسة التأمين" و"دراسته حول المؤسسات الوظيفية" التي أجراها في المؤسسة الفرنسية للطيران وكذا "دراسته حول التنظيمات المهنية" التي أجراها في مستشفى فرنسي، لكن لم يتعامل مع البنية التنظيمية كبنية مهنية يطبعها الاختلاف على مستوى الشروط البنائية. كل ذلك ساعد الباحث في الارتكاز على النتائج التي توصل إليها الباحثان باعتبارها قاعدة تحليلية أولية؛

- ثانياً؛ أما بخصوص الظروف المكونة والمؤثرة على الظاهرة المدروسة والمتمثلة في علاقات السلطة فقد حددها الباحث في الشروط البنائية للبنية -تعتبر هنا البنية المهنية هي الجماعة الأم، وذلك باعتبارها تشمل عدة تنظيمات ذات خصوصية معينة وتجمع فاعلين ذوي ميزات متفردة وهم المهنيين: أساتذة جامعيين، أطباء، ممثلين...-، بمعنى أن المتغير المستقل يمثل الشرط السياقي للفعل محل الدراسة، وقد فصل فيه الباحث -خلال الفصل الثاني والثالث- انطلاقاً من نظرية هنري مينتربرغ؛

- ثالثاً؛ وفيما يتعلق بالتجارب المعيشة بوجهات النظر المتشكلة -بمعنى بناء المعاني وطريقة النظر إلى الواقع- حدد الباحث فئة الأساتذة سواء كانوا يمارسون مهنة التدريس فقط أو يمارسون النشاط الإداري وفي نفس الوقت يؤدون مهنة التدريس، وذلك من أجل تحديد الفئة الغالبة في الجماعة الأم -أي المهنيين- واستخراج أكبر قدر من المعاني والدلالات التي تساعد على فهم وقع الشروط البنائية على سلوك الفاعلين وترجمتهم لها في شكل إستراتيجيات تتجلى في الأخير في شكل علاقات سلطة ذات طبيعة مخصصة.

### ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

يشتمل البحث الكيفي على عدة إستراتيجيات وتقنيات منهجية علمية يستند عليها الباحثون لتوجيه وتحديد مسار البحث، ومن بين أهم المناهج نذكر: "المنهج الإثنوغرافي"، "تحليل الخطاب"، "النظرية المتجددة"، "دراسة الحالة". ويقع الاختيار على أحد هذه المناهج وفق ما تقتضيه أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع والإشكالية التي يبينها البحث، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة كونه منهج يسمح "بدراسة الأفراد والأسر والمؤسسات والجماعات المحلية. غير أن بعض الباحثين بدأوا باستخدامها في مجالات أخرى ترتبط ببيان المجتمع وأسس التنظيمية والتعرف على بعض الظواهر المرضية والعادات والتقاليد من خلال مقابلات حرة مع بعض

العاملين والمتخصصين في تلك الميادين"<sup>1</sup>، ويرى ((جورج أليكسندر George Alexander)) و((أندرو وبينيت Andrew Bennett)) أنه "لكي يكون بحث ما دراسة حالة يجب أن يكون منهجاً كفيماً، وأن يستعمل معطيات غير مُبَيَّنَة "إثنوغرافية، غير قائمة على البحث المسحي، تاريخية، نصية، مستقاة بواسطة الملاحظة بالمشاركة، أو البحث الميداني"<sup>2</sup>، وبما أن البحث الكيفي يتجاوز مطلب الوصف نحو مطلب التفسير لتحقيق الفهم العميق للطريقة التي ساهمت في تشكل الظواهر على هذا النحو أو ذاك من خلال تفكيك البنية النسقية والديناميكية لموضوع البحث، وتحليل الآراء والمعاني التي يحملها الأفراد في سياق أنطولوجي معين، نجد أن منهج دراسة الحالة أحد أهم المناهج الكيفية وأكثرها انتشاراً نتيجة تحقيقها للوصف الدقيق والتحليل الشامل للظواهر الاجتماعية المدروسة.

تُعرف دراسة الحالة على أنها "إستراتيجية في البحث تتناسب مع أسئلة البحث التي تبدأ بـ (لماذا) أو (كيف)، بحيث تستهدف فهم الديناميكيات القائمة داخل وسط مخصوص...، فدراسة الحالة هي بحث ميداني يفحص الظواهر المعاصرة داخل سياقها الواقعي في حال ما إذا كانت الحدود بين الظاهرة والسياق تفتقر للبهادة الواضح ما يستدعي توظيف مصادر متنوعة من البيانات"<sup>3</sup>، كما يعرفها ((روبير بين Robert Yin)) على أنها منهج "يربط حدث ما بسياقه والنظر فيه ضمن تلك الوضعية لمعرفة كيف يستجيب ويتطور فيه، وبعبارة أخرى، يتعلق الأمر بتقنيات معينة تسمح بإدراك كيفية تأثير السياق على الحدث الذي نريد دراسته"<sup>4</sup>، ويوضح أيضاً ((جاك لوبلا Jacques Leplat)) أنه "وبشكل عام، تعد الحالة موضوعاً، حدثاً، وضعية تُشكّل وحدة تحليل. هذه الوحدة مقتطعة من الواقع وبالتالي تندرج ضمن سياق لا ينبغي إغفاله"<sup>5</sup>، ونلاحظ من خلال هذه التعريفات أن أهم شيء ترتكز عليه دراسة الحالة يتمثل في السياق الذي تتواجد فيه الظواهر المراد البحث فيها وذلك باعتبارها

<sup>1</sup> عبد الغني عماد، علم الاجتماع والبحث العلمي: الإشكالية، المنهج، المقاربات، الطبعة الأولى، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 2016، ص. 135.

<sup>2</sup> حسن أحجيج، "التعميم في بحث دراسة الحالة"، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

<sup>3</sup> Patrice Roussel et Frédéric Wacheux, *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 2006, p. 32-33.

<sup>4</sup> Jacques Hamel, citant Robert Yin, « Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels », Cahiers Internationaux de Sociologie, volume 104, Janvier-Juin 1998, p. 123.

<sup>5</sup> Jacques Leplat, « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, volume 4, n° 2, novembre 2002, p. 2.



مقاربة طبيعانية naturalisme، أما في المقام الثاني تأتي عملية استقصاء التأثير الذي تخضع له تلك الظواهر من جهة، والاستجابة التي تعكسها في ذلك السياق.

وأهم بعد يؤكد عليه الباحثون بخصوص دراسة الحالة هو "البعد الدلالي لدراستهم. ذلك أن هذه المقاربة تسمح للباحث بالبقاء على مقربة من العالم التجريبي. إنها مصممة لضمان توافق وثيق بين المعطيات وما يقوله الناس ويفعلونه بالفعل. هكذا فإن باحث دراسة الحالة يتمكن، من خلال ملاحظة الأشخاص في حياتهم اليومية والاستماع إليهم يتحدثون عما يجول في أذهانهم والنظر في الوثائق التي ينتجونها، من تحصيل معرفة مباشرة للحياة الاجتماعية غير المفترزة بواسطة الوصف الكثيف"<sup>1</sup>، إذًا من خلال تركيز الباحث على البعد الدلالي الذي يستمد من الفاعلين، بواسطة ملاحظة سلوكياتهم وممارساتهم وتسجيل انطباعاتهم، يتمكن من تحليل المعاني التي تشكلت لديهم وتفسير ما تُرجم منها إلى أفعال وإستراتيجيات بتأثير من سياق الذي يتواجدون فيه.

ويمكن إسقاط مفهوم دراسة الحالة على دراستنا هذه من خلال اعتبار البنية المهنية هي الخصوصية التي تمتاز بها الحالة، والسياق -البنية التنظيمية بصفة عامة- هو في ذات الوقت داخلي وخارجي؛ حيث يمثل -باعتباره سياق خارجي- تلك الشروط التي تندرج فيها الممارسات -النشاط المهني؛ التدريس- مثل قواعد العمل؛ أساليب التنسيق؛ أسلوب الرقابة... إلخ، أما باعتباره داخلياً فيتحدد من خلال خصائص الفاعلين الذين يحددون ويعطون معنى لنشاطهم وأفعالهم -الفعل الإستراتيجي وعلاقات السلطة- فكل نشاط يطبع تاريخ الفاعل الذي يمارسه ما يساعده على بناء مواقف وتشكيل آراء حول السياق الذي يتواجد فيه، ويمكن تحديد ذلك بالملاحظة الدقيقة للحالة المدروسة وبالتركيز على الطريقة التي عاش بها الفاعلين الأحداث من خلال طرح أسئلة شبه مغلقة يتم توجيهها للمبحوثين في إطار المقابلات الميدانية.

إن التبرير المنهجي للباحث، فيما يخص اختياره لدراسة الحالة، يتأسس على نقطتين رئيسيتين، أولاً؛ لأن دراسة الحالة تناسب وتدعم المقاربة التعميمية التي اختارها الباحث "التعميم الاستدلالي" وذلك بفضل ما تتيحه من وصف دقيق للحالة وتفسير شامل لتأثير السياق؛ الأمر الذي يسهل عملية اختبار نتائج الدراسة في حالات أخرى مماثلة نسبياً، ثانياً؛ ما قاله "روبير بين" عن هذا المنهج باعتباره منهج يربط ظاهرة ما بسياقها، والنظر فيها ضمن تلك الوضعية لمعرفة كيف تستجيب وتتطور تحت شروط ذلك السياق، وهذا بالتحديد ما يساعدنا على

<sup>1</sup> حسن أحجيج، "التعميم في بحث دراسة الحالة"، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

مقاربة الظاهرة الاجتماعية المدروسة والمتمثلة في المتغير التابع "علاقات السلطة" بوضعها في سياق مخصوص والمتمثل في المتغير المستقل "البنية المهنية"، وذلك حتى تتمكن في الأخير من تحديد الشروط البنائية التي تساهم من خلالها البنية التنظيمية في تشكيل علاقات السلطة؛ بأخذ البنية المهنية -باعتبارها الجماعة الأم- واختيار الجامعة كعينة من هذه الجماعة حتى ندرس في إطارها سيرورة تشكل علاقات السلطة.

فبدون منهج دراسة الحالة لا يستطيع الباحث تحديد المكونات البنائية التي تؤثر بشكل ملموس في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسات وذلك نتيجة لتنوع البنيات التنظيمية، ناهيك عن صعوبة تعميم النتائج على جميع التنظيمات نتيجة الاشتغال على البنية التنظيمية باعتبارها بنية واحدة متماثلة في جميع المؤسسات ما يؤدي بالضرورة إلى اعتبار علاقات السلطة ذات طبيعة واحدة هي الأخرى، لكن باختيارنا للبنية المهنية كنموذج سياقي تسبح في فضائه علاقات السلطة، واعتمادنا على منهج دراسة الحالة لخصر نطاق هذه الظاهرة والتعمق في أبعادها، سوف نتمكن من، أولاً، تحديد الشروط البنائية "المؤثرة/المشكلة" لعلاقات السلطة، وثانياً؛ نتمكن من تحديد الطابع الإختلافي لعلاقات السلطة داخل البنية المهنية.

في الأخير، إن الوصول إلى نتائج تخص طبيعة علاقات السلطة داخل البنية المهنية يطرح إشكالية التعميم، وكما سبق وأشرنا أعلاه أن الباحث قد اعتمد "التعميم الاستدلالي"، وتجدد الإشارة هنا إلى أن نتائج بحث دراسة الحالة قابلة للتعميم في حال ما كانت النتائج تخص تأثير الشروط السياقية على طبيعة الفعل، وبالتالي يكون هنا التعميم على الحالات التي تتميز بنفس السياق أو الشروط البنائية، إذ "دافع بعض ممارسي بحث دراسة الحالة عن قابلية هذه الممارسة البحثية للتعميم، ويمكن أن نستحضر هنا كمثال على ذلك دراسة "كوشان وروبينشتاين" "الشركة ساتيرن"؛ فقد صرح الباحثان بأنه بينما قد يبدو دور النقابة وكأنه إحدى السمات الخاصة بشركة "ساتيرن"، فإن الوظائف التي تقوم بها النقابة قد تكون لها انعكاسات يمكن تعميمها على تنظيمات تختلف عن هذا النوع الخاص من التنظيم"<sup>1</sup>، وفي نفس السياق يؤكد ((لينكولن وغوبا Guba et Lincoln)) على أن "قابلية النقل تتوقف على درجة الانسجام بين -السياق المرسل- الذي يجري فيه البحث، و-السياق المستقبل- الذي ستطبق عليه نتائج البحث"<sup>2</sup>، بمعنى أن التعميم يتحقق من خلال قابلية نقل نتائج الدراسة الأولى إلى الدراسة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 102.

<sup>2</sup> حسن احجيج وجمال فزة، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

اللاحقة التي سوف تُجرى على الحالات التي تخضع لشروط مشابهة لكن ليست متطابقة بالإطلاق، وذلك ما نحتاجه في دراستنا هذه، أي أن تكون النتائج دراستنا عبارة عن فرضية نشيطة -على حد قول ((لي كرونباخ Cronbach Lee)) يتم التحقق منها في التنظيمات التي تحمل نفس الخصائص البنائية -كالمستشفى، المسرح... إلخ- حتى يصبح بالإمكان دراسة وقع نفس المحددات البنائية التي وجدنا أن لها دور في تشكيل علاقات السلطة؛ ما يسمح بتحديد طبيعة هذه الأخيرة والتأكد من أنها مماثلة لنتائج الدراسة الأولى، ومنه تأكيد القابلية للتعميم.

### رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

انطلاقاً من تحديد الباحث لنوع الدراسة باعتبارها دراسة كيفية، وعلى أساس اختيار الباحث لدراسة الحالة كمنهج مستخدم لتبيان العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولتحقيق التعميم الاستدلالي الذي يطمح الباحث في تحقيقه بواسطة ما توصلنا إليه من نتائج "افتراضات"، تأتي الآن مرحلة تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، التي تعد من أهم العمليات التي يتأسس عليها العمل الإمبريقي، فمن خلالها تتحدد المقاييس التي تجمع بين الكيانات المادية "البنية التنظيمية" والكيانات البشرية "الفاعلين" الأساسيين داخل التنظيم، وذلك حتى نحقق التمييز بين ما تسعى الدراسة للبحث فيه وما لا يتصل بالدراسة ولا بأهدافها ولا بالنتائج المتوصل إليها.

### 1- مجتمع البحث:

يُعرف كل من ((ريمون كيفي Raymond Quivy)) و((لوك فانكامبنهود Luc Van Campenhoudt)) مجتمع البحث بأنه "على حد سواء مجموعة من الأشخاص، أو التنظيمات أو الأشياء من أي طبيعة كانت...، وينبغي أن تفهم كلمة -مجتمع إحصائي- هنا بمعناها الأوسع أي مجمل العناصر المكونة للكل"<sup>1</sup>، ويعرفه أيضاً "موريس أنجرس" على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر

<sup>1</sup> ريمون كيفي ولوك فان كامبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، ترجمة: يوسف الجباعي، بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص ص، 193-195.

الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>، أما "مادلين غراويتز" فتحدده باعتباره "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات"<sup>2</sup>.

نلاحظ أن هذه التعريفات تشترك في عنصر مُحدّد رئيس ألا وهو التمييز، إذ بواسطة مجتمع البحث تتجلى صفات وخصائص الوحدات التي يتشكل منها ذلك الكل، والتي يتم من خلالها التحقق من الفرضيات أو الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتعميم نتائج الدراسة عليها.

أما بخصوص مجتمع بحث الدراسة فيتحدد في فئة "المهنيين"، بمعنى جميع الأفراد الذي ينتمون إلى التنظيمات المهنية ويشكلون فيها حجر الأساس بكونهم الفاعل الرئيس في مهام التنظيم وعملية الإنتاج -أساتذة جامعيين، أطباء، فنانون... إلخ-، وينطوي مفهوم المهنة على تنوع في تحديد ماهيته وذلك تبعاً للمواضيع التي يرتبط بها، على سبيل المثال ينظر "دوركايم" إلى المهن في كتابه "الإنتحار"<sup>3</sup> على أنها الوظيفة التي تحقق همزة الوصل بين الدولة والمجتمع من خلال ما توفره من آليات للاندماج والضبط الاجتماعي؛ وأن المجتمعات التي تفتقد للمعايير القيمية والأخلاقية يغيب فيها دور المهن، أما "فيبر" فيرى في كتابه "الاقتصاد والمجتمع"<sup>4</sup> بأن المهن هي ما يتحدد في الأنشطة العلمية والسياسية، خصوصاً مهنة العالم وأثرها على تطور الأمم والمجتمعات، إذاً "ينظر إلى المهن من خلال وظيفتها الاجتماعية، الصريحة أو الضمنية، والمتمثلة حسب "دوركايم" في تحقيق الاندماج والضبط الاجتماعي، كما تتحدد من خلال خدمات العلم التي يوفرها العالم حسب "فيبر"<sup>5</sup>، لكن تبقى هذه التحديدات جد شاملة ومجرد.

وحتى نقدم تحديداً دقيقاً لمجتمع البحث -المتمثل في المهنيين- سنعرض تعريف "هنري مينتزبرغ" الذي يعرفهم بكونهم أفراد "مختصين تم تكوينهم وتنشئتهم بما يتناسب مع مركز عمليات البنية المهنية -أي مهنيين- التي تمنح لهم حرية معتبرة في التحكم بأنشطتهم الخاصة...، المهني هو من يتحكم بنشاطه الخاص ويتصرف على نحو مستقل

<sup>1</sup> موريس أنجوس، *منهجية البحث في العلوم الإنسانية*، الطبعة الثانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ص. 298.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نقلاً عن مادلين غراويتز، ص. 298.

<sup>3</sup> Cf. Émile Durkheim, *Le Suicide*, 14e édition, Paris, Presses universitaires de France, 2013.

<sup>4</sup> أنظر: ماكس فيبر، *الاقتصاد والمجتمع: السيادة*، الطبعة الأولى، ترجمة: محمد التركي، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2015.

<sup>5</sup> Florent Champy, *La sociologie des professions*, 2ème édition, Paris, Presses universitaires de France, 2012, p. 18.

نسبياً عن زملائه لكنه يبقى قريب من الزبائن الذي يخدمهم"<sup>1</sup>، أما "ميشال كروزبي" فيطلق على المهنيين بـ "الخبراء" expertise ويصفهم على أنهم أفراد "يتقنون مهارة استثنائية وتخصص وظيفي معين...، وحدهم القادرين على حل مشكل مخصوص في كلِّ معين...، واستبدالهم يعد جد صعب ومكلف نتيجة لما يمتلكه من معارف وخبرة"<sup>2</sup>.

إذاً، من خلال هذه التحديدات سوف نضع الخصائص والمميزات التي تطبع عناصر مجتمع بحثنا "المهنيين" في النقاط التالية:

- التخصص في مجال معين؛ أي خضع فيه لتكوين عالي وتنشئة اجتماعية تتوافق مع خصائص ومتطلبات مركز العمليات الخاص بالتنظيم؛
- امتلاكهم للمعرفة والكفاءة التي تكفل لهم الخبرة في التعامل مع المشاكل والصعوبات التي يجابهها التنظيم، ما يجعل استبدالهم صعب وتغييرهم جد مكلف للمؤسسة؛
- التمتع بدرجة معتبرة من الحرية في تأدية المهام ما يجعلهم المسؤولين عن مراقبة والتحكم في أنشطتهم؛
- في الغالب نجدهم مستقلين نسبياً عن زملائهم نتيجة لطبيعة مهامهم التي تجعلهم قريبين جداً من الزبائن وغير مرتبطين بشكل مباشر مع زملائهم؛
- والأهم من كل ذلك، انتمائهم إلى تنظيم مهني بالضرورة<sup>3</sup>، بمعنى أن نتائج هذه الدراسة لا تمس المهنيين الذين يؤدون وظيفة دعم في تنظيمات غير مهنية، كالطبيب في ثكنة عسكرية، أو الأستاذ كمستشار في مصنع، وإنما يجب أن يمثلوا العنصر الرئيس والحجر الأساس في العملية الإنتاجية أو الخدماتية داخل مركز العمليات الخاص بالمؤسسة، بمعنى أن هذه الدراسة تمس المهنيين في التنظيم الأصلي الذي يندرجون فيه.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p.310.

<sup>2</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 83-85.

<sup>3</sup> تم التفصيل فيه في الفصل الثالث.

## 2- عينة الدراسة:

بعد تحديد خصائص ومميزات مجتمع البحث، تأتي الآن مرحلة تحديد عينة الدراسة والتي من خلالها يمكن حصر المجتمع الأصلي في عدد من المفردات التي نستقي منها المعطيات المتصلة بموضوع البحث، يُعرف ((موريس أنجرس Maurice Angers)) العينة على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معيّن"<sup>1</sup>، كما تعرف أيضاً بأنها "مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق"<sup>2</sup>، ويعتمد الباحث على العينة نتيجة الحجم الكبير لمجتمع وذلك لربح الوقت والجهد والموارد المادية.

وبما أن العينة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة والإشكالية التي يبينها الباحث، استطاع هذا الأخير أن يلاحظ في ميدان الدراسة وجود حالة تعكس بشكل جلي خصائص المتغير التابع "علاقات السلطة" داخل البنية المهنية -الجامعة نموذجاً-، وتتحدد هذه الملاحظة في وجود صراع بين نوعين من المهنيين؛ الأستاذ الممارس لمهنة التدريس و الأستاذ الممارس لمهنة التدريس ويتولى منصب إداري داخل الجامعة -عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم-، ما جعل من عينة الدراسة تنقسم إلى نوعين: عينة الأساتذة المهنيين وعينة الأساتذة البيروقراطيين المهنيين.

## أ- طبيعة وخصائص عينة الدراسة:

أُجريت الدراسة الميدانية في جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أما بخصوص العملية التي اعتمدها الباحث في استخراج هذان النوعان من العينة فكانت المعاينة الاحتمالية وهي نوع من المعاينة التي تطبق أيضاً ضمن البحوث الكيفية، خصوصاً مع معلومية مفردات البحث، فمجتمع البحث الذي يمثله المهنيين معلوم العدد ويمكن الحصول عليه من مصلحة الموظفين، بالإضافة إلى ذلك فهذا النوع من المعاينة يعطي المفردات نفس فرص الظهور - عدم الانحياز- وبهذا يتمكن الباحث من الغور في تجارب الأفراد والمعاني التي يشكلونها ويتجمونها في إستراتيجيات ضمن علاقات السلطة تحت الشروط السياقية للبنية المهنية.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص. 301.

<sup>2</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012، ص. 135.

أولاً؛ في العينة الأولى التي تمثلها جماعة الأساتذة المهنيين؛ انطلق الباحث كخطوة أولى في إنجاز أربع مقابلات في كل قسم داخل الكلية -وهي خمس: علم الاجتماع والديموغرافيا، علم النفس وعلوم التربية، فلسفة، علوم الإعلام والاتصال والمكتبات، تاريخ وآثار-، أي 20 مقابلة توقعاً منه بالوصول منها إلى تحقيق معيار التشبع المعلوماتي، بحكم تجانس مفردات البحث. أما اختيار المفردات فكان عن طريق القرعة، إذ قام الباحث بكتابة أسماء الأساتذة على قصاصات متشابهة، وبدأ بعملية السحب بدون إرجاع، وكلما حصل على اسم أستاذ، إلا وبحث عنه لكي يحدد معه اللقاء، وحال رفضه أو اعتذاره يعاود السحب والاتصال مرة أخرى، وقد يكتفي بالعدد الموجود -حسب تقديره- مراعيًا في ذلك أن يكون أستاذ يمتلك قرار ترسيم وذلك لكونه يخضع لجميع الشروط البنائية والوظيفية التي تمتاز بها البنية المهنية عكس الأستاذ المتعاقد-وقد عاش الباحث هذه التجربة- لا يخضعون لجميع الشروط سواء من الناحية القانونية أو التنظيمية أو حتى المهنية. ثانياً؛ ألا يمارس أي نشاط إداري في الفترة التي يُجري فيها الباحث المقابلات؛ وذلك حتى يكون متحرراً من التحفظات التي تفرضها الممارسة الإدارية. فبحكم انتماء الباحث لميدان الدراسة باعتباره أستاذ متعاقد منذ ثلاثة سنوات - من 2017 إلى يومنا هذا-، سنحت لنا الظروف بالتوجه مباشرة إلى قاعة الأساتذة أو عقب إتمامهم للمحاضرة أو التطبيقات ونسألهم عن أسماء الأساتذة الذين حددتهم القرعة، ولا تتمكن من لقائهم وفق البرنامج المقترح من الإدارة.

ثانياً؛ أما بخصوص العينة الثانية التي تمثلها جماعة الأساتذة البيروقراطيين المهنيين، انتهجت الدراسة في اختيارها لأسلوب الحصر الشامل، حيث أجرى الباحث مقابلات مع عميد الكلية<sup>1</sup> ونائب العميد المكلف بالبيداغوجيا وجميع رؤساء الأقسام وجميع نوابهم المكلفين بالبيداغوجيا<sup>2</sup>، وتم التركيز على هذه العينة لارتباطها بالمناصب الإدارية وباعتبارها تمتلك العناصر التي تحقق أولاً، الصورة النمطية لمجتمع البحث باعتبارهم أساتذة. ثانياً؛ الأكثر عرضة للتوتر والصراعات الناجمة عن الشروط البنائية والخصائص المهنية، ثالثاً؛ امتلاكهم للسلطة التي تسمح لهم بممارسة المتطلبات الوظيفية والتنظيمية التي تتميز بها البنية البيروقراطية للتنظيمات المهنية. ومن أجل إجراء مقابلات مع أفراد هذه العينة اتجهنا مباشرة إلى مكاتبهم الإدارية وتحديد موعد مناسب لذلك.

<sup>1</sup> تم إجراء المقابلة مع عميد الكلية السابق الذي أُنحيت مهامه في بداية شهر جانفي مطلع السنة الجارية (2020).

<sup>2</sup> ما عدا نائب رئيس قسم التاريخ المكلف بالبيداغوجيا-لم يتحقق الحصر الشامل لأحقية الامتناع-

## ب- حجم عينة الدراسة:

تختلف العينة الاحتمالية عن العينة غير احتمالية، وذلك باعتبار أن الأولى "البحث الكمي" تطبق عليها أدوات جمع بيانات تراعي التكرار والثبات كالاستمارة، أما الثانية "البحث الكيفي" فيستخدم أدوات تراعي عمق المعنى ودلالة الأشياء مثل المقابلة والملاحظة بالمشارك، ما يجعل من "أحجام العينات في البحوث الكيفية ليست صغيرة بحيث تجعل من الصعب تحقيق التشبع المعلوماتي، التشبع النظري...، وفي نفس الوقت لا تكون العينة كبيرة بحيث يصعب التعمق في تحليل الحالات"<sup>1</sup> ومنه ضياع المعنى وغياب التفسير.

ويختلف الباحثون في حجم العينة، فمثلاً في "الإثنوغرافيا والطب الإثني: حددت "مورس" للدراسات التي تشتغل في هذين المجالين عينةً تتراوح بين 30 و50؛ وصرح "برنارد" بأن معظم الدراسات في الطب الإثني استعملت بين 30 و60 مقابلة. أما في منهجية "النظرية المتجذرة" في الواقع: تحدث "كريسويل" عن عينة تتراوح بين 20 و30 مقابلة؛ بينما حددتها "مورس" في حجم يتراوح بين 30 و50 مقابلة. وفيما يخص البحث الفينومينولوجي: حدد "كريسويل" حجم العينة بين 5 و25 مقابلة في حين تحدثت "مورس" عن 6 مقابلات على الأقل. وفي مجموع نظريات البحث الكيفي: يؤكد "بيرطو" أن 15 مقابلة هو حجم العينة الأدنى"<sup>2</sup>، ويبقى تحديد حجم العينة بالنسبة للباحث يتوقف على مدى تحقيقه لمعيار التشبع أثناء جمعه للمعطيات التي يحتاجها لتحليل وتفسير موضوع البحث.

يُعرف "موريس أنجرس" "معيار التشبع" على أنه "الخاصية المتكررة للمعلومة التي يفضلها يصل الباحث في البحث الكيفي إلى عدد كاف من العناصر لإنشاء عينة...، هذا يعني التوقف عن جمع المعلومات من عناصر مجتمع البحث عندما نشعر بحصولنا على معلومات متكررة وأنه من غير المفيد أن نضيف معلومات أكثر من أجل فهم مشكلة الدراسة. إننا نصدر هذا الحكم عندما ندرك في لحظة معينة أننا نستطيع أن نتوقع ما سنسمعه أو

<sup>1</sup> فضيل دليو، تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص ص. 183-184.

<sup>2</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، نقلاً عن مورس وبرنارد وكريسويل وبيرو، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 58.



نلاحظه أو نسجله، انطلاقاً مما رأيناه، سمعناه أو سجلناه"<sup>1</sup>، ويقسمه كل من "جلاس" و"شترأوس" إلى نوعين "التشبع النظري والتشبع الإمبريقي"<sup>2</sup>؛ ويتحقق "التشبع النظري" حسب الباحثين عندما لا تنتج لنا العينة أو الحالة مقولات تستخرج من البيانات التي تم جمعها وقام الباحث بتفسيرها وتحليلها، في هذه الوضعية يتوقف الباحث عن عملية اختيار العينة بحكم أن المقولات حققت ترابط استدلالي فيما بينها وأسس لنظرية معينة، أما "التشبع الإمبريقي" فيعرفه "برتو" بأنه "ينطبق أكثر على البيانات نفسها أو على الجوانب الميدانية المهمة بالنسبة للمحلل، ومن خصائص المفاهيم كما هي عليه. فيشير التشبع الميداني إذن إلى الظاهرة التي يقدر بواسطتها الباحث أن آخر الوثائق والمقابلات والملاحظات لا تقدم المزيد من المعلومات الجديدة أو المختلفة بما فيه الكفاية لتبرير زيادة في المواد الميدانية"<sup>3</sup>، نلاحظ إذاً من خلال هذه التعريفات أن معيار التشبع يقوم على مبدأ رئيس وهو "الخاصية المتكررة للمعطيات"، بمعنى إذا كان البحث الكمي يحول تلك التكرارات إلى أرقام ونسب مئوية يقوم عليها تحليل الباحث، فإن التكرار في البحث الكيفي يشير إلى استهلاك الباحث لعينة بحثه ومنه يجب التوقف عند الحالة الأخيرة التي تؤكد فيها من التشبع.

وحتى تتضح معالم ومحددات التشبع سنستعرض مجموعة من النقاط التي حددها كل من "جمال فزة" و"حسن أحجيج"، وهي كالتالي<sup>4</sup>:

- إن تكرار معلومة مرة واحدة في البحث الكيفي يكون مفيداً في فهم الموضوع وذلك باعتبار أن البحث الكيفي يركز أساساً على المعنى؛
- يتوقف حجم العينة الكيفية على طبيعة المقاربة المنهجية والتحليلية؛ فكلما كان التحليل عميقاً ومكثف قل عدد العينة؛
- ما إذا كان الباحث يجمع معطيات أخرى: كأن يجمع معطيات أخرى بأدوات غير المقابلة - الملاحظة بالمشاركة مثلاً-، الشيء الذي يبرر حجم العينة الصغيرة في المقابلات؛

<sup>1</sup> موريس أنجيس، مرجع سبق ذكره، ص. 319.

<sup>2</sup> فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 196-197.

<sup>4</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 57-60.

- الأخذ في الاعتبار درجة الخبرة التي يتوفر عليها المستجوبون بخصوص الموضوع المدروس - الاستفادة منهم بشكل أفضل -؛ فكلما زادت الخبرة كلما قل العدد والعكس صحيح،

تبعاً للاعتبارات المنهجية سابقة الذكر أعلاه بخصوص "معيار التشبع"، أنجز الباحث ثلاثون مقابلة تنقسم حسب العينتين؛ 19 مقابل مع أساتذة مهنيين، و 11 مقابلات مع أساتذة بيروقراطيين مهنيين، وبذلك يتحدد حجم عينة الدراسة بـ (30) مفردة من مجموع 207<sup>1</sup> أستاذ في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الحاج لخضر - باتنة، ينقسمون إلى 95 أنثى (45%) و 112 ذكر (54%)<sup>2</sup>.

في الواقع حقق الباحث "معيار التشبع" في المقابلة رقم 12 في عينة الأساتذة المهنيين، أما فيما يخص عينة الأساتذة البيروقراطيين فتحقق التشبع في المقابلة رقم 7؛ مؤكداً بذلك تشديد "غيس وزملاؤه" على أن "التشبع يتحقق في الحالة 12 على أكبر تقدير، وعلى أن وضوح المواضيع الأساسية يبدأ في التحقق بعد المقابلة السادسة"<sup>3</sup>، ونعتقد أن وصول الباحث إلى هذا العدد المحدود من العينة كان نتيجةً، أولاً؛ لتجانس مجتمع البحث وتحديداً في الخصائص التي تميز المهنيين بصفة عامة، ثانياً؛ الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعطيات وأهمها الملاحظة بالمشاركة وتحليل الوثائق، الأمر الذي جعلنا نلم بالحالة المدروسة بشكل جيد، ثالثاً، الخبرة التي يتمتع بها الأساتذة سواء في التدريس أو في الإدارة، حيث استفدنا من تلك الخبرة واستقيناً منها معلومات جد ثمينة، ناهيك عن تخصص الأساتذة المبحوثين أين لاحظنا بأن كل أستاذ يقدم رأيه أو يطلق أحكامه أو يبيّن معانيه ويحلل الوضع في سياق المقابلة استناداً على التخصص الذي يندرج فيه، مثلاً نجد أساتذة علم النفس يحللون الوضع المتأزم انطلاقاً من العقد النفسية، وأساتذة علم الاجتماع يحللون الوضع انطلاقاً من غياب الاندماج والمعايير الاجتماعية... إلخ.

في الحقيقة إن تحقيقنا لهذا العدد (19) من مفردات العينة لم يبعث في نفسية الباحث قدراً كافياً من الاطمئنان والثقة؛ ونعتقد أنه كان ذلك نتيجة التعود على البحوث الكمية وما يتبعها من نسب، ما دفعنا إلى إعادة سحب مفردات جديدة - رغم الاكتفاء بالتقدير في السحب الأول بـ 19 بدل 20 - وبالأحرى إضافة 7

<sup>1</sup> المصدر؛ من موقع الكلية: <http://f-s-h-s.univ-batna.dz/index.php/stata/nomensg>

<sup>2</sup> معلومات تحصلنا عليها من مكتب الموارد البشرية في الأمانة العامة للكلية.

<sup>3</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 57.

مقابلات في عينة الأساتذة و4 مقابلات في عينة الأساتذة البيروقراطيين، ليتفاجأ الباحث بمجمود المعطيات وعقم المقابلات التي تم إضافتها؛ وكان أفضل ما قدمته تلك المقابلات لا يزيد عن كونه توسع في معطى مكرر أو إسقاط لمعطى مستهلك في سياق مختلف.

### خامسا: أدوات جمع البيانات ومنهج التحليل:

قبل الخوض في عرض أدوات جمع البيانات، تجدر الإشارة أولاً لنقطة مهمة والمتمثلة في وضعية الباحث في سياق الدراسة، وذلك باعتباره طالباً سابقاً في جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، منذ 2010 حتى 2015، أين تحصل على شهادة الليسانس في علم اجتماع التنظيم والعمل سنة 2013، بعدها تحصل من نفس الجامعة على شهادة الماستر في ذات التخصص سنة 2015، وبعد نجاحه في مسابقة الالتحاق بالطور الثالث -دكتوراه ل م د- في جامعة محمد خيضر - بسكرة-، مارس الباحث مهنة التدريس كأستاذ متعاقد في هذه الأخيرة مكلفاً بمقياس -مدخل إلى الفلسفة العامة، تطبيق- سنة 2017، وفي نفس السنة التحق بجامعة الحاج لخضر - باتنة 1 كأستاذ متعاقد لمدة ثلاثة سنوات جامعية (من 2017 إلى 2020) أين كُلف بتدريس المقاييس التالية: مدخل إلى علم الجمال؛ حصة تطبيقية في كلية الأدب والفنون؛ قسم الفنون؛ سوسولوجيا الرابط الاجتماعي، علم الاجتماع وقضايا الوطن العربي، مدخل إلى الحوكمة، الدراسات المؤسسة في علم الاجتماع، كلها حصص تطبيقية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم اجتماع وديموغرافيا.

إن ذكر السيرة الذاتية للباحث، كطالب سابق وأستاذ متعاقد في نفس ميدان الدراسة، له أهمية كبيرة في عرض أدوات جمع البيانات، كونها المرحلة التي تحقق، بالدرجة الأولى؛ الأمانة العلمية التي تقتضيها أخلاقيات البحث، وبالدرجة الثانية؛ لها دور كبير في تبرير أدوات جمع البيانات، ومدى صلاحية وقيمة هذه الأخيرة في مرحلة تحليل المعطيات، وحتى النتائج المتوصل إليها.

### 1- أدوات جمع البيانات

في هذا العنصر سنتقدم بطرح الأدوات الأساسية التي إعتمدها الباحث في مرحلة العمل الإمبريقي قصد جمع البيانات الضرورية، وتمثل هذه الأدوات في الثلاثة التالية: المقابلة النصف موجهة؛ الملاحظة بالمشاركة؛ وتحليل الوثائق ذات الصلة بموضوع ومجالات الدراسة.

## أ. المقابلة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة:

تعد المقابلة أحد أهم أدوات جمع المعطيات الميدانية في البحث الكيفي، ذلك كونها تستنتق المعنى وتكشف المبررات الكامنة في ذهن ووجدان المبحوثين، يعرفها "موريس أنجرس" على أنها "تقنية مباشرة تُستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضاً، وفي بعض الحالات، مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على خصائص المبحوثين. المقابلة هي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة"<sup>1</sup> ويرى كل من ((آلان بلانشيت Blanchet Anne)) و((آن غوتمان Alain Gotman)) اختيار المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات يكون "في حال ما أردنا تحليل المعنى الذي يضيفه الفاعلون على ممارساتهم، والأحداث التي يمثلون فيها الشاهد العيان؛ وفي حال ما أردنا تسليط الضوء على النسق القيمي والرموز المعيارية التي من خلالها يحددون ذواتهم ويوجهونها"<sup>2</sup>، وهذا ما يتناسب مع إشكالية الدراسة وسؤال الانطلاق، فمن خلال المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات، سوف نتمكن من كشف المعنى وتفسير الأسباب المبررات التي بينها ويقدمها الأفراد لأفعالهم التي تتجسد في إستراتيجيات داخل علاقات سلطة القائمة تحت إكراهات النسق والمحددات البنائية التي تتميز بها التنظيمات المهنية؛ ومنه الكشف عن دور البنية التنظيمية في تشكيل علاقات السلطة.

تنقسم المقابلات إلى ثلاثة أنواع: "مقابلات مفتوحة"، "مقابلات موجهة"؛ "مقابلات شبه موجهة"، وقد اعتمد الباحث "المقابلات شبه الموجهة" نتيجة لكونها تساعد على "تحقيق فهم للظاهرة المدروسة بالاعتماد على معطيات سردية، أي كيفية...، فالباحث يهتم أساساً في هذه الحالة بالمعلومات التي يمكن للمستجوب أن يقدمها بخصوص موضوع الدراسة وكذا بالطريقة التي يتحدث بها عن تجاربه ومواقفه...، يكون الباحث في المقابلة شبه المبينة مرفوقاً بدليل مقابلة يشمل أسئلة موزعة إلى محاور ترتبط نفسها بأهداف البحث، منها ما هو مفتوح وما هو مغلق"<sup>3</sup>. حيث قمنا بتطبيقها على العينتان، لكن؛ بتخصيص دليل موجه للأساتذة المهنيين والذي ينقسم إلى محورين، المحور الأول تمثله الأسئلة المتعلقة بالشروط "البنائية/الوظيفية" لمهنة الأستاذ، والمحور الثاني تمثله الأسئلة

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص. 197.

<sup>2</sup> Romy Sauvayre, citant Alain Blanchet Anne Gotman, *les méthodes de l'entretien en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2013, p. 7.

<sup>3</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 94-95.

المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية للأستاذ داخل الجامعة. أما بخصوص الدليل الموجه للأستاذ البيروقراطي المهني فيتشكل من محور واحد يتعلق بالممارسة الإدارية للأستاذ المهني<sup>1</sup>.

أما بخصوص مكان وتوقيت إجراء المقابلة قمنا بإعطاء كامل الحرية للمبحوث في اختيار التوقيت الذي يناسبه والمكان الذي يستريح فيه -أغلبها تم في مكتبة القسم أو قاعة الأساتذة أو المكتب الخاص بالأستاذ-، كان الباحث يفتح اللقاء بالتعريف بنفسه ثم شرح مبسط للموضوع، بعد ذلك أخذ الإذن بتسجيل المقابلة<sup>2</sup>؛ أغلب الأساتذة وافقوا على التسجيل دون تردد، ما عدا حالتين في قسم الفلسفة حيث اعتذرت لنا أستاذة محاضرة ورئيس القسم عن عدم قبولهم لعملية التسجيل؛ ما جعلنا نسجل كتابياً أهم المعطيات على دفتر الملاحظات الخاص بالمقابلة.

تراوح الحجم الساعي للمقابلات الخاصة بالأساتذة المهنيين ما بين 40 دقيقة حتى 1 ساعة و45 دقيقة، وقدر الحجم الزمني المنجز في 19 مقابلة بـ 17 ساعة و45 د -بمعدل 55 د لكل مقابلة-، أما حجم المقابلات الخاصة بالأساتذة الإداريين تراوح ما بين 30 دقيقة حتى 54 دقيقة، وقدر الحجم الزمني المنجز في 11 مقابلة بـ 7 ساعة و11 د -بمعدل 39 د لكل مقابلة-. وفي هذه الفترات الزمنية المتفاوتة حاول الباحث قدر الإمكان عدم الوقوع في مفعول "المرغوبية الاجتماعية" حيث "يحيل هذا المفهوم إلى ميل المستجوبين إلى تشويه مشاعرهم وآرائهم الحقيقية بالرد على بعض الأسئلة بطريقة مقبولة اجتماعياً"<sup>3</sup>؛ وللتغلب على هذا المعوق قام الباحث بإعادة صياغة السؤال على نحو يجعل المبحوث يجيب بدقة دون أن يخرج عن صميم الموضوع، وفي الحقيقة في كل مقابلة يجريها الباحث، خاصة الخمسة الأولى، يستفيد منها من خلال تعديل سؤال أو إضافة آخر لمسنا فيه صلة بالموضوع. كما لم يكتفي الباحث بتسجيل المقابلات فحسب، بل كنا نسجل الملاحظات المتعلقة بالحركات الجسدية وملامح الوجه ونبرة الصوت، باعتبارها تحمل دلالات سيميائية مولدة للمعنى تساعدنا بشكل كبير في عملية تحليل المعطيات.

<sup>1</sup> دليل المقابلة الخاص بالعينيتين، أنظر الملاحق.

<sup>2</sup> قام الباحث بتسجيل المقابلات على جهاز الهاتف النقال الخاص من نوع آيفون 6، بعد ذلك تم تفرغهم على جهاز الحاسوب.

<sup>3</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص.92.

جدول رقم (07): تعداد المقابلات الخاصة بالأساتذة المهنيين

رقم	الجنس	الرتبة العلمية	التخصص	الحجم الزمني	التسجيل	التاريخ
01	ذكر	أستاذ	علم الاجتماع	1 ساعة 13 د	صوتي	2019/06/18
02	ذكر	أستاذ محاضر (ب)	فلسفة	40 د	صوتي	2019/06/19
03	ذكر	أستاذ	فلسفة	45 د	صوتي	2019/06/19
04	أنثى	أستاذ محاضر (أ)	علم الاجتماع	1 ساعة 45 د	صوتي	2019/06/19
05	أنثى	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس	42 د	صوتي	2019/06/20
06	أنثى	أستاذ محاضر (أ)	فلسفة	40 د	كتابي	2019/06/20
07	أنثى	أستاذ مساعد (ب)	فلسفة	49 د	صوتي	2019/06/23
08	أنثى	أستاذ	علوم التربية	59 د	صوتي	2019/06/23
09	ذكر	أستاذ	علم النفس	1 ساعة 33 د	صوتي	2019/06/23
10	أنثى	أستاذ	تاريخ	51 د	صوتي	2019/06/24
11	أنثى	أستاذ	تاريخ	57 د	صوتي	2019/06/24
12	ذكر	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس	41 د	صوتي	2019/06/24
13	ذكر	أستاذ محاضر (ب)	إعلام وإتصال	49 د	صوتي	2019/06/25
14	ذكر	أستاذ مساعد (أ)	إعلام وإتصال	1 ساعة 08 د	صوتي	2019/06/25
15	ذكر	أستاذ	تاريخ	43 د	صوتي	2019/06/26
16	ذكر	أستاذ	تاريخ	41 د	صوتي	2019/06/26
17	أنثى	أستاذ محاضر (أ)	إعلام وإتصال	58 د	صوتي	2019/06/26
18	أنثى	أستاذ	إعلام وإتصال	43 د	صوتي	2019/06/27
19	ذكر	أستاذ محاضر (ب)	علم الاجتماع	50 د	صوتي	2019/06/27

المصدر: اعداد الباحث انطلاقا من المقابلات التي تمت مع المبحوثين.

إن متوسط الحجم الزمني للمقابلة والمقدر بمعدل 39 د لكل مقابلة، لم يتم تحديده من قبل الباحث بشكل مسبق وإنما حددته مجريات المقابلات التي أجراها الباحث مع المبحوثين، حيث كان الباحث شديد الحرص على عدم خروج المبحوث عن موضوع المقابلة، وألا يستفيض المبحوث في إجابته على سؤال معين، وذلك بهدف التحديد النصف موجه للمقابلة وإدخال جهد وتركيز وكذا صبر الباحث على ما تأتي به الأسئلة من نقاط تستوجب إجابة وافية ومعبرة عن الخبرة التي إكتسبها المبحوث، والمعاني التي يقدمها لأفعاله والسياق الذي يتواجد به.

جدول رقم (08): تعداد المقابلات الخاصة بالأساتذة الإداريين

رقم	الجنس	الرتبة العلمية/المنصب	القسم	الحجم الزمني	التسجيل	التاريخ
01	ذكر	أستاذ رئيس قسم	علم النفس	30 د	صوتي	2019/07/03
02	ذكر	أستاذ مساعد (ب) نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	فلسفة	32 د	صوتي	2019/07/03
03	ذكر	أستاذ محاضر (أ) رئيس قسم	فلسفة	30 د	كتابي	2019/07/03
04	ذكر	أستاذ محاضر (أ) رئيس قسم	علم الاجتماع	45 د	صوتي	2019/07/04
05	ذكر	أستاذ محاضر (أ) رئيس قسم	تاريخ	40 د	صوتي	2019/07/07
06	ذكر	أستاذ مساعد (ب) نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	علم نفس	30 د	صوتي	2019/07/08
07	ذكر	أستاذ مساعد (أ) نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	علم الاجتماع	49 د	صوتي	2019/07/08
08	ذكر	أستاذ محاضر (ب) نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	إعلام وإتصال	33 د	صوتي	2019/07/10
09	ذكر	أستاذ عميد كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	العمادة	53 د	صوتي	2019/07/10
10	ذكر	أستاذ محاضر (ب) رئيس قسم	إعلام وإتصال	31 د	صوتي	2019/07/11
11	ذكر	أستاذ محاضر قسم (أ) نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا والمسائل المرتبطة بالطلبة	العمادة	54 د	صوتي	2019/07/15

المصدر: اعداد الباحث انطلاقا من المقابلات التي تمت مع المبحوثين

ب- الملاحظة بالمشاركة:

لا تقوم أي دراسة سوسيولوجية من دون عنصر الملاحظة؛ باعتبارها حلقة وصل أساسية بين الباحث وميدان دراسته الإمبريقية، كما أن "كل دراسة في العلوم الاجتماعية تقوم على الملاحظة، فمن أجل وصف، تفسير، وتأويل العالم الاجتماعي يجب أولاً ملاحظته، بتجريد محتواه ثم إدراجه وتصنيفه. وتتنوع طرائق هذه الملاحظة، فتنبعاً للتقليد المنهجي يتحدد التمييز في الملاحظة غير المباشرة والملاحظة المباشرة التي تتفرع منها الملاحظة بالمشاركة"<sup>1</sup>، هذه الأخيرة يعرفها ((هنري بيريتز Henri Peretz)) على أنها "التواجد والاختلاط بحالة اجتماعية قصد تسجيلها وتأويلها مع تفادي قدر الإمكان تغيير طبيعتها. كما أن هذه الحالة الاجتماعية تكون على الدوام نتاج تفاعل قائم بين المبحوثين أنفسهم، وبطريقة أو بأخرى، بين المبحوثين والباحث الملاحظ"<sup>2</sup>. وقد اعتمد الباحث الملاحظة بالمشاركة باعتباره أستاذ متعاقد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، في جامعة الحاج لخضر باتنة 1، التي أجريت عليها الدراسة الميدانية.

إلى جانب "المقابلة" التي تعد المصدر الرئيس لجمع المعطيات، تمثل "الملاحظة بالمشاركة" العنصر الأساسي في عملية تحليل المعطيات، حيث مارس الباحث هذه الأداة المنهجية في عين المكان بفضل اندماجه في الحياة المهنية اليومية للأساتذة على مدار ثلاثة سنوات، طوال هذه الفترة تمكن الباحث من خلال هذه الأداة التعرف على الكيفية التي يدرك بها الأساتذة وضعيتهم السوسيو-مهنية، واستخراج المعنى الذي يمنحونه لأفعالهم وللوسط الاجتماعي الذي ينتمون إليه.

وتجدر الإشارة هنا أن هذا النوع من الملاحظة ينقسم إلى أربعة أنواع حددها ((جولد Gold)) كالتالي؛ "المشارك الكامل"؛ "المشارك كملاحظ"؛ "الملاحظ (الباحث)" كمشارك؛ "الملاحظ الكامل"، وقد تبنى الباحث حالة "المشارك الكامل" كونها تتناسب مع وضعيتنا في ميدان محل الدراسة؛ بمعنى أن الباحث في هذا النوع من الملاحظة سيحاول أن يصير عضواً كاملاً العضوية في الجماعة التي يجري دراستها. ولتحقيق ذلك ينبغي أن يكون دوره كباحث مستتراً على الدوام - أو قد يعرف أفراد الجماعة - أحياناً - أنهم موضوع للبحث، ولكنهم لا يعرفون الهدف الحقيقي من البحث-. ويُعتقد أن من شأن هذه الطريقة أن توفر أدق البيانات لأن تصرف المبحوثين

<sup>1</sup> Jean-Emile Charlier et Luc Van Campenhoudt, *4 méthodes de recherche en sciences sociales : Cas pratiques pour l'Afrique francophone et le Maghreb*, Paris, Dunod, 2014, p. 37.

<sup>2</sup> Henri Peretz, *les méthodes en sociologie : l'observation*, 2e Édition, paris, La Découverte, 2007, p5.



واستجابتهم ستنم بشكل طبيعي<sup>1</sup>، وعلى الرغم من السمعة السيئة لهذا النوع من الملاحظة، كون الباحث يخفي مهمته عن المبحوثين، إلا أننا توخينا الحذر والأمانة في جميع الملاحظات التي جمعناها؛ وذلك بعدم الإفشاء عنها حتى لا نتسبب في إيذاء أي عضو من جماعة المبحوثين.

كما اعتمد الباحث على دليل يتشكل من عناصر يحرص الباحث على الدوام الالتزام بها، وذلك حتى نوجه باستمرار عملية الملاحظة، وقد اعتمدنا الدليل<sup>2</sup> بدلاً من شبكة الملاحظة<sup>3</sup>، باعتبار أن الأداة الرئيسة لجمع المعطيات هي المقابلة وليس الملاحظة، وأن ما جمعناه من معطيات بواسطة الملاحظة بالمشاركة - كمشارك كامل العضوية - يشكل عنصراً داعماً في عملية التحليل.

### ج. تحليل الوثائق المتصلة بالدراسة:

استعان الباحث بوثائق تتصل بموضوع الدراسة بهدف تحليلها واستخراج منها المعلومات أو المعطيات التي يمكن لها أن تفيدنا أثناء تحليل معطيات المقابلة أو الملاحظة، ومن بين الوثائق التي استعان بها الباحث:

- 1- الهيكل التنظيمي الرسمي الخاص بجامعة الحاج لخضر بصفة عامة والخاص بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2- القانون الداخلي للكلية.

3- القوانين المنظمة لمهنة الأستاذ. "إن نتائج التحليل الوثائقي على أنواعه يُعبّر عنها غالباً بشكل غير كمي. فمن خلال تحليل عدد كبير من الوثائق المتنوعة، وإظهار بعض عناصرها المتكررة يمكن دراسة بعض الظواهر من دون الاعتماد على تكميمها"<sup>4</sup>، حيث أدرجها الباحث أثناء التحليل كدليل رسمي أو كتدعيم للمعطيات التي قام الباحث بجمعها سواء من المقابلة أو الملاحظة.

<sup>1</sup> بوب ماتيويز وليز روس، مرجع سبق ذكره، ص. 517.

<sup>2</sup> أنظر الملاحق.

<sup>3</sup> تستخدم شبكة الملاحظة في البحوث التي تقوم أساساً على الملاحظة كأداة رئيسة في جمع معطيات الدراسة.

<sup>4</sup> عبد الغني عماد، مرجع سبق ذكره، ص. 124.

## 2- منهج تحليل البيانات:

استكمالاً لسلسلة الاختيارات المنهجية التي اعتمدها الباحث، متوخياً في ذلك الحذر المنهجي وتجنب قدر المعرفة المكتسبة كل تناقض يضع البحث محل اللبس والتشويش، تأتي الآن مرحلة تبيان المنهج الذي تبناه الباحث في تحليل المعطيات استناداً على الاختيارات السابقة، وباعتبار دراستنا تركز على معطيات البحث الكيفي والاعتماد بشكل خاص على منهج دراسة الحالة واختيارنا للمقابلة كأداة رئيسة لجمع المعطيات وعلى الملاحظة بالمشاركة وتحليل الوثائق كعناصر داعمة لعملية التحليل، فإنه لمن الضرورة المنهجية اختيار "منهج تحليل التنظير المتجذر في الواقع" *Analyse par théorisation ancrée*، الذي يعد من أنسب المناهج لتحليل المعطيات المتراكمة في الواقع من أجل الخروج بنتائج صادقة ولها من القوة ما يكفي لتفسير الظاهرة المدروسة.

يندرج "منهج التنظير المتجذر في الواقع" *Introduction à la théorie des configurations* ضمن المقاربة الاستقرائية في العلوم الاجتماعية وبالتحديد ضمن المقاربة الفينومينولوجية، ويعد كل من «غلازر وستروس (Glaser et Strauss)» أول من أسس لهذه المقاربة سنة 1967 في كتاب "اكتشاف النظرية المتجذرة: إستراتيجيات في البحث الكيفي"<sup>1</sup> وتعرف على أنها "توليد تدريجي لنظرية في موضوع ثقافي أو اجتماعي أو سيكولوجي، وذلك بفضل تحويل معطيات إمبريقية كيفية إلى مفاهيم، ثم ربط هذه المفاهيم بعلاقات مندمجة تتمتع بصلاحية وتنطوي على معقولية"<sup>2</sup>، بمعنى أننا لا ننطلق من فرضيات قصد التحقق منها وإنما ننطلق من سؤال بحث يوجهنا من خلال المعلومات الإمبريقية التي تم جمعها من الواقع، وفي النهاية نتمكن من صياغة نظرية تتجذر أبعادها في المعطيات الميدانية نفسها.

وتجدر الإشارة هنا، بأن الباحث لا يعتمد على المقاربة في مجملها، باعتبار أننا لا نهدف لصياغة نظرية وإنما للوصول إلى نتائج تشكل افتراضات للبحوث القادمة التي من خلال نتائجها يمكن بناء نظرية متكاملة في موضوع البحث، لذلك سنعمد إلى استخدام الشق المنهجي فقط لهذه المقاربة، وهذا ما نعبه بمنهج تحليل النظرية المتجذرة في الواقع، وقد تم بناء هذا المنهج من طرف الباحث الكندي ((بيير بيلي (Pierre Paillé)) ويوضح ذلك بقوله:

<sup>1</sup> Cf. Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss, *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*, traduit par Marc-Henry Soulet et Kerralie Ouevray, Paris, Armand Colin, 2010.

<sup>2</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 208.

"إن عبارة (التحليل من خلال النظرية المتجذرة) هو صياغة شكَّلتها سنة 1994 لنعنت نمط تحليلي قمت بممارسته، ويتجذر أصله في مقارنة النظرية المتجذرة لكل من" غلازروستراوس" 1967...، والمقاربة التي سنعرضها لها ثلاثة خصائص كبرى تسمح بتحديددها في جوهرها وتمييزها عن باقي المناهج التحليلية الكيفية الأخرى، وتتحد إذاً في:

(1) مفهومة متدرجة للظواهر المدروسة؛

(2) تتم من خلال تحليل يتجذر بقوة في البيانات الإمبريقية المتحصل عليها بواسطة البحث الميداني؛

(3) تقوم أساساً على الفعل والتجارب الخاصة بالأفراد وليس على البعد الشكلي لخطاباتهم...، ومن أجل تحقيق ذلك أقترح خوارزمية تتدرج في ست عمليات تحليلية رئيسية:

- الاستقصاء الفينومينولوجي أو الوصفي للبيانات؛ (الترميز)

- التحليل بمساعدة المقولات المفاهيمية؛

- إنشاء علاقة بين المقولات والخصائص؛

- الدمج التحليلي للكل؛

- نمذجة الظواهر المنبثقة؛

- توطيد النظرية.<sup>1</sup>

إذاً، من خلال خطوات المقاربة المنهجية التحليلية الكيفية المستقاة من مقاربة "النظرية المتجذرة" في الواقع -الترميز، توليد المقولات، إنشاء العلاقات، الإدماج، النمذجة-، شرعنا في الاشتغال على البيانات التي استقينها من خلال العمل الميداني، وتوقفنا عند الخطوة الأخيرة والمتمثل في توطيد النظرية، باعتبار -كما سبق وأن أشرنا-

<sup>1</sup> Pierre Paillé, « L'analyse par théorisation ancrée », in Marie Santiago Delefosse et al (coordination et présentation), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*, Paris, Dunod, 2017, pp. 63-64-69.

أن الباحث لا يهدف إلى صياغة نظرية وإنما الوصول إلى نتائج تشكل بناء تحليلي لنموذج معين يتمثل في طبيعة علاقات السلطة داخل البنية المهنية:

### أ- الترميز:

تأتي مرحلة الترميز بعد مرحلة جمع المعطيات وتفريغها، فبعد أن فرغ الباحث المقابلات بإعادة كتابة محتواها على الورق -وهي مرحلة جد شاقة وتأخذ الكثير من الوقت-، وبعد أن أعد دفتر الملاحظات، شرعنا في مرحلة الترميز، ويعتبر الترميز "عملية تحويلية تفيد بتحويل البيانات للوصول إلى نموذج أو بناء نظري...، فيه يتم تقطيع البيانات إلى وحدات تحليلية، فهو يتطلب جهداً صريحاً من أجل تحديد التيمات وبناء تأويلات انطلاقاً من جوهر البيانات، حيث يمد الباحث بطرق التفكير في البيانات بصياغتها في شكل رموز"<sup>1</sup>، إذاً؛ أثناء تفريغنا للمعطيات قمنا بتبسيط الكم الهائل من المعطيات بتقطيعها في مجموعات تحليلية وإعطاء لكل منها رمز يميزها عن البقية.

### ب- توليد المقولات:

وهي مرحلة تأتي تتمخض العلاقة القائمة بين الرمز ومحتوى المقابلة، ويعرفه "بيير بيلي" على أنه "محاولة صادقة وصارمة لتسمية ظاهرة يمكن ملاحظتها في بيانات البحث التجريبية من خلال الاعتماد بقوة على هذه البيانات"<sup>2</sup>. كما تعرف أيضاً على أنها "كلمة أو عبارة مقتضبة تنطوي على قدر عال نسبياً من التجريد، تمثل ظاهرة ثقافية أو اجتماعية أو سيكولوجية تم التعبير عنها بواسطة خطاب ما"<sup>3</sup>، ويمثل هذا الخطاب بالنسبة للباحث المقاربات النظرية التي قمنا بعرضها سابقاً، فمن خلال نظرية الفاعل الإستراتيجي ونظرية الضبط الاجتماعي، تمكن الباحث من توليد مقولات استند عليها مسار التحليل وبناء النتائج المتوصل إليها. ويمكن عرض الطريقة التي انتهجها الباحث في هذه المرحلة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> Sébastien Point, « L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage », in Françoise Chevalier et al (coordination et présentation), *Les méthodes de recherche du DBA*, Paris, EMS Editions, 2018, p. 265.

<sup>2</sup> Pierre Paillé, *op. cit.*, p. 66.

<sup>3</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 214.

جدول رقم (09): الطريقة التي اعتمدها الباحث في تفريغ البيانات ووضع الترميز واستخراج المقولات:

الترميز	محتوى المقابلة	المقولات
العمل تبعاً للسلطة التقديرية	أقوم بإعداد المحاضرات وطريقة تسيير حصة التطبيق بما أراه أنا مناسباً، وأمتلك الحرية الكافية لإنجاز مهامي وفقاً لتقديراتي الشخصية. لا يمكن إملاء هذه الأمور على الأستاذ لأنها تعتبر تشكيكاً في قدرته على إنجاز المهام	تنشئة تنظيمية

المصدر: إعداد الباحث انطلاقاً من المقابلات التي تمت مع المبحوثين<sup>1</sup>

### ج- إنشاء علاقة بين المقولات:

في هذه المرحلة قام الباحث بإيجاد العلاقات النسقية بين المقولات، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التحليلية، بحيث اعتمدنا فيها بشكل خاص على السؤال الرئيس للدراسة وما يتبعه من أسئلة فرعية، ونصل إلى هذه المرحلة "عندما تصبح المقولات جامدة أو غير منتجة أو مشبعة"<sup>2</sup>، كما أن في "هذه المرحلة يعنى الباحث بإضفاء الطابع النسقي على التحليل. والأسئلة التي تراوده تكون من قبيل: هل ما يوجد هنا له علاقة بما يوجد هناك؟ ما هي طبيعة العلاقة بين المقولات؟ كيف تتحقق هذه العلاقة؟"<sup>3</sup>، وتنقسم عملية الربط حسب "بيير بيلي" إلا ثلاثة أنواع: "الربط الإمبريقي؛ الربط التأملي، الربط النظري"، وقام الباحث باعتماد هذا الأخير كونه يتيح الاستناد في إقامة الربط بين الظواهر على نماذج نظرية موجودة مسبقاً، ونلمس هذه الإمكانية أثناء التقصي الأولي لنص المقابلة وفي بعض الأحيان أثناء العمل الميداني ذاته، فعلى سبيل المثال نجد علاقة ربط بين هامش الحرية الخاص بالمهنيين كمقولة "لميشال كروزبي" وغياب في التنظيم المهني للبنية التقنية التي تضبط نشاط الأستاذ، ومنه العلاقة أن درجة الحرية التي يمتلكها الأستاذ جانب منها يعود إلى غياب ضبط التحكم تجاه نشاط الأستاذ.

<sup>1</sup> تم الإستناد على هذا النموذج من كتاب:

جمال فزة وحسن أحجيج، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 213.

<sup>2</sup> Pierre Paillé, *op. cit.*, p. 76.

<sup>3</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 215.

## د- الدمج التحليلي للكل:

في الدمج التحليلي للكل "ينتقل الباحث إلى عمل أكثر انتقائية، ونجده يتبع أثرا معين ويتخلى عن آخر، وحتى ينهي عمله، يعتمد في الكثير من الأحيان، إلى التنازل على بعض البيانات لصالح تحقيق التكامل التحليلي للكل"<sup>1</sup>، وبالفعل بدأت ملامح البنية النظرية تتشكل لدى الباحث، فمن خلال إنشاء العلاقات بين المقولات المختلفة بحيث تندمج عناصر الربط في نسقية منطقية تفسر إلى حد كبير الظاهرة المدروسة، فمن خلال هذه المرحلة تمكن الباحث من ضبط الإشكالية والسؤال الرئيس وما يتبعه من أسئلة فرعية، وفيها تنبثق النتائج المؤسسة على معطيات البحث الإمبريقي، باعتبارها افتراضات أساسية للأبحاث القادمة.

## و- نمذجة الظواهر المنبثقة:

كما سبق وأن أشرنا بأن النتائج في البحث الكيفي غالباً تكون فرضيات، ووصولاً عند مرحلة الدمج التحليلي للكل تبقى النتائج فرضيات "وحتى لا تتناثر هذه الفرضيات في جميع الاتجاهات، يجب أن تقتصر الدراسة على نمذجة بعض المعالم، او حتى على ظاهرة مركزية -المتسبب في وضع معين- تدور حولها الاكتشافات الرئيسة التي تم إنجازها"<sup>2</sup>، وحتى يتم ذلك يجب "إبراز الطريقة التي تنتظم بها العلاقات البنوية والوظيفية المميزة للظاهرة المدروسة"<sup>3</sup>، أما بخصوص دراستنا هذه فالظاهرة المركزية تتمثل في البنية المهنية، التي تنتظم وفق شروط بنوية ووظيفية تشكل سياقاً خاصاً لعلاقات السلطة حيث تطبع هذه الأخيرة بخصوصيتها حتى تتميز عن باقي علاقات السلطة داخل البنيات التنظيمية الأخرى. ونرى بأن هذه المرحلة تتصل بشكل مباشر مع مسعى التعميم، ذلك أن التعميم الاستدلالي الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة يتلاءم بشدة مع النمذجة المتوصل إليها بفضل منهج تحليل النظرية المتجذرة. في الأخير تجدر الإشارة إلى أن الباحث قد اعتمد على عرض مقتطفات من المعطيات في متن التحليل للاستشهاد بها في موضعها وذلك نتيجة تعذر وضع الجداول لكثرة عددها وكبر حجم محتواها، وقد استلهم الباحث هذه الطريقة من كتاب "الظاهرة البيروقراطية" لـ "ميشال كروزبي"، وكتاب "منطق الشرف" لـ "فليب ديربيارن".

<sup>1</sup> Pierre Paillé, *op. cit.*, p. 78.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 79.

<sup>3</sup> جمال فزة وحسن أحجيج، *البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية*، مرجع سبق ذكره، ص. 220.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تبيان نوع البحث المعتمد في هذه الدراسة والمتمثل في البحث الكيفي باعتباره التوجه المناسب للإشكالية المطروحة والمتغيرات التي تتضمنها، أما بخصوص صدق وثبات المقاييس التي التزم بها الباحث، فيتحدد من خلال معايير الصدق التي تتمثل في (الصدق التراكمي، الصدق التواصلي، الصدق الحجاجي، الصدق البيئي). أما معيار الثبات؛ فقد إستخدم الباحث معيار قابلية النقل (الصدقية) بدلاً من إستخدام مفهوم الثبات، وذلك تناسباً مع طبيعة البحث الكيفي ومعيار الصدق التراكمي الذي تعتمده الدراسة؛ والذي بدوره يحقق قابلية ثبات نتائج المتوصل إليها، سعيًا بذلك من الباحث إلى تحقيق ما يعرف بـ "التعميم الاستدلالي".

وبما أن الدراسة تندرج ضمن البحث الكيفي؛ فقد ويقع الاختيار على منهج دراسة الحالة وذلك وفق ما تقتضيه أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع والإشكالية التي يتضمنها. أما بخصوص مجتمع بحث الدراسة فيتحدد في فئة "المهنيين" -أساتذة جامعيين- وتنقسم إلى عينتان الأولى عينة "الأساتذة المهنيين" والثانية الأساتذة "البيروقراطيين المهنيين" (الإداريين)، وقد إعتد الباحث في ذلك على العينة الاحتمالية، واستناداً إلى "معيار التشعب"، أنجز الباحث ثلاثون مقابلة تنقسم حسب العينتين؛ 19 مقابل مع أساتذة مهنيين، و11 مقابلات مع أساتذة بيروقراطيين مهنيين، وبذلك يتحدد حجم عينة الدراسة بـ (30) مفردة من مجموع الأساتذ في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الحاج لخضر - باتنة،

أما بخصوص أدوات جمع البيانات، إعتد الباحث على المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبالتحديد "المقابلات شبه الموجهة". كما اعتمد الباحث أيضاً على أداة الملاحظة بالمشاركة -كمشارك كامل العضوية- باعتباره أستاذ متعاقد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، في جامعة الحاج لخضر باتنة1، معتمداً في ذلك على دليل يتشكل من عناصر يحرص الباحث على الدوام الالتزام بها أثناء الملاحظة العلمية. كما إستعان الباحث بتحليل الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تحليلها واستخراج المعلومات أو المعطيات التي من شأنها أن تساهم في الإحاطة بموضوع الدراسة أثناء مرحلة تحليل المعطيات الميدانية. كما وقع إختيار الباحث على "منهج تحليل التنظير المتجذر في الواقع"، الذي يعد من أنسب المناهج لتحليل المعطيات الكيفية المتراكمة في الواقع، وذلك من أجل الخروج بنتائج صادقة ولها من القوة ما يكفي لتفسير الظاهرة المدروسة.

# الفصل السادس

## البنية المهنية ودورها في تشكيل

### علاقات السلطة

#### تحليل سوسيولوجي للمعطيات الميدانية

تقديم الفصل.

أولاً: العناصر التنظيمية لمركز العمليات وتشكيلها لسلطة الفاعلين داخل البنية المهنية.

ثانياً: البنية الإدارية للتنظيم المهني ودورها في تشكيل البعد العلائقي للسلطة.

ثالثاً: طبيعة علاقات السلطة المتشكلة داخل الشروط البنائية للتنظيم المهني.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خلاصة الفصل.



## تقديم الفصل.

تم تحديد مؤشرات هذا العنصر من تحليل البيانات من خلال، أولاً؛ ما تم طرحه من خصوصية بنائية ووظيفية للتنظيمات المهنية في نظرية النماذج البنائية لدى "هنري مينتيرغ". ثانياً؛ من خلال ممارسة الباحث لبعض من أنشطة الأساتذة الدائمين وما تمت ملاحظتها في ميدان الدراسة طيلة 3 سنوات -الملاحظة بالمشاركة-، ثالثاً؛ ما قمنا باستخراجه من المقولات في المقابلات المسجلة مع فئة الأساتذة المهنيين. فبفضل هذه المصادر الثلاثة شرعنا بوصف طريقة تقسيم وتنسيق العمل الخاص بالأستاذ من خلال تنميط المؤهلات والمعارف -الرتبة العلمية والتخصص-، وتبيان دور هذه الأخيرة في سيرورة تنشئة التنظيمية التي يخضع لها الأستاذ، ومن ثم الكشف عن عملية الرقابة التنظيمية في ظل الخصوصية التي يمتاز بها نشاط الأستاذ. كل ذلك بهدف استخراج المعاني التي تتشكل لدى الأساتذة أثناء ممارستهم لهذه العناصر التنظيمية الموجودة على مستوى مركز العمليات الخاص بالتنظيم المهني -الجامعة كنموذج للدراسة-.

### أولاً: العناصر التنظيمية لمركز العمليات وتشكيلها لسلطة الفاعلين داخل البنية المهنية:

يرتبط هذا العنصر بالتساؤل الفرعي الأول والذي تمت صياغته على النحو التالي: كيف تعمل العناصر التنظيمية لمركز العمليات على تشكيل سلطة المهنيين؟، حيث سنركز على كل من عملية تقسيم العمل داخل البنية المهنية -الجامعة نموذجاً-، وآليات تنسيق المهام بين المهنيين والتي تتمثل في تنميط المعارف والمؤهلات. ومن خلال هذه العناصر الثلاث نقوم بتحليل سيرورة التكوين والتنشئة التنظيمية للمهني ودورها في تشكيل سلطة المهنيين.

#### 1- تقسيم وتنسيق العمل داخل البنية المهنية:

باعتباره العنصر الأساس في عملية الإنتاج الخاصة بالجامعة وتحقيق أهداف هذه الأخير، تنطوي مهنة الأستاذ الجامعي على عدة أنشطة بخلاف النشاط الرئيس المتمثل في التدريس وتلقين المعارف، فكما حددها المرسوم التنفيذي رقم 130-08 الصادر سنة 2008 المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث<sup>1</sup>، حيث تم تقسيم نشاط الأساتذة الدائمين وفقاً لأربعة أصناف (كما هو موضح في الجدول رقم 10).

يتضح من خلال الجدول (رقم 10) أن نمط تقسيم العمل -التي تمتاز بها جامعة الحاج لخضر كتنظيم مهني- تقوم على تقسيم أفقي قوي نتيجة لتوسيع وإثراء العمل، حيث يؤدي الأستاذ الجامعي عدد معتبر من المهام<sup>2</sup>، وهذا ما يتناسب مع تكوينه عالي المستوى ويتوافق مع آليات تنسيق المهام -تنميط المعارف والكفاءة- بحيث يتم توسيع المهام لدى الأستاذ حتى يشمل مختلف أجزاء الإنتاج التي يتم توزيعها على المهنيين سنوياً، ما يؤدي بدوره إلى تقسيم عمودي ضعيف نتيجة لإثراء المهام بحكم أن الأستاذ صاحب سلطة تقديرية قائمة على المعرفة، فهو من يحضر محتوى الدروس ويتحكم في مهامه من خلال تحديد الأهداف التي عليه تحقيقها في فهم الطالب لمحتوى الدروس أو الموضوع ويقمّم فيما إذا كان تكوين الطالب في المسار الصحيح أو الخاطئ بواسطة عملية الإشراف وبكونه عضو في لجنة مناقشة؛ وهو من يقدر احتياجات الطالب من خلال تركيزه على إنتاج محتوى أكاديمي دون آخر.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 04/05/2008، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد: 23، التاريخ: 04/05/2008.

<sup>2</sup> يؤدي النشاطات البيداغوجية مثل: التدريس؛ الإنتاج البيداغوجي؛ التأطير البيداغوجي؛ المشاركة في الهيئات البيداغوجية؛ المشاركة في مراقبة معارف الطلبة. وأيضاً يؤدي النشاطات البحثية مثل: الإنتاج العلمي؛ الإشراف العلمي؛ الخبرة والتقييم العلميين.

جدول رقم (10): مهام والحجم الساعي وشروط الترقية والتوظيف بالنسبة للأستاذ الجامعي:

الرتبة العلمية	المهام <sup>1</sup>	الحجم الساعي الأسبوعي للتدريس <sup>2</sup>	الترقية/التوظيف <sup>3</sup>
أستاذ	1-تحضير وتحيين دروسه. 2-إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر. 3-ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها. 4-المشاركة في مداوات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات. 5-المشاركة في أشغال فرقة و/أو لجنته البيداغوجية. 6-ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية. 7-ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين. 8-ضمان نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات. 9-استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم؛	(06) ساعات تشمل حتماً درسين غير مكررين	-خمس (5) سنوات نشاط فعلي في رتبة أستاذ محاضر قسم (أ) والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الاقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني.
أستاذ محاضر قسم (أ)	1-تحضير وتحيين دروسه. 2-إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر. 3-ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها. 4-المشاركة في مداوات لجان الامتحانات. 5-تحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات. 5-المشاركة في أشغال فرقة و/أو لجنته البيداغوجية. 6-ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية. 7-ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين. 8-المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات. 9-استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم. 10-ضمان تأطير نشاط التكوين الخارجي للطلبة؛	(06) ساعات تشمل حتماً درسين غير مكررين	- الأساتذة المحاضرون قسم (ب) الذين يثبتون تأهيلاً جامعياً أو درجة معترف بمعادلتها؛ - الأساتذة المساعدون قسم (أ) الحاصلين على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها؛ - الأساتذة المساعدون قسم (ب) المرسمين الحاصلين على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 04/05/2008، المادة: 30-33-37-41-44-49، مرجع سبق ذكره، ص. 22-23-24-25.

<sup>2</sup> قرار وزاري رقم: 929 المؤرخ في 28/07/2016 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 04/05/2008 المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد: 23، التاريخ: 04/05/2008، يقرر تحدد الحجم

الساعي الأسبوعي للتدريس للأستاذ الباحث، ص. 3.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 04/05/2008، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

<p>- الأساتذة المساعدون قسم (ب) المرسمين الحاصلين على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها؛ - الأساتذة المساعدون قسم (أ) المرسمين الحاصلين على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها؛</p>	<p>(06) ساعات تشمل حتماً درسين غير مكررين</p>	<p>1-تحضير وتقييم دروسه. 2-إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر. 3- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها. 4-المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. 5-تحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات. 6-المشاركة في أشغال فرقة و/أو لجنته البيداغوجية. 7-استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم. 8-ضمان تأطير نشاط التكوين الخارجي للطلبة؛</p>	<p>أستاذ محاضر قسم (ب)</p>
<p>- الأساتذة المساعدون قسم (ب) المرسمين والذين يثبتون ثلاث (3) تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بقرار من مسؤول المؤسسة وبناء على عميد الكلية، بعد رأي اللجنة العلمية للقسم (الكلية) أو رأي المجلس العلمي (المعهد)</p>	<p>(06) ساعات تشمل حتماً درسين غير مكررين و/أو عند الاقتضاء (09) ساعات أعمال توجيهية أو (12) ساعة أعمال تطبيقية</p>	<p>1-تحضير وتقييم دروسه. 2-تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها. 3-المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. 4-المشاركة في أشغال فرقة و/أو لجنته البيداغوجية. 5-استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم؛</p>	<p>أستاذ مساعد قسم (أ)</p>
<p>- على أساس الشهادة، الحائزون على دكتوراه دولة أو علوم أو شهادة معترف بمعادلتها؛ -عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، الحائزون على شهادة الماجستير بتقدير "قريب من الحسن" على الأقل.</p>	<p>(09) ساعات أعمال توجيهية أو (12) ساعة أعمال تطبيقية</p>	<p>1-ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية. 2-تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها. 3-المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. 4-المشاركة في أشغال فرقة و/أو لجنته البيداغوجية. 5-استقبال الطلبة ثلاث (03) ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم؛</p>	<p>أستاذ مساعد قسم (ب)</p>
<p>حسب المادة (29) المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 2008/05/04، يبقى سلك المعيدين في طريق الزوال.</p>	<p>(09) ساعات أعمال توجيهية أو (12) ساعة أعمال تطبيقية</p>	<p>1-ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية. 2-تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها. 3-المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. 4-المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. 5-المشاركة في أشغال فرقة و/أو لجنته البيداغوجية.</p>	<p>معيد</p>

المصدر: إعداد الباحث بناء على معطيات المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 2008/05/04

نلاحظ من خلال محتوى الجدول أعلاه تقسيماً للمهام يوحى بتراتبية ذات طبيعة خاصة، فعلى غرار البيروقراطية الميكانيكية -المصنع مثلاً- التي تتدرج فيها السلطة والمسؤولية من أعلى إلى أسفل الخط التراتبي؛ تتميز البنية المهنية بتراتبية على مستوى المعارف والمؤهلات، فكلما ارتفعت الرتبة العلمية زاد مهام ومسؤولية الأستاذ الجامعي، لكن تختلف التراتبية المهنية عن الميكانيكية في كون أن الرتبة العلمية لا تمنح للأستاذ الأعلى مرتبة الحق في ممارسة السلطة الشكلية، كالأوامر، والتوجيهات، والمراقبة... إلخ، على من هم أقل منه في الدرجة العلمية.

ولاحظنا في الواقع أن غياب السلطة الشكلية في التراتبية المهنية فتح الباب على الكثير من التجاوزات بخصوص تطبيق القرارات والتعليمات الخاصة بالقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، وتتعلق هذه التجاوزات بشكل خاص في التدريس-التكليف بالمحاضرات- والإشراف-مستوى الليسانس-، حيث لاحظنا تكليف الإدارة لطلبة الدكتوراه (ل م د) وحتى طلبة الماجستير (سنة ثانية) كأساتذة متعاقدين، وذلك بتقديم محاضرات لطلبة طور الليسانس (بمستوياته الثلاث) على الرغم من أن القانون واضح في هذا الشأن، بمعنى أن تكليف تدريس المحاضرات يبدأ من رتبة أستاذ مساعد (أ)، ناهيك عن تكليف طلبة الدكتوراه (ل م د) وحتى حاملي شهادة الماجستير بالإشراف على طلبة سنة ثالثة ليسانس، على الرغم من أن المادة (36)<sup>1</sup> تقرر التكليف بالإشراف يبدأ من رتبة الأستاذ المساعد قسم (ب) و(أ)، كذلك تكليف طلبة الدكتوراه في حراسة الامتحانات العادية والخاصة -مسابقة الدكتوراه- التي تتجاوز درجتهم وصلاحياتهم.

إن ممارسة الإدارة لهذا النوع من التجاوزات له سببين في تقديرنا، أولاً؛ العجز الملحوظ في التأطير ونقص في عدد الأساتذة الدائمين، ثانياً؛ من أجل حل المشاكل المرتبطة برفض الأساتذة لبعض المقاييس أو رفض التكفل بالحصص التطبيقية كساعات إضافية تخرج عن الحجم الساعي القانوني الخاص برتبهم العلمية. إن هذه التجاوزات التي تمس التراتبية المهنية لها نتائج وخيمة سواء على مستوى العلاقات المهنية بين الأساتذة أو على مستوى تنسيق العمل داخل البنية المهنية وذلك يتعلق بشكل مباشر بمستوى الطالب.

نلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن الحجم الساعي الأسبوعي للأستاذ يبدأ من (06) ساعات تشمل حتماً درسين غير مكررين (بالنسبة للأستاذ، والأستاذ المحاضر (أ) و(ب)، أستاذ المساعد (أ) فقط) إلى غاية (09)

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 122/89 المؤرخ في 18/07/1989، المتضمن للقانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين لأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين.

ساعات أعمال توجيهية أو (12) ساعة أعمال تطبيقية - بالنسبة للأستاذ المساعد (ب)، المعيد-، فحسب المادة (06)<sup>1</sup> يتعين على الأستاذ الباحثين، ضمان خدمة التدريس وفقاً للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد بـ 192 ساعة دروس ويقابل هذا الحجم الساعي 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 من الأعمال التطبيقية، عكس الحجم الساعي الذي يقضيه عمال القطاعات الأخرى مثل الصناعية؛ الإدارية... إلخ، والذي يقدر بـ 40<sup>2</sup> ساعة في الأسبوع و08 ساعات يقضيها العامل يومياً من 08 صباحاً حتى 04 مساءً - ماعدا عطلة نهاية الأسبوع- يقضيها العمال في تفاعل وتبادل اجتماعي داخل حيز مكاني معين تقارب مكاني.

عكس ذلك؛ يقضي الأستاذ الجامعي وقتاً محدوداً في الجامعة وذلك حسب ما يقتضيه برنامج التدريس الذي يحدد توزيع الساعات القانونية على مدار الأسبوع، فهناك من الأساتذة من يدرس يومين في الأسبوع ولا يتردد على الجامعة بقية الأسبوع إلا في حالات خاصة، وهذا ما لاحظناه وأثبتته حالة أغلبية الأساتذة الذين أجرينا معهم مقابلات استكشافية، ما يجعل التفاعل والاحتكاك بزملائهم الأساتذة ضعيف جداً؛ وهذا أحد أهم المؤشرات عن طبيعة العلاقات السوسيو- مهنية للأساتذة خاصة وأن مهنة التدريس تقتضي القرب المكاني من الطالب والاستقلال عن باقي الزملاء الأساتذة، إذ نجد أن الأستاذ يدرس في قاعة أو مدرج بمفرده وبمعزل عن الإدارة والأساتذة الآخرين، ما يجعل من التفاعلات الاجتماعية قليلة جداً في الحياة المهنية للأستاذ الجامعي. بالتالي؛ يشكل الزمان والمكان عاملاً مهماً في تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية والفعل الجماعي المنظم داخل البنية المهنية بشكل عام والجامعة بشكل خاص.

نلاحظ أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن شروط التوظيف والترقية في الجامعة تشير إلى عملية انتقائية خاصة، وهو ما يعرف بتنميط المؤهلات والمعارف، فمن أجل تعيين أستاذ في الجامعة يجب أن يتم ذلك على أساس الشهادة بالنسبة للحائزين على دكتوراه دولة أو علوم أو شهادة معترف بمعادلتها؛ أو عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، الحائزون على شهادة الماجستير بتقدير "قريب من الحسن" على الأقل. إن هذا التنميط لا يعبر فقط عن شرط المؤهلات العالية لتقديم دروس في تخصصات معينة قصد ضمان التكوين الجيد للطالب، بل يبرز أيضاً طبيعة تنسيق العمل التي تتميز بها البنية المهنية، فبخلاف البنية البسيطة أو الميكانيكية أو التقسيمية؛ لا

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 2008/05/04، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

<sup>2</sup> القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 17-1990).

تقوم البنية المهنية من أجل تنسيق مهامها على التعديل المتبادل بحكم أن الأستاذ يشتغل بمفرده في قاعة التدريس أو في مدرج المحاضرات وهو بذلك في اتصال مباشر مع الطلبة؛ وبالتالي من الصعب أن يتم التواصل المباشر مع زملائهم الأساتذة من أجل تصحيح الأخطاء وتقديم النصائح أثناء ممارسة مهام التدريس لاسيما أن هذا النوع من التنسيق يهز صورة الأستاذ أمام الطلبة ويزيد الشك في قدراته العلمية والبيداغوجية، أما عن الرقابة المباشرة فيتعذر تطبيقها في البنية المهنية وخاصة في الجامعة نتيجة الشروط أنفة الذكر؛ وأيضاً نتيجة تعقيد محتوى نشاط الأستاذ، حيث تغيب القدرة على الرقابة المباشرة في هذا النوع من البنيات نتيجة لشروط بنائية يأتي تحليلها لاحقاً.

إذاً، لا يوجد أفضل من آلية تنميط المؤهلات والمعارف، التي يتم إسقاطها في الجامعة على الرتبة الأكاديمية والتخصص العلمي، حيث نلاحظ في المواد المحدد لشروط الالتحاق برتبة معينة شرط الشهادة، وهنا الشهادة تتضمن ثلاثة أبعاد هما المعارف الأكاديمية "التكوين"، الخبرة البيداغوجية "التنشئة التنظيمية" والدرجة العلمية "شهادة الدكتوراه"، إن هذه الأبعاد المتضمنة في شرط الشهادة لها أهمية كبيرة في عملية تنسيق العمل داخل الجامعة، ونلاحظ ذلك من خلال الجدول أعلاه، حيث يتم إسناد لكل رتبة أكاديمية معينة مهام ومسؤوليات محددة. لكن؛ كما سبق وأن أشرنا، لاحظنا في ميدان الدراسة إخلالاً بهذه التراتبية المهنية، ما يؤدي بدوره إلى اختلال في التكوين والتنشئة التنظيمية، وهما المعلمين الرئيسيين المسؤولين عن تصميم وبناء التنظيمات المهنية، وسنحلل ذلك لاحقاً تبعاً لشهادات الأساتذة المصريح بها في المقابلات التي أجريناها معهم.

إذاً، تتم عملية تنسيق المهام بين الأساتذة الجامعيين بواسطة آلية تنميط المعارف والمؤهلات، بمعنى؛ أن التكوين الذي تلقاه الأستاذ في مرحلته الجامعية -من الليسانس حتى الماجستير- يعد عملية تكوينية تلقى فيها المعارف اللازمة في مجال تخصصه وتعد أيضاً تنشئة تنظيمية من خلال الانخراط في عملية التدريس وشاهداً على أسلوب التعامل والحضور ونمط علاقات العمل بين الأساتذة مع بعضهم البعض ومع الطلبة ومع الجهاز الإداري، وذلك سواء في المرحلة الطلابية بخضوعه لمختلف أساليب التدريس والتطبيقات أو كأستاذ في مرحلة التدريب، حيث يطبق هذه الخبرة في الممارسة اليومية لمهنته سواء أثناء إعداد الدروس -حيث يطبق معارفه- أو إدارة المحاضرة أو التطبيق من خلال اكتسابه للطرق التي خضع لها بصفته طالباً أو مارسها بصفته أستاذاً تحت التدريب أو كأستاذ مساعد أو محاضر -تطبيق الرتبة المهنية باعتبارها خبرة بيداغوجية-، بالتالي يتم التنسيق بين الأساتذة من خلال هذين تنميط المعارف والمؤهلات، على سبيل المثال في مرحلة الليسانس يكتسب الطالب مجموعة من المعارف التي يلقتها له أستاذ في تخصص معين وبرتبة معينة، عند صعود الطالب إلى مرحلة الماجستير يجد الأستاذ

المكلف بسلك الماستر أن ما يحتاجه الطالب من معارف قاعدية ليستطيع استيعاب المعارف الجديدة قد تم اكتسابها في مرحلة الليسانس من طرف الأستاذ الأول، في هذه الحالة نلاحظ أن الأستاذين لم يتواصلوا مع بعضهما البعض لكن تمت عملية تنسيق العمل بحكم أنهما في نفس التخصص وفي عملية تكوين طلبة في مستويات مختلفة مترابطة من حيث مجال المعرفة، فكل مستوى يكتسب فيه الطالب معارف معينة تساعده على تحصيل المستوى التالي.

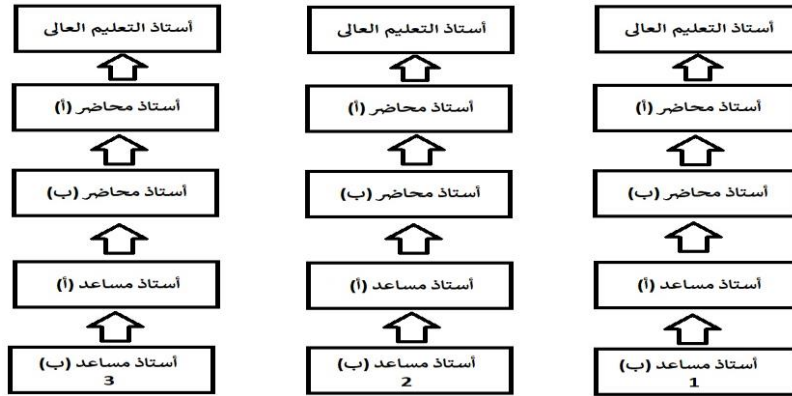
وتعتبر الجامعة البنية المهنية الوحيدة التي تقوم بتكوين المهنيين وتوظيفهم في نفس الوقت؛ بمعنى فيها يتم اكتساب المعارف والمؤهلات ويخضع فيها المهني لفترة التكوين ويخضع فيها لفترة التدريب والتنشئة التنظيمية، بخلاف المستشفى، فعلى سبيل المثال؛ يستقطب المستشفى الأطباء المتخرجين من المعاهد العليا أو الجامعات أي تم تكوينهم وتنشئتهم خارج التنظيم المعني بتوظيفهم، نفس الشيء في المسارح حيث تستقطب الممثلين من المعاهد الفنون أو الجامعات. بالتالي فان التكوين والتنشئة التنظيمية في الجامعة يتميز بسيرورة مستمر ومتواصلة.

وفي نفس السياق الخاص بآلية تنميط المؤهلات والمعارف، يتميز نشاط التدريس في الجامعة بتنوع المستويات -ليسانس، ماستر، دكتوراه- وتنوع المقاييس؛ فكل مستوى يتميز بمقاييس معينة ترتبط بمجال التخصص العلمي الذي يختاره الطالب، إذاً تصبح عملية تنميط المؤهلات والمعارف بحاجة إلى آلية أخرى لتوزيع المقاييس، الشيء الذي لم تغطيه القوانين الخاصة بتنظيم مهنة الأستاذ وفي الحقيقة تعتبر هذه النقطة ثغرة تم استغلالها بطرق ومن أجل أهداف تخرج عن إطار أخلاقيات المهنة سواء من طرف الإدارة أو الأساتذة، ما استدعى وضع الإدارة لقاعدة تنظم هذا الشأن من خلال توزيع استمارة يملؤها الأستاذ بترتيبه للمقاييس التي يريد تدريسها أو يطبقها، وإذا تداخلت الاختيارات بين الأساتذة يتم اللجوء إلى: إعطاء الأولوية للأستاذ المتخصص في المقياس ثم الرتبة العلمية ثم الأقدمية، لكن ما تم ملاحظته على الميدان هو عكس هذا الترتيب تماماً، بمعنى من له الكلمة في اختيار المقاييس هو الأستاذ صاحب الأقدمية في الغالب، بعدها صاحب الرتبة العلمية الأعلى، وفي الأخير صاحب التخصص، وهذا أمر في غاية الخطورة سواء على مستوى جودة تكوين الطلبة أو على مستوى تنسيق العمل بين الأساتذة في المستويات الأكاديمية المختلفة -ليسانس، ماستر، دكتوراه-، ويرتبط الصراع حول المقاييس بما يصطلح عليه بعملية التصنيف classification وهي أحد أهم آليات نشاط المهني ولاسيما الأستاذ الجامعي؛ وستتطرق لهذا العنصر بالتحليل في ما يأتي.



هناك نقطة في غاية الأهمية يتضمنها القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي وهي أن على الأستاذ "تحضير وتحيين دروسه"، لكن؛ كيف يحضر دروسه؟ وعلى ماذا يعتمد في تحضيرها؟ وعلى أساس ماذا يقوم بتحيين دروسه؟، كل هذه الأسئلة تبقى مجهولة في القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي، وسبب ذلك هو تعقيد مهنة الأستاذ الجامعي، لأن نشاط التدريس لا يركز على معرفة واحدة متخصصة ودقيقة يتم تكميمها وبالتالي تجزئتها ومنه وضعها في شكل تعليمات مفصلة تتشابه مع التعليمات الموجه للعامل في منطقة العمليات داخل المصنع، على العكس من ذلك، تنطوي مهنة الأستاذ على تنوع المعرفة وتعدد الاختصاصات واختلاف المدارس لذلك من الصعب التحكم في نشاطه أو وضع لائحة تفيد بمراقبته أثناء تأدية مهامه -على الرغم من المحاولات الحثيثة من طرف الوزارة والمتمثلة في صياغة آليات تقييم الأنشطة العلمية والبيداغوجية للأستاذ<sup>1</sup> إلا أنها فشلت على أرض الواقع، وسنأتي ذلك بالتحليل-.

إن صعوبة وتعقيد مهنة الأستاذ منح هذا الأخير الحرية في بناء محتوى نشاطه من جهة، ومن جهة أخرى الطريقة أو الأسلوب الذي من خلاله يتم تقديم ذلك المحتوى وبالتالي تمتعه بالرقابة الذاتية لما يقوم به من مهام، إذ؛ إلى جانب المؤهل والمعرف تشكل حرية تأدية المهام والمراقبة الذاتية للأنشطة هي الأبعاد الثلاثة التي تميز الأستاذ الجامعي وتضفي عليه خصائص الفاعل المهني، كما تبقى هذه الحرية المصدر المهم للسلطة داخل البنية المهنية لكن ليست الوحيدة.



شكل رقم (17): التراتبية المهنية داخل البنية المهنية (الجامعة نموذجاً)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القرار الوزاري رقم: 778 مؤرخ في 8 جويلية 2017، يحدد كيفية تطبيق المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

<sup>2</sup> المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل أعلاه ما تم استنتاجه مما سبق طرحه، أن التراتبية المهنية تُنتج لنا سلطة مهنية تقوم على المعرفة كمصدر رئيس لقوة الأستاذ، فباعتبار أن التراتبية الموجودة على مستوى الدرجات العلمية لا تخول لصاحبها إسداء الأوامر أو تقييم نشاط زملائه الأقل منه مرتبة - باستثناء اللجان العلمية والمجالس العلمية؛ وذلك في حدود معينة نذكر منها ملف التأهيل -؛ إذ يؤدي هذا الوضع وبشكل مباشر إلى، أولاً؛ إستقلالية سلطة الأستاذ الجامعي عن سلطة باقي الأساتذة زملاء ما يزيد في نفس الوقت من سلطته التقديرية - سواء في إعداد الدروس أو إدارة التطبيقات -، ثانياً؛ التراتبية المهنية، عكس التراتبية الميكانيكية، لا تمثل إكراهاً بالنسبة للأستاذ، ذلك أن الترقية في الرتب العلمية حق يكفله القانون لجميع فئات الأساتذة، ما يخلق نوع من اللامبالاة لدى الأساتذة في ما يخص الوجاهة والمنزلة التي تتضمنها الرتبة العلمية، لاسيما في حال عدم احترام الإدارة للقوانين المنظمة لعملية التكليف بالأنشطة والمهام أين يصبح طالب الدكتوراه يلقي محاضرات ويشرف على رسائل التخرج، إذ مجرد مسألة وقت وجهد يتناسب مع جهود الترقية ليتدرج الأستاذ من رتبة إلى أخرى، وهذا الأمر يكتسي أهمية كبيرة في سيرورة تشكيل علاقات السلطة داخل البنية المهنية.

2- تنميط المؤهلات والمعارف (الرتبة والتخصص):

حتى نوضح آلية التنميط داخل جامعة الحاج لخضر نقدم الجدول التالي الذي يوضح توزيع الأساتذة حسب الرتب على المجالات العلمية داخل الكلية:

جدول رقم (11): توزيع الأساتذة حسب الرتب على المجالات العلمية داخل الكلية

المجموع	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ	الرتبة العلمية المجال العلمي
40	02	13	08	10	07	تاريخ وعلم الآثار
53	04	09	07	21	12	علم الاجتماع والديموغرافيا
54	03	09	08	19	15	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
38	00	13	13	10	02	علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات
22	01	08	06	03	04	فلسفة
207	10	52	42	63	40	المجموع

المصدر<sup>1</sup>: إعداد الباحث بناء على معطيات مصلحة الموظفين

نلاحظ بشكل واضح، من خلال الجدول أعلاه، أن آلية تنميط المؤهلات والمعارف في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، قادت تمت على أساس خمس مجالات علمية يتحدد فيها تنميط المعارف، وتدرج هذه المعارف في خمس درجات علمية تتحدد فيها الخبرة العلمية والبيداغوجية للأستاذ والتي تمثل آلية تنميط المؤهلات.

كما سبق وأن أشرنا، تعتبر آلية تنميط المؤهلات والمعارف من أهم آليات التنسيق داخل البنية المهنية، وذلك نتيجة تعقيد مهام المهني بحيث يتعذر تقسيم المعرفة العلمية وطريقة التدريس على نحو يسمح بتكميمها

<sup>1</sup> معطيات تم الحصول عليها من الأمانة العامة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1.

وقياسها ثم صياغتها في نماذج جامدة ليطبقتها الأستاذ أثناء تأديته لنشاطاته العلمية أو البيداغوجية، لذلك يتم الاعتماد على تنميط المؤهلات والمعارف لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والمهام البيداغوجية والعلمية، بمعنى عند تأدية الأستاذ لمهمة التدريس فهو على علم بما يحتاج الأستاذ أن يتوفر في الطالب في المستوى التالي، فيعمل على تلقين الطلبة حتى يوفر لهم المعارف القاعدية التي تساعد على تعلم تخصصات أخرى أو تسمح لهم بالانتقال إلى مستويات أعلى، أين يتكفل أستاذ آخر بتدريس معرفة جديدة وفقاً لمستوى الطالب وما اكتسبه من معارف.

بالتالي فإن تنميط المعارف "التخصص" يمس بشكل مباشر المعرفة المتخصصة للأستاذ والتي يحتاجها التنظيم من أجل ضمان المستوى الجيد لعملية تكوين وتعليم الطلبة، أما المؤهلات "الدرجة العلمية" فتتميطها يبدأ من الحد الأدنى الذي يشترطه التنظيم إلى أعلى درجة، ومن خلالها يتم تقسيم المهام والأنشطة البيداغوجية والعلمية على المهنيين، فالمؤهلات تضمن الخبرة الكافية التي تحتاجها المسؤولية والسلطة المعرفي التي يتمتع بها الأستاذ.

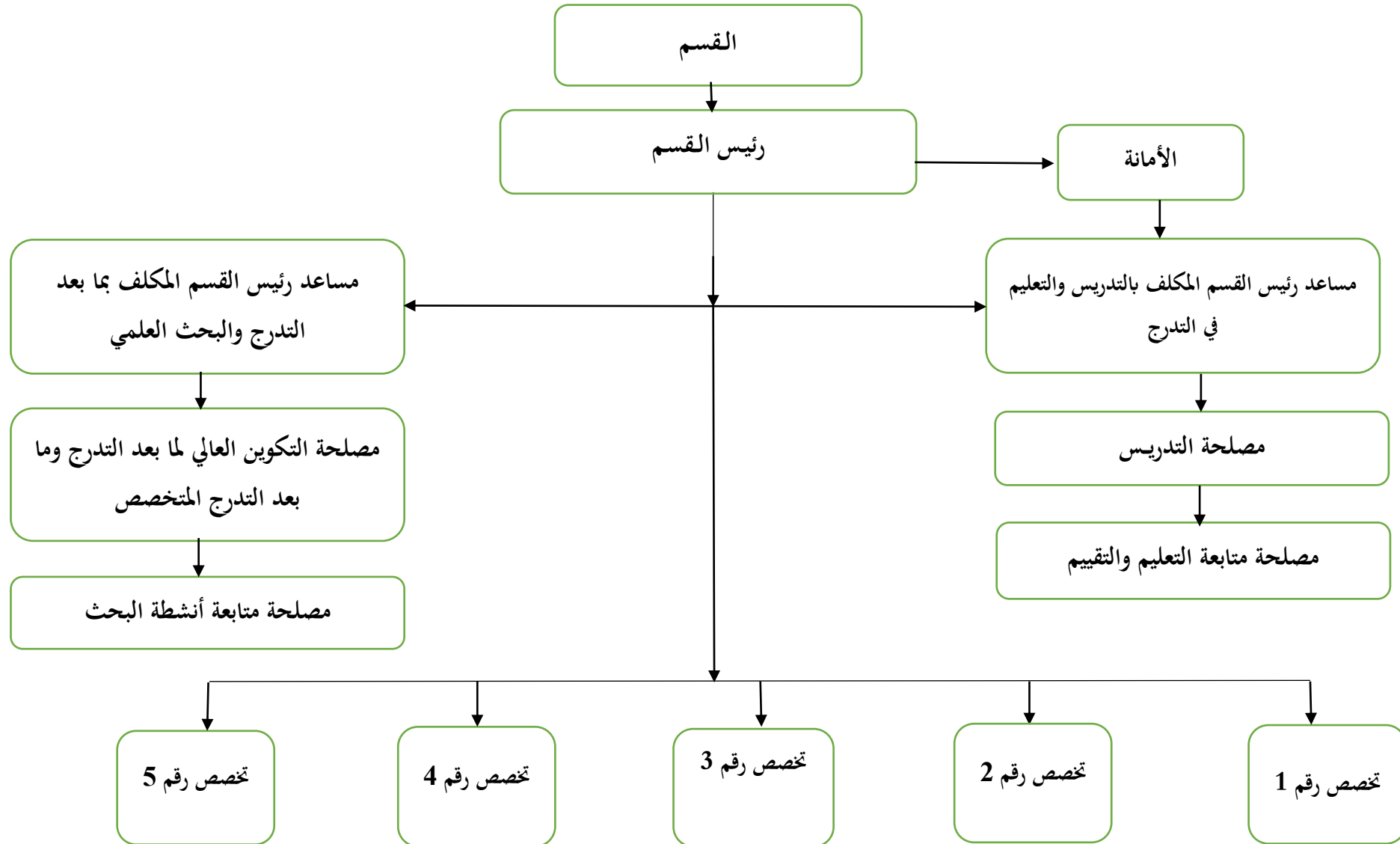
جدول رقم (12): توزيع التخصصات على المجالات العلمية داخل كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية جامعة الحاج لخضر - باتنة 1

القسم	التخصصات
تاريخ وعلم الآثار	- تاريخ معاصر - آثار قديمة - تاريخ الوطن العربي المعاصر - تاريخ الثورة - تاريخ المغرب الإسلامي في العصور الوسطى - تاريخ المغرب الإسلامي.
علم الاجتماع والديموغرافيا	- التخطيط السكاني والتنمية - علم الاجتماع الحضري - علم اجتماع انحراف وجريمة - علم اجتماع تنظيم وعمل - علم الاجتماع العائلي.
علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا	- علم النفس العيادي - علم النفس المدرسي - توجيه وارشاد - تربية خاصة - علم نفس تنظيم وعمل - أرطوفونيا - علم النفس انحراف وجريمة - علم نفس الصحة - علم نفس المرور - أمراض اللغة والتواصل.
علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات	- علم المكتبات - سمعي بصري - علاقات عامة - صحافة مكتوبة والإلكترونية.
فلسفة	- فلسفة تطبيقية - فلسفة حديثة ومعاصرة - فلسفة غربية حديثة ومعاصرة.

المصدر: إعداد الباحث بناء على معطيات مصلحة الموظفين

شكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أعلاه، التخصصات التي تشملها المجالات العلمية المتوفرة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الحاج لخضر - باتنة 1، ويتجلى لنا في هذا التنوع أن عملية إنتقاء الأساتذة الجدد - كأساتذة مساعدين قسم ب- يكون جد دقيق من ناحية شروط الالتحاق بالرتبة، وبما أن سلك الأستاذ الجامعي يخضع لقانون الوظيف العمومي فقد حدد هذا الأخير المعايير المتعلقة بانتقاء المترشحين لمسابقة التوظيف في رتبة الوظيف العمومي على أساس الشهادة كالتالي<sup>1</sup>:

- احتساب الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح؛ نقطتين كحد أقصى (0.5 لكل منشور دولي، 0.25 للمنشور الوطني)؛
- الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح في حدود 4 نقاط (0.5 عن كل سنة بعد الحصول على الشهادة المطلوبة، 0.25 قبل الحصول على الشهادة)؛
- المقابلة مع لجنة الانتقاء تنقط ب 4 نقاط كحد أقصى موزعة على: القدرة على التحليل، وضوح وسلامة الخطاب، القدرة على التواصل، المهارات العلمية الخاصة؛
- ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح مع متطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها (يتم ترتيبها حسب الملائمة من 0 نقطة إلى 5 نقاط)؛
- تطابق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها (يتم ترتيبها حسب الملائمة من 0 نقطة إلى نقطتين)؛
- تنقيط تقدير الشهادة في حدود 3 نقاط ويتم توزيعها كما يلي: "حسن جداً"؛ "مشرف جداً" 3 نقاط، "حسن"؛ "مشرف" نقطتين؛
- تنقيط التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص (من 0 إلى 5 نقاط) موزعة كالتالي: التسجيل الأول في الدكتوراه بنقطتين، التسجيل الثاني ب 3 نقاط، التسجيل الثالث ب 5 نقاط.

يتضح من خلال الشروط المتضمنة في هذا المنشور العديد من النقاط المرتبطة بآلية تنميط المؤهلات والمعارف، حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين، قسم يتعلق بتنميط المؤهلات، وقسم يتعلق بتنميط المعارف.

<sup>1</sup> منشور رقم: 7 مؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيف العمومي.

فيما يخص تنمية المؤهلات فتشمل الشروط التالية: حيازة شهادة دكتوراه أو شهادة تعادلها، حيازة شهادة الماجستير أو شهادة تعادلها، الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح. هذه الشروط التي يجب توفرها في الباحث تضمن مجموعة من القواعد والمعايير التنظيمية المسؤولة عن التنشئة التنظيمية للأستاذ، بحيث توفر هذه الدرجات القدر الأدنى أو القاعدي للتنشئة التنظيمية التي اكتسبها المترشح، بمعنى ممارسته للأنشطة الضرورية لمهنة الأستاذ أو الخضوع لها في المراحل المختلفة من مساره التكويني، مثل الالتزام بالقواعد التنظيمية الخاصة بالتنظيم -تحقيق القدر الحجم الساعي المقرر، واحترام أوقات الانتهاء من الأنشطة المختلفة-، اكتساب أساليب الحضور كنمط اللباس الذي تتطلبه مهنة الأستاذ وأساليب التصرف والتواصل، تعلم إعداد دروس وتسيير حصص التطبيق والأعمال الموجهة، تعلم آليات تنظيم سير الامتحانات أو الاختبارات -وذلك بالمشاركة فيها كطالب وكمترشح-، تعلم أساليب تصحيح أوراق الامتحانات وآليات وضع النقاط والتعامل مع طعون الطلبة، اكتساب أساليب التعامل مع الجهاز الإداري، تلقين أسلوب التعامل والتفاعل مع الأساتذة الزملاء ومع من يعلوه مرتبة، وهذا ما يعرف في مجمل الأدبيات التديرية بالثقافة التنظيمية التي يكتسبها الفرد عن طريق التفاعل الاجتماعي والتلقين المؤسس على آليات، فمن خلال تنمية المؤهلات يضمن التنظيم المهني تنسيق الأنشطة البيداغوجية وما تتطلبه من آليات تتصل بالجهاز الإداري المكلف بتسييرها.

أما بخصوص تنمية المعارف فتتضمن الشروط التالية: الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح؛ المقابلة مع لجنة الانتقاء؛ ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح؛ تطابق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة المراد الالتحاق؛ تنقيط تقدير الشهادة التي يشترطها الالتحاق بالمنصب؛ التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص. فكل هذه الشروط موجهة نحو هدف واحد، هو انتقاء مترشح يتمتع بدرجة عالية من المعرفة المتخصصة، وذلك باعتبار أن دافع المؤسسة لفتح أبواب مسابقة التوظيف كان على احتياجات الجامعة لأساتذة في تخصصات معينة، وهذا ما تؤكد الشروط المتصلة بالشعبة والاختصاص، وهذا ما يفيد الجامعة في ضمان تكوين جيد لمختلف الطلبة المنتميين لأقسامها المختلفة، فمن خلال تنمية المعارف يضمن التنظيم المهني تنسيق محتوى نشاط مهنة التدريس مع زملائه وما يتضمنه ذلك النشاط من معارف متدرجة -الأطوار الثلاثة- تتصل برغبة الطالب في اختصاص معين.

تجدر الإشارة هنا بخصوص التنقيط المحصل للعلامة النهائية للمترشح، أن معظم النقاط المرتفعة يتم تحصيلها لدى جميع المترشحين، بخلاف تنقيط الخبرة المهنية والأعمال العلمية والمقابلة مع اللجنة، بمعنى أنه في مسابقة

توظيف لا يتعدى فيها عدد المناصب المفتوحة 3 مناصب، نجد أن عدد كبير من المرشحين متحصلين على شهادة الدكتوراه -درجة لها أولوية في الفوز بالمنصب-، كما أن أغلب المرشحين يمتلكون النقطة الكاملة في التكوين المكمل للشهادة المطلوبة وتطابق تخصص الشهادة والتقدير الأعلى للشهادة، أما بخصوص الأعمال العلمية والخبرة المهنية - التي تكون درجاتها في الغالب متدنية- فتعتمد على جهد المرشح واستمراره في التدريس كمتعاقد تحت ظروف غير مشجعة. يبقى تقييم لجنة المقابلة فيشوبه ارتياب شديد ويتوقف التنقيط على السلطة التقديرية للأساتذة المكلفين بالمقابلة مع المرشح، في الواقع يعتبر رأي هيئة التدريس جد ضروري إزاء المرشح الذي سيصبح زميلاً لهم في المستقبل، لكن يبقى هذا الشرط مؤثر عن درجة حرية كبيرة بالنسبة لهيئة التدريس، كون النقاط المحصل عليها في المقابلة -تعتبر في الغالب- هي النقاط الحاسمة في نجاح المرشح في المسابقة، لذلك يستغلها من يمتلكون السلطة التنظيمية لتفضيل مرشح عن بقية المرشحين وذلك لاعتبارات تدخل في حيز علاقات السلطة وإستراتيجيات بعض الفاعلين من أجل ضمان مصالح خاصة أو امتيازات محددة تأتي في الغالب من التحالفات الخارجية<sup>1</sup>، أو من علاقات إستراتيجية داخل الجامعة الواحدة أو في ما بين الجامعات، وسوف نتحدث عن هذه الإستراتيجيات في ما يأتي من تحليل.

وبالرجوع إلى المنشور المحدد للمعايير المتعلقة بانتقاء المرشحين لمسابقة التوظيف، نجد أنه على الرغم من التحديد الدقيق للشعبة والتخصص المطلوبين -باعتبار أن المسابقة تهدف إلى تغطية نقص التأطير البيداغوجي- إلا أن الواقع لا يعكس ذلك الحرص والدقة في اختيار المرشحين، هذا ما لمسناه في ملاحظتنا بالمشاركة لمدة 3 سنوات، حيث يتم تكليف أساتذة بمقاييس وفي بعض الأحيان التكليف بتدريس تخصصات لا تمت بصلة بتخصصاتهم، وهذا ما عشناه في أول تكليف تم توزيعه لنا، حيث تم إرغام الباحث على تدريس مقياس الفلسفة لطلبة السنة الأولى، أين حاولت جاهداً دون جدوى لتغيير المقياس بأخر يتوافق مع تخصصي، أو على الأقل، مع الشعبة التي أنتمي إليها معرفياً، وهذا أحد أهم الأسباب المخلة بعملية تنسيق المهام بين الأساتذة، فتدريس الطلبة لمقياس لا يدخل ضمن تخصصي يؤدي في النهاية إلى تكوين ضعيف لدى الطلبة، ما يؤدي بدوره إلى زيادة تعقيد وصعوبة عمل الأساتذة المختصين في مجالاتهم معرفية في المراحل التالية من سيرورة التكوين، فعوض التركيز على

<sup>1</sup> نوع من أنواع السلطة تتموقع خارج التنظيم ولها يد في معظم التغييرات التي تحدث داخل التنظيم. (أنظر الفصل الثاني المتعلق بالمكونات البنائية للتنظيم).



تلقي المعارف الجديدة لطالب، نجدهم مرغمين على شرح المعارف القاعدية، أو يتجاهلون المشكلة ويبقى الطالب المتضرر الوحيد من حيث التكوين في هذه الوضعية.

### 3- التكوين كمصدر رئيس لسلطة المهني:

إن اعتماد التنظيم المهني على تنميط المؤهلات والمعارف يعد أحد المؤشرات الرئيسة على طبيعة تنسيق العمل ونمط اشتغال الفاعلين الرئيسيين داخل منطقة العمليات، بمعنى أن هذا التنميط لا يتوقف عند حد إنتقاء المترشح في المسابقة فقط، بل يستمر مع المهني في مختلف أنشطته ومراحل حياته المهنية، وذلك من خلال بعدين أساسيين: أولاً؛ "التكوين" أي ما اكتسبه من معارف، ثانياً؛ "التنشئة التنظيمية"، أي ما يكتسبه من خبرة بيداغوجية. ويرتبط التكوين بالتنشئة التنظيمية بفعل عملية التلقين الفعلي الذي يخضع له المهني داخل التنظيم.

تمتد مرحلة تكوين المهني لعدة سنوات، بحكم المعرفة المتخصصة التي يكتسبها والمستوى العالي الذي يمتاز به، وذلك انطلاقاً من كونه طالباً - فالمعارف يتم نقلها بطريقة مبرمجة وشكلية للطالب باعتبار أن ما يتعلمه يؤهله لأن يصبح مشروع أستاذ في المستقبل - إلى أن يصبح أستاذ تحت التدريب حيث يقوم في هذه المرحلة بتطبيق تلك المكتسبات، وبما أن المصدر الرئيس لسلطة المهني يتمثل في المعرفة والخبرة المكتسبة، نجده يعتمد على هذه المعرفة في مختلف الأنشطة التي يقوم بها، وفيما يخص الأستاذ الجامعي نجده يعتمد على التكوين في تحضير وتقييم الدروس؛ والأشرف أو مناقشة رسائل وأطروحات التخرج؛ المشاركة في الملتقيات والأعمال العلمية، تأليف الكتب والمطبوعات البيداغوجية.

ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عينة من الأساتذة، تجلّى بوضوح محتوى التكوين الذي خضع له الأستاذ فيما يقدمه من دروس، وفي سؤال حول درجة حرية الأستاذ في تأدية مهام التدريس والحكم التقديري للأستاذ بخصوص محتوى نشاطه، كانت الإجابات تتمحور حول ما يلي:

#### ➤ المقابلة رقم (8):

"أتكلم عن نفسي، لدي حرية مطلقة في تأدية مهامتي...، وأرى أنه عندما يكلف الأستاذ بالمقياس أو يختاره بنفسه، له الحرية في اختيار المفردات والمحتوى هذه المفردات، أنا مثلاً على مدار 10 سنوات غطيت نفس المقياس بالمحتوى الذي أرى فيه منفعة وتكوين جيد للطالب، لأن المضمون يتجدد

ويتطور، بحيث أعتمد بشكل كبير على الكتب الأجنبية والمقالات العلمية، لكن عنصر الخبرة هو الأهم، نجد الكثير من الأساتذة الجدد يواجهون مشاكل عند تكليفهم بمقاييس معينة ولا يفهمون حتى عنوان المقياس، عكس الأستاذ صاحب الخبرة لا يعتمد فقط على المعارف القاعدية، بل تجده يطورها باستمرار بفضل المطالعة والبحث"

### ➤ المقابلة رقم (5):

"انا المسؤول الوحيد عن محتوى المفردات التي يتلقاها الطالب، ولا أجد أي مشاركة من الأساتذة الزملاء في محتوى المفردات....، المفردات ومحتواها مسؤولية الأستاذ ومن مهامه الأساسية في عملية التدريس، فلماذا هو أستاذ إذا؟؟؟؟...، في الكثير من المرات أغير مفردات مقياس معين لكوني أرى أن لا علاقة لها بالمقياس أو لا تضمن الفهم والإحاطة الكاملة لدي الطالب....، أعتمد في بناء محتوى المقياس أولاً على خبرتي في التخصص وثانياً على الكتب الجديدة"

نلاحظ إذاً أن الأستاذ الجامعي له سلطة تقديرية بخصوص ما يقدمه من محتوى الدروس أو ما يشرف عليه من دروس تطبيقية، بحيث يلعب التكوين والمؤهل العلمي دوراً مؤثراً على تنمية هذه السلطة، وما يزيد تأكيد هذه السلطة التقديرية هو بعدها الفردي، فكل أستاذ يرى بأنه في الطريق الصحيح وأن ما يقدمه نافع بالضرورة، بالتالي؛ في المقام الأول يأتي دور المعرفة المكتسبة لدى الأستاذ في مرحلة تكوينه كطالب أو كأستاذ تحت التدريب، أما في المقام الثاني يأتي جهد الأستاذ في تحيين دروسه بكل ما هو جديد، ولاحظنا أن الأساتذة يعتمدون على الكتب والمقالات في تحيين الدروس، لكن السؤال المطروح، ما طبيعة هذه الكتب؟ وهل يعتمدها جميع الأساتذة أم تختلف من أستاذ لآخر؟ وهل تنتمي لنفس المدرسة أو التوجه أو المقاربة؟

تفقدنا حرية الأستاذ في اختيار محتوى دروسه ومراجع تحيينها إلى ما يصطلح عليه بآلية التصنيف، وفيها يقوم الأستاذ بتصنيف المقاييس التي درسها واجتهد في تحضير محتواها أو تحيينها، فكلما زادت خبرة الأستاذ كلما زاد عدد التصنيفات في درج مكتبه، بحيث يلجأ لها كل ما تطلب الأمر أو تم تكليفه بمقاييس سبق له وأن صنفها، وقد تجلّى ذلك في إجابة الأساتذة لسؤال طرحناه بخصوص فيما إذا التكليف المتكرر لنفس المقياس يساعد على تصحيح الأخطاء وسد الثغرات الموجودة على مستوى الدروس التي يتضمنها المقياس:

➤ المقابلة (02):

"أكيد، عندما أستمر بتدريس نفس المقياس كل سنة جامعية أشعر بالاستقرار المهني ...، أحاول كل سنة جامعية جديدة التطوير من محتوى المقياس خاصة بعد تحديد النقائص الموجودة في المحاضرات أو الأمور التي لا يستوعبها الطالب بسهولة"

➤ المقابلة (13):

"انا أفضل أن يكلف الأستاذ بمقياس معين على الأقل لمدة ثلاثة سنوات، لأن التغيير المستمر للمقياس يجعل الأستاذ يعمل على بناء محتوى المفردات فقط ولا يسعى لتطويرها أو تجديدها بما يتناسب مع المستجدات"

➤ المقابلة (10):

"إن مسألة محتوى الدروس تتأسس بدرجة أولى على مكتسبات الأستاذ ودرجة مئابرتة في متابعة كل جديد يتعلق بتخصصه، من غير المعقول أن يدرس مقياس واحد طيلة 20 سنة بنفس المحتوى، أعرف أساتذة درسوني ولهم كل الفضل فيما أنا عليه الآن، لكن لا يزالون يدرسون بنفس المحتوى رغم الدراسات والنظريات الجديدة التي لها علاقة مباشرة بذلك المقياس، ونجد هذا الأستاذ يرفض رفضاً مطلقاً أن يغير يكلف بمقياس آخر، وفي الحقيقة السبب الأساسي من وجهة نظري أن الأستاذ لا يريد أن يتعب نفسه في البحث والاطلاع والتجديد؛ هذا ما في الأمر"

إذاً، يعتبر التصنيف آلية تسهل عمل المهني وتكسبه الكثير من الوقت ومن المفروض نجده يسعى لتولي أكبر عدد من المقاييس من اجل إثراء مجموعة التصنيفات، لكن ما لاحظناه بخصوص التصنيف عند الأستاذ الجامعي يمثل سبباً للكثير من الصراعات، خاصة في المرحلة التي بدأنا فيها الملاحظة الاستكشافية بداية السنة الجامعية 2016-2017، التي شهدت تغييراً شبة كلي في مقاييس بعض الشعب مثل شعبة علم الاجتماع، حيث أدت هذه الحالة إلى إبطال أغلب التصنيفات التي اجتهد الأستاذ في بنائها، وأصبحت التصنيفات بسبب هذا التغيير دون أي فائدة أو علاقة بالبرنامج الأكاديمية التي يتلقاها الطالب -على الأقل في الوقت الراهن-، ما جعل الأساتذة يتصارعون على المقاييس التي لم يشملها التغيير -كمقاييس النظريات والمنهجية-، وهذا ما يشير إلى أن

الأستاذ يسعى دوماً للحفاظ على سلطته المعرفية التي اجتهد في صياغتها وبنائها لتتلاءم مع متطلبات النشاط المهني الرئيس الذي يقوم به وهو التدريس.

هذا ما تؤكده دراسة قام بها الباحث "سماتي حاتم"<sup>1</sup>، هدفها التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام التعليم العالي LMD وذلك من وجهة نظر الأساتذة بكل من جامعتي محمد خيضر - بسكرة- وابن خلدون - تيارت-، طبق الباحث دراسته على عينة عددها 433 أستاذ وأستاذة جامعية يتوزعون على الجامعتين سابقتي الذكر، حيث توصل إلى نتائج مفادها أن الأستاذ الجامعي أهمها؛ أن الأساتذة الجامعيين يستخدمون عدة إستراتيجيات لمقاومة التغييرات الطارئة على نظام التعليم العالي كالحفاظ على محتوى المقاييس بمحاولة إسقاطها على البرامج الجديدة، وأن الأساتذة يستخدمون أشكالاً متعددة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير الطارئ على النظام الجامعي كالإدلاء بآراء ناقدة في الملتقيات والمحافل العملة، ناهيك عن الشكاوي المتواصلة إلى الغدارة تعبر عن عدم ملائمة فترة التكوين لاستيعاب الطلبة لمحتوى المقاييس السداسية.

في سوسيولوجيا التنظيمات يترجم مصطلح "مقاومة التغيير" بمصطلح "التكيف مع التغيير"<sup>2</sup>، بحيث يعتبر ظاهرة غير طبيعية، بمعنى أن التغيير يحمل مجموعة من الإرتيابات الموضوعية تخرج عن إستراتيجيات وعلاقات السلطة القائمة داخل التنظيم بحيث يصبح خارج سيطرة الفاعلين ويشكل لهم ارتياب خطير يهدد مصالحهم ومواقفهم، في هذه الحالة يحاول الفاعلين التكيف مع هذا التغيير بالبحث عن الثغرات ومناطق الارتياب تتخلل هذا التغيير وذلك لضمان حرية الفعل؛ ومنه ينتقل التغيير الموضوعي بكونه ارتياب طبيعي إلى كونه ارتياب مصطنع بمعنى أن الفاعلين هم من أضفى عليه صفة الارتياب وليس العوامل الخارجية التي كانت تهدف بهذا التغيير لتحكم في سلوكاتهم وجعلها أكثر قابلية للتنبؤ أي يجعلها عقلانية.

وحتى ندقق المعنى يجب التمييز بين التغيير الخارجي<sup>3</sup> (changement exogène) الناتج عن عوامل خارجية مثل المراسيم التنفيذية والقرارات الوزارية، أما التغيير الداخلي (changement endogène) يحدث بتأثير عوامل داخلية، فالتغيير الذي خضع له الأساتذة بتغيير المقاييس التي صنّفوها وحققوا فيها نوع من السلطة المعرفية، أصبح

<sup>1</sup> سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit., pp. 34-35.

<sup>3</sup> نستخدم هنا مصطلح التغيير للإشارة عن التغيير الذي يحدث بفعل عوامل خارجية، ومصطلح التغيير للإشارة إلى التغيير الناشئ بفعل عوامل داخلية.

يهدد سلطتهم ويدفعهم إلى إعادة تشكيلها من جديد وذلك إما بالصرع من أجل الحفاظ على المقاييس التي لم يشملها التغيير، أو باختيار مقاييس لها تتطابق مع تخصصاتهم أو تتقارب مع مجال تكوينهم، وذلك حتى يحافظون على قدرتهم في التحكم في نشاطهم وتجنب الملاحظات الموحية بعدم قدرتهم على شرح أو تلقين المعرفة الجديدة، وغالباً ما يكون التقييم من طرف الطلبة وسنحلل ذلك في ما يأتي.

في الحقيقة إن الحرية الكبيرة التي يتمتع بها الأستاذ في تأدية مهامه تعكس الانعدام الشبه تام للإكراهات التي يخضع لها النشاط المهني كآليات الضبط والتوجيه، لكن من الضروري وجود جهة معينة تملك سلطة معتبرة تمارسها على نشاط الأستاذ خاصة في ما يتعلق بمحتوى الدروس والمحاضرات المتصل بتكوين الطالب، وهذا ما تخضع له معظم الأنشطة المهنية في الدول الأجنبية؛ حيث يوجد جهات خاصة كالمعاهد العليا أو الجمعيات العالمية أو الوطنية أو الملتقيات المؤتمرات الدولية التي تخرج بتوصيات تضبط وتوجه نشاط مهني معين، وتتحول هذه التوصيات إلى مجموعة قواعد داخل المؤسسات والتنظيمات ذات النشاط المهني<sup>1</sup>، على سبيل المثال؛ يخرج مؤتمر دولي في علوم الطب والجراحة بتوصيات تفيد بضرورة التخلي عن أسلوب في العلاج أو ضرورة التوقف عن استعمال أداة أو آلة معينة أثناء العملية الجراحية، ويجرم أو يفصل عن العمل كل من ثبت أنه خالف هذه القاعدة أو أصر على تجاهلها، أما بخصوص محتوى نشاط الأستاذ فيمكن ضبطه من خلال نتائج دراسات الجمعيات العامة (الجمعية الجزائرية للفلسفة أو لعلم الاجتماع)، أو من خلال توصيات المتوصل إليها في الملتقيات الوطنية أو الدولية، وفي طرحنا لسؤال يتعلق بهذه المسألة كانت إجابة الباحثين كالتالي:

### ➤ المقابلة رقم (8):

"أنا لا أؤمن بالملتقيات والأيام الدراسة وما شبه ذلك، لأن معظمها لا تهدف إلى العلم ومقاصد المعرفة، بل أصبحت تقام من أجل جمع الشهادات لرفع رصيد الترقية أو التوظيف، ولا تحمل هم الأزمات الفعلية التي يعيشها المجتمع...، أما عن نفسي؛ لم أشارك في هذه الأنشطة منذ حوالي أربع سنوات وكانت آخر مشاركة لي في ملتقى لا يفرق فيه معظم المشاركين بين العلاج الكلينيكي والعلاج المعرفي، ولك أن تتخيل كيف هو حال التوصيات"

<sup>1</sup>Henry Mintzberg, *Le management*, op. cit., p. 259.

## ➤ المقابلة رقم (3):

" أين هي الأيام الدراسية والمنتقيات العلمية؟ أنا لا أراها!! هل تراها أنت؟ أنا كل ما أراه حفلات للتعارف الخارج عن إطار العلم وموائد مستديرة للأكل والشرب، أما عن العلم والبحث القائم على أسس المعرفة الصحيحة فلا وجود له على الإطلاق"

صرح الأساتذة بهذه الحقائق بحرقه شديدة، وتكررت عبارات التأسف عن واقع الحال، إن عدم إيمان الأساتذة بما يتم عرضه في هذه الأنشطة العلمية يوحى بأمرين مهمين: أولاً؛ أزمة الثقة في معارف وأبحاث زملائهم من الأساتذة أو الباحثين؛ ثانياً؛ ثبت انعدام السلطة المرجعية التي يحتكم إليها الأستاذ في إعداد محتوى نشاطه خاصة نشاط التدريس أو الإشراف، وهذا ما يجعل كل أستاذ يعتمد على ما يبدو له صحيحاً أو ضرورياً، الأمر الذي يجعل من سلطته التقديرية تتخذ منحى راديكالي لا يؤمن بالاختلاف، ولا يهتم بالنقاش وتبادل المعارف مع بقية الزملاء، على الأقل من أجل تحديد ما يجب التركيز عليه في سيرورة تكوين الطلبة.

تؤدي السلطة التقديرية الراديكالية للأستاذ إصدار أحكام قيمة شاملة تجاه النشاط المهني لزملائه، وهذا ما اتضح لنا من خلال الملاحظة والمقابلة؛ بطرحنا لسؤال حول معايير كفاءة الأستاذ ورأي المبحوثين في المستوى العام لزملائهم، وتمحورت الإجابات حول التالي:

## ➤ المقابلة رقم (17):

" يجب على الأستاذ الرفع من كفاءته العلمية، يرفعها بالبحوث والدراسات، بالإنتاج، نشر مقال في مجلة ذات تصنيف عالمي، نشر كتاب أكاديمي أو غير ذلك، أمم مم والله بخصوص المستوى هنا لا يوجد مستوى، كل واحد وما يحمله ويرفعه، أنا أرى أن الفرق الوحيد يكمن في أن هناك من يبحث عن الجديد وهناك من هو أسير الماضي، واحد له خلفية علمية أو اهتمامات أو تحصيل علمي وبرنامج عمل، وآخر لا يخرج عن حدود مهامه الروتينية".

## ➤ المقابلة رقم (10):

"الطالب هو مرآة الأستاذ، هو التغذية الراجعة، أنا أتعجب ممن يرفضون تقييم الطالب لهم، إذاً أول معيار هو تقييم الأستاذ لنفسه، أنا أحاول ألا أتشابه مع نماذج لها تقييم سلمي لدى الطالب لأنني أستمع على الدوام لرأي الطالب في أستاذ معين، والمعيار الثاني هو تقييم الطالب لي أنا شخصياً، آاه معيار الطالب لا يكذب أبداً، حتى وإن ظلمك لا يظلمك بصفة مطلقة...، إذاً يمكنني القول بأن المستوى في القسم ضعيف نوعاً ما، لكن يوجد ثلة قليلة جداً متمكنة في تخصصها الدقيق لكن بمجرد تكليفهم بمقياس آخر يبدو عليهم النقص والضعف وفي هذه الحالة تنطلق التغذية الراجعة من طرف الطالب"

نلاحظ أن تقييم الأستاذ لزملائه يتوقف على معيارين أساسيين: أولاً؛ معيار الكفاءة، بحيث ينظر الأستاذ إلى زملائهم عبر منجزاتهم العلمية التي يحدد من خلالها مدى مواكبة الأستاذ لكل ما هو جديد في ميدان تخصصه، ناهيك عن الكتب والمشاركات في المؤتمرات الدولية وغيرها من الأنشطة التي يشكل فيها الأستاذ سمعة حسنة في الوسط العلمي. ثانياً؛ الأخذ برأي الطالب في الأستاذ، ويعتبر الأستاذ أن رأي الطالب هو تقييم لمجهود ومحتوى نشاط الأستاذ.

عند طرح هذا سؤال كانت إجابة جميع الأساتذة "مستوى ضعيف" أو "توجد ثلة لا بأس بها لكن الأغلبية ذات مستوى ضعيف"، فالكل يقدر في الكل، وكل أستاذ يرى أنه يجتهد في تطوير كفاءته وأن بقية زملائه لا يبالون ولا يحملون هم التجديد وتطوير الذات، فلمسنا نوع من عدم الثقة المتبادلة بين الأساتذة، وعدم الاعتراف بالكفاءة بشكل خاص.

كما نلاحظ هنا أن غياب السلطة المرجعية أو آليات ضابطة، سمح للأستاذ بامتلاك سلطة تكاد تكون مطلقة حول ما يمارسه من أنشطة، أو ما يطلقه من أحكام سواء حول محتوى دروسه أو في تقييمه للطلبة، أو حتى في تقييمه لزملائه الأساتذة، بل وجعل من رأي الطالب تقييماً للأستاذ الجامعي، بمعنى إذا اشتكى الطالب من أسلوب أو طريقة شرح أستاذ معين أثناء تقديم دروسه، سيلقى اللوم على الأستاذ مباشرة، على الرغم من أن الطالب لا يمتلك أي كفاءة لتقييم الأستاذ، وما اكتسبه من معارف وخبرة داخل الحرم الجامعي لا يتعدى ربع ما خبره الأستاذ طيلة مساره الأكاديمي والبيداغوجي، في الحقيقة عندما تكرر معيار الطالب في مسألة التقييم قمنا مباشرة بربط مقولة التنسيق القائم على تنمية المعارف وعلاقته بتكليف الأساتذة بمقاييس لا تمت بصلة لا

بتخصصاتهم ولا بالشعب التي ينتمون إليها، وما نتج عن هذه السياسة هو تكوين ضعيف للطالب وجهد مضاعف للأستاذ، فلماذا يأتي الأستاذ في الأخير لكي يعتمد رأي طالب كتقييم لزميله الأستاذ؟

إن محاولة الإجابة على هذا السؤال تقودنا مباشرة إلى آلية تقسيم وتنسيق العمل في البنية المهنية التي تنتج تراتبية مهنية تقوم على سلطة مهنية مصدرها الرئيس المعرفة المكتسبة والتكوين الذي تلقاه الأستاذ، فباعتبار أن التراتبية الموجودة على مستوى الدرجات العلمية لا تحوّل لصاحبها إسداء الأوامر أو تقييم نشاط زملائه الأقل منه مرتبة؛ سيؤدي هذا الوضع وبشكل مباشر إلى، أولاً؛ إستقلالية سلطة الأستاذ الجامعي عن سلطة باقي الأساتذة الزملاء ما يزيد في نفس الوقت من سلطته التقديرية - سواء في إعداد الدروس أو إدارة التطبيقات-، ثانياً؛ التراتبية المهنية، عكس التراتبية الميكانيكية، لا تمثل إكراهاً بالنسبة للأستاذ، ذلك أن الترقية في الرتب العلمية حق يكفله القانون لجميع فئات الأساتذة، ما يخلق نوع من اللامبالاة لدى الأساتذة في ما يخص الواجهة والمنزلة التي تتضمنها الرتبة العلمية، لاسيما في حال عدم احترام الإدارة للقوانين المنظمة لعملية التكليف بالأنشطة والمهام أين يصبح طالب الدكتوراه يلقي محاضرات ويشرف على رسائل التخرج، إذ مجرد مسألة وقت وجهد يتناسب مع جهود الترقية ليتدرج الأستاذ من رتبة إلى أخرى، وهذا الأمر يكتسي أهمية كبيرة في سيرورة تشكل علاقات السلطة داخل البنية المهنية.

#### 4- التنشئة التنظيمية كمرحلة تثبيت للسلطة:

يتضح مما سبق طرحه أن الهدف من التكوين هو استدماج المهني لمجموعة من المعايير تخدم بدرجة أولى وبصفة مباشرة الزبون "الطالب"، كما يعمل على ضمان تنسيق العمل المهني بين المهنيين أنفسهم، لكن لا تقتصر عملية التكوين على هذين المطلبين، بل تشمل أيضاً المعايير المهنية التي تندرج ضمن تنسيق المهام على المستوى التنظيمي لا على المستوى الأكاديمي فحسب، ويصطلح على عملية استدماج المهني لهذه المعايير بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تنطلق سيرورتها من كون المهني طالباً يكتسب معارف يطرق ممنهجة، إلى كونه مهنيّاً في تنظيم معين، وبهذا الخصوص رصدنا -من خلال ملاحظتنا بالمشاركة وبواسطة المقابلات مع الباحثين- مجموعة من المؤشرات التي تعكس التنشئة التنظيمية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي.

كان أول مؤشر لاحظته الباحث على الميدان وأكدته آراء الأساتذة في المقابلات، هو ضعف التلاحم والتضامن؛ ونقص التفاعلات الاجتماعية القوية بين الأستاذ وزملائه، وكان ذلك مرده إلى مجموعة عوامل نستهلها



بطبيعة التنظيم المهني المتصلة بالتراتبية المهنية الناتجة عن التكوين الذي يخضع له الأستاذ الجامعي، وفي سؤال حول عدد سنوات الخبرة التي قضاها الأستاذ في التدريس قبل الترسيم في المنصب والقائدة التي جناها هذا الأخير من هذه المرحلة، وجدنا الإجابة تحمل مقارنات مهمة هي كالتالي:

### ➤ المقابلة رقم (15):

"لدي 32 سنة خبرة في التدريس، 23 سنة في الثانوي وما يقارب 10 في الجامعة، إستفدت من مرحلة الثانوي، أولاً؛ في طرق التعامل مع الطالب، وثانياً؛ وهي المهمة برامج المطبقة للتدريس، أكسبني خبرة جيدة في تسيير نشاط التدريس...، كذلك من خلال خبرتي في الثانوي تمكنت من ملاحظة Les clans جماعات الولاء للإدارة، أنا جنيت من الثانوي صفحة بيضاء، وفي الثانوي لدينا جميعاً نفس المستوى هو الليسانس، ولا نعيش المشاكل مع بعضنا البعض، لكن عندما جنيت للجامعة وجدت جماعات تدين بالولاء للإدارة، أيضاً وجدت التمييز من طرف الإدارة، هذا محاضر (أ) وهذا مساعد (ب)، الرتب هذه هي ما يخلق المشاكل، مثلاً أنا لا أستطيع أن أطلب من رئيس القسم تكليفي بمقياس في تخصصي لأن أستاذ آخر برتبة بروفيسور يحتكره لعدة سنوات، لا أستطيع كأستاذة محاضرة (ب) أن أجرده من المقياس لأنه يرفض، أيضاً هنا وجدت أن جماعات الولاء هي من تستفيد من اختيار الوقت الذي يناسبها في العمل وفي توزيع المقاييس وتحديد الحجم الساعي الذي يناسبها، أيضاً يستفيدون في حراسة الامتحانات، وتوقيت وتوزيع مناقشات المذكرات والتربصات بالخارج...، لاحظت هنا كذلك غياب العلاقات التضامنية بين الأساتذة ولا يوجد التعاون في المجال العلمي، أحيانا ينظم مؤتمر أو ملتقى لا نسمع به حتى يعلق الإعلان على الحائط أو في الموقع...، أنا هنا في الجامعة تعلمت عقلية Les clans"

### ➤ المقابلة رقم (02):

"أنا أخذت 18 سنة في التعليم الثانوي و7 سنوات في التعليم الجامعي، إستفدت من التعليم الثانوي خاصة فيما يتعلق بتحضير الدروس وإدارة الحصص في التعامل مع الطلب وتنظيم الوقت، هي فترة تكوين جيدة لأن المعرفة فيها بسيطة نوعاً ما وبالتالي تعد مرحلة جيدة لتطبيق طرق التدريس نظراً للمحتوى العلمي البسيط...، الفرق بين الجامعة والثانوية أنه في الجامعة لا يوجد تكاتف أو دعنا نقول تضامن بين الأساتذة، عكس الثانوي يوجد تضامن بين الأساتذة، ربما يعود هذا الأمر إلى انه في الثانوي يخضع جميع الأساتذة لنفس الظروف، وأيضاً لا يوجد تخصصات دقيقة مثل الجامعة لأنه في الثانوي يوجد أساتذة متخصصين في مواد، وهناك

أيضاً شيء يدعم هذا التضامن وهو نقابة الأساتذة التي كانت تدافع فعلاً عن الأستاذ، عكس نقابة الأساتذة الجامعيين التي يعتبر نشاطها شبه منعدم وتخدم مصالح جماعة معينة"

نلاحظ من خلال هاتين المقابلتين أن فترة التكوين التي تلقاها الأستاذ في الثانوي أكسبته قاعدة أولية في ممارسة مهنة التدريس خاصة وأن وزارة التربية والتعليم انتهجت العديد من الإصلاحات التي تهدف لتصحيح الأوضاع وتحسين مهنة التدريس، فمباشرة بعد الاستقلال حتى بداية الثمانينات خضع الأستاذ للبرنامج الكلاسيكي، ثم مع نهاية التسعينات جاءت الوزارة ببرنامج جاءت وزارة التربية والتعليم ببرنامج الإصلاح، بعدها في 2005 طبقت الوزارة برنامج إصلاح الإصلاح كتحسين للبرامج وطرق التدريس، كل هذه الإصلاحات ساعدت الأساتذة على اكتساب مهارات التدريس، نهيك عن استدماج العديد من القيم والمعايير المنبثقة من هذا المستوى من التعليم وما يخضع له من بنية تنظيمية شبه بيروقراطية، عكس الأساتذة الذين مارسوا مهنة التدريس بعد حصولهم مباشرة على الشهادة المطلوبة للالتحاق بالجامعة كأستاذ مساعد (ب)، والذين يشكلون الأغلبية في مجتمع ميدان البحث (الأساتذة الجامعيين).

تم اختيار هاتين المقابلتين على أساس أنهما شملتا أغلب المعاني الناتجة عن مؤشرات التنشئة التنظيمية داخل الجامعة، بداية من علاقة الأستاذ بزملائه، إلى أساليب قواعد تنسيق العمل بين الأستاذ المحاضر والمطبق، وطبيعة العلاقة مع الإدارة، وأيضاً طبيعة الصراعات وأهم المشاكل الناتجة عن علاقة الأستاذ بزملائه، والمشاكل الناتجة عن علاقته بالإدارة، ما يقودنا في النهاية إلى تمثيلات الأستاذ تجاه انتماءه للجماعة العلمية التي يندرج ضمنها وإلى الجامعة التي يعمل بها.

فيما يخص التنشئة التنظيمية المحصل في ظل طبيعة تنسيق العمل داخل البنية المهنية -القائم على التنميط المؤهلات والمعارف- رصدنا عدة معايير وقيم استدجها الأستاذ أثناء تكوينه المعرفي والبيداغوجي -في ممارسته لمهنة التدريس-، وسنستهل التنشئة التنظيمية المحصل لدى الأستاذ إثر تكوينه المعرفي، كونه في اعتقادنا يمثل الجانب المهم من آلية التنميط، والذي على أساسه يتشكل التكوين البيداغوجي وما يحمله من تنشئة تنظيمية، وفي سؤال طرح في هذا الخصوص حول الأهداف والاهتمامات العلمية المشتركة بين الأستاذ وزملائه، فتمحورت أجوبة المبحوثين حول التالي:

➤ المقابلة رقم (1):

"في الحقيقة لا يوجد اهتمامات مشتركة بدرجة كبيرة، لان التخصصات تختلف وحتى النظريات والمقاربات في التخصص الواحد تختلف، إذا تجد تنوع في الاهتمامات العلمية وحتى ميول لمواضيع دون أخرى"

➤ المقابلة رقم (11):

"نادراً ما أجد أحد الزملاء يشاركني اهتمام معين، سواء كان في مواضيع تمس الواقع المعيش، أو مواضيع معرفية، لذلك نادراً ما أنجز عمل علمي مع زميل آخر، لأن الاهتمامات تختلف ومقاربة المواضيع تختلف من أستاذ لآخر حسب التكوين وحسب متابعتة للأبحاث والدراسات الحديثة في مجال تخصصه"

➤ المقابلة رقم (14):

"ولله المشكلة ليست في وجود اهتمام علمي مشترك من عدمه، أنا أرى وواجهت هذه الحالة شخصياً هي اختلاف زوايا النظر للمواضيع أو المشاكل، فأجدني أتفق مع أستاذ زميل مثلاً على نشر مقال ونتفق على مجموعة من النقاط، لكن أثناء التحليل أنا في واد وهو في واد آخر، لذلك أفضل العمل بمفردي"

نلاحظ أن التكوين المعرفي له دور كبير في نمط وأسلوب الإنتاج العلمي للأستاذ، كما أن اعتماد الجامعة على التنميط الدقيق للمعارف له آثار جانبية على العلاقات المهنية بين الأساتذة في إطار الإنتاج العلمي المشترك بينهم، ناهيك عن عدم احترام الإدارة لهذا التنميط بتكليفها الأساتذة بمقاييس تخرج عن نطاق التخصص الدقيق وفي بعض الأحيان تخرج حتى عن إطار مجاله المعرفي ما يزيد من عمق الفجوة بين الترموع المعرفي والبيداغوجي للأستاذ وزملائه من الأساتذة.

إن اختلاف المرجعية الفكرية أو النظرية والسلطة التقديرية للأستاذ بخصوص المقاربة أو المدخل المناسب لمعالجة المواضيع والمشاكل؛ ناهيك عن اعتماد الأستاذ على رأي الطالب لتقييم مستوى زملائه، كل ذلك يتسبب في نقص الثقة في معارف الآخر، ونشوب - في بعض الأحيان - خلافات علانية حادة أثناء النقاشات العادية أو مناقشات المذكرات أو في التظاهرات العلمية كالملتقيات والأيام الدراسية، كما يتسبب هذا الاختلاف في ضعف ديناميكيات النشاط المهني ويطفئ شرارة التفاعلات الاجتماعية القائمة على التعاون والتبادل المعرفي والخبراتي، بل ويتجاوز الأنشطة المهنية الثانوية إلى الأنشطة الرئيسية مثل التدريس والتنسيق بين المحاضرات والتطبيقات وأيضاً

عملية الإشراف ومناقشة مذكرات التخرج، وتأكد ذلك بعد طرحنا لسؤال حول ما إذا كان الأستاذ ينسق محتوى العمل مع الأساتذة المحاضرين أو المطبقين أو يكتفي بمفردات المقياس عندما يتعذر التواصل مع الأساتذة من أجل التنسيق:

➤ المقابلة رقم (5):

"في الغالب لا يوجد تنسيق، بالنسبة لتجربتي الشخصية، الكثير من المقاييس التي غطيها كنت أنا المحاضر وأنا المطبق، وفي الحالات التي شاركتني فيها الأساتذة إما كمطبقين أو كمحاضرين، كانت الحرية للمطبق ما يجيني ما يحوس عليا، بالرغم من أنني أطلب منه ذلك إلا أنه يتجاهل دعوتي للتنسيق"

➤ المقابلة رقم (9):

"عملية التنسيق بين الأستاذ المحاضر والمطبق تكاد تكون منعدمة، لماذا؟ أنا الآن مثلاً كُلفت بمقياس كمحاضرة واجد نفسي أمام 15 فوج في التطبيق، وأساهم في الإشراف على أربع حصص تطبيق، ومعني أستاذين على الأقل للإشراف على تطبيقات بقية الأفواج، أنا الآن أجد نفوراً من الأساتذة الآخرين على الرغم من أن القواعد التنظيمية تفرض على الأساتذة الآخرين التنسيق معي أنا باعتباري الأستاذ المحاضر، هناك من يستحي كونه أستاذ مطبق وكأنه عار أن تطبق لأستاذ محاضر، وانتشرت هذه المقولة في أوساط الأساتذة، والآن أصبح طلبة الدكتوراه هم من يطبق في الغالب"

➤ المقابلة رقم (17):

"في الواقع هناك نقص كبير في عملية التنسيق بين المحاضر والمطبق، وهذا يضر بدرجة أولى الطالب وبدرجة ثانية الأستاذ المحاضر، يعني كل واحد ينطلق في العمل دون تنسيق دون نقاش في محتوى التطبيق؛ مثلاً التركيز على جانب معين نراه مهم في تكوين الطالب، لا لا شيء من هذا القبيل، أنا أحدثك هنا عن حالة تتعلق بالمهمة الرئيسية للأستاذ وهي التحصيل الدراسي للطالب ونجد هذه السلوكيات السلبية، إذا ماذا تنتظر من الأساتذة في حالات أخرى؟ هل تنتظر منهم أن يتناقشوا معك في قضايا علمية أو يشاركوك في إنتاج علمي؟؟؟!!"

إذاً؛ نلاحظ من خلال هذه المقابلات أن السلطة المعرفية للمهني أو للأساتذة خط أحمر، وأن السلطة التقديرية هي رأسماله الوحيد، حتى في عملية تنسيق الدروس مع زملائه الأساتذة يرفض رأي الآخر وتوجيهاته من أجل السير الحسن للعملية البيداغوجية، كما تتجلى اللامبالاة بالرتب العلمية والخبرة الأكاديمية للأستاذ من قبل زملائه، حيث لاحظنا أنه بالرغم من الدعوات المتكررة الموجهة للأساتذة ذوي الرتب الأخرى من أجل التنسيق، إلا أنهم يمتنعون بتجاهلهم دعوة المنسق، وعلى الرغم من أن عملية التنسيق تندرج ضمن مهام مسؤول الشعبة أو مسؤول التخصص إلا أن هذا الأخير لا يلقي بالألذلك تاركاً المسؤولية كاملة على الأستاذ المحاضر والمطبق.

صحيح أن السلطة المعرفية هي أهم شيء بالنسبة للأستاذ الجامعي، ولها دور مهم في التأثير على علاقة الأستاذ بزملائه سواء كانت علاقة يجمعها إنتاج علمي أو نشاط بيداغوجي، لكن هناك أسباب أخرى تجعل من العلاقات السوسيو-مهنية داخل الجامعة باردة ومتوترة نوعاً ما، هذه الأسباب تبرز في الغالب بداية ونهاية كل سنة جامعية وبداية كل سداسي بحكم توزيع المقاييس وتوزيع الإشراف والمناقشات وما يلازمه من صراع حتى يضمن الأستاذ المقياس الذي يناسب تكوينه أو على الأقل يندرج ضمن قائمته التصنيفية حتى لا يبذل مجهود آخر في بناء محتوى مقياس جديد، ويسعى أيضاً لضمان حق الإشراف والمناقشة باعتبارها خبرة تندرج ضمن الترقية، أيضاً تنشأ بسبب الصراع من أجل التوقيت المناسب سواء فيما يخص الدروس التطبيقية أو المحاضرات، ومن بين أهم المراحل التي تعكس لنا مدى استقرار العلاقات السوسيو-مهنية من عدمه هي مرحلة الامتحانات ونشر علامات الطلبة. باعتبار أن الأستاذ جزء من هذه المرحلة وذلك بكونه إما مسؤول عن أسئلة امتحان المقياس أو حارساً في أحد القاعات، بالتالي في هذه المرحلة تطفو إلى السطح جميع العلاقات المتوترة وتنكشف جميع العلاقات الاجتماعية المزيفة داخل القسم.

لكن من الأمور المهمة أيضاً في التنشئة التنظيمية؛ والتي لاحظها الباحث أثناء ممارسته مهنة التدريس كمتعاقد هو ضعف الشكلكنة formalisation بجميع أشكالها، سواء أثناء تعويض الدروس أو الاتصال في ما بين الأساتذة، أو أثناء حل المشاكل والصراعات، وخاصة في علاقة الأستاذ بالجهاز الإداري، بحيث يسود التنظيم المهني ذهنية الزمالة، بمعنى انتهاج الطرق السلمية كخطوة أولى، بعد ذلك تأتي الآليات الشكلية والاحتكام إلى الآليات القانونية المنظمة لنشاط الأستاذ، وفي سؤال حول ما إذا كان الأستاذ يلجأ إلى الطرق الرسمية والإجراءات الإدارية من أجل حل المشاكل والصراعات، وتمحورت الإجابات حول التالي:

➤ المقابلة رقم (3):

"إن الطابع الغالب هنا في الجامعة هو الودية والزمالة، لا نختار السبل الرسمية والطرق الإدارية من أجل حل المشاكل أو الصعوبات التي تواجهنا، ولا يقتصر التعامل الودي والغير رسمي على حالات الصراع أو المشاكل الوظيفية، بل يمس أيضا التعاملات اليومية في الوسط المهني، مثل تغيير توقيت الحصة أو تغيير الفوج لظروف معينة لا يتم ذلك عن طريق طلب خطي أو بخطاب رسمي لرئيس القسم، بل يمكن معالجته في محادثة عادية في أروقة القسم أو في مكتب نائب رئيس القسم أو رئيس القسم نفسه"

➤ المقابلة رقم (12):

"الأساليب الرسمية والإجراءات الإدارية هي آخر حل لمعالجة المشاكل وفي بعض الأحيان يتم الاستغناء عنها نهائياً، أما في ما يخص المعاملات اليومية سواء في علاقتي بزملائي الأساتذة، أو في علاقتي بالإدارة بخصوص تنظيم الأنشطة البيداغوجية، فيتم كل ذلك بطرق غير رسمية وفي أي مكان أصادف فيه المسؤول الإداري يمكنني طرح الانشغال أو مناقشة خلل معين، على العموم هناك عادة في الجامعة تتمثل في التعامل بمبدأ الزمالة، وانتهاج الأساليب الرسمية بهدف حلل المشاكل يشوه سمعة الأستاذ في أعين زملائه، ويصبح يعرف على أنه شخص يحب المشاكل ولا يحترم قواعد الزمالة"

إن مسألة غياب شكلنة السلوك والإجراءات داخل التنظيم المهني ليس بالأمر الطبيعي أو البديهي، كما أن اعتماد الأساتذة على أساليب وطرق ودية لحل المشاكل وفك الصعوبات الوظيفية، كل ذلك له دلالات مرتبطة بالسلطة وتمركزها في منطقة العمليات في البنية المهنية بخلاف البنية الميكانيكية، لأن عندما طرحنا سؤال حول ما إذا كان الأستاذ الجامعي يعتمد أساليب رسمية في حل مشاكله مع الإدارة، كانت الإجابات كلها تتمحور حول:

➤ المقابلة رقم (6):

"عندما تواجهني مشاكل مع الإدارة، أتصل بشكل رسمي مع مسؤولي المباشر وهو رئيس القسم، إذا لم ألتزم استجابة سريعة أكتب رسالة إدارياً بخط يدي، أضع نسخة عند رئيس القسم ونسخة عند العميد ونسخة عند أمانة مدير الجامعة"

## ➤ المقابلة رقم (2):

"لما أتعرض لعراقيل أو مشاكل مع أفراد الإدارة أقصد مباشرة أعلى جهة، أذهب مباشرة إلى مدير الجامعة، لأنني أعلم إذا كان السبب رئيس القسم فلا أنتظر الكثير من العميد لأنه هو من عينه ويعتبر فرداً من جماعته، وأنا أحدثك عن خبرة ولا أقول أشياء غير موجودة"

نلاحظ أنه بخلاف علاقة الأساتذة مع بعضهم البعض والتي تطبعها الودية واللاشكلية، نجد أن المشاكل التي تواجه الأستاذ مع الإدارة تعالج بدرجة أولى بطرق رسمية وفي بعض الأحيان يتم فيها اختراق السلم التراتبي - نائب رئيس القسم، رئيس القسم، نائب العميد، العميد، نائب المدير، مدير الجامعة-، نلمس وكأن الأستاذ لا يعترف بالإدارة كسلطة تعلق سلطته كأستاذ، هذا من جانب، أما من جانب آخر، وباعتبار أن الإداري في الجامعة هو نفسه الأستاذ سنجد نوع من الحساسية بينه وبين الأستاذ المهني، خاصة إذا كان الأستاذ الإداري والمهني من نفس الرتبة أو يكون الإداري أقل مرتبة.

من خلال هذه العلاقة المتوترة يبرز الجانب العلائقي للسلطة داخل البنية المهنية، وكما صرح المبحوث في المقابلة (15)، حول جماعات الولاء للإدارة التي تستفيد من اختيار الوقت الذي يناسبها في العمل وفي توزيع المقاييس وتحديد الحجم الساعي الذي يناسبه، أيضاً يستفيدون في حراسة الامتحانات، وتوقيت وتوزيع مناقشات المذكرات والتربصات بالخارج، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين الإدارة وجماعة الولاء، جماعة الإدارة لا يمكنهم الاستقرار في المنصب أو الارتقاء إلى مناصب أعلى دون وجود عناصر مساندة داخل جماعة الأساتذة، وأن هذه الأخيرة أيضاً لا يمكنها من الاستفادة من الإمتيازات إلا بتقربها من الإدارة باعتبارها سلطة مكلفة بتنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام والامتيازات على الأساتذة المهنيين، في الحقيقة ترتبط هذه المعضلة بصلة السلطة داخل البنية المهنية والتي سنحللها بشكل واسع في المطلب الثاني المخصص للبنية الإدارية.

إن مسألة الولاء الذي يدين به بعض المهنيين للجهاز الإداري، دفعنا للتساؤل عن وضع الولاء والانتماء الذي يدين به المهنيين في مركز العمليات تجاه التنظيم، وذلك من خلال طرحنا في المقابلات للسؤال التالي: هل تشعر بالانتماء للجامعة من خلال عضويتك لجماعة علمية أو مهنية معينة -التخصص، القسم، الكلية، أو الجامعة ككل-، وكان الجواب صادمًا ويحمل الكثير من دلالات الاستلاب المهني كما توضحه الأجوبة التالية:

➤ المقابلة رقم (6) مع أستاذ مهني:

" (يضحك باستهزاء)، جماعة علمية في الجامعة الجزائرية؟ للأسف لا توجد جماعة علمية تجتمع تحت لواء تخصص أو مجال معرفي معين، كل أستاذ وكل جامعة لها توجهاتها واهتماماتها، لا أشعر أنني أنتمي لأي جماعة علمية معينة، لكن أنتمي إلى الجامعة إدارياً وعلى الأوراق فقط، يعني بشكل رسمي وليس علمي، ويعود ذلك في الواقع إلى ضعف العمل الجماعي والبيروقراطية التي تنخر في مخابر البحث، فبمجرد أن تقترح مشروع علمي - وهذا حدث معي شخصياً - تنهال عليك مجموعة من الأوراق والشروط والتهديدات، كل ذلك من أجل طلب تمويل حتى تتحرك عجلة المشروع، هذا إذا لم يرفض المشروع من الأساس "

➤ المقابلة رقم (2) مع أستاذ مهني:

" للأسف لا أشعر بانتماء لا للجامعة ولا للجماعة العلمية أخرى، لا توجد أهداف مشتركة أو أعمال مشتركة تجمع الأساتذة، كل أستاذ يعمل تبعاً لتخصصه والمقاربات العلمية التي ينحاز لها، تجد أساتذة في تخصص واحد لا يتوافقون في الطرح ولا يتشاركون المعلومات ولا يتقاسمون أهداف علمية، فما بالك جميع الأساتذة داخل القسم الذي تتنوع فيه التخصصات "

نلاحظ أنه على غرار التفاعل الاجتماعي الضعيف والنشاط الفردي للأساتذة المهنيين، نلمس كذلك غياب أهداف جماعية ومشاركة من شأنها أن تجمع شتات المهنيين في مركز العمليات، وذلك يعود إلى أحد أهم خصائص البنية المهنية وهي طبيعة الأهداف، بمعنى أن إستقلالية المهنيين عن بعضهم البعض في أداء مهامهم يؤثر على صياغة الأهداف الجماعية في البنية المهنية، بحيث أن "كل صنف مهني - وأحياناً كل مهني على حدا- يتبع أهداف خاصة، وهي أهداف تستلهم في الغالب من اهتمامات مهنية بدرجة أولى تخص عمال مركز العمليات، أكثر من كونها تستلهم من المهمات التنظيمية التي ينخرطون فيها"<sup>1</sup>، هذا ما يعلل رفض الأساتذة للتنسيق مع زملائهم لتوحيد محتوى المحاضرات والتطبيقات، إذ نجد الأستاذ يضع أهداف خاصة تتعلق بمحتوى دروسه وأنشطته المهنية ولا يرضى تدخل أي سلطة معرفية أخرى لتصحيح أو تعديل أو توجيه محتواه؛ لحماية سلطته المعرفية وضمان مكانته السوسيو-مهنية، كما يمتلك المهني في المقابل أهداف شخصية تتعلق بتحسين مستواه والسعي نحو الترقية إلى رتب علمية عليا، بالتالي تغيب الأهداف العامة نتيجة، أولاً؛ تنوع التخصصات والمعارف الخاصة

<sup>1</sup> Jean Nizet et François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*, op. cit., p. 143.



بالمهنيين، ثانياً؛ الأهداف الشخصية التي يطمح لها المهني من أجل تعزيز قدراته وتطوير مكانته العلمية والتنظيمية، وهذا ما يفسر شعور الأستاذ بعدم الانتماء لجماعة أو مؤسسة علمية معينة، والذي أثر بدوره على علاقاته الاجتماعية داخل التنظيم، وزاد في وتيرة العمل الفردي منعزلاً عن باقي زملائه في مركز العمليات رغم عددهم الكبير.

### النتائج العامة للتساؤل الفرعي الأول:

من خلال ما سبق عرضه من تحليل، توصلنا إلى جواب عن السؤال الفرعي الأول حول: كيف تعمل العناصر التنظيمية لمركز العمليات على تشكيل سلطة المهنيين؟ ولقد تشكلت الإجابة من ثلاث محاور رئيسية؛ بنية مركز العمليات، التكوين، التنشئة الاجتماعية، وهي كالتالي:

أولاً؛ يقوم مركز العمليات في البنية المهنية على مبدأ التجميع على أساس الوظيفة والمنتج؛ ما يجعل من الوحدات "الأقسام" - التي تجمع المهام المعقدة والمتنوعة للمهنيين - كبيرة نسبياً، هذا ما أدى بالتنظيم المهني إلى اعتماد عملية التصنيف -مقاييس متنوعة لتخصصات مختلفة في كل قسم- وذلك في تقسيم أفقي قوي وتقسيم عمودي ضعيف؛ وتتم عملية تقسيم العمل على أساس ترميز المؤهلات والمعارف كآلية لتنسيق العمل، حتى يتناسب مع مبدأ إثراء وتوسيع مهام المهني التي يطبعها التعقيد والتنوع -المحتوى الأكاديمي والأنشطة البيداغوجية المتنوعة التي يؤديها الأستاذ-، إن هذا التعقيد والتنوع الذي يطبع النشاط المهني يفسر ضعف البنية التقنية نتيجة تعذر تكميم وتنميط محتوى النشاط المهني في مركز العمليات، وذلك بدوره ما أدى إلى تقليص الخط التراتبي؛ حيث أصبحت عملية مراقبة والتحكم في النشاط في يد المهني المتخصص مُشكلاً بذلك نسق من الكفاءات المتخصصة كونه المهني هو الوحيد القادر على التحكم في محتوى مهامه وأنشطته المختلفة، ومنه يمكن القول بأن منطقة الارتباب داخل البنية المهنية تتمثل في غياب الدور الضبطي للخط التراتبي نتيجة لغياب المحللين في البنية التقنية؛ الأمر الذي مكن المهنيين من هامش حرية كبير في تأدية نشاطهم والتحكم فيه، كما أكسبهم درجة كبيرة من الاستقلالية عن أنشطة زملائهم نتيجة تنميط المعارف كآلية للتنسيق غير المباشر للعمل، وبذلك اكتسب المهني السلطة الخام في مركز العمليات داخل التنظيم المهني.

ثانياً؛ تعتبر مرحلة التكوين بالنسبة للمهني المصدر الرئيس لسلطته "المعارف"، كما تمثل عملية التدريب أهم مرحلة في تثبيت المعارف التي اكتسبها خلال سنوات من التكوين، فمن خلال التكوين يكتسب المهني المعارف المتصلة بمجال تخصصه الوظيفي -التدريس في مجال وتخصص علمي معين، الإشراف، الإنتاج الأكاديمي، إلخ-، وعبر التدريب يقوم بتطبيق تلك المعارف من خلال عملية التصنيف -إعداد محتوى مفردات الدروس الخاص بالمقاييس التي يكلف بها-، وبما أن البنية المهنية تقوم على تنمية المعارف والمؤهلات كآلية لتنسيق العمل، وباعتبار أن المهني يتمتع بحرية كبيرة في تأدية والتحكم بمهامه ويعمل في إستقلالية نسبية عن مهام زملائه، كل ذلك يزيد من سلطته التقديرية، ما يؤهله لتقدير المحتوى الفعال لأنشطته وتصنيفها قصد الاستعانة بها عند التكليف -إعداد محتوى المقاييس المختلفة يشكل مجموعة تصنيفية من المحتويات الأكاديمية-، وهذا ما يزيد من سلطته المعرفية التي يحتاج لها التنظيم المهني باستمرار، ما يجعل الأستاذ يصارع من أجل تكلفه بمقاييس لا تخرج عن معارفه المتخصصة حتى لا يُضطر لاستهلاك مجهودات إضافية في التصنيف، وحتى يحافظ في نفس الوقت على المصدر الرئيس لسلطته. لكن يقوم المهني بتوظيف واستخدام المعارف أثناء ممارسته لأنشطته المختلفة باستقلالية عن كل سلطة مرجعية تضبط محتوى نشاطه في غياب المحللين في البنية التقنية، على سبيل المثال؛ قرارات جمعيات وطنية في مجال معرفي معين، توصيات مؤتمرات وملتقيات وطنية ودولية، التي تحدد المحتوى اللازم أو الضروري الذي يحتكم إليه الأستاذ في تأدية مهامه ضمن تخصصه، ناهيك عن غياب البعد الضبطي لتراتبية المؤهلات -أعلى رتبة علمية لا يحق لها إسداء الأوامر للرتب التي تدونها مرتباً-، إن غياب كل من السلطة المرجعية والبعد الضبطي لتراتبية المؤهلات؛ جعلت من المهني يُقيّم محتواه ومحتوى زملائه على أساس ذاتية مفرطة أو من خلال آراء الزبون "الطلبة"، ما أدى إلى ضعف الثقة في مستوى زملائه واتجاه سلطته نحو الراديكالية.

ثالثاً؛ إن عملية التكوين والتدريب لا تمثل بالنسبة للمهني مجرد مرحلة يكتسب خلالها المعارف والمهارات التي يتطلبها مهامه، بل تعتبر أيضاً مرحلة في التنشئة التنظيمية يستدمج في خضمها معايير وقيم وعادات سائدة في وسطه السوسيو-تنظيمي، ومن أهم الأبعاد التي ينشئ عليها المهني هي الشروط الاجتماعية للعمل، وباعتبار أن المهني يمتلك حرية معتبرة في تأدية والتحكم في مهامه ويعمل مستقلاً عن زملائهم؛ نتيجة آلية تنمية المؤهلات والمعارف كآلية غير مباشرة لتنسيق العمل، نجده في تفاعل اجتماعي ذو وتيرة ضعيفة مع زملائه؛ فكل مهني يشتغل مباشرة مع الزبون -في القسم مع الطالب-، ويعمل وفق برنامج زمني مشتت مقارنة بزملائه -جدوله الزمني

يختلف عن بقية زملائه- ناهيك عن الوقت المحدود الذي يقضيه في الجامعة، كل ذلك يجعل من تفاعلاته وتبادلاته الاجتماعية ضعيفة نوعاً ما.

إلى جانب الشرط الزمكاني؛ تعتبر السلطة التقديرية الراديكالية التي اكتسبها المهني أثناء مرحلة التكوين فيما تخصص فيه من المعرفة، وطورها في ظل غياب السلطة مرجعية التي يحتكم لها، والطموح المشروع لجميع المهنيين في اعتلاء سلم الدرجات العلمية وبذلك فُقدت قيمة الدرجة العلمية في سياق التفاعلات الاجتماعية، ناهيك عن عدم احترام الإدارة لسلم الرتب في توزيعها للأنشطة على مختلف الرتب دون تمييز نتيجة للنقص في التأطير؛ ما شكل للمهنيين في جميع الرتب نفس السلطة داخل التنظيم حتى وإن تأجلت الترقية إلى حين.

كل ذلك جعل من نشاطه وإنتاجه المهني ينحو نحو العمل الفردي-التنميط الدقيق للمعارف-، فسلطته التقديرية هي من تحدد له أي المقاربات أو النظريات الأمثل لمعالجة موضوع أو مشكلة معينة، بحيث يرفض بحساسية مفرطة كل نصيحة أو رأي يخالف تربيته أو اختياراته المنهجية والنظرية، بل إن الأسوأ من ذلك؛ يؤدي غياب السلطة المرجعية إلى تقييم الزملاء تقييماً يقوم على الذاتية ويعتمد على آراء الزبون "الطالب" ما أدى إلى تأزم علاقة المهني بزملائه وارتفاع وتيرة نشاطه الفردي، كما أن حرص المهني على مصدر سلطته "المعرفة" يدفع به إلى صراعات مع زملائه ومع الإدارة للحفاظ على ما طوره من تصنيفات -محتوى الدروس- التي تتصل مباشرة بتخصصه المعرفي، ورفض كل ما يخرج عن نطاقه -في توزيع المقاييس- وإلا برز نقصه وضعفت سلطته في وسطه السوسيو-مهني.

لكن في المقابل نلمس سيطرة ذهنية الزمالة التي تترجم في غياب شكلنة السلوك، خاصة في علاقة الأستاذ المهني بالأستاذ الإداري، فبحكم أن المهنيين زملاء بحكم المهنة فنجدهم لا يعتمدون على البعد الشكلي لتنظيم وتأطير الأنشطة المهنية أو في فك الصراعات -خاصة المتعلقة بعدم اعتراف الأستاذ المهني بالسلطة الإدارية للأستاذ الإداري، وذلك كونه من نفس الرتبة العلمية أو يقل عنه مرتباً-، وإنما تسيطر الطرق والإنصالات اللاشكلية والخطوات الودية في حل المشاكل، وهذا ما يدل على رفض المهني لأي سلطة تعلو سلطته حتى وإن كانت تنظيمية.

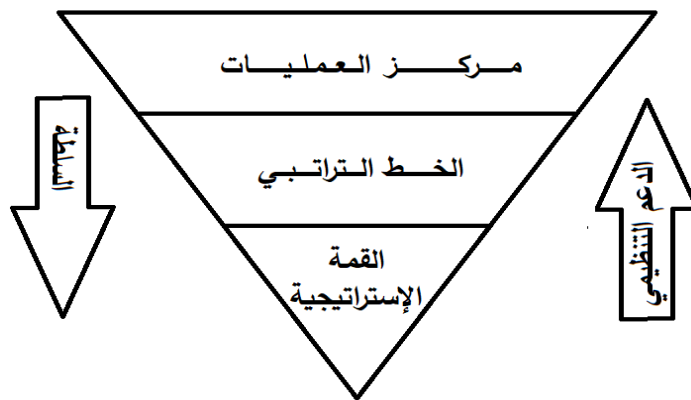
إن التباعد الاجتماعي الذي فرضه البعد الزمكاني للشروط الاجتماعية للعمل في البنية المهنية، وضياع القيمة التي تحملها التراتبية المعرفية في عملية ضبط المعارف وسلوكيات الأفراد، كذلك ما تسبب فيه غياب السلطة

المرجعية من تراجع للنزعة الجماعية في النشاط المهني وضعف التبادلات الاجتماعية للمعارف والتجارب بين المهنيين نتيجة فقدان الثقة المتبادل، ناهيك عن الصراع الذي يثيره حرص المهنيين على سلطتهم في وسطهم المهني، وتفشي ذهنية الزمالة على حساب البعد الشكلي والفوضى التي تسبب فيها. كل ذلك، يضع المهني في وسط سوسيو-تنظيمي يشجع على تنشئة تنظيمية تنزع نحو الفردانية وضعف التلاحم والتضامن بين المهنيين داخل مركز العمليات في التنظيمات المهنية.

### ثانياً: البنية الإدارية للتنظيم المهني ودورها في تشكيل البعد العلائقي للسلطة:

بعد ما تقدم من تحليل، يتبادر إلى أذهاننا سؤال مركب هو كالتالي: في ظل الحرية المعتبرة التي يمتلكها الأستاذ المهني في تأدية والتحكم في مهامه، ناهيك عن إستقلالية هذه الأخيرة عن مهام بقية الزملاء؛ ما هو دور البنية الإدارية في هذا السياق الوظيفي؟ وكيف تتحكم البنية الإدارية في مجموع الأنشطة داخل التنظيم المهني؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تحيلنا إلى التذكير بأهم المعالم التصميمية للبيئة المهنية التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة حتى الآن: التقسيم الأفقي القوي للعمل، تنسيق العمل بالاعتماد على آلية تنميط المؤهلات والمعارف، التكوين دقيق للمهني، التنشئة تنظيمية القائمة على الذاتية، ضعف شكلنة السلوك والإجراءات. جميع هذه المعالم تؤكد بأن الجزء المهم والرئيس في عملية الإنتاج داخل البنية المهنية هو مركز العمليات وما يتضمنه من مهنيين يؤدي كل منهم مهامه ضمن وحدات إنتاجية مستقلة عن الأخرى "أقسام الكلية".

إن هذه الشروط البنائية الوظيفية تشترط على البنية الإدارية أن تخضع لمجموعة من المهنيين ذوي معرفة وتكوين عالي المستوى، باعتبارهم الحجر الأساس في العملية الإنتاجية داخل التنظيمات المهنية؛ ناهيك عن طبيعة التنسيق الآلي الذي تضمنه آلية التنميط، ما يجعل النشاط الإداري مجرد داعم ومساعد للمهني في مركز العمليات، فإذا كانت الوظائف الإدارية هي المحرك للبيروقراطية الميكانيكية، وإذا كانت الأنشطة الإدارية تحتل القمة التراتبية للسلطة الشكلية نتيجة للعمليات التي يقوم عليها مركز العمليات، فعلى العكس من ذلك، داخل التنظيم المهني مركز العمليات يحل محل البنية الإدارية، ويُقلب هرم السلطة رأساً على عقب كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (19): ارتكاز السلطة داخل البنية المهنية<sup>1</sup>

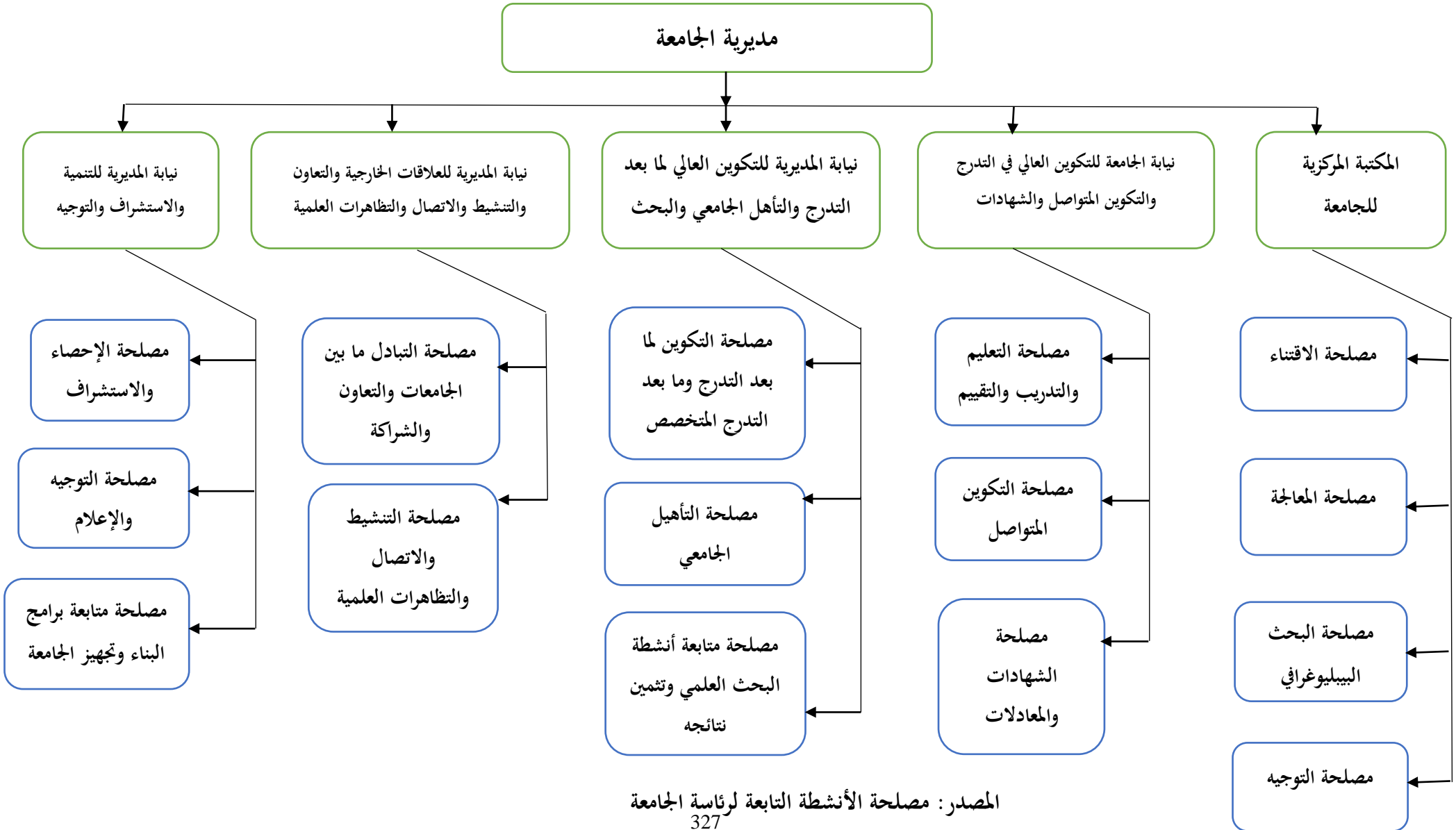
<sup>1</sup> المصدر: إعداد الباحث

لكن هل هذا يعني أن البنية الإدارية تفتقر للسلطة؟ بالطبع لا، إن الجهاز الإداري يكتسب سلطته داخل التنظيم المهني بفضل المهنيين أنفسهم، بمعنى؛ الخدمات التي يقدمها الإداري من أجل تسهيل نشاط المهني -مثل؛ برمجة الحصص، توزيع المقاييس، تنظيم الإشراف والمناقشات، إعداد برنامج الدروس، تنظيم الامتحانات، حساب المعدلات وتنظيم الطعون... إلخ- هي من يمنح البنية الإدارية السلطة التنظيمية، إذاً على الأستاذ المهني أن يتنازل على جزء من سلطته مقابل التسهيلات والدعم التنظيمي واللوجستيكي الذي يوفره الإداري.

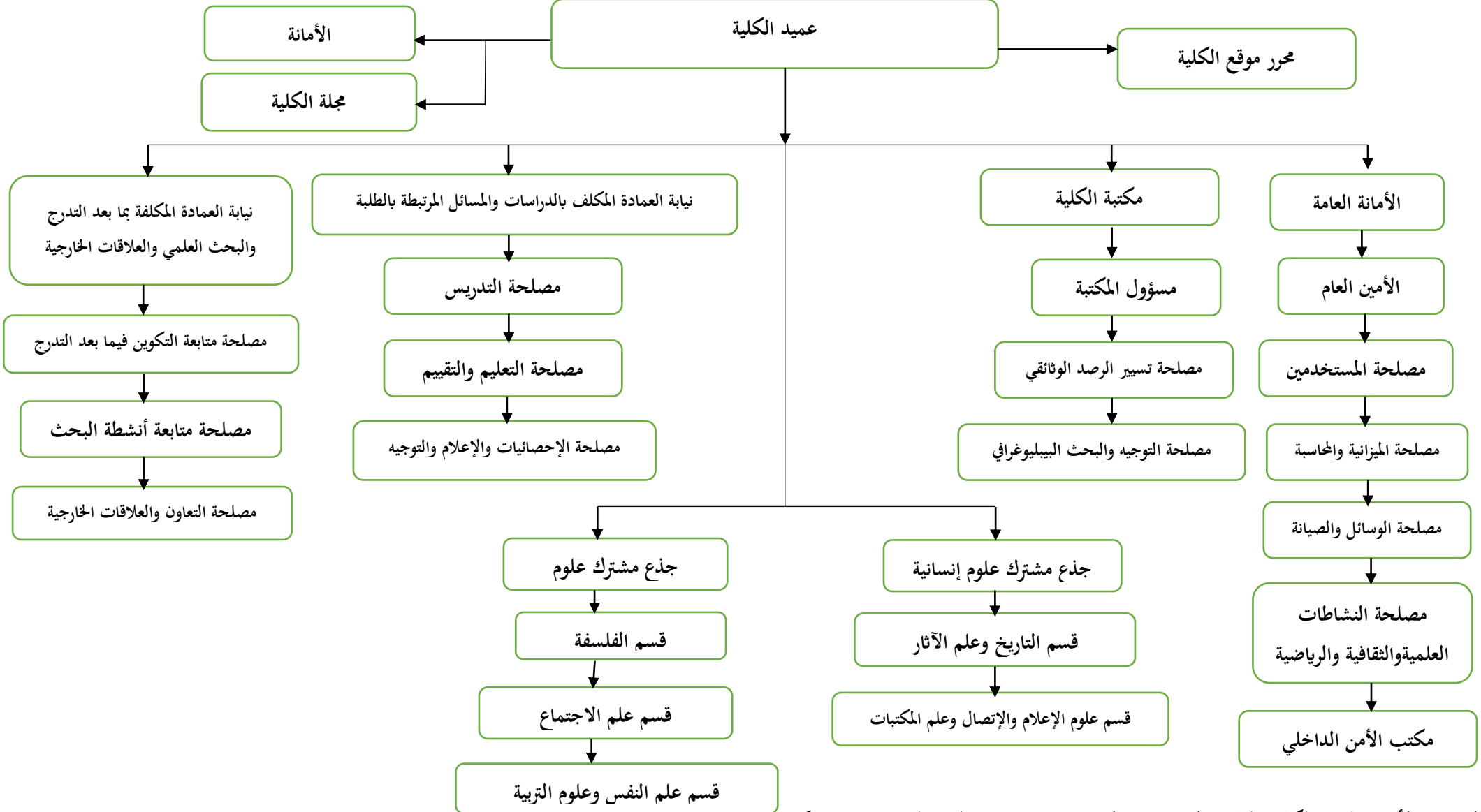
إذاً، يجد المهني نفسه أمام معضلة حقيقية، فمن جهة يرغب في احتكار السلطة لنفسه بحكم الحرية المعتبرة التي يمتلكها في أداء مهامه والتحكم الكبير في أنشطته المهنية، ومن جهة أخرى، لا يستطيع تنظيم تدفق العمل داخل التنظيم بمفرده، فيحتاج إلى جهة توفر له الظروف الكفيلة بمساعدته على التركيز في محتوى نشاطه والتطوير في أداءه، لذلك فإن السلطة التي يكتسبها الإداري ليست مستقلة عن مهام الأستاذ المهني فكل ما كان الإداري فعال في تأدية مهامه كل ما تنازل المهني عن قدر من سلطته من أجل أن يسهل على نفسه المقتضيات التنظيمية المتصلة بنشاطه المهني، وتنتقل هذه السلطة للإداري عن طريق انتخاب المهنيين للجهاز الإداري الكفيل بخدمتهم.

لكن؛ على الرغم من وجود هذا المصدر المهم لسلطة الإداري، إلا أن هناك مصدراً آخر -ذو شرعية أقوى من شرعية المصدر الأول- يعزى إلى الخصوصية التي تطبع التنظيم المهني المتصل بدراستنا والمتمثل في الجامعة الجزائرية، باعتبار أن هذه الأخيرة مؤسسة عمومية تعمل تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالتالي تطبعها مركزية قوية تجعل من معادلة السلطة داخل التنظيم المهني ذات طبيعة مغايرة لما جاءت به الأدبيات في مجال التسيير والتدبير. وسنناقش ذلك بالتحليل فيما يأتي.

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة الحاج لخضر باتنة 1



شكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة باتنة 1



المصدر: الأمانة العامة لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة الحاج لخضر - باتنة 1



## 1- خصوصية البنية الإدارية:

استناداً على ما سبق تبيانه بخصوص الأهمية الرئيسة والمركزية لمركز العمليات في التنظيمات المهنية - باعتباره الجزء المفتاح للبنية المهنية - نشرع الآن في تحليل البنية الإدارية كونها العنصر الداعم والميسر للنشاط المهني للأستاذ، وكما يتضح من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة والكلية فإن الجزء الذي يحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحجم الأنشطة هو الدعم اللوجستيكي support logistique الذي تقتصر مهامه بالأساس في خدمة متطلبات وشروط مركز العمليات.

ونلاحظ سواء من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بمدرسة الجامعة أو الخاص بالكلية، يتكون أولاً؛ المكتبة المركزية؛ نيابة المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛ نيابة المديرية للتنمية والاستشراف والتوجيه؛ الأمانة العامة. ثانياً؛ مكتبة الكلية؛ الأمانة العامة؛ نيابة ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، كل هذه الوحدات والمصالح تندرج ضمن الدعم اللوجستيكي، والمؤشر الصريح لتصنيفها ضمن هذه الخانة هو في كون أنشطتها لا تتصل بشكل مباشر مع النشاط المهني الأستاذة الجامعيين، بل تعد كملاً له وسنداً للعدد الكبير من المهنيين لأداء مهامهم في ظروف مساعدة وشروط ملائمة.

عكس القمة الاستراتيجية والبنية التقني والخط التراتبي ومركز العمليات؛ تتميز وظائف الدعم اللوجستيكي بتراتبية بيروقراطية ميكانيكية -تراتبية في المهام مثل التنظيمات الإدارية- بمعنى أن السلطة فيها تراتبية تقوم على المراقبة والتحكم وإسداء الأوامر، فمكتب الأمين العام نجده في التنظيمات المهنية يحتل القمة التراتبية لبنية الدعم اللوجستيكي نظراً لتكوينه وخبرته في التسيير، ثم يليه في المستوى الوسيط العون الإداري المكلف بمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية والمحاسبة ومصلحة الوسائل والصيانة... إلخ، وفي المستوى الأدنى نجد خدمة الأمن الداخلي.

لكن؛ في المقابل نلاحظ من خلال الهيكلين التنظيميين عدداً محدود جداً من وحدات ووظائف الخط التراتبي، متمثلة في: أولاً؛ نيابة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات -البيداغوجيا-، نيابة المديرية للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث. ثانياً؛ نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، رؤساء أقسام الكلية ونوابهم. كما نلاحظ حجم صغير جداً للبنية التقنية موجودة فقط على مستوى المديرية متمثلة في: نيابة

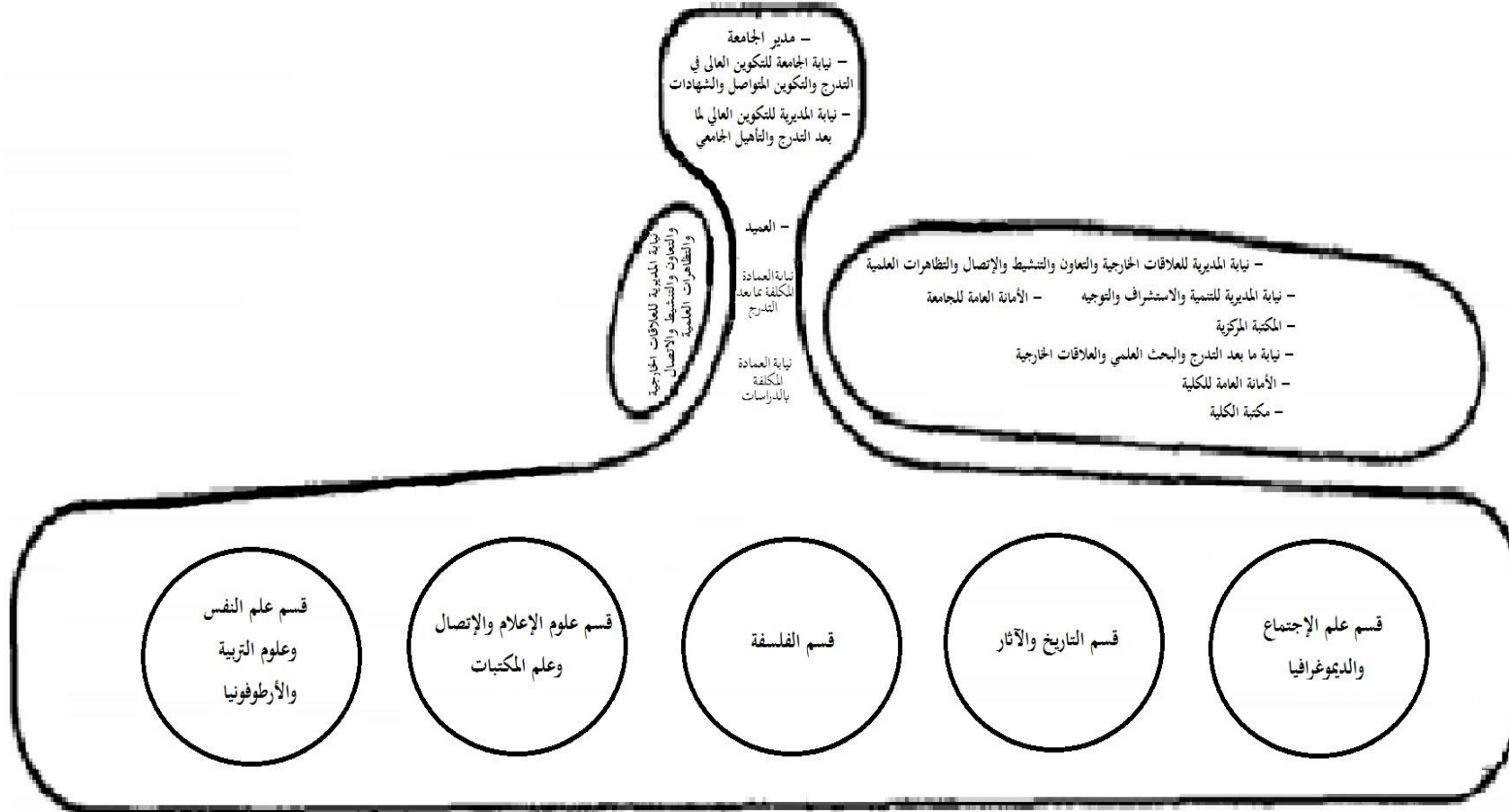
المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، التي يقتصر مهامها في إعداد برامج في التكوين والتدريب؛ وتكييف التنظيم في البيئة الخارجية وما يطرأ عليها من تغيرات.

إن هذا التوزيع للأنشطة البنية الإدارية يتطابق مع الخطاطة التي وضعها "مينتربغ" للبنية المهنية، حيث ميزها بمركز عمليات كبير ومفلسح؛ وخط تراتبي قصير؛ وقمة إستراتيجية صغيرة؛ وبنية لوجستية كبيرة؛ وبنية تقنية صغيرة جداً.

تعزى طبيعة البنية الإدارية للتنظيم المهني إلى طبيعة مركز عملياته، بمعنى أن الطبيعة المعقدة لمهام المهني يتعدى على المحللين في البنية التقنية تكميمها وتجزئتها والتفصيل في محتواها حتى يتسنى هندسة عمليات الإنتاجية والتخطيط للمراحل التي يتشكل منها، وهذا ما يفسر استناد مركز العمليات على تنمية المؤهلات والمعارف كآلية لتنسيق العمل، والاعتماد على المهني - باعتباره ذو كفاءة عالية يضمنها التكوين والتنشئة التنظيمية - للتحكم في نشاطه ومراقبة محتواه بنفسه، لأنه يتعذر على الخط التراتبي التكفل بهذا المهمة - التحكم والمراقبة - دون وصف دقيق وواضح لمحتوى مهام المهني؛ وذلك بسبب غياب المحللين المسؤولين عن صياغة التحكم في النشاط الإنتاجي من خلال هندسة العمل؛ لأن مهمة تنمية الأنشطة ومهام تحولت من يد المحلل في البنية التقنية إلى يد المهني في مركز العمليات بفعل تنمية المعارف والمؤهلات - الانتقاء عن طريق شروط مسابقة التوظيف -.

بالتالي لن يتمكن الإداري من التحكم والمراقبة الدقيقة لنشاط الأستاذ دون وصف دقيق من طرف المحللين يستند عليه الخط التراتبي من أجل تحقيق عملية المراقبة والتحكم، ما يفسر في الأخير: أولاً؛ المهمة المحدودة للإداري التي تقتصر على التنظيم العام لشروط مهنة الأستاذ حتى يسهل عليه أداء مهامه، ثانياً؛ غياب المحللين المسؤولين عن التحكم في النشاط الإنتاجي حيث أصبح مهام البنية التقنية يقتصر فقط على إعداد برامج في التكوين والتدريب؛ وتكييف التنظيم في البيئة الخارجية المحلية والعالمية.

شكل رقم (22): إسقاط البنية الإدارية لجامعة الحاج لخضر - باتنة 1 على خطاطة "ميننتزيرغ" للبنية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن البنية التنظيمية لجامعة الحاج لخضر تعتمد على التجميع على أساس التخصص "الوظيفة" وعلى أساس المنتج "السوق" على حد سواء، بمعنى يتجه تقسيم وحدات إنتاجها نحو المدخلات Input كونها تقوم بتجميع أنشطتها بما يتناسب مع الانتظام الداخلي والطبيعة الإنتاجية للتنظيم؛ فالتجميع على أساس المدخلات يتمثل في أن الجامعة تنقسم إلى كليات حسب المجال العلمي -هندسة، علم الاقتصاد، العلوم الإنسانية والاجتماعية- فنوعية المهام هي من يتحكم في التقسيم وليس العكس وذلك بفعل عملية التصنيف التي تقوم على تنميط المؤهلات والمعارف، ثم تنقسم هذه الكليات إلى مجموعة من الأقسام على أساس الشعب العلمية التي تنتمي إلى الحقل العلمي الواحد -علم الاجتماع وديموغرافيا، علم الإعلام والاتصال والمكتبات-، بعدها تنقسم تلك الأقسام إلى مجموعة تخصصات - علم اجتماع تنظيم وعمل، علم النفس الجنائي، فلسفة غربية معاصرة- التي يكلف بتدريسها والإشراف عليها هيئة تدريس متخصصة في كل تخصص على حدة، انطلاقاً من تنميط المؤهلات والمعارف كآلية لتنسيق المهام التي اعتمدها التنظيم في البداية من أجل استقطاب واختيار المهنيين بواسطة مسابقات التوظيف. كما أن عملية التجميع التي تعتمدها الجامعة في ذات الوقت تتحدد وفقاً لمتطلبات المخرجات Output كونها تعتمد في عملية التجميع على متغيرات البيئة الخارجية، بمعنى أن نوع المخرجات -المتخرجين حاملي الشهادات- تحدد متطلبات السوق؛ ويتسم السوق المتصل بالتنظيمات المهنية بالتنوع -أساتذة في علم الاجتماع، في علم النفس، في المحاسبة، في اللغات-، وفي بعض الأحيان تتحكم الوقائع والتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية في تشكيل وحدة إنتاجية أخرى في التنظيم المهني، مثل الأمن الصناعي الذي فرضته كتخصص واقع ظروف العمل وشروط المهنة في القطاع الصناعي الحديث، وسوسيولوجيا التنظيمات التي أبرزت أهميتها نسبية العقلانية ومنطق الفعل الجماعي الذي يتجسد في علاقات السلطة التي تضبط التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيمات. إن هذا التنوع الداخلي على مستوى الأنشطة والمتطلبات المتغيرة للبيئة الخارجية، جعل من عملية التجميع تقوم على أساس الوظيفة والمنتج، معاً.

وكما سبق وأن أشرنا؛ لا يمكن فصل نمط تقسيم العمل "التقسيم العمودي والأفقي" عن بعضهما البعض، بالعكس؛ فإن إقامة العلاقة بينهما توضح الكثير من الحقائق التنظيمية التي لا تنكشف بشكل واضح وجلي، فمن خلال الشكل أعلاه يتضح لنا بأن قصر الخط التراتبي وضخامة مركز العمليات وضعف البنية التقنية وتطور البنية اللوجستية، كل ذلك يتصل بشكل مباشر بطبيعة تقسيم العمل داخل البنية المهنية التي تتميز بتقسيم أفقي قوي وتقسيم عمودي ضعيف -نتيجة إثراء وتوسيع قويين في نشاط الأستاذ-، بمعنى أن إثراء وتوسيع المهام الخاص

بالأستاذ الجامعي نتيجة لمعارفه وكفاءته العالية، أدى إلى ضعف البنية التقنية بسبب تعقيد محتوى مهام الأستاذ الجامعي التي يصعب تكميمها وحصرها في معادلات وأرقام تمكن من مراقبتها، الشيء الذي أدى بدوره إلى تقليل نشاط البنية الإدارية؛ ما أثر على الخط التراتبي الذي تركز مهامه بالأساس على التحليل في البنية التقنية، فأصبح الأستاذ متعدد المهام يراقب ويتحكم في نشاطه ومحتواه ما أدى إلى حجم صغير للقمة الإستراتيجية وقصر الخط التراتبي وضخامة مركز العمليات، وبما أن النشاط المهني يقتضي دعائم إضافية، مثل مطبعة الجامعة، وسائل تدريس، المكتبة، العلاقات مع البيئة الخارجية، ما جعل من بنية الدعائم اللوجستية متطورة لكنها لا تتصل بشكل مباشر بعملية الإنتاج.

إذاً، نستنتج أن النشاط المهني هو الأساس الذي تتشكل منه البنية التنظيمية المهنية، واتضح أن المهام المعقدة والمتعددة للمهني أدت إلى اكتسابه هامش حرية كبير في تأدية والتحكم في أنشطته، وذلك بفضل التكوين العالي والتنشئة التنظيمية التي اكتسبها الأستاذ وشكلت له سلطة تقديرية تقوم على المعرفة المتخصصة التي يفتقر إليها المحلل في البنية التقنية ويعجز عن مراقبتها موظفي الخط التراتبي وتوجيهها وتسييرها من قبل القمة الهيرارشية، كل ذلك يجعل من مركز العمليات هو الجزء المفتاح ومركز السلطة داخل التنظيم المهني الذي تتحدد طبيعة أجزائه البنائية الأخرى وفق شروط ومقتضيات المركز العمليات الذي تعود فيه السلطة للمهني نفسه. لكن ما يوجد خلف هذا الهيكل التنظيمي الجامد أهم بكثير من الأمور التي يفصح عنها بشكل مباشر، والتي سنكشف عنها في تحليلنا.

## 2- في شرعية سلطة البنية الإدارية وآليات تطبيقها:

لاحظنا في ميدان الدراسة أن الأستاذ هو من يتولى المناصب الإدارية الحساسة -رئيس القسم ونوابه، العميد ونوابه، مدير الجامعة ونوابه-، وهذا أمر ضروري نتيجة درجة صعوبة وتعقيد نشاط التنظيمات المهنية، التي تحتاج إلى معارف وخبرات لا يضمنها سوى المهنيين أنفسهم، لكن من أين يستمد هؤلاء الأساتذة الإداريين شرعية السلطة التنظيمية التي يمارسونها في أداء نشاطاتهم الإدارية؟

كما سبق وأن أشرنا؛ المصدر المنطقي الأول لسلطة البنية الإدارية هو الأنشطة الداعمة والمساعدة لمهنة الأستاذ، حيث يجد هذا الأخير نفسه مرغماً على التنازل عن جزء من سلطته من أجل تمكين الجهاز الإداري من إنجاز الجزء التقني من أنشطته المهنية -تنظيم الوقت، إعداد القوائم، تنظيم الامتحانات... إلخ-، لكن هل هذا هو

المصدر الوحيد لشرعية سلطة الإداري في التنظيمات المهنية؟ بالطبع لا؛ إن الخصوصية التي تمتاز بها التنظيمات المهنية في الجزائر هي في كونها تابعة وتستند على شرعية سلطة الدولة من خلال الوزارة الوصية التي تتصل بها بيروقراطياً، بمعنى أن الطابع العمومي للجامعة باعتبارها مؤسسة من مؤسسات التابعة للدولة<sup>1</sup>، جعل من مصدر شرعيتها والاعتراف بنشاطها ومنتجاتها -الشهادات على سبيل المثال- يتوقف مباشرة على الوزارة الوصية من خلال تفويض السلطة لمدير الجامعة وجهازه الإداري، وبذلك تتميز التنظيمات المهنية -كغيرها من التنظيمات في الجزائر- بمركزية قوية على رأسها الدولة والوزارة الوصية.

بخلاف الجامعات في الدول الغربية، القائمة على النظام الرأسمالي والتي تكتسب شرعيتها وتحدد شروط تنظيمها وتسييرها من طرف مجلس الإدارة الذي يتميز باستقلالية معتبرة عن أجهزة الدولة، نجد أن الجامعة الجزائرية تنشأ وتسير بأمر من الوزارة الوصية؛ وذلك وفقاً لمضمون المادة (3) و (8)<sup>2</sup> من الجريدة الرسمية: إن إنشاء وتسيير الجامعة يتم بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، ويحدد التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكلية والمعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بالتالي فإن جميع القوانين والقواعد المنظمة والمسيرة لنشاط الجامعة والمنتمين إليها، سواء كانوا مهنيين في مركز العمليات أو إداريين في الخط التراتبي والقمة الإستراتيجية والبنية التقنية، كلهم يخضعون لأوامر وتعليمات الجهة الوصية المتمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وطبقاً لقرار المادة (10)<sup>3</sup>: يتشكل إدارة الجامعة من؛ ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيساً "مدير الجامعة"، وممثل كل من وزير التربية الوطنية ووزير المالية ووزير التكوين المهني ووزير العمل، وممثل السلطة المكلفة بالبحث العلمي والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي، وممثل عن الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة، ممثل (1) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات، ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة. نلاحظ من خلال مضمون هذه المادة أن

<sup>1</sup> وذلك طبقاً للأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل 1999.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد: 51، التاريخ: 24 غشت سنة 2003، ص. 5.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت سنة 2003، مرجع سبق ذكره، ص. 6.

القرارات الإستراتيجية والأهداف العامة وجميع الأنشطة والمهام داخل الجامعة تتحكم فيها الوزارة من خلال مجلس إدارة الجامعة الذي يتشكل من 75% من ممثلين الهيئات الرسمية للدولة على رأسها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بمعنى أن مجلس إدارة جامعة الحاج لخضر باتنة 1 يتشكل من 8؛ ستة أساتذة التعليم العالي ممثلين عن الكليات وأستاذين عن المعهدين التابعين للجامعة، وذلك عبر انتخابهم. إن أعضاء مجلس إدارة الجامعة دليل واضح عن المركزية التي تتميز بها الجامعة الجزائرية.

وأهم ما يؤكد هذه التبعية والمركزية القوية هو ما تم صياغته كآليات لتنصيب كل من مدير الجامعة؛ وعمداء الكليات ونوابهم؛ ورؤساء الأقسام ونوابهم؛ والأمين العام للجامعة والكليات -وهي مناصب حساسة كونها تقترب أكثر فأكثر من مركز العمليات-.

فتبعاً للمادة (26) و(29)<sup>1</sup> باقتراح من وزير التعليم العالي يعين بمرسوم رئاسي رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم، اختيار من بين الأساتذة المحاضرين، وتوضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويتحدد الاختيار من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين.

وتبعاً للمادة (52) و(55)<sup>2</sup>؛ يتم تعيين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، وذلك من اختيار من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجوده يتم الانتقال إلى رتبة أستاذ محاضر، كما يتم تعيين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وذلك بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، وذلك لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 8-9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 11-12.

أما بخصوص تعيين مدير المعهد فتوضح المادة (72) و(75)<sup>1</sup> أنه يتم تعيين مدير المعهد بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط، ويتم تعيين مساعدي مدير المعهد بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، وذلك لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة ذوي الرتب الأعلى الدائمين والذين هم في وضعية نشاط لدى المعهد.

أما فيما يخص آلية تنصيب رئيس القسم ونوابه فيحددتها مضمون المادة (56)<sup>2</sup> حيث يتم تعيين رئيس القسم لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتب الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي وذلك بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، كما يتم تعيين مساعدين لرئيس القسم لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

وتحدد المادة رقم (30)<sup>3</sup> آلية تعيين الأمين العام يتم تعيين الأمين العام بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة وذلك من بين الموظفين المنتميين على الأقل إلى رتبة متصرف أو ما يعادلها والذين يثبتون خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

من خلال المواد المحدد لآلية التنصيب في المناصب الإدارية الرئيسة داخل الجامعة؛ نلاحظ مجموعة من العبارات الدالة على نوع من الارتباب التنظيمي؛ وهي: (باقتراح من الوزير)، (باقتراح من رئيس الجامعة)، (بعد أخذ رأي العميد)، (بعد أخذ رأي رئيس الجامعة)، (في حالة عدم وجوده)، كل هذه العبارات تناقض مبدأ تعيين المهنيين في المناصب المهمة والحساسة داخل التنظيمات المهنية التي تقوم على سلطة الاستحقاق La méritocratie التي يكون فيها الخبر وما اكتسبه من معارف وخبرة هو من يمارس السلطة التنظيمية داخل المؤسسة، ويكون نشاطه الإداري غير مضبوط بشكل دقيق من طرف المحللين - نتيجة لغياب دورهم في البنية التقنية-، ولا يخضع لتراتبية قوية بفضل التفويض القوي للسلطة داخل البنية الإدارية للتنظيمات المهنية، لكن تمتاز سلطته التنظيمية بالضعف بحيث تصبح فيها المناصب ذات الأهمية والسلطة التنظيمية هي أضعف عنصر في نسق

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص. 14-15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 12.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 9.



السلطة؛ وذلك نتيجة المصدر الرئيس للشرعية السلطة الإدارية في البنية المهنية والمتمثل في الأساتذة الذين ينتخبون من يرونه الأجدر والأصلح لتمثيلهم وتسيير الشؤون التنظيمية المرتبطة بمهامهم.

إذاً تعتبر عملية انتخاب الجهاز الإداري -رئيس الجامعة، عميد الكلية، رئيس القسم- من أهم العمليات التي تضمن شرعية السلطة الشكلية داخل التنظيم المهني، لكن ما نلاحظه من خلال المواد التنظيمية أعلاه يتناقض بشدة مع مبدأ سلطة الاستحقاق، ويبقى اقتراح الوزير ورأي رئيس الجامعة ورأي عميد الكلية هو المعيار الوحيد والمصدر المباشر لسلطة الجهاز الإداري في الجامعة الجزائرية التي تطبعها مركزية قوية، وهذا أحد أهم أسباب الصراع وعدم الاستقرار، وذلك نتيجة لتهميش وتجاهل صوت الأستاذ وحقه في الإدلاء برأيه عن طريق انتخاب من يراه الأصلح لهذه المناصب، ويكون بذلك قد سلب قدرًا كبيراً من سلطته التي تقتضيها طبيعة نشاطه وبنية التنظيم المهني، ليُقلب من جديد هرم السلطة بطريقة قهرية وغير عقلانية كونها لا تراعي متطلبات وخصوصية هذا النوع من التنظيمات.

3- البنية الإدارية للتنظيم المهني؛ من الشكلية إلى اللاشكلية المفترضة:

استنادا على شرعية سلطة البنية الإدارية، واعتماداً على القوانين المنضمة لآليات التعيين في المناصب الإدارية المهم والحساسة داخل الجامعة الجزائرية، تم ملاحظة استغلال مفرط للإرتيابات التي تنطوي عليها هذه القوانين وبالأخص في عبارتي (رأي رئيس الجامعة) و(رأي العميد) و(في حالة عدم وجوده)، ويتجلى ذلك في الرتب العلمية الخاصة برؤساء الأقسام وعميد الكلية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13): توزيع الرتب العلمية على المناصب الإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية<sup>1</sup>

الدرجة العلمية	النائب الثاني	الدرجة العلمية	النائب الأول	الدرجة العلمية	المنصب	المنصب الرئيس
أستاذ محاضر أ	نائب عميد مكلف بالبيداغوجيا	أستاذ محاضر أ	نائب عميد مكلف بالدراسات العليا	أستاذ محاضر أ	عميد كلية	العمادة
أستاذ محاضر ب	نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	أستاذ محاضر أ	نائب رئيس قسم مكلف بالدراسات العليا	أستاذ محاضر أ	رئيس قسم	قسم التاريخ والآثار
أستاذ مساعد أ	نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	أستاذ محاضر أ	نائب رئيس قسم مكلف بالدراسات العليا	أستاذ محاضر أ	رئيس قسم	قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
أستاذ مساعد ب	نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	أستاذ محاضر أ	نائب رئيس قسم مكلف بالدراسات العليا	أستاذ محاضر أ	رئيس قسم	قسم الفلسفة
أستاذ محاضر ب	نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	أستاذ محاضر ب	نائب رئيس قسم مكلف بالدراسات العليا	أستاذ محاضر ب	رئيس قسم	قسم علم الإعلام والاتصال
أستاذ مساعد ب	نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا	أستاذ محاضر أ	نائب رئيس قسم مكلف بالدراسات العليا	أستاذ	رئيس قسم	قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

المصدر: من إعداد الطالب<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه؛ أن العميد ونوابه، وأغلب رؤساء الأقسام ينتمون إلى تصنيف أستاذ محاضر (أ) ماعدا رئيس قسم علم النفس يحوز على درجة أستاذ ، على الرغم من أن المادة (52) و(55)<sup>3</sup> واضحة بهذا الشأن؛ حيث تم تحديد تعيين عميد الكلية ونوابه من خلال اختيار من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ ، وفي حالة عدم وجوده يتم الانتقال إلى رتبة أستاذ محاضر، كما يتم تعيين

<sup>1</sup> الدرجة العلمية المحدد عند تولي المنصب.

<sup>2</sup> معطيات محصل عليها من الأمانة العامة للكلية.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت سنة 2003، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

نواب العميد من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى، أما نواب رؤساء الأقسام؛ نجد الأساتذة المكلفين بالدراسات العليا 5 إداريين برتبة أستاذ محاضر (أ) و 1 برتبة أستاذ محاضر (ب)، أما الأساتذة نواب رؤساء الأقسام المكلفين بالبيداغوجيا نجد 1 محاضر (ب) و 1 مساعد (أ) و 3 مساعد (ب)، على الرغم من أن المادة (56)<sup>1</sup> واضحة فيما يخص آلية تنصيب رئيس القسم ونوابه؛ حيث يتم تعيين رئيس القسم من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتب الأعلى، كما يتم تعيين مساعدين لرئيس القسم من بين الأساتذة الدائمين بقرار من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة. السؤال الذي يطرح الآن؛ هل يوجد أستاذ واحد برتبة أستاذ في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة باتنة 1؟ للإجابة عن هذا السؤال سنقوم بعرض الجدول التالي الذي حمل في طياته نصف الإجابة:

جدول رقم (14): توزيع الأساتذة حسب الرتب على المجالات العلمية داخل الكلية

المجموع	مساعد ب	مساعد أ	محاضر ب	محاضر أ	أستاذ	الرتبة العلمية الأقسام
40	02	13	08	10	07	تاريخ وعلم الآثار
53	04	09	07	21	12	علم الاجتماع والديموغرافيا
54	03	09	08	19	15	علم النفس وعلوم التربية
38	00	13	13	10	02	علوم الإعلام والاتصال
22	01	08	06	03	04	فلسفة
<b>207</b>	10	52	42	63	40	المجموع

المصدر<sup>2</sup>: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تضم 40 أستاذ، و 63 أستاذ برتبة محاضر (أ)، و 40 أستاذ برتبة محاضر (ب)، فكيف وعلى أي أساس ومعيار تم تنصيب العميد برتبة محاضر (أ)؟ وكيف ولماذا تم تنصيب باقي الأساتذة من بين جميع الأساتذة في الكلية والذي يقدر عددهم بـ 207، من مختلف الرتب؟ إن البحث في إجابة عن هذه الأسئلة غاية في الأهمية لتفسير ما سيأتي من تحليل، وأول خطوة قام بها الباحث هي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 12.

<sup>2</sup> معطيات محصل عليها من الأمانة العامة للكلية.

التقرب من عميد الكلية ونوابه، وكذا رئيس القسم ونوابه لطرح سؤال حول معايير وشروط التنصيب واختيار للأستاذ من أجل اعتلاء المناصب الإدارية؛ وكانت الإجابة كالتالي:

➤ المقابلة رقم (09) مع عميد الكلية:

"أتكلم معك بصراحة؛ حقيقةً أنا عندما توليت منصب عميد كلية اتخذت ومارست صلاحياتي بكاملها، أنه اخترت النواب ورؤساء الأقسام وعينتهم وفق شروط معينة... المعيار الأول هو الثقة، يجب أن أثق في الشخص بمعنى أن أثق في أخلاقه في مستواه وفي كفاءته، يأتي بعد ذلك معيار التأهيل، لماذا بعد ذلك يأتي التأهيل؟، لأن ممكن الجامعة تسييرها يختلف عن المؤسسات الإدارية أو الصناعية الأخرى، لأن عمل الجامعة هو عمل بيداغوجي بسيط لا يحتاج مهارات كبيرة أو تقنيات كبيرة، إذًا حتى لو الأستاذ لا يعرف البيداغوجيا أنا لا أقلق بشأن ذلك، لأن غداً أو بعد غد يعرفها بسهولة، ما هي؟ هي مجرد برمجة تخصص وقاعات، بعد ذلك الامتحان والنقاط، ويوجد قوانين بسيطة جداً تسيير هذه الأمور"

➤ المقابلة رقم (4) مع رئيس قسم:

"أنا لذي إمكانية الاقتراح على العميد، ويستند اقتراحي على الاتفاق المبدئي معي في مما يخص أسلوب التنظيم والتسيير، وهذه الخصائص تكتشفها أثناء خبرتك في العمل كأستاذ خاصة في النقاشات مع الأساتذة الأصدقاء، لأن لو أقترح أستاذ مثلاً شاع عليه عدم الانضباط والالتزام في أداء مهامه كأستاذ فكيف سيكون مردوده كأستاذ مسؤول عن أنشطة مختلفة داخل القسم"

نلاحظ من خلال المقابلتين أن الارتياح المتمثل في غياب المعايير الدقيقة والواضحة في القانون المتعلق بتعيين العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم، أدى إلى تبني حجج ومواقف لا تقل غموضاً وارتياباً من القانون نفسه، فعبارة (باقتراح من...) المتضمنة في القانون، جعلت من الاقتراح يُبنى على أساس الثقة والكفاءة التي سيكتسبها الأستاذ بعد توليه المنصب بعد يوم أو يومين، أو على أساس الالتزام والانضباط الذي لا يراه مسؤول المنصب إلا في الدائرة الضيقة للصدافة التي تشكلت لديه بفعل خبرته المهنية كأستاذ، إن مستوى الذاتية التي يبني عليها رأي المسؤول أو ممن يقترحون أسماء لتولي المناصب لا يحده أدنى مؤشر عقلائي سوى الشرط المتضمن في القانون والذي يشير بأنه عند الاقتراح يجب أن يقع الاختيار على الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية، وكما لاحظنا في الجدول أعلاه، يوجد 40 أستاذ؛ و63 أستاذ محاضر (أ)؛ و40

أستاذ محاضر (ب)، لكن على الرغم من هذا العدد المعبر من الرتب، لم نجد أي تبرير موضوعي مقنع بخصوص اختيار الجهاز الإداري للكلية.

إن الاعتماد على مبدأ الثقة لاختيار الجهاز الإداري يساعد على استفحال مبدأ بيتر principe de peter الذي طوره ((لورنس بيتر Laurence Peter)) و((ريمند هال Raymond Hull)) الذي يشير إلى " أن العمليات النظامية تساعد الموظفين من فئة ذوي الكفاءة الاعتيادية على الترقية حتى يصلوا إلى شغل مواقع السلطة، مزيجين بذلك كل من المنتمين لفئة ذوي الكفاءة العالية وفئة غير الأكفاء، معاً<sup>1</sup>، بمعنى أنه عند إختيار المسؤول عن المنصب وفق معيار الثقة، سيتم إختيار الأساتذة الذين لا تعلق درجاتهم أو كفاءتهم العلمية فوق درجات أو كفاءة سلطة المناصب العليا؛ وهذا ما لاحظناه بالنسبة للدرجة العلمية لنواب العميد ورؤساء الأقسام ونوابهم، كما أن إختيار الأساتذة ذوي الكفاءة البسيطة يجنب أصحاب المناصب العليا ارتفاع عتبة المستوى والكفاءة التي تكشف قدرتهم الحقيقية على تحمل مسؤولية المنصب، فباختيارهم للأساتذة ذوي الكفاءة العادية يجنبهم المبادأة والأداء المبتكر الذي يتسبب لهم في الكثير من الأعباء والأنشطة التي تتطلب كفاءة جيدة ومستوى مرتفع من الأداء، فتتحول السلطة بذلك من فئة ذوي الكفاءة الاعتيادية إلى الفئات ذوي الكفاءة العالية؛ وما يزيد من ضرورة الاعتماد على هذه الفئة الأخيرة وتجاوز باقي الفئات -لأن الكفاءة تكسر قواعد علاقات السلطة والمصالح الشخصية، فتصبح عملية الاختيار تتحكم فيها شروط ومعايير عقلانية-، وهذا ما يفتقر إليه التنظيم المهني المركزي للجامعة الجزائرية الذي -على العكس من ذلك- يشجع على انتشار وتطور نضام الكفاءة العادية<sup>2</sup> La médiocratie الذي قام بتشريجه ((آلان دونو Alain Deneault)) أستاذ الفلسفة والعلوم السياسية في جامعة كيبك بكندا.

إلى جانب ذلك، لاحظنا غياب شبه تام لرأي الأستاذ المهني بخصوص عملية إختيار وتعيين الأساتذة الإداريين، بحيث يبقى المصدر المحوري والمركزي في الاختيار هي ذاتية المسؤول نفسه؛ الذي تم تعيينه هو الآخر

<sup>1</sup> آلان دونو، نظام التفاهة، الطبعة الأولى، تر: مشاعل عبد العزيز الهاجري، بيروت، دار السؤال للنشر، 2020، ص. 75.

<sup>2</sup> تمت ترجمة La médiocratie بنظام التفاهة لأغراض تجارية تتعارض مع المعنى الصحيح والترجمة الدقيقة للمصطلح، حيث عرفها آلان دونو في الصفحة 70 من نفس المرجع أعلاه كما يلي "(بالفرنسية médiocrité) هو الاسم الذي يشير إلى ما هو متوسط، تماماً مثلما تشير كلمة infériorité et supériorité إلى ما هو أعلى وأدنى...، إن médiocratie يعني الدرجة الوسطى بعد رفعها إلى مصاف السلطة". لذلك فضل الباحث استخدام مصطلح نظام الكفاءة العادية بدلا من نظام التفاهة.

وفقاً لنفس المبدأ، وهذا ما يخالف جذرياً مبدأ سلطة الاستحقاق التي يقوم عليها التنظيم المهني، لأن مصدر الاستحقاق هو الأستاذة، ومتى غاب عنصر الاستحقاق - في عملية تعيين الأستاذة كإداريين - غابت الشرعية الحقيقية التي يستند عليها الأستاذ لممارسة سلطته التنظيمية والنجاح في مهامه كإداري.

إن هذه المركزية تعكسها مركزية التسيير نفسها التي تطبع الجامعة الجزائرية كتنظيم مهني، ما يجعل جنس الحلقات التي تتشكل منها سلسلة السلطة من جنس الحلقة الأولى التي انطلق منها ترابطها، بمعنى يتم تعيين وزير التعليم العالي والبحث العلمي بمقتضى مرسوم رئاسي بعد اقتراح من مستشاري الرئيس - قد يكون من نفس الحزب الفائز بالانتخابات الرئاسية والبرلمانية، مثلاً -، وبعد تنصيب الوزير يأتي الدور على تعيين الأمين العام والطاقم الإداري للوزارة، الذي بدوره يتشكل استناداً على رأي الوزير ومجموعة من الاقتراحات التي يؤخذ بها على أساس الثقة حتى تضمن الوزارة الأداء الجيد وتُبعد عنها التكتلات طامحة في السلطة، بعد ذلك يقترح الأمين العام مجموعة من الأسماء التي يتوفر فيها مطلب الثقة والانتماء السياسي وتخدم نفس المصالح، باعتبار أن رئاسة الجامعة هي منصب تابع لسيادة الدولة وبرامج حكومتها والمبادئ والقيم التي تؤمن بها، لذلك هي بمثابة ممثل عن الحكومة ومرآة عاكسة للدولة، وذلك بعد اقتراح من الوزير بتعيين، وفق مرسوم رئاسي، الأسماء التي يتوفر فيها شرط الثقة أولاً، ثم الكفاءة والخبرة، يأتي دور تعيين عمداء العليات والمعاهد والملاحق، الذي يتم إستناداً على رأي رئيس الجامعة وباقتراح من وزير التعليم العالي ليتم تنصيبهم وفقاً لمرسوم رئاسي، وفي الأخير يتم تعيين رؤساء الأقسام ونوابهم وذلك بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

من خلال هذه المركزية، والتراتبية التي تطبع الجهاز الإداري للجامعة الجزائرية؛ نلاحظ أن مصدر شرعية السلطة الشكلية هو مصدر سياسي وإداري شديد المركزية وبعيد كل البعد عن رأي الأستاذ، بمعنى؛ بعيد عن كل الإعتبارات العلمية ومقتضيات النشاط المهني وخصوصية الشروط البنائية للتنظيمات المهنية، التي تقتضي إرتكاز السلطة التنظيمية الشكلية على الشرعية التي تنبع من قناعات وخيارات المهنيين أنفسهم، والآلية الأكثر فعالية لتحقيق هذه الشرعية تتمثل في الانتخاب الجماعي للأستاذة المعنيين بالنشاط الإداري داخل الجامعة، وهذا ما

تقوم عليه أغلبية الجامعات الغربية المتطورة<sup>1</sup> على غرار جامعة أكسفورد Oxford والسربون Sorbonne وهارفارد Harvard ويال Yale وغيرها من كبرى الجامعات.

فماذا ينجم عن هذه المركزية في التعيين وثبوت السلطة؟ وما هي إرهاصات الإعراض عن رأي الأستاذ وتجاهل اقتراحاته؟ الإجابة عن ذلك تختزل في مفهوم يحمل دلالات ثقيلة على مستوى الفعل الجماعي المنظم؛ وهو: جماعة التحالف Groupes d'alliance، لأن الإرتياب المتضمن في القوانين المحددة لتعيين أعضاء الإدارة، ونتيجة لغياب معايير دقيقة توجه عملية الإختيار، كل ذلك يجعل من الإختيار يقع على أفراد يتقاسمون طموحات ومصالح مشتركة، ويتفقون حول أهداف جماعة تسمح بحقيق لكل فرد منها أهدافه ومصالحه الخاصة؛ التي على أساسها يتحقق التعاون والتحالف، هكذا يترجم شرط الثقة عند الإختيار، فبهذا الشرط يتم استبعاد أي طموح يسعى للوصول إلى السلطة الشكلية من خلال إحداث خلل وتشويه صورة الجهاز الإداري القائم وخلق المشاكل التي تكون في النهاية سبباً في تنحيته وإستبداله بعناصر أخرى.

#### ➤ المقابلة رقم (15)؛ مع أستاذ مهني:

"عندما جئت للجامعة وجدت جماعات تدين بالولاء للإدارة...، أيضاً هنا وجدت أن جماعات الولاء هي من يستفيد من إختيار الوقت الذي يناسبها في العمل وفي توزيع المقاييس وتحديد الحجم الساعي الذي يناسبه، أيضاً يستفيدون في حراسة الامتحانات، وتوقيت وتوزيع مناقشات المذكرات والترقيات بالخارج..."

#### ➤ مقابلة رقم (4) مع أستاذ إداري:

"ولله نعمل في ظروف جد صعبة، أجد نفسي بين المطرقة والسندان، فمن جهة متطلبات ومقام الأستاذ، ومن جهة أخرى متطلبات ومقام النشاط الإداري وما يتبعه من مشاكل، خاصة موضوع النقاط، وصل الحد أن يتصل بي مسؤول لزيادة نقاط لطالبة صديقة عضو تنظيم طلابي، في هذه الحالة أجد نفسي في موقف جد صعب"

إن الممارسات اللاشكالية الناتجة عن السلطة الرسمية، تدفع بجماعة التحالف نحو إنتهاج أساليب وطرق غير شكلية، وفي بعض الأحيان طرماً غير قانونية بإمكانها أن تتسبب لمن كُلف بتنفيذها مسائلات تأديبية تصل إلى

<sup>1</sup> أنظر. جيمس غروتشا وجوديث ميللر، الوصول إلى جامعة منتجة، الطبعة الأولى، ترجمة: فاطمة عصام صبري، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006.

حد الفصل من مهنة الأستاذ بشكل نهائي، كل ذلك من أجل إخماد الصراعات وحل المشاكل التي بمقدورها أن تشوه بشكل مباشر صورة الجماعة المتحكمة في السلطة الشكلية، في الغالب تمر هذه السلوكيات الخطيرة وكأنها لم تحدث، بحيث يتم طمسها بتواطؤ جماعة التحالف ومن يدين لهم بالولاء، وهذا أمر طبيعي مادامت سلسلة السلطة متشكلة من عناصر تم اختيارهم على أساس الثقة التي يتم إستغلال معناها الحقيقي في مثل هذه الظروف.

إذاً، نجد أن السلطة الشكلية في الجامعة تحمل في طياتها بذور السلطة اللاشكالية، وتخلق بذلك نوع من الممارسات اللاشكالية تبررها بطبيعة النشاط وثقافة الزمالة، حيث لاحظنا في الميدان أن البنية الإدارية يغيب فيها شكلنة السلوك والإجراءات، بحيث يتغلب فيها التفاعل والإتصال اللاشكلي على الإجراءات الصارمة والشكلية التي يقتضيها تنظيم، وهذا ما أكده جميع الأساتذة الإداريين الذين أجرينا معهم المقابلة:

### ➤ المقابلة رقم (2):

"في الحقيقة هنا في الإدارة نتعامل بشكل غير رسمي، من جهة الوضعية لا تسمح أن نتعامل بشكل صارم ورسمي مع أستاذ يبقى في نهاية الأمر زميل لك سواء كان إداري أو أستاذ عادي، ومن جهة أخرى؛ نشاط الإدارة لا يقتضي الرسمية لأن معظم المهام هي مهام بسيطة ولا تتطلب عمليات إدارية ضخمة ومعقدة، فباستطاعتي أن أنسق العمل بشكل مباشر مع الإداريين الذين لا يبعد مكتبهم عن مكتبي بمجرد أمتار، ويمكنني سماع انشغالات الأساتذة وحل مشاكلهم بطرق مباشرة وليس شرط أن يأتي إلى مكتبي أو يكتب طلب خطي، هذه أمور عادية"

لاحظنا أن الطابع الشكلي للممارسات الإدارية وعمليات تنسيق وتنظيم العمل تحكمها ثلاث عوامل متفاوتة في الأهمية ودرجة التأثير، وهي كالتالي؛ أولاً؛ طبيعة العلاقة التي تجمع أفراد البنية الإدارية؛ فبكونهم غينوا واجتمعوا على أساس الثقة فمن الطبيعي أن يتم الإتصال وتنسيق العمل بينهم بشكل مباشر وغير رسمي. ثانياً؛ عامل الزمالة، لأن الأستاذ الإداري في الأخير يبقى أستاذ مهني، فقبل أن يتقلد المنصب الإداري مارس مهنة الأستاذ بشكل أساسي وبممارسة كامل حيث تفاعل مع باقي الأساتذة بصفته زميلاً لهم، إذاً من المستبعد جداً أن يتغير التعامل بتأثير من المنصب الذي تقلده الأستاذ الإداري، خصوصاً وأنه متعاقد وحتى إن طالت أو قصرت مدة تجربته الإدارية سيعود إلى مهنته الأساسية وهي التدريس. ثالثاً؛ عامل الحيز المكان، كما سبق وأن أشرنا، توجد ثلاث أقسام في عمارة واحدة، وتبعد أخرى ببضعة أمتار عن البناية الرئيسة التي يعلوها مكتب العميد، فنجد القسم الواحد في نفس الطابق يشتمل على المكاتب الإدارية وقاعات التدريس وقاعة الأساتذة، وهو حيز



مكاني ضيق بحيث يمكن أن نرى نفس الشخص عشرات المرات في اليوم الواحد، لذلك عنصر المكان، هو أحد العناصر المساعدة على الإتصال والتنسيق اللاشكلي داخل الجامعة.

إن الطبيعة اللاشكالية التي تطبع الإجراءات المهنية والإدارية والاتصالية بين المهنيين لها أثر كبير في تشكل ثقافة التفاعل اللاشكلي، بمعنى أن طقوس تعامل الأساتذة فيما بينهم أو في علاقتهم بالإدارة؛ يتوجب أن تكون لاشكالية، أو من الأخلاقي أن تكون ودية ولا تتسم بال رسمية، إذ لاحظنا على الميدان أن تعامل أستاذ مع زميله أو مع الإدارة، أو تعامل الأستاذ الإداري من ناحيته مع الأساتذة بشكل رسمي، فهذا يعني أو يتم تأويله كتقليل من شأن الأستاذ ووضع حد مسيء لعلاقته مع الآخر، فما لمسناه وتحققنا منه في العديد من المقابلات، يؤكد أن الممارسات غير الرسمية شكلت ثقافة تنظيمية ينشأ عليها الأستاذ حديث العهد بالتنظيم المهني، ويلتزم بها الأستاذ قديم العهد بالمؤسسة، بل بالعكس، لا يتم اللجوء إلى الأساليب الرسمية والإجراءات الشكلية سوى في حالات الصراع القصوى، والوضعيات المتأزمة سواء بين الأساتذة المهنيين، أو بين الأستاذ المهني والأستاذ الإداري، إن هذه الثقافة التنظيمية التي تطبع التنظيم المهني، لها آثار ونتائج سلبية على النشاط المهني والإداري على حد سواء.

#### 4- معضلة النشاط الرقابي والطرق الضبطية داخل البنية المهنية:

في ظل الطابع اللاشكلي للعلاقات السوسيو-مهنية بين المهنيين، والشروط البنائية والوظيفية التي تتميز بها البنية المهنية، وبالخصوص فيما يتعلق بغياب الدور الذي يلعبه المحللين في البنية التقنية والمتصل بالرقابة وضبط الأنشطة والمهام، نطرح السؤال المركب التالي: كيف يقوم الخط التراتبي بمراقبة أنشطة ومهام الأستاذ المهني؟ وما هي آليات الضبط التي ينتهجها الأستاذ الإداري من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة؟ علماً أن غياب المحللين يؤدي بشكل مباشر لاختلال النشاط الرقابي والضبطي لعمال الخط التراتبي نتيجة لغياب اللوائح التفصيلية التي تحدد ماذا يجب مراقبته في الأنشطة المختلفة وكيف يتم مراقبته.

##### ➤ المقابلة رقم (6) مع أستاذ إداري:

"عندما أتواجد في مكنتي بصفتي نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا، فأنا لا أملك الدراية بكل ما يجري في القسم، لذلك فنحن نفتح المجال للطلبة ونمر بشكل دوري على الأقسام وقاعات المحاضرات من أجل معرفة ما إذا كان الأستاذ قد تأخر، أنا شخصياً أقوم بذلك وفي بعض الأحيان يساعدني أعوان الإدارة، فعلى الرغم من أن أخلاقياً ليست من مهامنا، ولكن أقوم بإلقاء نظرة يومياً تقريباً، وأقول للطلبة يا طلبة الأستاذ الذي يغيب أو يتأخر؛ الأستاذ الذي ترونه لا يؤدي مهامه بطريقة بيداغوجية، أكتبوا تقريراً حول كل ذلك"

##### ➤ المقابلة رقم (8) مع أستاذ إداري:

"في الحقيقة هناك طريقة رسمية التي يتم بها مراقبة ومتابعة نشاط الأستاذ وسير الدروس، وهي دور مسؤولي الشعب والتخصصات، لكن للأسف لا يؤدون هذه المهمة وأنا أعتقد يعود سبب ذلك إلى عدم امتلاكهم السلطة من أجل مسائلة الأستاذ حول عدم حضوره أو تأخره؛ يعني مسؤولي الشعب والتخصصات هم في حد ذاتهم أساتذة ويفضون أن يطبق ذلك عليهم هم أنفسهم، ونتيجة لهذه الحساسية انتهجنا طرق غير مباشرة من أجل مراقبة الأنشطة، أولاً؛ أقوم بتكليف النائب المكلف بالبيداغوجيا بالذهاب لإلقاء نظرة على القاعات المبرمجة للتدريس من أجل التأكد من حضور الأستاذ، هذا من جهة، من جهة أخرى، هناك طريقة ثانية أكثر نجاعة وهي المراقبة من خلال الطلبة، فمن خلال الطالب نتأكد من حضور الأستاذ ونسبة تقدم الدروس وحتى مستوى أداء المهام"

نلاحظ أن الخط الهيرارشي وبالخصوص الوظائف الإدارية المكلفة المتابعة بالبيداغوجية قد ابتكرت بدائل وظيفية من شأنها تسهيل النشاط الرقابي للإدارة، فعلى غرار الدور الذي كلف به مسؤولي الشعب والتخصصات

في مراقبة ومتابعة الأنشطة؛ والذي تعذرت ممارسته نظراً لحساسية الموقف فيما بين الأساتذة والمسؤولين - ناهيك عن المسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين دون أدنى سلطة تساعد على ممارسة مهام المراقبة-، نجد أن البنية الإدارية استعانت بطرق غير مباشرة لضمان نشاط المراقبة وتحقيق الضبط التنظيمي؛ وذلك بواسطة ما يلي:

**الطريقة الأولى؛** تتمثل في الزيارة المفاجئة لرئيس القسم -أو نائبه المكلف بالبيداغوجيا أو أعوان الإدارة- بشكل دوري يومياً للتأكد من حضور الأستاذ في قاعة التدريس أو في مدرج المحاضرات، وخضع الباحث لهذا الإجراء الرقابي طيلة الثلاث سنوات التي اشتغل فيها في الكلية بصفتنا أستاذ متعاقد، حيث نلاحظ رئيس القسم أو نائبه يلقون نظرة خاطفة على الفتحة الزجاجية لباب القاعة، وأحياناً يطرق الباب ويدخل ليلقي التحية ثم يذهب؛

**الطريقة الثانية؛** تتمثل في الاستفسار من الطلبة فيما إذا كان الأستاذ يحضر باستمرار ويلتزم بالتوقيت ويتقدم بشكل جيد في الدروس، ويصل الحد إلى درجة أخذ رأي الطالب بخصوص مستوى الأستاذ ودرجة تمكنه من مفردات المقياس، وقد حدث أن صرح لنا رئيس القسم بذلك قائلاً "لقد سألت عنك الطلبة وأعربوا لي عن إعجابهم بطريقة شرحك وتسييرك لحصص التطبيق"، بالتالي من خلال وجهة نظر وملاحظات الطالب تقوم الإدارة بمتابعة ومراقبة الأستاذ على الرغم من أن أغلبية أعضاء الإدارة يتفقون حول حساسية الطريقة الأولى ونجاعة الطريقة الثانية في المراقبة؛

**الطريقة الثالثة؛** وهي طريقة غير مباشرة كونها تراقب نشاط الأستاذ من خلال وثيقة المراقبة المستمرة الخاصة بالطلبة، بحيث يقوم الأستاذ في كل حصة بملء المعلومات الخاصة بالتاريخ وحضور الطلبة وتنقيط المشاركات وتقييم الأعمال والملاحظات المهمة حول الاستيعاب، فمن خلال هذه المعلومات والتواريخ المسجلة ومجموعة المعلومات المتضمنة؛ يستطيع الإداري في نهاية كل شهر متابعة مهام الأستاذ ومراقبة درجة التزامه في تأدية مهامه، لكن لا يتم الالتزام بهذه الطريقة لا من الإدارة ولا من الأستاذ من أجل تحقيق الرقابة على المهني، وإنما لمحاسبة الطالب من خلال عدد الغيابات، بالتالي تصبح أداة لتبرير النقطة أو منع الطالب من الامتحان نتيجة خرق القانون الداخلي المتمثل في عدد الغيابات القصوى من دون مبرر.

لمسنا نوع من التدمير والاستياء لدى الأساتذة المهنيين بخصوص الآلية الأولى والثانية في عملية المراقبة، حيث يرون أنها عمل لا أخلاقي وسلوك يمس في كرامتهم ويطعن في مكانتهم السوسيو-تنظيمية، ويعكس لهم

موقف الجهاز الإداري الذي يرون أنه يعتبرهم أساتذة لا يؤمنون على أنشطتهم المهنية ويشككون في التزامهم الأخلاقية، فعندما يصرح الأستاذ بقوله "أشعر بالقلق والانزعاج عندما يطرق الإداري الباب ثم يدخل ليتأكد من حضوري، أشعر وكأن صورتي قد اهتزت أمام الطلبة، أتمنى أن يجدوا طرقاً أخرى لمعالجة هذا الموضوع"، أو عندما يصرح الأستاذ باستيائه بخصوص اعتماد الإدارة على الطالب لمراقبة نشاطه فيقول:

### ➤ المقابلة رقم (01) مع أستاذ مهني:

"أنا أعلم أن الإدارة تراقبني، لكن لا أعلم شيء عن الطرق، بمعنى أنها غير معلنة بطريقة رسمية، كيف يا عجب العجاب!! يدخل رئيس القسم إلى مجموعة في الفايبروبوك خاصة بالطلبة ويسألهم فيما إذا جاء الأستاذ ليدرس اليوم أو لا، هل تصدق ذلك؟ أجابه البعض بلا لم يأتي، رغم أنني كنت حاضراً لكن درست في عاقبة أخرى نظراً لاستغلال أستاذ آخر للقاعة المبرمجة، فعندما لم يجدي الطلبة قاموا بتسجيلي غائباً، والإداري هو من أعلمني، طيب لماذا لم تسألني مباشرة؟ لماذا لجأت إلى الطالب؟ هذا ما أرفضه على الإطلاق ودخلت معهم في صراع"

إذاً، إن اعتماد الإدارة على طرق غير معلنة كونها غير رسمية ولا يحددها أي قانون، تسبب ذلك في استياء الأساتذة وعدم رضاهم عن الآليات التي يتم بواسطتها مراقبة نشاطهم، كما أن استعانة الأستاذ الإداري بالطلبة لمتابعة نشاط الأستاذ جعل من هذا الأخير يتخذ موقفاً سلبياً تجاه الإدارة، وأصبح في بعض الأحيان يقارن نفسه ببقية زملائه "لماذا تتم مراقبتي يومياً وعض البصر عن بعض الأساتذة؟"، الأمر الذي زاد في تآزم العلاقة بين الأساتذة أنفسهم، وعمق الفجوة بينهم وبين أعضاء الجهاز الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن آليات المراقبة المنتهجة من قبل البنية الإدارية تمس الجانب الشكلي فقط - الحضور، التأخر، مستوى سير الدروس-، لكن لا تراعي الجانب النوعي لنشاط الأستاذ، وهذا راجع بالأساس لتنوع وتعقيد مهام الأستاذ المهني نفسه، وهناك محاولات مستحدثة من طرف الوزارة لمتابعة ومراقبة نشاط الأستاذ كميّاً ونوعياً، وذلك من خلال القرار رقم 778 مؤرخ في 08 جويلية 2017<sup>1</sup> الذي يهدف بحسب المادة (02) إلى تقييم الأنشطة العلمية والبيداغوجية للأستاذ الباحث من أجل تتمين الجهود والأداء العلمي والبيداغوجي

<sup>1</sup> قرار رقم 778 مؤرخ في 08 جويلية، يحدد كيفية تطبيق المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

وتشجيع الاستحقاق والتنافس بين الأساتذة الباحثين وتطوير أداء المؤسسة الجامعية، ويحتوي القرار على ملحقين يتضمنان ما يلي:

- الملحق الأول: يتضمن تقرير حول النشاطات البيداغوجية والعلمية التي يتوجب على الأستاذ الباحث إدراجها في إستمارة مخصصة لذلك، وإرفاقها معها كل الوثائق ذات فائدة تبرر نشاطاته، ويحتوي الملحق الأول على، أولاً؛ معلومات شخصية - بما في ذلك الرتبة وتاريخ التوظيف والتوظيف في الرتبة والتخصص-، ثم إستمارة يملؤها الأستاذ تخص الأنشطة البيداغوجية تحتوي على أنشطة التعليم المتمثلة في الأعباء البيداغوجية محددة في التدريس؛ والإنتاج البيداغوجي كإعداد المطبوعات؛ والتأطير البيداغوجي كالإشراف على المذكرات والتربصات؛ والمشاركة في الهيئات البيداغوجية كالعضوية في اللجنة العلمية للقسم أو الكلية؛ والمشاركة في مراقبة معارف الطلبة كالمشاركة في مراقبة الامتحانات وإعداد مواضيع الاختبارات، ثانياً؛ الإنتاج العلمي كالإنتاج المقالات وتأليف الكتب؛ والإشراف العلمي كالإشراف على أطروحات الدكتوراه، أو عضوية في لجنة مناقشة أطروحة دكتوراه؛ وإجراءات الخبرة والتقييم العلميين كالعضوية في لجنة قراءة في مجلة علمية؛ المسؤولية والتنشيط العلميين كمدير أو عضو مخبر بحث؛ ثم ينهي الأستاذ ملء هذا الملحق الأول بذكره للصعوبات التي تواجهه خلال نشاطهم البيداغوجي والعلمي.

جدول رقم (15): بطاقة تقييم ذات مرجعية معيارية للنشاطات البيداغوجية والعلمية

الرقم	النشاط	المعيار	درجة التقييم (++)				
			1	2	3	4	5
1	التعليم						
2	الإنتاج البيداغوجي						
3	الإشراف البيداغوجي						
4	المشاركة في الهيئات البيداغوجية						
5	المشاركة في مراقبة معارف الطلبة						
6	الإنتاج العلمي						
7	الإشراف العلمي						
8	الخبرة والتقييم العلميين						
9	المسؤولية والتنشيط العلميين						

المصدر: القرار رقم 778 المؤرخ في 08 جويلية 2017<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قرار رقم 778 مؤرخ في 08 جويلية 2017، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

- الملحق الثاني: يتضمن بطاقة تقييمات النشاطات البيداغوجية والعلمية من طرف المجلس العلمي، وتحتوي، أولاً؛ على المعلومات الشخصية الخاصة بالأستاذ محل التقييم، ثانياً؛ جدول تقييم من خلاله اللجنة العلمية نشاط الأستاذ وذلك من 1 نقطة (ضعيف)؛ 2 نقطة (غير كاف)؛ 3 (مقبول)؛ 4 (جيد)؛ 5 نقطة (جيد جداً)؛ ويحتوي على معيار تقييمي يهدف إلى تكريس الممارسة الجيدة للأستاذ الباحث، ويتطلب كل معيار سؤال أو عدة أسئلة يعد من طرف المجلس العلمي حول النشاطات القانونية الأساسية للأستاذ الباحث؛ ثم يترجم إلى علامات من 1 إلى 5، وفي الأخير يتم التوصل إلى العلامة المتوسطة النهائية (NMF) مثلاً: إن كان هناك 9 معايير - سؤال واحد عن كل نشاط - مع اعتبار التقديرات مثلاً 4، 4، 3، 2، 4، 4، 3، 3، 4 على التوالي؛ فالعلامة المتوسطة النهائية تكون  $20 * \frac{13.77}{(9*5)} = 20$ ، وفي الأخير تبدي اللجنة العلمية ملاحظاتها وتوصياتها، كالتالي:

جدول رقم (16): بطاقة التقييم التلخيصية المعيارية (FESC)

بيان المعيار	التقييم				
	مؤشرات الأداء				
العلامة المتوسطة النهائية / 20	1	2	3	4	5
المعيار 1					
المعيار 2					
.....					
المعيار 9					

المصدر: القرار رقم 778 المؤرخ في 08 جويلية 2017<sup>1</sup>

نلاحظ أن من خلال هذا القرار تحاول الوزارة سد الثغرة التنظيمية التي تسبب فيها غياب المحللين وضعف البنية التقنية داخل التنظيم المهني، حيث قسمت عملية مراقبة وتقييم الأستاذ إلى شقين، شق كمي وشق نوعي، الشق الكمي تحدده خانات إستمارة الملحق الأول، حيث يسجل الأستاذ عدد الأنشطة البيداغوجية والبحثية التي أنجزها على مدار السنة الجامعية، وبذلك تتمكن من تقييم مستوى نشاط الأستاذ، كما يمكنها بذلك أيضاً مراقبة الأنشطة التي لم يغطيها الأستاذ ومنه تستطيع أن تحدد التقصير المسجل على مستوى النشاط المهني، أما في ما يخص الشق الكيفي استندت الوزارة على السلطة التقديرية للمهني من خلال التقييم الذي يقدمه أعضاء المجلس العلمي ويصادق عليه كل من رئيس المجلس وعميد الكلية، فمن خلال المعيار التقييمي الذي يتأسس في الأصل

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.10.

على أسئلة محددة من طرف أعضاء المجلس العلمي -على سبيل المثال: هل ألم الأستاذ بمختلف المقاربات النظرية التي تندرج ضمن المقياس؟- التي تتحدد بها العلامة المتوسطة النهائية تعكس مردودية ومستوى أداء الأستاذ في كل سنة جامعية، ليجد المهني نفسه في الأخير أمام تقييم لذاته بذاته.

إذاً؛ رغم محاولة الوزارة بهذا القرار لتجاوز سلطة المهني، من خلال سعيها إلى جعل نشاط المجلس العلمي أقرب ما يكون إلى نشاط المحللين في البنية التقنية، إلا أنها في الأخير لم تستطع الاستغناء عنها، فبدون السلطة المعرفية لأعضاء المجلس العلمي لن تكتسب الأرقام المسجلة في الملحق الأول معناها وقيمتها النوعية، وذلك يعود إلى كون النشاط المهني هو نشاط نوعي بالأساس، فلا معنى لعدد الإنجازات المحقق من طرف الأستاذ ما دامت تفتقر إلى المستوى الجيد والمحتوى الجاد والمستجد، ولن يتحدد تقييم أعمال الأستاذ إلا بالسلطة المعرفية للأستاذ نفسه -أعضاء المجلس العلمي-، لكن في هذه النقطة بالذات يوجد إشكال في موضوعية التقييم، بمعنى أن البنية التنظيمية للمجالس العلمية نفسها لا تنفك عن سلطة البنية الإدارية، وهذا ما تكشف عنه المادة 43<sup>1</sup> المحددة لأعضاء المجلس العلمي للكلية الذي يتشكل من؛ عميد الكلية، نواب العمداء، رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية للأقسام، مديري وحدات البحث أو المخابر، ممثلين منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم، وفي الأخير مسؤول المكتبة، ونلاحظ من خلال أعضاء المجلس العلمي أنه تابع لسلطة البنية الإدارية، أن قرار عميد الكلية يحضى بالسلطة الكاملة على باقي الأعضاء باعتبارهم تابعين لسلطته سواء الشكلية أو اللاشكالية، واتضح هذه السلطة من خلال مضمون جواب قدمه أستاذ عضو والعميد بخصوص سؤال طرح حول علاقته باللجنة العلمية:

#### ➤ المقابلة رقم (09) مع عميد الكلية:

"عميد الكلية عضو أساسي في الهيئات العلمية، يعني كل هيئة علمية لها رئيس منتخب والعميد هو عضو بقوة القانون، إذاً العميد يشتغل مع هذه الهيئات العلمية بشكل دائم ومنتظم، وحضوره ضروري؛ بمعنى بدون العميد لن يعقد اجتماع المجلس العلمي، فدائماً العميد هو الذي يوضح؛ هو الذي يفسر؛ هو الذي يعطي حلول لبعض الإشكالات؛ لأنه بصفته مسؤول أول ويمتلك كل المعطيات الخاصة بتسيير الكلية، ويتقن رئيس المجلس العلمي كرئيس هو من ينظم الاجتماعات ويسيرها ويصادق على القرارات هو والعميد"

#### ➤ المقابلة رقم (11) مع أستاذ مهني:

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت سنة 2003، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

(بغضب شديد) "في الواقع؛ من يتبع للإدارة يستحيل أن يخدم الأستاذ، رئيس القسم؟ يستحيل؛ رئيس اللجنة العلمية؟ يستحيل؛ رئيس المجلس العلمي؟ يستحيل، يستحيل أن يقفوا مع الأستاذ لأنهم في الأخير هيئة إدارية تابعين للعميد، يقفون مع الطالب هذا في صالحهم لأن الطالب وراء المنظمات الطلابية يعني وراءه أختام رسمية، إذاً اللجنة العلمية لا يتم جمع أعضائها إلا إذا كانوا متفقين لأنهم سيتفقون على أمور بعد ذلك، لا يخفى على أي أستاذ الطريقة التي يُنتخب بها ممثلي الأساتذة أو الرئيس في اللجان العلمية للأقسام أو المجلس العلمي للكلية، الجميع يعلم بأن الفائز بالمنصب تم تحديده والاتفاق عليه مسبقاً قبل الانتخابات، كذلك القضايا التي تناقشها هذه الهيئات العلمية في اجتماعاتها الدورية، بحيث يتفقون على القرار قبل سماع الانشغالات والاقتراحات، صحيح أستطيع أن أقدم رأيي واقتراحاتي كعضو مثلاً لكن هل يتم مناقشته؟ في حقيقة الأمر لا، كل هذا لأقول لك أن الإدارة هي من يقرر فعلياً فيما يطرح على طاولة الهيئات العلمية"

في الحقيقة يعد هذا القرار بمثابة تجربة حية تثبت لنا ضعف البنية التقنية داخل التنظيم المهني، إذ نلاحظ صعوبة تحويل نشاط المجلس العلمي إلى نشاط تحليلي تختص به في الأصل البنية التقنية على غرار تلك الموجودة في البنية البسيطة والتقسيمية؛ كونها تمتاز ببيروقراطية ميكانيكية بخلاف البيروقراطية المهنية التي تتميز بها الجامعة، فعلى الرغم من محاولة الوزارة لتكسيم النشاط المهني إلا أن المعيار المحدد لقيمة ومستوى تلك الأنشطة يبقى ذو ارتياب شديد، كونه يقوم على السلطة المعرفية للأستاذ المهني نفسه، ناهيك عن خاصية التمايز differentiation الناتج عن آلية تنميط المؤهلات؛ بحث يُنتج لنا هذا الأخير تمايز في مضمون مهمات الأستاذ المهني والتي تتسم بالتنوع الكبير في الكفاءات والمعارف المهنية؛ بالتالي يتم تحديد مهام كل أستاذ وفقاً لتخصصه ومجال تكوينه، الأمر الذي يزيد من صعوبة اللجنة العلمية التي تتشكل من عدد محدود من الأساتذة، صحيح أن الأعضاء يمثلون الأساتذة لكن لا يمثلون بأي حال من الأحوال جميع التخصصات والمعارف المتنوعة التي يتضمنها التنظيم المهني، فكيف لأعضاء المجلس أن يقيموا محتوى نشاط أساتذة من تخصصات ومجالات معرفية مختلفة -مثلاً؛ يوجد في بعض الأقسام أربع تخصصات-؛ ما يجعل تحديدهم بشكل دقيق للمعيار التقييمي -الذي على أساسه يكتم أداء الأستاذ وتحدد علامته النهائية- أمر غاية في الصعوبة إن لم نقل مستحيلاً نظراً لتنوع التكوين المعرفي الخاص بالمهنيين.

في المقابل؛ نجد أن هذا القرار يعزز من سلطة البنية الإدارية، وبالأخص الخط التراتبي، من خلال ضمان العضوية الضرورية لعميد الكلية ورؤساء الأقسام، ناهيك عن المجلس العلمي الذي يعد -تنظيماً- تابعاً لسلطة



البنية الإدارية؛ فكما لاحظنا في مضمون المقابلة مع العميد، اختزل مهام رئيس المجلس العلمي في تنظيم الاجتماعات وتسيير المداخلات والنقاشات ويصادق مع العميد على القرارات، بمعنى إذا رفض العميد ما تم الاتفاق عليه بالأغلبية لن يؤخذ به حتى يزيكه ختم وإمضاء العميد، فهذا الأخير هو من يوضح الارتياح ويفسر المعنى ويقدم الحلول للإشكالات، وما على الأعضاء والرئيس سوى الموافقة أو استغلال الحق في إبداء الرأي وطرح الاقتراحات شرط ألا تخرج عن المعايير والسلطة التقديرية للعميد وممن يتبعه في سلسلة السلطة الشكلية المكتسبة بحكم المنصب الذي شرع له التحالف الخارجي ممثلاً في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

لكن المفارقة تكمن في عدم تطبيق هذا القرار على الرغم من وضوح محتوى المادة (13)<sup>1</sup> والتي تفيد بسريان مفعول هذا القرار ابتداء من السنة الجامعية 2017-2018، فلماذا لم يطبق هذا التقييم من طرف البنية الإدارية رغم أن صياغته تعزز سلطة الأستاذ الإداري؟ نجيب على هذا السؤال بما تم استنتاجه انطلاقاً من الأسئلة التي طرحت على الأساتذة الإداريين والمهنيين على حد سواء، والتي تصب أغلبها في ثلاث نقاط رئيسة تفيد بعدم تطبيق القرار:

أولاً؛ الطبيعة البيروقراطية والتقنية التي تتسم بها إجراءات تطبيق هذا التقييم، والتي لا تتناسب مع عدد وجهد أعضاء اللجنة العلمية التي يتوجب عليها تقييم 207 أستاذ كل نهاية سنة جامعية إضافة إلى الأعمال والأنشطة المهنية التي تنتظر كل أستاذ عضو في المجلس -سواء أكان إداري أو مهني- ما يزيدهم عبء على عبء، بالتالي يتطلب تطبيق هذا القرار هيئة علمية تدرج تحت سلطة المجلس العلمي تختص بتطبيق إجراءات عملية تقييم الأنشطة العلمية والبيداغوجية للأستاذ بحيث يتم إنشائها في كل قسم وتشكل من أعضاء يمثلون التخصصات التي تحتويها الجامعة، لكن تنحرف الجامعة بذلك نحو العمل البيروقراطي الميكانيكي أكثر منه إلى العمل العلمي المهني؛

ثانياً؛ عدم مطالبة الأساتذة المهنيين بتطبيق هذا القرار نتيجة الموقف السلبي تجاه مضمون التقييم، ويعزى هذا الموقف إلى السلطة التقديرية التي يكتسبها الأستاذ في مرحلة التكوين التي تعززت بشكل متطرف نظراً لغياب السلطة المرجعية التي يحتكم إليها الأستاذ، وكذلك طبيعة العلاقة السوسيو-مهنية التي ينشأ عليها من خلال الخبرة؛ فكما لاحظنا فيما سبق أن هناك أزمة في علاقة الأستاذ بزملائه، والحال أنه لا يثق بقدراتهم، ناهيك عن

<sup>1</sup> قرار رقم 778 مؤرخ في 08 جويلية 2017، مرجع سبق ذكره، ص. 3.

تقييمه له في ظل التراتبية المهنية التي تشكلها الرتب العلمية "من يكون حتى يقيمني؟ هو أستاذ جامعي وأنا أستاذ جامعي"؛

ثالثاً؛ لاحظنا تواطؤ الإدارة بعدم الحرص على تطبيق هذا القرار، وذلك يعود إلى تحفظهم على الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها هذا التقييم، إذ يفضله يتم تمييز الأداء العلمي والبيداغوجي وتشجيع الاستحقاق والتنافس بين الأساتذة، وهذا ما يمس في صورة ومكانة الأساتذة الإداريين كونهم الطرف الأضعف من حيث الإنتاج العلمي والنشاط البيداغوجي بسبب التزاماتهم بالأنشطة الإدارية، فهذا القرار من شأنه أن يبرز الفارق بين مستويات الإنتاج العلمي للأساتذة -المهنيين والإداريين-، ويكشف عن ضرورة سلطة الاستحقاق التي لن يكتسبها الأستاذ إلا من بواسطة مستوى الأداء العلمي والبيداغوجي وكذلك الانتخاب الديمقراطي الذي يشرعن السلطة الرسمية للمنصب الإداري في التنظيم المهني.

إذاً؛ نلاحظ أن هذا القرار لم -وفي تقديرنا- لن يطبق بنجاعة كونه يمس سلطة الطرفين، سواء كانت سلطة معرفية يمتلكها الأستاذ المهني، أو سلطة تنظيمية يكتسبها الأستاذ الإداري، ومن هنا يتضح كذلك أن ليس كل ما تقره السلطة السياسية والبيروقراطية تخضع له بشكل صارم التنظيمات المهنية، بل هناك تقديرات يتم موازنتها وفقاً لمنطق علاقات السلطة بين الفاعلين داخل التنظيم، لذلك اكتفى الأساتذة -المهنيين والإداريين- بالطريقة الكلاسيكية لعملية المراقبة والضبط من خلال المتابعة اليومية للحضور والاستعانة بالطلبة لتقدير مستوى الأداء المهني، وذلك على الرغم من المشاكل والمواقف السلبية التي تنشأ بين الطرفين.

### 5- المهام الإدارية؛ من الأنشطة التنظيمية إلى الممارسات السياسية:

إن الثقافة التنظيمية<sup>1</sup> الناتجة عن الممارسات اللاشكالية التي تمتاز بها التنظيمات المهنية -سواء على مستوى الممارسة المهنية أو على مستوى الأنشطة الإدارية- أدت إلى تركيز الأستاذ الإداري على مهام دون أخرى، خاصة في ظل غياب البنية التقنية وتعذر الرقابة المباشرة، ولاسيما وضعية الأستاذ الإداري في مقابل درجة الحرية والتحكم التي يتمتع بها الأستاذ المهني في تأدية مهامه.

#### ➤ المقابلة رقم (6) مع أستاذ إداري:

"الأمر محير؛ إذ أنه على الرغم من أن الأستاذ يعرف مهامه جيداً، ومكلف بعدد قليل من الساعات، ويتمتع بأجر جيد، ويمتلك مكانة اجتماعية ما شاء الله، ويعمل في ظروف مهيأة -رغم النقائص لكن الضروري موجود والحمد لله- لكن تجد هذا الأستاذ الذي يتمتع بكل هذه الأمور المتوفرة، إلا أنه يتصرف بطريقة غريبة، أنا أستحي؛ أو لأقول في البداية كنت أستحي لكن الآن لا أستحي لأني وجدت نفسي أمام أساتذة ليسوا في المستوى، والله العظيم؛ يعني الأستاذ يدرس يومين في الأسبوع بحجم ساعي لا يتعدى الستة ساعات، تجد نفسك معه لا يلتزم بالحد الأدنى، أجد نفسي كحارس وأمارس في الرقابة !!!"

#### ➤ المقابلة رقم (3) مع أستاذ إداري:

"هناك دور غير معلن تقوم به، وهو دور السياسي أسميه دور الموازنات، بين الطالب وبين الأساتذة وبين الإداريين، بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، وعندما أقول دور سياسي فهو دور فرضته عوامل غير طبيعية، كالصراع بين الطالب والأستاذ؛ أين صاحب الحق؟، إذا ندخل في حالات نبتعد فيها عن إدارة النشاط البيداغوجي والعلمي، ونصبح في تركيز كبير على عملية الموازنات السياسية، وهي ليست بالموازنات العقلانية"

<sup>1</sup> إن الثقافة التنظيمية في سياق التحليل تم توظيفها بالمعنى السوسيو-تنظيمي (سوسبولوجيا التنظيمات) الذي قدمه "جون دانييل رينود" إنطلاقاً من أفكار ونتائج "ميشال كروزبي" "وايرارد فريدبرغ"، بمعنى هو مجموعة من القواعد والمعايير الاجتماعية التي تشكل منها نسق الفعل الملموس الناتج عن علاقات السلطة داغل التنظيم، إذ لا نوظفه في هذه الدراسة بمفهوم المقاربة الأنثروبولوجية كالتى قدمتها "ميد" والذي وظيفته سوسبولوجيا الصناعة والعمل حتى نهاية السبعينيات.

لاحظنا أن الأستاذ الإداري في التنظيم المهني يقضي الكثير من الوقت في معالجة المشاكل التنظيمية والعلائقية، سواء بين الطالب والأستاذ؛ سواء بين الأساتذة في ما بينهم؛ أو بين الأساتذة والإداريين، أما في ما يتعلق بالمشاكل المتكررة بين الأساتذة؛ فتتعلق بتوزيع المقاييس وبرمجة القاعات والتوقيت، فكل أستاذ يريد المقياس الذي يناسب تكوينه ويتطابق مع تصنيفاته؛ ويسعى لتحديد الوقت الذي يساعده ويتوافق مع نمط حياته اليومي، وبما أن الأستاذ الإداري لا يملك سلطة إسداء الأوامر تجاه الأساتذة المهنيين، يجد نفسه أمام صعوبات تنظيمية حساسة، يؤهلها البعض بالتميز وغياب المساواة في تعامل الإدارة مع الأساتذة، ما يزيد في صعوبة حل الصراعات القائمة بين الأساتذة في إطار علاقاتهم المهنية.

كما لاحظنا أنا الأستاذ الإداري، بالأخص رؤساء الأقسام والعميد ورئيس الجامعة، يؤدون مهام رئيسة في علاقة التنظيم المهني "الجامعة" بالبيئة الخارجية، فبقول الأستاذ الإداري أنه يعمل على "تحقيق الموازنات السياسية بين البيئة الداخلية والخارجية"؛ فهو يعني بذلك أن له دور في التنسيق بين السلطات المتضادة أي بين سلطة الأستاذ وسلطة التحالفات الخارجية<sup>1</sup> coalition externe، وبالخصوص تعليمات وزارة التعليم العالي؛ ونقابات الأساتذة؛ والمنظمات الطلابية؛ والانتماءات القبلية في بعض الأحيان؛ بحيث يجد الأستاذ الإداري نفسه بين المطرقة والسندان، ما يجعله في الكثير من الأحيان الوقوف إلى جنب المصدر الأقوى للسلطة، وبحسب ملاحظتنا تصنف سلطة الأستاذ المهني في ذيل الترتيب بالنسبة للأستاذ الإداري.

نظرياً؛ يتوجب على الأستاذ الإداري أن يؤدي دور جدار الحماية بالنسبة لسلطة الأستاذ المهني؛ بحيث يحافظ على استقلالته وسلطته، لكن ما تم ملاحظته على الميدان هو عكس ذلك تماماً، بمعنى أن الأستاذ الإداري يعمل باستمرار على الاستثمار في سلطة واستقلالية الأستاذ ليس بهدف حمايتها وتعزيزها، وإنما استغلالها لصالحه وذلك بكسرهما واختراقها من أجل مرضات أطراف السلطة الأخرى وكسب تأييد وتعاطف ودعم التحالفات الخارجية، وهذا أمر منطقي كون مصدر سلطة الأستاذ الإداري ليس الأستاذ المهني بل التحالفات الخارجية وعلى رأسها وزارة التعليم العالي.

إن دور التحالفات الخارجية كمصدر للسلطة؛ لم يمس سلطة الأستاذ وحسب، بل مس أيضاً سلطة الأستاذ الإداري وبالأخص سلطة الفاعل المنسق أو الرابط بين التنظيم المهني والبيئة الخارجية، بمعنى إذا كان دور

<sup>1</sup>أنظر الفصل الثاني.

نائب العميد أو نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية مصدرًا للسلطة بفعل ما يحققه من تفاوضات وصفقات تدر بالفائدة على الأستاذ الجامعي والجامعة ككل؛ مثل تنظيم دورات تكوينية للشركات يشرف عليها الأساتذة، أو استقطاب تمويلات خارجية من أجل إنجاز بحوث أو تطوير البحث العلمي، إلا أن ما يحدث هو العكس، فهذا الدور المهم للأستاذ الإداري قد زال بفعل التبعية المركزية التي تخضع لها الجامعة خاصة في الجانب المالي والعلائقي مع البيئة الخارجية، بحيث أن الوزارة هي من يضمن كل ذلك، فهي من يضمن الغلاف المالي بتمويلها للجامعات، وهي من تعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات الوطنية أو الدولية مثل اتفاقيات التعاون بين الجامعات، وما يبقى من مهام لنواب العمداء ورؤساء الجامعات سوى تطبيق وتنظيم هذه الأنشطة العلمية والمالية، وبذلك يتحول دور الجامعة من ممثل لصوت الأستاذ والبحث العلمي إلى ممثل لصوت الحكومة والبرامج السياسية.

إذاً، نلاحظ أن المهام الضمنية للبنية الإدارية المتمثلة في الممارسة السياسية، وكذا تحقيق علاقات إستراتيجية مع التحالفات الخارجية؛ بفعل الطبيعة المركزية للتنظيم المهني وتبعيته للقرارات السياسية والإدارية للدولة "وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، دفع بالوظيفة الإدارية من التنظيم وتسهيل المهام المهنية إلى الممارسات السلطوية القائمة على الإستراتيجيات الخارجية، بحيث انقلب مثلث السلطة الذي من المفروض أن تعتليه سلطة الأستاذ، وحلت محلها سلطة أستاذ الإداري، بمعنى أصبحت سلطة البنية الإدارية تمثل قطب موازي وصريح لقطب الأساتذة المهنيين.

## النتائج العامة للتساؤل الفرعي الثاني:

من خلال ما سبق عرضه من تحليل، توصلنا إلى جواب عن السؤال الفرعي الأول حول: كيف تسهم البنية الإدارية للتنظيم المهني في تشكيل البعد العلائقي للسلطة؟ وتبين أن سلطة البنية الإدارية تمثل قطب موازي وصريح لقطب جماعة المهنيين، وذلك وفقاً للعناصر الثلاثة التالية:

أولاً؛ إن المصدر الطبيعي لسلطة البنية الإدارية في التنظيمات المهنية هو الأنشطة الداعمة والمساعدة لمهنة الأستاذ، حيث يجد هذا الأخير نفسه مرغماً على التنازل عن جزء من سلطته من أجل تمكين الجهاز الإداري حتى يقدم المساعدات الأزمة ويهيئ الظروف التنظيمية التي تقتضيها الأنشطة المهنية، في الحالة الجزائرية؛ تمثل الدولة - بواسطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - المصدر الشرعي الوحيد لكل سلطة شكلية داخل البنية المهنية، وهذا المصدر الخارجي "الوزارة" سن قوانين محفوفة بالإرتيابات نتيجة لغياب معايير دقيقة تؤطر سلطة المهني الإداري، خاصة في ما يتعلق بتعيين المهنيين في المناصب الإدارية الحساسة؛ حيث تقوم هذه القوانين على أساس ذاتية مفرطة -أخذ الرأي، والتشاور مع المقربين في عملية لاختيار-، إن الارتياب الموجود على مستوى القوانين التنظيمية تسبب في زيادة شدة مركزية السلطة في التنظيم المهني الجزائري وتبعيته للتحالفات السلطة الخارجية، حيث ساهمت القرارات المركزية للسلطة الخارجية في تشكيل جماعات التحالف الموالية لسلطة الإدارة، التي يمتاز نشاطها بدرجة ضعيفة جداً من شكلنة السلوك، ولها نزعة انتقائية تجاه القواعد والقوانين التنظيمية بحيث توظفها على نحو يخدم مصالحها ويفرض سلطتها؛ بل وتحترقها إذا لزم الأمر حتى تحافظ على بقائها.

ثانياً؛ إن مركزية التنظيم المهني الجزائري، إثر اعتماده على السلطة الخارجية في تنظيم وتسيير مقتضيات البنية المهنية؛ وذلك على حساب سلطة المهنيين في مركز العمليات، أدى إلى فشل الوزارة في مراقبة والتحكم في النشاط المهني؛ نتيجة التعامل البيروقراطي الميكانيكي مع هذا النوع من البنيات، وكذا صعوبة تكتم النشاط المهني وتقييمه كينافياً، ما نتج عنه رفض من قبل المهني -سواء الإداري أو غيره- بسبب تهديده لسلطة الطرفين، وصعوبة تطبيقه من طرف البنية الإدارية للتنظيم المهني، ما دفع هذه الأخيرة -باعتبارها سلطة شكلية- استغلال سلطتها التنظيمية لسد الثغرات التنظيمية بإنتاجها لقواعد ولوائح تنظيمية دون مشاركة المهنيين في اتخاذ هذا النوع من القرارات، ما زاد في سلطتها التي تمارسها على مركز العمليات؛ وزاد في توتر العلاقة بين البنية الإدارية ومركز العمليات؛

ثالثاً؛ الخبرة التي يكتسبها الأستاذ الإداري في مواجهة ومعالجة الصراعات والمشاكل التنظيمية منحت هذا الأخير قدراً كبيراً من المعرفة الدقيقة عن مناطق الارتباب التي تتميز منها التنظيمات المهنية عن باقي التنظيمات الأخرى، بحيث جعلت منه هذه المعرفة المصدر السلطة الوحيد والفعال الذي يحتكم إليه الأستاذ قصد حل ما يعاني منه من مشاكل -بينه وبين باقي الأساتذة أو الطلبة أو الإداريين- ليضمن من خلاله ما يمتلكه من حقوق؛ وحتى يحافظ المهني الإداري على سلطته ويعزز من قوته، يقوم بعقد علاقات الإستراتيجية مع التحالفات الخارجية باعتبارها المصدر الرئيس لسلطته الشكلية واللاشكالية، هذه التحالفات تزيد من قوة الأستاذ الإداري وتحميه أثناء ممارسته اللاشكالية التي تخدم مصالح السلطة الخارجية، في المقابل يعزز المهني الإداري من مكانته السوسيو-تنظيمية، ويتمكن من تعزيز موقعه في سيرورة تفاوضه مع القطب الآخر للسلطة ممثلاً في الأساتذة المهنيين، كل ذلك على حساب سلطة المهنية ومكانة ودور المهني الذي تقتضيه بالضرورة التنظيمات المهنية.

### ثالثاً: طبيعة علاقات السلطة المتشكلة داخل الشروط البنائية للتنظيم المهني:

باستقراءنا لنتائج التساؤلات الفرعية السابقة، التي تعكس الشروط البنائية التي تتشكل في إطارها سلطة المهنيين، والآليات التي تتكون على إثرها أقطاب السلطة داخل التنظيم المهني، سنقوم في هذا العنصر بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث بتبيان طبيعة علاقات السلطة المتشكلة داخل الشروط البنائية للتنظيم المهني؛ من خلال تفكيك النزعة الإستراتيجية سائدة، والدوافع التي تقوم عليها الصراعات بين الفاعلين، ومناقشة خصائص نسق الفعل الملموس الذي يغمر الواقع التنظيمي للبنية المهنية، وأثره على سيرورة البنية التي تنتج وتعيد إنتاج الواقع الاجتماعي المنوط بالشروط البنائية لهذا النوع من التنظيمات.

#### 1- الفعل الإستراتيجي بين النزعة الفردانية والتحالفات الجماعية:

إن الهامش المعترف للحرية التي يمتلكها المهني نتيجةً لغياب دور المحللين في التحكم ومراقبة أنشطة مركز العمليات، والسلطة التقديرية التي اكتسبها بفضل التكوين في المعارف المتخصصة، وكذلك الاستقلالية النسبية التي يتميز بها النشاط المهني بانفصاله عن أنشطة بقية زملائه إثر التنسيق وفق آلية تنميط المعارف والمؤهلات، ناهيك عن التباعد الاجتماعي الذي فرضته الشروط الوظيفية للبنية المهنية، وغياب الطابع الشكلي داخل هذا النوع من التنظيمات، أدى كما سبق وأن أشرنا إلى تنشئة تنظيمية ذات نزعة فردانية تفتقر للتلاحم والتضامن بين فئة المهنيين داخل مركز العمليات.

#### أ- النزعة الفردانية للفعل الإستراتيجي:

إن النزعة الفردانية بقدر ما منحت للمهنيين سلطة كبيرة في أداء مهامهم والتحكم فيه، أدت بالقدر نفسه إلى تحول المهنيين إلى فاعلين إستراتيجيين من نوع خاص، بمعنى فاعلين ذوي إستراتيجيات تنزع نحو الفردانية وتفتقر للتحالفات الجماعية في إطار علاقات السلطة داخل التنظيم المهني، أو كما يطلق عليهم "رونوسانسوليو" الفاعل المشتت أو العرضي<sup>1</sup> L'acteur occasionnel، هو ذلك الفاعل الذي يطور ألعاب متفرقة ومرصودة، ويتميز بانخراط وتعاون متقلب وغير مستقر مع الآخرين في علاقاته الإستراتيجية؛ بالتالي؛ ينتهج إستراتيجيات

<sup>1</sup> Cf. Florence Osty et Renaud Sainsaulieu et Marc Uhal, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit., p. 68.



مشتتة حسب ما يقتضيه من فرص ممكنة تخدم مصالح الشخصية، كما يضع مناورات محدودة بحدود الرهانات التي يواجهها قصد الحفاظ على وضعيته الإستراتيجية على حساب تطويره لسلطته داخل التنظيم.

لكن كيف تشكل هذا النوع من الفعل الإستراتيجي داخل التنظيم المهني الجزائري؟ على الرغم من الشروط البنائية-الوظيفية للبنية المهنية، وما تمنحه هذه الأخيرة من سلطة للمهنيين داخل مركز العمليات، إلا أن هذه السلطة تترجم-عند مقاربتها بنظرية الفاعل الإستراتيجي- إلى سلطة الخبير *le pouvoir d'expertise*؛ وما أن البنية المهنية تقوم على نشاط المهنيين في مركز العمليات باعتبارهم خبراء في مجال تخصصهم، فإن جميعهم خبراء ويخضعون لنفس الشروط البنائية للتنظيم المهني، بمعنى أن جميع المهنيين يسيطرون على منطقة ارتياب واحدة - ضعف البنية التقنية-، ويتمتعون جميعاً بنفس القدر من الحرية في صياغة محتوى أنشطتهم، ويتمتعون بنفس الاستقلالية عن أنشطة زملائهم، ويمتلكون نفس القدر من السلطة التقديرية -غياب السلطة المرجعية، وضعف التراتبية المعرفية- التي يؤدون بها ويتحكمون من خلالها في أنشطتهم وقيمون بها مستوى أداء ونشاط زملائهم.

كل ذلك جعل من سلطة المهنيين، من جهة؛ سلطة مستهلكة ليست حكرًا على أي مهني، فإذا كان الخبير في المصنع يحتكر المعرفة الكفيلة بإصلاح آلة معطوبة، فإن الخبير في البنية المهنية يجد نفسه ضمن مجموعة خبراء يمتلكون نفس المعرفة -الأساتذة في الأقسام- بالتالي لم يصبح وحده يحتكر معرفة يحتاج لها التنظيم، ومن جهة أخرى، سلطة تجعل من المهنيين أنفسهم لا يعتمدون على بعضهم البعض نتيجة امتلاكهم لنفس القدر من السلطة، فأن يتوجه مهني بطلب المساعدة أو الإعانة من مهني آخر يعد أمراً مخزياً ويؤثر على المكانة السوسيو-تنظيمية لسلطة المهني نفسه؛ ناهيك عن الثقافة الفردانية التي تنشأ عليها تنظيمياً في ظل شروط البنية المهنية، عكس عمال مركز العمليات في البنية الميكانيكية، فبحكم القدر القليل جداً من السلطة لكل فرد منهم، دفعهم ذلك للاتحاد والتضامن لتشكيل سلطة الجماعة المتحالفة لفرض شروطهم أثناء التفاوض مع الطرف الآخر.

إن هذه السلطة المستهلكة التي يمتلكها المهني جعلت من هذا الأخير يتوهم أن له سلطة فعلية لها وزن في سياق التفاوضات في إطار علاقات السلطة، ليصطدم بحقيقة أن السلطة الفعلية انتقلت من معسكر المهنيين "الأساتذة" إلى معسكر المهنيين البيروقراطيين "الأساتذة الإداريين"، وذلك نتيجة للمركزية التي يمتاز بها التنظيم المهني في الجزائر -انقلاب مثلث السلطة-، وهذا عكس ما طرحه هنري مينتزرغ؛ بقوله أن المهني يمتلك سلطة كونه يمتلك المعرفة التي تحتاج لها التنظيمات المهنية ما يزيد من صعوبة استبداله أو تعويضه نتيجة لاحترام حدود

التخصصات الدقيقة، وهامش الحرية الذي يمتلكه المهني في تأدية والتحكم في مهامه، والتأثير القوي للتراتبية المعرفية على الواقع التنظيمي، ووجود سلطة مرجعية ضابطة للنشاط المهني، ما أدى إلى ضرورة صياغة بنية مهنية تمتاز باللامركزية، يمثل فيها المهنيين أنفسهم مصدر السلطة التنظيمية التي تقرر وتدبر وفق طرق ديمقراطية من يمثلهم أو من يرون فيهم الكفاءات والقدرات الضرورية لتكليفهم بالمناصب الإدارية الحساسة التي تخدم بالأساس سلطتهم في مركز العمليات.

إذاً؛ الأمر يختلف في التنظيم المهني في الجزائر، فبمجرد تغيير مصدر الشرعية والسلطة التي تقوم عليها البنية المهنية، بمعنى تحويل البنية المهنية - التي تم صياغتها بالأساس لتكون لا مركزية حتى تتوافق مع خصوصية الأنشطة المهنية - إلى بنية مركزية، تسبب ذلك في اختلال موازين القوى وتغيرت حدود السلطة بين أطراف التفاوض، فبعد ما كانت اللامركزية هي من يكفل للمهنيين سلطتهم بتوليهم مسؤولية اتخاذ قرارات تنظيمية ومهنية وفق آليات ديمقراطية تقوم على الانتخاب والقيادة التشاركية "المجالس العلمية، ومجلس الإدارة" - لكن بعد اعتماد المركزية في البنية المهنية - أصبح مصير المهنيين وآليات تنظيم واقعهم المهني تحتكره يد السلطة الخارجية "الوزارة"، حيث تمت مصادرة السلطة الفعلية للمهنيين، ووجد هذا الأخير نفسه يمتلك سلطة مستهلكة وتم تنشئته على قيم وعادات وتقاليد تنظيمية تطبعها النزعة الفردانية، الأمر الذي انعكس بالسلب على أفعاله الإستراتيجية.

فعلى الرغم من سيطرة المهني على مصادر السلطة التي حددها "ميشال كروزي" - امتلاك الكفاءة والمعرفة، امتلاك المعلومة بحكم الاتصال اللاشكلي، ضعف القواعد التنظيمية نتيجة شكلنة السلوك الضعيفة وغياب البنية التقنية، المكانة التنظيمية بحكم مكانة الحبير في مركز العمليات، العلاقات الاجتماعية بحكم ثقافة الزمالة -، إلا أن موقفه في الساحة الإستراتيجية ضعيف جداً ويعتريه الكثير من التشتت والعرضية، إذ نجد المهني يطور إستراتيجيات مؤقتة ويعقد علاقات إستراتيجية مشتتة ومتقلبة، ويظهر في الساحة الإستراتيجية متى مثلت أمامه فرص مخصوصة تخدم مصلحته، أو أثناء مواجهته مشاكل تهدد أهدافه وطموحاته.

في الجامعة كتنظيم مهني، على سبيل المثال لا الحصر؛ نجد الأستاذ المهني ينتهج إستراتيجيات<sup>1</sup> لا تعكس السلطة الكبيرة المزعومة التي يمتلكها، فنجده مثلاً يضغط على الإدارة بالتأخر في التصحيح وتسليم النقاط، أو إثارة صعوبات في علاقته ببعض الطلبة -المنتسبين للتحالفات الخارجية- كخصم النقاط أو وضع تقارير في المجالس

<sup>1</sup> ما نقوم بعرضه من أفعال تم ملاحظتها على أرض الواقع وقمنا بجمعها من خلال المقابلات التي أجريت مع رؤساء الأقسام.

التأديبية، أو رفض تكليف الإدارة بمقياس معين، أو وضع أسئلة جد صعبة أو تستهدف حفظ الطلبة لإثارة فوضى وتدفع الممتحنين لاستعمال طرق الغش أثناء الامتحان، أو المساومة بنقاط الامتحان أو التطبيقات، أو الماطلة في تقديم الإذن بالطبع لطلبة الماجستير والدكتوراه، وفي أفضل الأحوال نجد المهني يستعين بالتحالفات الخارجية - المنظمات الطلابية، علاقات في الوزارة، علاقات في السلطات العمومية، علاقات في التنظيمات والأجهزة السياسية- يستغلها قصد الحماية وتحقيق الأهداف والمصالح الخاصة أو يستعين بها لمجابهة المشاكل التي تواجهه. والجدير بالذكر هنا؛ أن أغلبية هذه الإستراتيجيات ينتهجها الأستاذ على فترات متفرقة ومشتتة للضغط على البنية الإدارية أثناء بروز أي مشكل يهدده أو فرصة تخدم مصلحته الخاصة.

نستنتج من خلال ما سبق طرحه، أن سلطة المهني انهارت نتيجة لثلاث أسباب مترابطة، أولاً؛ اعتماد التنظيم المهني على مبدأ المركزية الذي حول السلطة الفعلية من يد المهنيين في مركز العمليات إلى يد البيروقراطيين في سلطة التحالفات الخارجية، ثانياً؛ عدم احتكار المهني للمعرفة والكفاءة التي يحتاجها التنظيم نتيجة توفر مهنيين يمتلكون نفس المعرفة والكفاءة، ناهيك عن عدم احترام الإدارة لتنميط المعارف أثناء توزيعها للمهام -توزيع مقاييس تخرج عن تخصص الأستاذ-، ثالثاً؛ التنشئة التنظيمية ذات النزعة الفردية التي تشبع بها المهني، والتي على إثرها ضعفت وتيرة العلاقات السوسيو-مهنية وغاب مبدأ التضامن والاعتماد المتبادل بين المهنيين، رابعاً؛ السلطة المستهلكة ووهم المكانة السوسيو- تنظيمية التي تبني إستراتيجيات مشتتة وعرضية تجعل من المهني يظهر بشكل متفرد ومتقطع في الساحة الإستراتيجية داخل التنظيمات المهنية.

### ب- النزعة الجماعية للتحالفات الإستراتيجية:

نجد أن السلطة الفعلية التي صادرها التنظيم المركزي من يد المهني في مركز العمليات، تم منحها في المقابل للمهني البيروقراطي في البنية الإدارية، بمعنى أن الشرعية التي تَصْمُنُّها الوزارة الوصية لسلطة المهني البيروقراطي، والقوانين التي وضعتها من أجل تشكيل أعضاء الجهاز الإداري، بما في ذلك القوانين والقواعد التنظيمية المحفوفة بالإرتيابات التي يجتهد المهني البيروقراطي -بمنطلقات ذاتية انتقائية- في تأويلها أو إتمامها بمجموعة قواعد تكميلية، وما يحتكره البيروقراطي المهني من توكيل في اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة، كل ذلك يساهم في بروز طرف آخر في معادلة السلطة داخل البنية المهنية، أو كما يطلق عليه "سانسوليو" بالفاعل المسيطر أو المتحكم<sup>1</sup> L'acteur de

<sup>1</sup> Cf. *Ibid.*, p. 68.

contrôle، وهو فاعل يعرف بكونه يمتلك سلطة تنظيمية هدفها السيطرة والتحكم في قواعد وآليات إشغال التنظيم، ما يمنحه الحق في امتلاك الموارد اللازمة لأداء مهامه التديرية.

لكن، إذا كان المهني البيروقراطي يكتسب سلطته الشكلية من خلال سلطة المنصب الذي يستمد شرعيته من السلطة المركزية، كيف له أن يكتسب السلطة اللاشكالية في إطار علاقات السلطة مع المهنيين في مركز العمليات؟ إن المهني البيروقراطي بوصفه فاعلاً مسيطرًا نجده يستند على عدة موارد تساعد البنية الإدارية في أن تكون قطب موازي وصريح لقطب جماعة المهنيين في مركز العمليات، وهي كالتالي:

أولاً؛ إن أول مصدر للسلطة اللاشكالية التي يمتلكها المهني الإداري تكمن في التحالف الإستراتيجي الجماعي الذي يتأسس بفعل القوانين المركزية التي وضعتها الإدارة في عملية إختيار أعضاء البنية الإدارية، فاختيار مدير الجامعة للعمداء واختيار العمداء لرؤساء الأقسام واقترح رؤساء الأقسام لنوابهم، يقوم أساساً على مبدأ الثقة والتفاهم المبدئي حول التعاون المشترك وتحقيق الأهداف العامة في إطار المصالح الشخصية، بحيث يضمن كل عضو من أعضاء التحالف جميع امتيازاته وحقوقه، ويستفيد من جميع التسهيلات والاستثناءات والأسبقية في الآليات والإجراءات التي تخدم وضعيته وتزيد من سلطته، وذلك مقابل مشاركته في الفعل الإستراتيجي لجماعة التحالف.

ثانياً؛ امتلاك سلطة تنفيذ القواعد والقوانين التنظيمية، بحيث تصبح البنية الإدارية هي من يطبق ويفسر وينتج القواعد التكميلية للإجراءات التنظيمية التي يشوبها الارتباب والغموض، وذلك بمعزل عن رأي المهنيين في مركز العمليات؛ وما على هذا الأخير سوى الخضوع. بحيث تتعامل مع تلك القوانين والقواعد على نحو يتناسب مع مصالحها وأهدافها التنظيمية، سواء باختيار الظروف/الحالة المناسبة لتطبيقها، أو التلاعب بها على نحو لا يوحى باختراقها، وذلك بتواطؤ وتعاون جميع أعضاء جماعة التحالف الإستراتيجي، فمن أجل اتخاذ قرار مخالف للقواعد التنظيمية نجد العميد -على سبيل المثال- يجمع أعضاء المجلس العلمي الذي يتبع له إدارياً لتمرير القرار بموافقة الأغلبية، ويكون بذلك قد صحن ذاته من أي مساءلة.

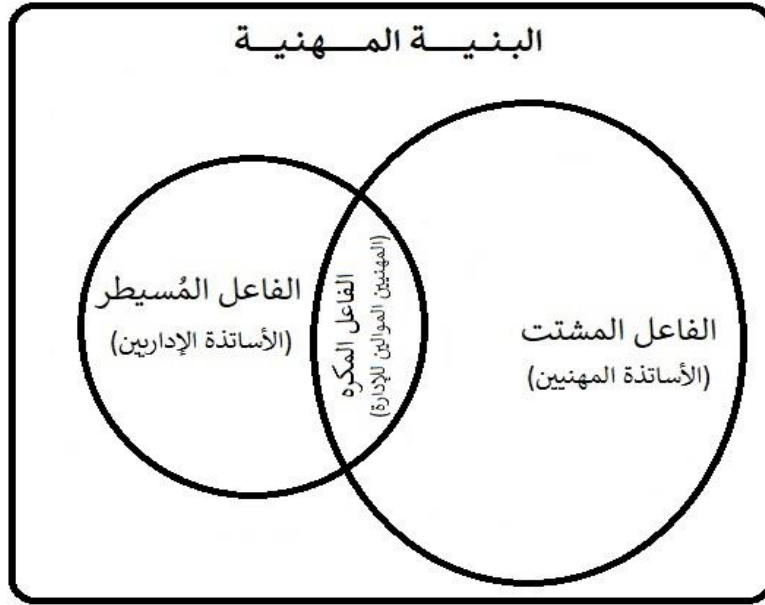
ثالثاً؛ العمل على تقليل من سلطة المهني في مركز العمليات من خلال عدم احترام مبدأ تنميط الكفاءات والمؤهلات الذي تعتمد عليه التنظيمات المهنية في تنسيق نشاطها، إذ نجد الأستاذ الإداري -في حال ما تم رفض مقياس معين من طرف أستاذ- يقوم بتوزيع المقياس على أستاذ آخر لا يتصل تخصصه بشكل مباشر بالمقياس، أو

توزيعه على طلبة الدكتوراه مستغلاً في ذلك المادة<sup>1</sup>(6) من المرسوم التنفيذي المتضمن القانون الأساس لطالب الدكتوراه، وبذلك يهتز المصدر الرئيس لسلطة المهني وهو المعرفة والكفاءة أمام وفرة المهنيين والبدائل الوظيفية القانونية التي يمتلكها الأستاذ الإداري.

رابعاً؛ إن الجماعة المتحالفة التي تشكلها البنية الإدارية، تسمح عقد علاقات إستراتيجية مع التحالفات الخارجية، مثل المنظمات الطلابية؛ أو البنيات الإدارية الخاصة بجامعات أخرى؛ أو المنظمات السياسية، فمن خلال أعضاء الجماعة المتحالفة التي يتكفل كل فرد منها بمهام إدارية معينة وفق مبدأ تفويض السلطة، تتمكن بذلك البنية الإدارية من تحقيق تفاوضات إيجابية تخدم مصالحها مقابل تنفيذ ما ترمي إليه التحالفات الخارجية، ما يزيد من سلطة وحصانة الأستاذ الإداري.

إن مصادر السلطة اللاشكلية للمهني البيروقراطي، منحت هذا الأخير خبرة في التعامل مع الأوضاع التي تهدد مصالحه، كما أكسبته دراية واسعة بالمشاكل التي يتعرض لها أفراد التنظيم خاصة المهنيين في مركز العمليات، الأمر الذي يدفع بالمهنيين اللجوء إلى الجهاز الإداري قصد حل مشاكلهم أو المطالبة بحقوقهم، وهذا ما شكل نوع ثالث من الفاعلين الإستراتيجيين داخل البنية المهنية الجزائرية، وهم المهنيين الذين يدينون بالولاء للأعضاء جماعة التحالف الإدارية، والذين نعتهم "سانسوليو" بـ الفاعل المَكْرَه L'acteur contraint؛ الذي يتميز بوضعية هامشية في سياق الألعاب الإستراتيجية داخل التنظيم، وكونه ضحية الاستلاب المهني-ضعف مصدر سلطته- والتهميش من طرف الزملاء-النزعة الفردانية التي تطبع إستراتيجيات المهنيين-؛ نجده يحتمي بالفاعل المسيطر بفضل ما يقدمه من معلومات حول سيرورة العمل ووضعية زملائه في النشاط، ويتقرب إلى المصدر السلطة الفعلية بتقديم خدمات في الحالات التي يتورط فيها الأستاذ الإداري مثل حالة رفض أستاذ معين الإشراف على الطلبة أو رفت تكليفه بمقياس معين، ويمثل هذا النوع من الفاعلين مصدر خامس للسلطة اللاشكلية التي يسيطر عليها قطب المهنيين البيروقراطيين. وغالباً ما يكون عدد المهنيين الموالين للإدارة قليل نتيجة عدم قدرة جماعة التحالف الإدارية إرضاء جميع المهنيين، وبالتالي تكتفي بعدد قليل حتى لا تثير إجماع المهنيين على رفضهم وعدم خضوعهم لها.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 10-213 مؤرخ في 23 شوال عام 1431 الموافق 2 أكتوبر سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي لطالب الدكتوراه، الجريدة الرسمية، العدد: 57، 24 شوال عام 1431 الموافق 3 أكتوبر سنة 2010، ص 14.



شكل رقم (23): أنواع الفاعلين الإستراتيجيين داخل البنية المهنية<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن الشروط البنائية للتنظيم المهني في الجزائر أفرز لنا ثلاثة أنواع من الفاعلين الإستراتيجيين، "الفاعل المشتت"؛ يمثل العدد الكبير من أعضاء التنظيم وهم المهنيين في مركز العمليات يمتازون بإستراتيجيات فردية مشتتة ومؤقتة تثيرها مصالح أو تهديدات شخصية، "الفاعل المكره"؛ يمثل عدد قليل مقارنة بالعدد الإجمالي للمهنيين في المركز العمليات، يمتاز بإستراتيجيات دفاعية ويدين بالولاء ويحتمي بالطرف القوي من أجل تحقيق مصالحه وحل مشاكله، "الفاعل المسيطر"، تمثله جماعة المهنيين الإداريين القائمة على التحالف الإستراتيجي، يمتاز بإستراتيجيات متنوعة ذات نزعة جماعية دفاعية وهجومية، ترمي إلى تحقيق المصالح المشتركة والحفاظ على السلطة، على سبيل المثال، عندما تواجه جماعة التحالف الإدارية الإستراتيجيات المشتتة والمؤقتة الصادرة عن المهنيين في مركز العمليات -التي سلف وأن أشرنا إليها في العنصر السابق-، نجد المهنيين البيروقراطيين ينتهجون نوعين من الإستراتيجيات، فإما يقومون باستغلال القوانين والقواعد التنظيمية لمجابهة المشاكل والتوترات -يقومون بحصم النقاط الترقية أو كتابة تقرير لتشويه ملف الأستاذ أو خصم المردودية-، وإما ينتهجون إستراتيجيات تعتمد على أساليب غير شكلية في حال ما استعان المهني بالتحالفات الخارجية -الضغط من خلال التلاعب في حقوق الأستاذ مثل الحق في التبرص، أو المساس بالآليات الخاصة بترقية الأساتذة، مثل عدم إختيار الأستاذ ضمن لجنة تكوين طلبة الدكتوراه حتى لا يشرف على الأطروحات أو عدم الموافقة على تنظيم

<sup>1</sup> المصدر: من إعداد الباحث

ملتقيات أو أيام دراسية-، بالتالي تجد أن جماعة التحالف الإدارية تتمتع بإستراتيجيات قوية ومتنوعة، في مقابل إستراتيجيات المهني التي تعزبها الفردانية والتشتت.

إن السلطة اللاشكالية التي يتمتع بها المهنيين الإداريين، حولت النشاط الإداري من كونه وسيلة لتوفير الظروف الملائمة التي تسهيل نشاط المهني وتحفزه للتركيز في محتوى مهامه، إلى كونها غاية لاكتساب السلطة من أجل تحقيق المصالح الشخصية والأهداف المشتركة لأعضاء جماعة التحالف الإداري، بل تطور الأمر إلى اعتبار البنية الإدارية مصدراً للسلطة ورد الاعتبار وتحقيق الوجهة التي يفتقر لها المهنيين في مركز العمليات، وأصبح الحق المشروع لجميع المهنيين في اعتلاء المناصب الإدارية دافعاً لكل مهني يشعر بالنقص والتهميش والاستلاب المهني نتيجة ضعف المصدر الرئيس والوحيد لسلطته داخل البنية المهنية وهو الكفاءة والمعرفة.

## 2- طبيعة نسق الفعل الملموس وسيرورة البنية داخل التنظيم المهني:

بعد تبيان طبيعة الفعل الإستراتيجي الذي تتشكل منه علاقات السلطة داخل البنية المهنية، سنحاول في هذا العنصر تقديم إجابة عن التساؤل المتصلب طبيعة نسق الفعل الملموس الذي يفرزه هذا النوع من علاقات السلطة، والسيرورة التي تشتغل وفقها عملية البنية كمصدر للضبط الاجتماعي داخل التنظيم المهني، بحيث سيتم التركيز على العلاقة التفاوضية بين المهنيين في مركز العمليات، باعتبارهم مصدر قواعد الضبط المستقل، والمهنيين الإداريين، باعتبارهم مصدر قواعد ضبط التحكم، وذلك انطلاقاً من استقراء شامل لنتائج التساؤلات الفرعية السابقة؛ واستناداً بدرجة أولى على مقارنة "كروزيبي" لسيرورة البنية، ثم الانتقال إلى مقارنة "جون دانييل رينود" كمرحلة متقدمة في تحليل العلاقة النسقية بين نسق الفعل الملموس وسيرورة البنية؛ لاستنتاج طبيعة كل منهما داخل التنظيم المهني الجزائري.

إن اعتبار نسق الفعل الملموس مجموع قواعد يطورها الأفراد في إطار علاقاتهم الإستراتيجية بهدف ضبطها، وذلك وفقاً لمنطق أداتي تشكله المصالح المشتركة والمتباينة -بما في ذلك الصراعات التي يواجهونها والإكراهات التي يخضعون لها داخل التنظيم-، فنحن في هذه الحالة إزاء بنية اجتماعية ضابطة تُبنيها علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين بهدف تحقيق المصالح وحل المشاكل التي يجابهونها، لكن؛ الإشكال الذي تطرحه علاقات السلطة في البنية المهنية، يتمثل في الجدلية القائمة بين أغلبية ذات نزعة فردانية تنتهج إستراتيجيات مشتتة وعرضية، وأقلية ذات نزعة جماعية تنتهج إستراتيجيات تحالفية هجومية قائمة على التعاون والتبادل.

إن النزعة الفردانية التي تمتاز بها الإستراتيجيات المشتتة للمهنيين في مركز العمليات، وضعف التفاعل الجماعي وغياب الأهداف المشتركة -نتيجة شروط البنية المهنية- تسبب في ضعف التحالف الإستراتيجي الجماعي، وبالتالي غياب القواعد التي تطورها فئة المهنيين في الساحة الإستراتيجية، فالممارسات المهنية التي يبتكرها المهنيون لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة لا تعدو كونها حلول جد محدودة وجد مكشوفة بالنسبة للطرف الآخر، عكس إستراتيجيات جماعة التحالف الإدارية القائمة على تنوع مصادر وموارد السلطة.

فبمجرد أن اهتز المصدر الرئيس لسلطة المهني -عدم احتكار المهني للمعرفة والكفاءة، وعدم احترام المهني الإداري لمبدأ التخصص في توزيعه للمهام- فقد المهني السلطة الفعلية داخل التنظيم، وزادت وضعيته سوءاً نتيجة اعتماد التنظيمات المهنية الجزائرية على التسيير المركزي، نتيجة تبعية السلطة الإدارية والمالية للوزارة الوصية، فلم يبقى للمهني من موارد السلطة سوى ما يرتبط بالمصدر الرئيس لسلطته المزعومة، مثل نقاط الطلبة، الإشراف، التقارير... إلخ، التي يستغلها في حال ما توافقت الوضع مع مصالحه وأهدافه، غير ذلك يبقى المهني في غياب شبه تام داخل الساحة الإستراتيجية.

إن غياب التحالفات الإستراتيجية الجماعية بين المهنيين، جعلهم يفتقرون للخبرة الاجتماعية في التفاوض، وأصبحت الإدارة تواجه إستراتيجيات المهنيين بشكل فردي، الأمر الذي منح التحالف الإستراتيجي الإداري وضعية قوة أثناء التفاوض، فإما نجدتها تحتوي المهني وتضمه لتحالفها من أجل تكليفه بمهام إستراتيجية مقابل تحقيقها لما يطمح له من أهداف ومصالح شخصية، أو تواجهه بإستراتيجيات جماعية لا يقوى على مجابته، في المقابل؛ في حال ما واجه التحالف الإداري إستراتيجيات ناجمة عن تحالف جماعة المهنيين، ستنتج عن علاقات السلطة هذه مجموعة قواعد تنظم الفعل الإستراتيجي وتحقق توازن بين قوى أطراف التفاوض، ويؤدي تكرار هذه الوضعية إلى بناء نسق فعل ملموس إيجابي يخدم وينظم مصلحة وأهداف الطرفين، ما يساعد التنظيم على التطوير والتحسين من أداءه ويحافظ على استمراره وبقائه.

بالتالي؛ أحدثت النزعة الفردانية خلال عميقاً في سيورة تشكل نسق الفعل الملموس، بمعنى أن التنظيمات المهنية في الجزائر تفتقر بنية اجتماعية ضابطة للبعد اللاشكلي للتنظيم، والتي تُبنيها علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين، ما يجعل تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم أمراً يكاد يكون مستحيل، فمن جهة، توجد أغلبية تملك سلطة مستهلكة ومشتتة تفتقر لإستراتيجيات فعالة لفرض قواعد ترمي لتصحيح الأعطاب التي أضعفت مصدر سلطتها،



كمحاولة فرض المهنيين على الإداريين احترام مبدأ التخصص والكفاءة، أو كفاح نقابات الأساتذة من أجل تخلي الوزارة عن التنظيم المركزي في البنية المهنية، ومن جهة أخرى، يتواجد أقلية تملك سلطة متعددة الموارد والمصادر تحمي نفسها بواسطة الشرعية المكتسبة من طرف السلطة المركزية الوصية، وتنمي قوتها بفعل التحالف الإستراتيجي الجماعي النابع تأسيسه من السلطة الشكلية نفسها، مثل آليات تنصيب المهنيين في المناصب الإدارية.

إن الأمر الذي يؤكد استدلالنا هذا يتمثل في وضعية التنظيمات المهنية التي تتناقض مع طرح "كروزي" بخصوص القواعد اللاشخصية *Les règles impersonnelles*، التي يُفترض أن يكون إنتاجها - في التنظيم المركزي من طرف الإدارة - بعيد عن الصراعات والمصالح الشخصية المتواجدة على مستوى مركز العمليات، وذلك حتى تحافظ على عقلانية التسيير والتدبير، إن هذه القواعد اللاشخصية يفسرها "كروزي" على أنها إجابة إدارية للمشاكل والمعوقات التنظيمية الناجمة عن مناطق الارتباب المتضمنة في نظم التسيير، والتي يستغلها الفاعلين لتحقيق هامش من الحرية تتيح لهم تنفيذ الإستراتيجيات التي يطورونها من أجل تحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية، وعلى أساس هذه الديناميكية طور مفهوم الحلقة المفرغة.

إلا أن الأمر مختلف ويدحض الطرح "الكروزي"، وذلك كون البنية الإدارية في التنظيم المهني وثيقة الصلة بمركز العمليات، بمعنى أن من يسير ويدبر وينظم النشاط المهني هم المهنيين أنفسهم، وبالتالي في هذه الحالة تغيب صفة اللاشخصية في القواعد التنظيمية التي تنتجها أو تتكفل بتطبيقها البنية الإدارية، إذ تصبح القواعد التنظيمية في هذه الحالة مورد من موارد السلطة اللاشكلية للبنية الإدارية، بحيث يستغلها المهني البيروقراطي بتوظيفها في إستراتيجيات التحالف الإداري ضد فئة المهنيين في مركز العمليات من أجل إكراههم وإخضاعهم لحلول لا تخدم مصلحة ووضعية الطرف الآخر أثناء التفاوض، وبذلك تغيب الديناميكية التي أقرها "كروزي" بخصوص الحلقة المفرغة، والتي على أساسها تتشكل النواة المركزية لنسق الفعل الملموس؛ وتغيب معها سيورة البنية التي تعمل على تجديد روح القواعد المنضمة للفعل الاجتماعي داخل التنظيم.

إن عجز الطرح "الكروزي" بخصوص سيورة تشكل نسق الفعل الملموس وما يقتضيه من عملية بنية في هذا النوع من التنظيمات، يدفعنا إلى الاستعانة بنظرية الضبط الاجتماعي التي صاغها "جون دانيال رينود"، والتي تمتلك منظوراً نسقياً وعدة مفاهيمية كفيلاً بأن تقدم لنا الأدوات التحليلية للأزمة من أجل تفكيك وفهم الوضعية المميزة للتنظيم المهني الجزائري.

وفقاً "لنظرية الضبط الاجتماعي"، يحتوي التنظيم على ثلاث أنواع من القواعد<sup>1</sup> كل منها يرمي لتحقيق نوع من الضبط حتى يحقق مصالح وأهداف أطراف السلطة، وهي كالتالي؛ "ضبط التحكم régulation de contrôle"، "الضبط المستقل régulation autonome"، "الضبط التشاركي régulation conjointe". في حالة التنظيم المهني الجزائري، الذي جمع بين المتناقضين بتسييره للبنية المهنية وفق تنظيم مركزي، نلاحظ وجود قواعد ضبط التحكم - اللوائح والقوانين الرسمية التي تضعها الوزارة الوصية من أجل توصف وتنظيم النشاط المهني - التي يتحكم بها المهني البيروقراطي في مركز العمليات استناداً على الشرعية المستمدة من السلطة المركزية، وبما أن البنية الإدارية قريبة جداً من مركز العمليات نتيجة لقصر الخط التراتبي وتولي المهنيين - المنتمين لمركز العمليات - لمختلف المناصب الإدارية المهمة في البنية المهنية؛ نجد أن المهنيين الإداريين ينحازون في غالب الأحيان إلى الذاتية في تطبيقهم للقواعد التنظيمية أو أثناء إنتاجهم للقواعد التكميلية؛ وذلك حالما تقاطعت الظروف الموضوعية مع مصالح أفراد جماعة التحالف الإداري، في المقابل؛ نلاحظ غياب الضبط المستقل نتيجة النزعة الفردية لإستراتيجيات المهنيين المؤقتة والعرضية؛ التي تفتقر للتأثير والقوة أثناء التفاوض مع التحالف الإداري.

إن عدم توازن القوي المتصلة بقواعد الضبط المستقل وقواعد ضبط التحكم في التنظيم المهني، أدى إلى غياب قواعد الضبط المشترك الذي يعتبر كنتيجة لحالة الاتفاق المتبادل بين المصدرين المختلفين لإنتاج القواعد - المهني والمهني البيروقراطي -، ذلك أن قواعد الضبط المشترك تلعب دور مهماً في ارتقاء القواعد اللاشكالية المشكولة لنسق الفعل الملموس إلى مصاف القواعد الشكلية ومنه إلى مصاف القانون، بالتالي تغيب مساهمة قواعد الضبط المشترك في المرحلة الثانية من سيرورة البنية التي يتم فيها تحيين القواعد العامة - القانون الخاص بالمهنيين - والجزئية - القواعد التنظيمية - التي تحكم التنظيم المهني، بحيث تصبح باستمرار في توافق وتناغم مع واقع ومتطلبات التنظيم.

كذلك؛ إن غياب قواعد الضبط المشترك في البنية المهنية الجزائرية، تسبب في اختلال التوازن بين البعد الشكلي واللاشكلي داخل التنظيم؛ نتيجة لعدم توازن علاقات السلطة وقوى التفاوض، وبذلك اختلال توازن بين المصلحة الشخصية للفاعلين والأهداف العامة للتنظيم، بمعنى طغت المصالح الشخصية لأفراد جماعة التحالف الإداري باستغلالهم للبعد الشكلي للتنظيم "قواعد ضبط التحكم"، وغاب دور المهنيين في ضبط هذه التجاوزات بغياب قواعد الضبط المستقل، والنتيجة الحتمية لذلك هي الفوضى وإهمال الأهداف العليا للتنظيم المهني.

<sup>1</sup> أنظر الفصل الأول (المقاربة السوسولوجية).

إذاً، في البنية المهنية الجزائرية؛ تغيب المرحلة الأولى من سيرورة البنية المتصلة بعلاقات السلطة نتيجة، أولاً؛ التأثير الضعيف والوضعية الهزيلة للفعل الإستراتيجي الفردي المشتت والمؤقت الذي ينتهجه المهنيين في مواجهة إستراتيجيات التحالف الإداري أثناء التفاوض ، ثانياً؛ اختلال على مستوى قوى أطراف السلطة في عملية التفاوض حول القواعد اللاشكلية الضابطة للفعل الجماعي والمنظمة لمختلف المصالح المتداخلة، ذلك ما أدى إلى غياب قواعد الضبط المشتركة التي تتأسس عليها المرحلة الثانية من سيرورة البنية، أي تلك التي تعمل على ارتقاء القواعد اللاشكلية "نسق الفعل الملموس" إلى قواعد وقوانين عامة "قواعد الضبط المشترك" التي تعبر وتعكس بشكل فعلي وملموس نوع الضبط الذي تحتاجه البنية المهنية، وأصبح المصدر الوحيد والشرعي لإنتاج القواعد والقوانين -البعيدة عن واقع المهنيين- هو السلطة المركزية التي تمثلها الوزارة الوصية، وهذا ما لاحظناه عندما حاولت الوزارة تطبيق قرار تقييم الأنشطة العلمية والبيداغوجية للأستاذ.

أحد أهم إرغاصات غياب قواعد الضبط المستقل، هو غياب دور النقابات العمالية التي أكد "رينود" على دورها في حماية ومرافقة قواعد الضبط المستقل، فبدون قواعد الضبط المستقل لا تقوى النقابات على مجابهة السلطة الرسمية أثناء عملية التفاوض على حقوق ووضعية المهنيين، ويصبح نشاط النقابة لا يخرج عن المطالب الشكلية مثل عزة وكرامة المهني سواء تعلق بالجانب المادي -رفع الأجر- أو رفع الظلم الذي يخضع له الأستاذ من طرف البنية الإدارية، دون أن تصيب مكنم الخلل نتيجة غياب مطالب فعلية تتأسس على قواعد الضبط المستقل؛ التي تمنح النقابة مطالب تقنية دقيقة تعالج بشكل مباشر واقع المهنيين داخل التنظيمات المهنية -أولها مطلب اللامركزية-.

### ➤ المقابلة رقم (13) مع أستاذ مهني:

"لا لا أنتمي لنقابة الأساتذة، أتذكر عندما قررت الانضمام لها ذهبت إلى المقر وبمجرد دخولي من الباب صُدمت بشجار حاد وألفاظ نابية بين أساتذة ينتمون للنقابة، فعدت من حيث أتيت وحذفت موضوع النقابة من رأسي، نقابة أو نقابات الأساتذة في الجزائر لا تهتم بواقع الأساتذة، بل تستغل المشاكل التي يعيشونها للضغط على الوزارة ومساومتها على مصالح أفرادها الضيقة"

## ➤ المقابلة رقم (16) مع أستاذ مهني:

"لا أنتمي لأي نقابة للأساتذة الجامعيين، عندما تعرضت للظلم من قبل الإدارة توجهت إلى النقابة لرد الاعتبار واسترجاع حقوقي، لكن إلى يومنا هذا لم تحرك النقابة ساكناً ولم تفعل أي شيء فيما يخص التقرير الذي وضعته، نقابة الأساتذة تخدم مصالح أقلية ولا تراعي مطالب الأساتذة، دخلت في ممارسات سياسية بعيدة كل البعد عن العلم والجامعة"

إن غياب قواعد الضبط المستقل جعل من مطالب الأساتذة جد متنوعة ومختلفة باختلاف تجاوزات البنية الإدارية، ما أزهق النقابات وجعلها تستقبل شكاوي وصراعات مشتتة نتيجة النزعة الفردانية للنشاط المهني وما يتبعها من إستراتيجيات مشتتة وعرضية غيبت كلياً تأثير المهنيين في الساحة الإستراتيجية، ما أدى بدوره إلى غياب قواعد الضبط المستقل التي تستعين بها النقابات في مواجهة مصدر قواعد ضبط التحكم والممثل في السلطة المركزية "الوزارة"، لذلك نلاحظ الموقف السلبي للأساتذة تجاه نقابات الأساتذة، وعدم إيمانهم بأهدافها وأنشطتها، ما جعل النقابات تنحاز إلى السلطة المركزية البيروقراطية على حساب سلطة المهنيين التي أثبتت ضعفها، وأصبح نشاط النقابة جد محدود يقوم على أساس مطالب تعالج مشاكل فردية تستغلها النقابة لإثبات والتذكير بسلطتها وموقعها ضمن عملية التفاوض، وتظهر تحركات النقابات سوى من أجل تحقيق المصالح الشخصية لأفرادها من خلال استغلالها لمطالب الأساتذة المشتتة هنا وهناك للضغط بها على السلطة المركزية. وهذا ما يفسر غياب دور نقابات الجزائرية للأساتذة الجامعيين لما يزيد عن العشر سنوات، حيث كانت آخر انتفاضة لها سنة 2008 عندما طالبت برفع أجور الأساتذة وتحسين أوضاعهم المعيشية، لكن لم تكن لهذه الانتفاضة أن تحدث لولا الأزمة التي مست ووحدت جميع الأساتذة، فما كان على النقابة سوى جمع شتات تلك المطالب وتنظيمها تحت اسم نقابة الأساتذة الجامعيين لإضفاء عليها طابع الشرعية والضغط بها على السلطة المركزية في عملية التفاوض.

إن غياب دور الأغلبية التي تمثلها فئة المهنيين في مركز العمليات، أدى إلى احتكار السلطة المركزية لعملية إنتاج القواعد والقوانين التنظيمي الخاصة بالبنية المهني، وبالتالي طغت قواعد ضبط التحكم على قواعد الضبط المستقل التي تقوم بدور رقابي وضبطي لتجاوزات ضبط التحكم، إن هذه الوضعية شكلت لنا موقفاً سلبياً للمهنيين إزاء البعد الشكلي للتنظيم المهني، فأصبح الأساتذة يعبرون عن غياب دورهم في صياغة القواعد الضابطة لنشاطهم وواقعهم المهني، من خلال رفضهم لقواعد ضبط التحكم كردة فعل منهم تعبر عن رفض الشرعية التي

تقوم عليها سلطة البنية الإدارية، فنجد المهنيين لا يكثرثون للبعد الشكلي لدرجت عدم معرفتهم للقوانين والقواعد التي تحطكم نشاطهم، وهذا ما أكدته دراسة أجريت حول مدى إلمام الأساتذة الجامعيين بالقوانين والتشريعات في الجامعات الجزائرية<sup>1</sup>، حيث أكدت النتائج أن الأغلبية الساحقة من الأساتذة الجامعيين لا يعرفون القوانين والتشريعات المتصلة بنشاطهم ووضعيتهم، في المقابل أكدت نتائج الدراسة أن الأساتذة الإداريين يمتلكون معرفة أفضل بالقواعد والقوانين وذلك نتيجة الخبرة التي اكتسبوها من العمل الإداري، وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريناها مع الأساتذة الإداريين، والتي تتشارك إجاباتهم حول سؤال الإلمام الأساتذة بالقوانين والقواعد التنظيمية في التالي:

### ➤ المقابلة رقم (2) مع أستاذ إداري:

"لاحظت من خلال نشاطي الإداري أن الأساتذة لا يعرفون جيداً القوانين، حتى في تعاملهم مع الإدارة لا يحتكمون إلى القوانين فيما يتعلق بالأمور التي تخصهم نشاطهم، فالكثير من الأساتذة يطلبون منا القيام بأشياء تخرج عن القواعد والقوانين التنظيمية، وعندما نرفض الخروج عن تلك القوانين تجدهم يتخذون موقف سلبي من الإداري في حد ذاته، بمعنى لا يفرقون بين الزميل في العمل وما تقتضيه الإدارة من قوانين وقواعد يجب الالتزام بها"

### ➤ مقابلة رقم (5) مع أستاذ إداري مارس النشاط الإداري في السابق:

"إستفدت من تجربتي في الإدارة كوني تعلمت القوانين، كما لاحظت أن الأساتذة يجهلون القوانين المرتبطة بمهنتهم، الآن عندما أواجه أي مشكل فأنا على دراية كافية بالطريقة القانونية التي أعتمدها لحل المشكل، وحتى فيما يتعلق بالأنشطة التي أقوم بها أنا أعلم حدودي وحقوقتي التي يكفلها لي القانون، ولا يستطيع أي كان أن يتلاعب بي أو يوجهني إلى الخطأ"

نلاحظ أن الأساتذة المهنيين تنقصهم الدراية والمعرفة بالقوانين التي تحكم نشاطهم، وإن السبيل الوحيد الكفيل بتعلم والاهتمام بتلك القوانين هو الممارسة الإدارية، التي تفرض على الأستاذ الإداري أن يدركها حتى يطبقها في جميع ممارساته الإدارية، صحيح أن إهمال وعدم اهتمام أغلبية الأساتذة المهنيين بالقوانين التي تنظم

<sup>1</sup> أنظر، صليحة القفص وشريفة بن غدفة، "مدى إلمام الأستاذ الجامعي بالقوانين والتشريعات"، مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي، العدد السادس، أكتوبر 2018.

نشاطهم هو دليل غير مباشر لرفض المهنيين لقواعد ضبط التحكم التي لم يساهموا في صياغتها، لكن هذا الإهمال وعدم الإلمام بتلك القوانين كان في صالح التحالفات الإدارية، التي استغلت جهل الأستاذ بالقوانين التي بإمكانها أن تنصفه في الكثير من الحالات، ما زاد في قوة وضعية الأستاذ الإداري أثناء تفاوضه مع الأستاذ المهني.

نستنتج مما سبق طرحه، أن التنظيم المهني الجزائري يعاني من غياب نسق فعل ملموس إيجابي يحقق التوازن بين الفاعلين الإستراتيجيين في إطار علاقات السلطة، وذلك يعزى إلى غياب قواعد الضبط المستقل التي يفترض أن يطورها المهنيين في إطار علاقات سلطة المتوازنة بينهم وبين المهنيين الإداريين، لكن نتيجة للنزعة الفردانية التي تعترى الإستراتيجيات التي يطورها المهنيين بشكل مشتمت وعرضي، وغياب التحالف الجماعي بين أعضاء فئة المهنيين، سيطرت بذلك قواعد ضبط التحكم على الواقع الاجتماعي للعمل، وتعطل المستوى الأول من سيرورة البنية المتصلة بإنتاج قواعد الضبط التشاركي التي تعبر عن التوافق القائم بين البعد الشكلي والبعد اللاشكلي داخل التنظيم، وتعطلت بذلك المستوى الثاني من سيرورة البنية المتصلة بإنتاج القوانين العامة التي تحكم قطاعات التنظيمات المهنية، ما أدّى إلى احتكار سلطة اتخاذ القرارات وإصدار القوانين وارتكازها في يد السلطة المركزية الممثلة في الوزارة الوصية.

### 3- صراع من أجل الاعتراف أم صراع من أجل الشرعية؟ في إشكالية الاعتراف التداوتي

#### :intersubjectif

إن تبرير الارتباط القائم بين مطلب الاعتراف والنتائج الفرعية السابقة للدراسة يحيلنا إلى العودة بمسار التحليل إلى الغاية الرئيسة من إنشاء الجامعة كتتنظيم مهني في المجتمع الجزائري، والتي حددها القانون رقم 99-05 المتضمن للقانون التوجيهي للتعليم العالي، حيث وضحت المادة (3)<sup>1</sup> الدور المنوط بالمرفق العمومي للتعليم العالي في الدولة الجزائرية؛ وهو تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف، والعمل على رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عن طريق نشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عن طريق تكوين إطارات في كل الميادين.

<sup>1</sup> القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد: 24، بتاريخ 21 ذو الحجة عام 1419 هجري الموافق 7 أبريل سنة 1999 م، ص 5.

إن الدور المنوط بمؤسسة الجامعة يحمل قيماً علياً ونبيلة تسعى لخدمة المجتمع والنهوض به علمياً وثقافياً واقتصادياً، ما جعل منها ركناً رئيساً من أركان نهضة الأمم وتطورها وازدهارها، ولم يقف دور الجامعة عند حدود النزعة القومية والمواطنة فحسب؛ بل تعداه ليشمل الصالح الإنساني العام وتحسين شروط حياة الكائن البشري في جميع أقطار المعمورة، إن هذه القيم القومية والإنسانية التي جعلت من الجامعة - كغيرها من التنظيمات المهنية - تحتل مكانة مقدسة وراقية، لا يمثلها التنظيم المهني ككيان مادي فحسب، وإنما انعكست تلك القيم العليا أيضاً على العنصر البشري الذي يضمن تأدية الجامعة لمهامها وتحقيق أهدافها.

فالعنصر البشري الذي تمثله فئة المهنيين "أساتذة جامعيين" يحمل نفس القيم العليا والمبادئ النبيلة المتصلة بمهام التنظيم المهني، الأمر الذي ساهم في بناء تمثلات اجتماعية وأخلاقية لدى فئة المهنيين، وساعدهم على تشكيل أنماط سلوك وطقوس تفاعلية تليق بمقام مهامهم السامية والقيم الإنسانية التي يحملونها ويمثلونها، فأصبحت فئة المهنيين داخل المجتمع تستحق مكانة أخلاقية تفرض الاحترام والتقدير والتبجيل على جميع أفراد المجتمع ممن يتعامل أو يتفاعل مع هذه الفئة، كما أن سلوكيات وأفعال المهنيين أنفسهم تأثرت بتلك القيم العليا، إذ نجدهم في حرص دائم للحفاظ على صورتهم ومكانتهم الاجتماعية؛ وذلك من خلال الإلتزام بأسلوب معين في الحديث ونمط معين من اللباس وطقوس مميزة في التعامل والتواصل، كل ذلك يعزى إلى القيمة الأخلاقية التي تحملها مهنة الأستاذ والتي فرضت على هذا الأخير ومن يحيطون به الإلتزام بأنماط من الممارسات الأخلاقية في سياق تفاعلاتهم الاجتماعية. لكن السؤال الذي يطرح، ما هو سبب الأوضاع المتدهورة التي آلت إليها الجامعة الجزائرية بإعتبارها تنظيمًا مهنيًا؟ ولماذا ينتهج المهنيين لإستراتيجيات تبعد - في طبيعتها وإرهاصاتها - كل البعد عن القيم الأخلاقية والأهداف السامية المتصلة بمهامهم وبدور الجامعة كتنظيم مهني داخل المجتمع الجزائري؟

للإجابة عن هذه الأسئلة سنعتمد على "مقاربة الصراع من أجل الاعتراف" للفيلسوف وعالم الاجتماع الألماني ((أكسل هونيث Axel Honneth))، أحد فلاسفة الجيل الثالث لمدرسة فرانكفورت النقدية، والذي تمحورت أعماله حول مفهوم الاعتراف La reconnaissance مستنداً في ذلك على أعمال الجيل الثاني من نفس المدرسة التي كان "يورغن هيرماس" أحد ممثليها، فمن خلال الممارسة الفلسفية النقدية لمختلف أعمال الفلاسفة الكبار أمثال "هيغل" و"ماركس"، والقراءة النقدية عميقة لأعمال السوسيولوجيين وعلماء النفس أمثال "ماكس" "فيبر" و"جورج هيربرت ميد" و"بيير بورديو" و"سيغموند فرويد" و"دونالد" و"ينيكوت"، نجح بذلك "هونيث" في

تأسيس مقارنة معيارية للمجتمعات الحديثة في ظل البراديغم الجديد لمطلب الاعتراف؛ الذي يمثل التوجه الراهن للفكر الفلسفي والاجتماعي والسياسي.

وتذهب مقارنة الصراع من أجل الاعتراف إلى أن "الأفراد يحققون ذواتهم واستقلالهم الذاتي عن طريق التداوت والتفاعل الإيجابي مع الغير واعتراف هؤلاء بهم، باعتبارهم بشراً قادرين على تحقيق حاجاتهم وقناعاتهم ومؤهلاتهم. لأنهم يشعرون من دون شك بقيمة ذواتهم أمام الغير، أضف إلى ذلك أن الصراعات الاجتماعية ليست مجرد صراعات تحركها مصالح مادية فقط وإنما -وبالإضافة إلى ذلك- هي صراعات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأبعاد المعيارية وبجملة التطلعات التي تهدف إلى تحقيق مطلب الاعتراف"<sup>1</sup>، من هنا نلاحظ أن مقارنة "هونيثي" الاعتراف تندرج ضمن "التيار الإنساني Humaniste" المناهض "للتيار البراغماتي" النفعي الذي تأسست عليه سوسيولوجيا التنظيمات وبالتحديد مقارنة "الفاعل الاستراتيجي" التي جعلت من الفرد فاعلاً ذو نزعة حسابية être calculateur تتأسس جميع أفعاله على تحقيق المنفعة والمصلحة المادية الشخصية، فمقارنة الصراع من أجل الاعتراف تجعل من النزعة البراغماتية جزءاً محدوداً من المكونات التي تقوم عليها شخصية الفرد وعلاقاته الاجتماعية وليست وحدها المحدد السلوكي والإستراتيجي في التفاعل مع الآخر؛ إذ ترى أن ذات الفرد لن تتحقق إلا بخبرته في سياق التفاعل مع ذات الآخر، ولن يتحقق ويستمر هذا التفاعل أو العلاقة مع الآخر إلا بشرط الاعتراف المتبادل للذوات المتفاعلة.

حالة الاعتراف	اهتمام شخصي	اعتبار معرني	تقدير اجتماعي
بعد شخصي	عواطف وحاجات	مسؤولية أخلاقية	قدرات وصفات
أشكال الاعتراف	علاقات أولية (الحب الصداقة)	علاقات قانونية (الحقوق)	جماعة القيم (التضامن)
القدرة على التطور	تعميم تمييز	فردنة مساواة	
علاقات عملية بالذات	الثقة بالذات	احترام الذات	تقدير الذات
أشكال الذل	سوء معاملة وعنف	حرمان من الحقوق وإقصاء	الإهانة والشتيمة
أشكال الهوية المهددة	اندماج طبيعي	اندماج اجتماعي	"الشرف" الكرامة

شكل رقم (24): بنية علاقات الاعتراف الاجتماعي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال بومير، *الحق في الاعتراف: مدخل إلى قراءة فلسفة أكسيل هونيث*، الجزائر، دار الخلدونية، 2018، ص. 97.

<sup>2</sup> أكسيل هونيث، *الصراع من أجل الاعتراف: القواعد الأخلاقية للمأزق الاجتماعية*، الطبعة الأولى، ترجمة: جورج كتورة، بيروت، المكتبة الشريفة، 2015، ص. 238.



إن مطلب الاعتراف المتبادل عند "هونيث" لن يتحقق بدون علاقات اجتماعية تداوتية تقوم على تحقيق ثلاثة نماذج معيارية للاعتراف بين الأفراد وهي<sup>1</sup>: الحب L'amour والحق Le droit والتضامن La solidarité، وحتى نسقط مقارنة الصراع من أجل الاعتراف على نتائج التساؤلات الفرعية للدراسة التي توصلنا إليها حتى الآن، سنقوم بتحليل طبيعة العلاقات الإستراتيجية - التي تنتجها الشروط البنائية للتنظيمات المهنية - من خلال النماذج المعيارية الثلاثة التي يقوم عليها الاعتراف المتبادل، وذلك حتى نتقصى واقع علاقات الاعتراف الاجتماعي داخل التنظيم المهني من خلال طبيعة علاقات السلطة القائمة بين المهنيين:

### أ- علاقات الصداقة:

تندرج علاقات الصداقة ضمن علاقات الحب التي يعرفها "أكسيلهونيث" في سياق نظرية الصراع من أجل الاعتراف على أنها "كل علاقات الأولوية، والتي على غرار العلاقات الأيروسية، وعلاقات الصداقة والعلاقات العائلية تفرض وجود روابط عاطفية قوية بين عدد محدود من الأشخاص"<sup>2</sup>، ويعتبر البعد الوجداني عند "هونيث" بمثابة النواة البنيوية الأولى للحياة الأخلاقية وشكل من أشكال الاعتراف القائم على العلاقات الوجدانية، كما يشكل شرطاً رئيساً من شروط التفاعل مع الآخر في الحياة الاجتماعية، بحيث يرى "هونيث" أن "التجربة التداوتية للحب"<sup>3</sup> التي يتلقاها الفرد منذ نشأته في علاقته بأمه - كتداوت أولي - مروراً بمحيط أسرته إلى محيطه الاجتماعي الأوسع، وهو ما يحقق للفرد الشعور بالأمن العاطفي الذي يؤسس عليه النماذج الشعورية والعاطفية التي يتبادلها مع الآخرين في تفاعله الاجتماعي؛ الأمر الذي يزيد من درجة ثقة الفرد في نفسه "فالعلاقة الإيجابية التي يمكن أن يتخذها المرء تجاه ذاته حينما يمر بتجربة الاعتراف على المستوى العاطفي، تتحدد بالخصوص في الثقة في النفس التي تعتبر نوعاً من الضمان الوجداني لكل فرد حينما يتفاعل مع فرد آخر وما يترتب عن هذه الثقة من شعور بالاعتراف المتبادل الذي يتم بين الطرفين"<sup>4</sup>، وبالتالي يرى "هونيث" أن الأمن العاطفي الذي يحققه الفرد من خلال التفاعل الوجداني القوي والمودة والمحبة المتبادلة التي يعيشها في التجارب الإيجابية التي يمر بها على مستوى الاعتراف العاطفي المتبادل؛ تعد شرطاً نفسياً أساسياً لتحقيق وتعزيز الشعور باحترام الذات، لأن "هناك علاقة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص. 169-237.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 175.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 196.

<sup>4</sup> كمال بومنيير، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

متداخلة بين العلاقات العاطفية وقدرة الفرد على الشعور بقيمته أو مكانته التي تجعله يثق في نفسه وبالتالي يمكن أن يصل من الناحية الاجتماعية إلى مستوى احترام الذات<sup>1</sup>، لذلك تعتبر الروابط عاطفية قوية - التي تجمع بين عدد محدود من الأشخاص أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض - شرطاً أساسياً لتعاونهم وتشاركهم في حياة أو واقع اجتماعي معين.

يرتبط الحب أو البعد "الوجداني/العاطفي" - كنموذج معياري أولي لتحقيق الاعتراف المتبادل - بنتائج التساؤل الفرعي الأول؛ وتحديدًا بأحد أهم معالم التصميم البنائي للتنظيمات المهني وهو التنشئة التنظيمية، فكما لاحظنا أن التنشئة التنظيمية ذات النزعة الفردانية التي يخضع لها المهني تحول دون تحقيق التلاحم والتعاون الضروري والمساعد على تشكيل علاقات صداقة ذات روابط عاطفية قوية بين أفراد فئة المهنيين، إن الظروف السوسيو- مهنية للبنية المهنية لا تشجع على تنمية وتقوية الروابط العاطفية بين المهنيين، حتى وإن تشكلت علاقات صداقة ذات روابط وجدانية قوية - وهذا نادر الحدوث - فلن يتعدى أصابع اليد الواحدة، بحيث لا تمثل العدد الكبير للمهنيين، "ولأن المشاعر الإيجابية تجاه أشخاص آخرين تشكل حركات لا إرادية، فإن مثل هذه العلاقات لا يمكن أن تمتد إراديًا إن لم يتعدى المحيط المباشر، لتطال عدداً كبيراً من الشركاء في التفاعل"<sup>2</sup>، والدليل المباشر على عدم وجود روابط وجدانية قوية تؤكد نتائج الأولية للتساؤل الفرعي الثالث، حيث أكدت النتائج الطبيعة الإستراتيجية الفردية والعرضية التي ينتهجها المهني - باعتباره فاعلاً مشتتاً - أثناء مواجهته لتهديدات او صراعات داخل التنظيم المهني. إن هذه الظروف تجعل المهنيين يفتقرون إلى الاعتراف العاطفي المتبادل الذي بدوره يؤثر على ثقتهم بأنفسهم تجاه زملائهم؛ ما يؤدي في الأخير إلى خلل على مستوى احترام المهني لذاته.

### ب- الاعتراف عن طريق الحق:

يحدد "هونيث" الاعتراف من خلال القانون بقوله: "أنا لا نستطيع أن نفهم أنفسنا أصحاب حقوق إلا إذا امتلكننا وفي الآن نفسه معرفة بما يتوجب علينا من واجبات معيارية (للغير المعمم) الذي يعلمنا الاعتراف بأعضاء الجماعة الآخرين بوصفهم أصحاب حقوق، حتى نستطيع أن نعتبر أنفسنا أشخاصاً قانونيين، وذلك بقدر

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 102.

<sup>2</sup> أكسيل هونيث، مرجع سبق ذكره، ص. 197.

ما نتأكد من رؤية بعض متطلباتنا وقد تأمنت في الإطار الاجتماعي<sup>1</sup>، إن التفكير الدائري الذي وظفه "هونيث" في هذه المقولة يتجلى في كون الأفراد لا يعتبرون أصحاب حقوق معينة في حال ما لم يدركون التزاماتهم المعيارية تجاه حقوق الآخرين، بمعنى؛ إذا لم يستوفي الفرد واجباته التي تعتبر حقاً بالنسبة للآخر فهذا كفيلاً بأن يسقط ضمناً حقه الذي يكفله القانون، كما أن هذه الحقيقة يدركها الفرد من خلال الآخرين الذين تعمم عليهم نفس المقولة، بمعنى أنه من خلال وضعية الآخر في سياق الحقوق والواجبات العامة، يتمكن الفرد من إدراك الاعتراف بالآخر من خلال التزام هذا الأخير بتحقيق حقوقه، كما يدرك اعتراف الآخر به من خلال التزام الفرد معياراً بما يتوجب عليه من واجبات التي تعتبر حقاً بالنسبة للآخر.

إن هذا الوعي المتبادل الناجم عن القانون يجعل الفرد مدركاً من الناحية الأخلاقية للمسؤولية التي تقع على أفعاله وتصرفاته، وهذا ما يشكل تجربة إيجابية للفرد بفضل ما يتحقق لديه من اعتراف متبادل قائم على مفهوم الحق؛ الأمر الذي ينتج عنه الشعور "باحترام الذات" الذي يتقاسمه الفرد بصفة أخلاقية مع جميع أفراد المجتمع باعتبارهم أفراد مسؤولين عن أفعالهم، ذلك أن "كل ذات إنسانية يمكن اعتبارها حاملة لحقوق ما، حينما يتم الاعتراف بها من الناحية الاجتماعية باعتبارها عضواً في جماعة، بحيث يمكن أن تحقق ذاتها في سياق التفاعلات الاجتماعية التي تضمنها المؤسسة القائمة. وهذا عندما تؤدي دوراً مقبولاً اجتماعياً ضمن جماعة منظمة وفق مبدأ تقسيم العمل"<sup>2</sup>، إذ يعتبر "هونيث" بأن الاعتراف الذي يحققه الفرد بفضل مطلب الحق والواجب الذي يتضمنه القانون، يرتبط بشكل مباشر بالتقدير الذي يشعر به أفراد المجتمع بفضل مكانتهم ووضعيتهم الاجتماعية وقيمة المهام والوظائف التي يؤديونها في إطار التعاون الاجتماعي الذي يحقق للفرد "تقدير واحترام" الآخرين له كونه جدير بذلك؛ الأمر الذي يعزز شعوره باحترامه لذاته.

إن الاعتراف عن طريق الحق يرتبط بنتائج الدراسة من خلال عاملين أساسيين، العامل الداخلي الذي تشكله الشروط البنائية للتنظيم المهني والذي يتجسد في شكل واقع تنظيمي خاص بفئة المهنيين، أما العامل الخارجي فيتعلق بعلاقة المهنيين والتنظيم المهني نفسه بالمجتمع خصوصاً والبيئة الخارجية عموماً:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 198.

<sup>2</sup> كمال بومنيير، مرجع سبق ذكره، ص. 110.

أولاً؛ يرتبط العامل الداخلي ارتباطاً مباشراً بنتائج التساؤل الفرعي الثاني، في هذه الحالة تمثل فئة المهنيين الطرف الذي لا يعترف بالآخر "المهني الإداري" في إطار القانون، وذلك نتيجة مصادرة التنظيم المركزي لسلطة المهني وسلب حقه في إختيار الجهاز الإداري الذي يمثله ويدير نشاطه، وكذلك احتكار السلطة المركزية لعملية صياغة القواعد والقوانين المنظمة لنشاطه المهنيين، وتغييب دور المهنيين الضروري في هذه العملية، أما المهنيين الإداريين فيمثلون الطرف غير المعترف به من طرف الآخر، فنتيجة لاعتماد التنظيم المهني الجزائري لمبدأ المركزية- الذي يتناقض بالأساس مع مبدأ اللامركزية الذي تقتضيه البنية المهنية- أدخل المهنيين الإداريين في صراع من أجل تحقيق الشرعية وفرض الاعتراف بمكانتهم وإثبات جدارتهم باحترام الآخرين لهم "الأساتذة المهنيين"، ومن أجل تحقيق ذلك اعتماد المهنيين الإداريين إستراتيجيات لا شكلية ذات نزعة تحالفية جماعية يساهم في تنفيذها جميع أفراد الجهاز الإداري، الأمر الذي زاد من حدة الأزمة القائمة بين الطرفين؛ وتسبب في غياب الاعتراف المتبادل من خلال القانون، ما أدى بدوره إلى غياب التقدير المتبادل وتراجع احترام الذات لدى كلا الطرفين.

ثانياً؛ أما العامل الخارجي فيرتبط بعلاقة الجامعة - كتنظيم مهني جزائري- بالمجتمع والبيئة الخارجية التي يتواجد بها، وفي الواقع تتميز هذه العلاقة بالضعف والارتباك إثر غياب الاعتراف المتبادل في إطار الحق والواجب، ويعزى ذلك إلى غياب دور الجامعة والتزامها بواجبها إزاء المجتمع، نتيجة السياسات الشعبوية غير القائمة على إستراتيجيات تنمية تنتهجها الدولة لرفع المستوى المعرفي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري، ما جعل من الجامعة مكان لاحتواء توتر الأعداد الكبيرة والمتزايدة من الشباب المطالبين بحق العمل، ومؤسسة تسلم الشهادات لآلاف الخريجين دون أدنى تنسيق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات السياسات الاقتصادية للبلاد؛ الأمر الذي ساهم في زيادة نسبة البطالة وتدني مستوى المعيشة في المجتمع الجزائري.

إن الجامعة في ظل هذه الظروف والأوضاع السلبية أصبحت تتعد كل البعد عن الدور والمهام المنوط بها في إطار ما يحدده القانون من واجبات تجاه المجتمع، هذا ما أكدته نتائج دراسة أجريت حول تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري، حيث تبين أن سلم القيم السائد في المجتمع الجزائري يعطي أولوية للجانب المادي على حساب العلم، الأمر الذي أثر على قدرة الجامعي والمثقف في إثبات مكانته ودوره في المجتمع؛ خاصة في ظل اعتماد مؤسسات الدولة على مداخل برميل النفط، ما جعل الدولة لا تشعر بقيمة الجامعة والنخبة في سيرورة السياسات التنموية للبلاد، بالإضافة إلى غياب السياسات التنموي ذات الأبعاد الإستراتيجية، ما أدى إلى تهميش الكفاءات المتخرجة في الجامعات ودفع بها إلى الهجرة، حتى خطاب الدولة

الموجع لقطاع التعليم العالي لا يعدو كونه خطاب رسمي بعيد كل البعد عن الواقع ومتطلباته، الأمر الذي زاد من تأزم علاقة الجامعة ببيئتها الخارجية وأثر في واجباتها تجاه مجتمعها، هذا الوضع تشكلت عنه صورة سلبية وإيجابية متزامنة في الآن ذاته، الخطاب المتعلق بالجامعة مجرد خطاب رسمي، أما الجامعة فتحمل صورة سلبية وإيجابية متزامنة، فأغلبية الأسر ترغب في أن يدخل أبنائها للجامعة في الوقت الذي يقال إن التعليم في هذه المؤسسة لا جدوه منه بدليل بعض التصريحات، على شاكلة: "اللي قرا، قرا بكري! واللي قرا واش دار!"<sup>1</sup>.

العلاقة المضطربة والضعيفة التي تربط الجامعة كتنظيم مهني بالمجتمع والبيئة الخارجية، تؤثر سلباً على التقدير المتبادل المتصل بشئنا الحق والواجب، فالموقف السلبي الذي يتبناه أفراد المجتمع باعتبارهم "الآخر المعمم" تجاه الكيان المؤسسي الذي تمثله الجامعة، يؤثر بدوره سلباً على المهنيين أنفسهم، ويدفعهم للشعور بعدم تأدية واجبهم وغياب مساهمتهم في تحسين الأوضاع الصعبة التي يعيشها مجتمعهم، كما تقلل تلك الصورة السلبية أيضاً من قيمة المهام والوظائف التي يؤديونها في إطار التعاون الاجتماعي، فيشعر المهنيين بعدم جدارتهم واستحقاقهم لاحترام الآخرين لهم وغياب التقدير والاحترام الذي تتطلبه مكانتهم ووضعيتهم الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع احترام المهنيين لذواتهم نتيجة إدراكهم -من الناحية الأخلاقية- لعدم التزامهم بواجباتهم تجاه المجتمع رغم ما يجزونه من حقوق.

### ج- الاعتراف عن طريق التضامن:

إن الاعتراف عن طريق علاقات التضامن يعتبر عند "هونيث" ذلك الشعور الذي يعيشه الفرد بفضل تقديره من قبل سائر أعضاء الجماعة، ذلك أن "الإنجازات التي تؤمن قيمتها الاجتماعية الاعتراف للفرد تفضل متجذرة في الصفات الجمعية المميزة لشريخته بحيث لا يتماهى بذاته معها في ذاتيته الفردية بوصفه المتلقي للتقدير: ذلك أنّ المجموعة بمجملها، ومن خلاله، هي من تصبح موضوع الاعتبار. وهكذا العلاقة العملية مع الذات التي يتوصل إليها الفرد عبر تجربة الاعتراف هذه، شعوراً بالاعتزاز بالمجموعة أو بالشرق الجماعي، وهنا يدرك الفرد نفسه بوصفه عضواً في مجموعة قادرة اجتماعياً أن تؤمن للجسم الاجتماعي بأكمله إسهامات يعترف بقيمتها كافة أعضاء المجتمع الآخرين"<sup>2</sup>، بحسب "هونيث" إن ما يقدمه وينجزه الأفراد من مهام وأعمال تعود بالمنفعة على

<sup>1</sup> أنظر، أمينة مساك، مرجع سبق ذكره، ص. 643.

<sup>2</sup> أكسيل هونبث، مرجع سبق ذكره، ص. 235.

الجماعة التي ينتمون إليها هو ما يمنحهم التقدير الاجتماعي ويسمح للأفراد بتحقيق ذواتهم بفضل ما يحققونه من اعتراف متبادل مع الآخرين، ولا يمكن الوصول إلى هذا المستوى من الاعتراف إلا باعتراف الآخرين بإمكانيات ومؤهلات الفرد، "غير أن تحقيق هذا الغرض مرهون بوجود أفق قيم مشتركة بين الذوات المعينة لأن الآخر والذات لا يمكن أن ينالوا التقدير المتبادل كأشخاص متفردين إلا إذا استندوا إلى قيم وغايات مشتركة"<sup>1</sup>، فمن خلال الأهداف المشتركة يتم الاتفاق والالتفاف حول القيم المشترك بين الأفراد، وتسمح بتحقيق الآفاق العملية في شكل علاقات تضامن توحى للفرد مدى تقدير الآخرين له من خلال ما يقدمه من مهام وإنجازات، بالتالي يساعد هذا النوع من الاعتراف على إدراك وتعزيز الفرد لانتمائه لجماعة معينة تقدر كفاءته ومؤهلاته وتثمن أعماله ومنجزاته، وتحفزه على تقديم الأفضل على الدوام؛ ما يعود بالمنفعة على المجتمع ككل.

يرتبط مطلب الاعتراف عن طريق التضامن بنتائج التساؤل الأولى للدراسة، والمرتبطة تحديداً بألية تنميط المعارف والمؤهلات والتنشئة التنظيمية، إذ يتعذر هذا النوع من الاعتراف نتيجة المعارف الدقيقة والمتخصصة التي يكتسبها المهني في مرحلة تكوينه، والتي تعتمد عليها التنظيمات المهنية في مركز العمليات من خلال تنظيمها وتنسيقها وفق آلية تنميط المعارف والمؤهلات، بالتالي تعد المعرفة مصدراً رئيساً لسلطة المهني، مما يشكل له سلطة تقديرية تتأسس على معارفه ومؤهلاته المتخصصة، التي يعتمد عليها في أداء مهامه وتقييم محتواها، لكن في ظل غياب السلطة المعرفية المرجعية تنحرف السلطة التقديرية نحو الراديكالية، بحيث يصبح المهني غير منفتح على آراء وتقييمات زملائه ويرى في ذلك تدخلاً يمس سلطته ومكانته السوسيو-تنظيمية، كما يعتمد في تقييمه لأعمال وأداء زملائه على الذاتية المفرطة، بل وتزيد الأمور سوءاً عندما يستعين بآراء الزبون "الطالب" أو فئة مهنية داعمة لنشاط المهنيين في مركز العمليات "أعوان إدارة" من أجل تقييم أو اتخاذ موقف إزاء زملائه، ما يتسبب في تراجع النزعة الجماعية في النشاط المهني وضعف تبادل المهنيين لمعارفهم وتجاربهم، نتيجة فقدان الثقة المتبادل في أعمال وإنجازات بعضهم البعض، ناهيك عن الظروف المساعدة على العمل الفردي عند المهنيين، إثر هامش الحرية المعتبر الذي يمتلكه المهني في تأدية ومراقبة نشاطه، والتخصصات الكثيرة والمتنوعة التي يتشكل منها مركز العمليات، ما يجعل من صياغة أهداف مشتركة كفيلة بتوجيه اهتمام ونشاط جميع المهنيين أمر يصعب تحقيقه من قبل القمة الإستراتيجية. إن تعذر تحقيق الاعتراف عن طريق التضامن تؤكد أيضاً النتائج المتوصل إليها بخصوص شعور المهنيين بعدم الانتماء لجماعة علمية وضعف ولائهم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها بشكل رسمي فقط.

<sup>1</sup> كمال بومنيير، مرجع سبق ذكره، ص. 118.

إن غياب هذا النوع من الاعتراف يحرم المهنيين من إدراك وتعزيز انتمائهم لجماعتهم، نتيجة عدم تقدير هذه الأخيرة لكفاءته ومؤهلاته وعدم تمييزها لأعمالهم ومنجزاتهم، ما يثبطهم على تقديم الأفضل؛ الأمر الذي يعود بالسلب على كافة المجتمع. وهذا ما يؤكد المقولة التي توصلت إليها الدراسة، التي تقول بالنزعة الفردانية التي تطبع النشاط المهني وعلاقات السلطة داخل البنية المهنية.

من خلال ما سبق طرحه بخصوص مطلب الاعتراف، تبين أن المهنيين في التنظيمات المهنية الجزائرية، يفتقرون إلى الاعتراف المتبادل عن طريق الحب والحق والتضامن، ما أثر سلباً في ثقتهم بأنفسهم والاحترام المتبادل لذواتهم، وفقدانهم لقيمة مهامهم وما يتصل بها من تقدير واعتبار، الأمر الذي أثر على تقديرهم لذواتهم ودفع جزء كبير منهم لصياغة إستراتيجيات فردية مشتتة لا تعكس من قريب ولا من بعيد القيم والأهداف التي وجدت الجامعة من أجل تحقيقها، وذلك حتى يسترجع مكانته وسلطته المسلوبة، أما البقية فتحاول سد هذا النقص الذي تسبب فيه غياب الاعتراف المتبادل من خلال استغلال الحق المشروع في اعتلاء المناصب الإدارية، اعتقاداً منها بأن تعويض الاعتراف المتبادل يكمن في امتلاك السلطة الشكلية التي شرعنها التنظيم المركزي، وبين هذا وذاك تضيع القيم العليا والأهداف السامية التي يسعى التنظيم المهني لتحقيقها، حتى يستفيد منها المجتمع وترتقي من خلالها الأمة الجزائرية. لذلك نرى بأن علاقات السلطة داخل التنظيم المهني في الجزائر تقوم على دافع رئيس يتمثل في الصراع من أجل الاعتراف.

### النتائج العامة للتساؤل الفرعي الثالث:

استناداً على ما تم عرضه من تحليل، تم التوصل إلى جواب عن التساؤل الفرعي الثالث؛ حول: كيف تُحدّد البنية المهنية السلطة العلائقية داخلها؟ ولقد تشكلت الإجابة من ثلاثة محاور رئيسة؛ وهي كالتالي: أولاً؛ الفعل الإستراتيجي بين النزعة الفردانية والتحالفات الجماعية. ثانياً، طبيعة نسق الفعل الملموس وسيرورة البنية داخل التنظيم المهني، ثالثاً؛ صراع من أجل الاعتراف وإشكالية الاعتراف التداوتي، ويأتي تحليل ترابطها المنطقي فما يلي:

- انهيار سلطة المهني نتيجة لثلاث أسباب مترابطة، أولاً؛ اعتماد التنظيم المهني على مبدأ المركزية الذي حول السلطة الفعلية من يد المهنيين في مركز العمليات إلى يد البيروقراطيين في سلطة التحالفات الخارجية، ثانياً؛ عدم احتكار المهني للمعرفة والكفاءة التي يحتاجها التنظيم نتيجة توفر مهنيين يمتلكون نفس المعرفة والكفاءة، ناهيك عن عدم احترام الإدارة لتنميط المعارف أثناء توزيعها للمهام -توزيع مقاييس تخرج عن تخصص الأستاذ-، ثالثاً؛ التنشئة التنظيمية ذات النزعة الفردية التي تشبع بها المهني، والتي على إثرها ضعفت وتيرة العلاقات السوسيو-مهنية وغاب مبدأ التضامن والاعتماد المتبادل بين المهنيين، رابعاً؛ السلطة المستهلكة ووهم المكانة السوسيو- تنظيمية التي تبني إستراتيجيات مشتتة وعرضية تجعل من المهني يظهر بشكل متفرد ومتقطع في الساحة الإستراتيجية داخل التنظيمات المهنية؛

- إن السلطة اللاشكالية التي يتمتع بها المهنيين الإداريين نتيجة التحالف الإستراتيجي الجماعي، حول النشاط الإداري من كونه وسيلة لتوفير الظروف الملائمة وتسهيل نشاط فئة المهنيين وتحفزهم للتركيز أكثر في محتوى مهامه، إلى كونها غاية لاكتساب السلطة من أجل تحقيق المصالح الشخصية والأهداف المشتركة لأعضاء جماعة التحالف الإداري، بل تطور الأمر إلى اعتبار البنية الإدارية مصدراً يكتسب من خلاله المهني للسلطة لرد الاعتبار وتحقيق الواجهة التي يفتقر لها المهنيين في مركز العمليات، وأصبح الحق المشروع لجميع المهنيين في اعتلاء المناصب الإدارية دافعاً لكل مهني يشعر بالنقص والتهميش والاستلاب المهني الناتج عن ضعف المصدر الرئيس والوحيد لسلطته داخل البنية المهنية وهو الكفاءة والمعرفة؛

- أن التنظيم المهني الجزائري يعاني من غياب نسق فعل ملموس إيجابي يحقق التوازن بين الفاعلين الإستراتيجيين في إطار علاقات السلطة، وذلك يعزى إلى غياب قواعد الضبط المستقل التي يفترض أن يطورها المهنيين في إطار علاقات سلطة المتوازنة بينهم وبين المهنيين الإداريين، لكن نتيجة للنزعة الفردانية



التي تعتري الإستراتيجيات التي يطورها المهنيين بشكل مشتمت وعرضي، وغياب التحالف الجماعي بين أعضاء فئة المهنيين، سيطرت بذلك قواعد ضبط التحكم على الواقع الاجتماعي للعمل، وتعطل المستوى الأول من سيرورة البنية المتصلة بإنتاج قواعد الضبط التشاركي التي تعبر عن التوافق القائم بين البعد الشكلي والبعد اللاشكلي داخل التنظيم، وتعطلت بذلك المستوى الثاني من سيرورة البنية المتصلة بإنتاج القوانين العامة التي تحكم قطاعات التنظيمات المهنية، ما أدى إلى احتكار سلطة اتخاذ القرارات وإصدار القوانين وارتكازها في يد السلطة المركزية الممثلة في الوزارة الوصية؛

- تبين أن المهنيين في التنظيمات المهنية الجزائرية، يفتقرون إلى الاعتراف المتبادل عن طريق الحب والحق والتضامن، ما أثر سلباً في ثقتهم بأنفسهم والاحترام المتبادل لذواتهم، وفقدانهم لقيمة مهامهم وما يتصل بها من تقدير واعتبار، الأمر الذي أثر على تقديرهم لذواتهم ودفع جزء كبير منهم لصياغة إستراتيجيات فردية مشتملة لا تعكس من قريب ولا من بعيد القيم والأهداف التي وجدت الجامعة من أجل تحقيقها، وذلك حتى يسترجع مكانته وسلطته المسلوبة، أما البقية فتحاول سد هذا النقص الذي تسبب فيه غياب الاعتراف المتبادل من خلال استغلال الحق المشروع في اعتلاء المناصب الإدارية، اعتقاداً منها بأن تعويض الاعتراف المتبادل يمكن في امتلاك السلطة الشكلية التي شرعها التنظيم المركزي، وبين هذا وذاك تضيع القيم العليا والأهداف السامية التي يسعى التنظيم المهني لتحقيقها، حتى يستفيد منها المجتمع وترتقي من خلالها الأمة الجزائرية. لذلك نرى بأن علاقات السلطة داخل التنظيم المهني في الجزائر تقوم على دافع رئيس يتمثل في الصراع من أجل الاعتراف.

### رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

بالاستناد على نتائج التساؤلات الفرعية تم الوصول إلى مقولة مفادها أن طبيعة الفعل الإستراتيجي لعلاقات السلطة تختلف باختلاف طبيعة الشروط البنائية التي تتطور فيها، وتعتبر هذه المقولة كإجابة ضمنية على التساؤل الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة الميدانية والذي تمت صياغته كالتالي: كيف تسهم الشروط البنائية للتنظيم المهني في تحديد علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية؟، أما الإجابة الصريحة لهذا السؤال هي أن الشروط البنائية الرئيسة التي تمتاز بها التنظيمات المهنية تسهم على نحو مباشر في تشكيل علاقات سلطة غير متوازنة قائمة على الصراع من أجل الاعتراف بين فاعل مشئت ذو نزعة إستراتيجية فردانية تمثله فئة المهنيين في مركز العمليات، وفاعل مسيطر ذو نزعة إستراتيجية تحالفية تمثله فئة المسؤولين المهنيين في البنية الإدارية؛ وذلك وفقاً للاعتبارات العامة التالية:

- ✓ تمثل عملية التكوين والتنشئة التنظيمية أهم مصدرين لسلطة لدي المهني، نتيجة ما يكتسبه من معارف وكفاءات متخصصة تعتمد عليها التنظيمات المهنية بشكل رئيس في مركز العمليات؛
- ✓ غياب دور المحللين في تنميط العمل داخل البنية التقنية نتيجة تعقيد نشاط التنظيم المهني وصعوبة قياسه، شكل مصدراً مهماً للحرية المعتبر التي يتمتع بها المهنيين في صياغة محتوى مهامهم وأنشطتهم المختلفة؛
- ✓ غياب الرقابة المباشرة وتنميط المنتوج في البنية المهنية واعتمادها على تنميط المعارف والكفاءات في تنسيق العمل، أدى إلى تراجع تحكم الخط التراتبي في مركز العمليات ومكن المهني من التحكم في مهامه بنفسه؛
- ✓ نتيجة لما يمتلكه المهني من سلطة معرفية، وما يتمتع به من حرية في صياغته لمحتوى نشاطه ومراقبته لمهامه، وفي ظل غياب السلطة المرجعية، تشكل لدى المهني سلطة تقديرية ذات نزعة ذاتية يركز عليها بشكل رئيس في تقييمه لزملائه؛
- ✓ يخضع المهني لتنشئة التنظيمية ذات نزعة فردانية؛ نتيجة طبيعة نشاطه وما يمتلكه من حرية معتبرة أثناء تأدية والتحكم في مهامه، وغياب السلطة المرجعية الذي أدى إلى إنحراف سلطته التقديرية نحو الذاتية الراديكالية التي أدت بدورها إلى أزمة على مستوى العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين المهنيين؛
- ✓ ضعف الفعل الإستراتيجي للمهنيين بسبب تراجع قوة المصدر الرئيس لسلطتهم والمتمثل في المعرفة والكفاءة، بحيث أصبحت سلطة المهني مستهلكة نتيجة لوفرة البدائل الوظيفية التي تستعين بها للبنية

الإدارية، نهيك عن اختراق هذه الأخيرة لمبدأ تنميط الكفاءات والمعارف في عملية تقسيم وتنسيق المهام  
حل ما تواجهه من مشاكل؛

- ✓ يتميز المهنيين الإداريين بقوة الفعل الإستراتيجي، نتيجة التنظيم المركزي الذي يخضع له التنظيم المهني  
الجزائري، ما تسبب في مصادرة سلطة المهنيين وسيطرتهم على إنتاج الشروط التنظيمية التي تحكم  
نشاطهم، وتحول السلطة الفعلية إلى المهني الإداري نتيجة الشرعية التي اكتسبها من السلطة المركزي؛
- ✓ عدم توازن علاقات التفاوض بين الطرفين، نتيجة النزعة الإستراتيجية الفردانية التي ينتهجها المهنيين وقلة  
موارد السلطة التي يعتمدون عليها في تفاوضهم، في المقابل، وجود نزعة تحالفية جماعية للمهنيين الإداريين  
التي تدعمها قوانين السلطة المركزية، ناهيك عن تعدد الموارد الداخلية والخارجية لتحالفاتهم الإستراتيجية؛
- ✓ مصادرة التنظيم المركزي للسلطة الفعلية من يد المهنيين، وفقدان السلطة التنظيمية الشكلية للشرعية التي  
يفترض أن تستمدّها من المهنيين أنفسهم، ذلك ما شكل أزمة اعتراف بين الطرفين وأصبحت طبيعة  
علاقات السلطة داخل التنظيمات المهنية تقوم على أساس الصراع من أجل الاعتراف، وساهم في هذا  
الوضع ضعف الروابط الوجدانية القوية بين المهنيين، وضعف التضامن والتلاحم، واختلال ميزان الحقوق  
والواجبات.

## خاتمة:

قراءة سوسيولوجية في النتائج العامة للدراسة

## خاتمة: قراءة سوسيولوجية في النتائج العامة للدراسة

لاشك أن للبنية التنظيمية دورٌ بالغ الأهمية في سيرورة تشكل علاقات السلطة داخل التنظيم، وذلك نتيجة الشروط البنائية التي يخضع لها الفاعلون باعتبارها إكراهاً وشرطاً موضوعياً يسعى إلى عقلنة الفعل التنظيمي وتوجيهه نحو النجاح والفعالية، فمن خلال معالم التصميم التي يقوم عليها التنظيم؛ وما تفرضه طبيعة نشاطه وخصائص أفراده من آليات وميكانيزمات لتحقيق عملية تقسيم وتنسيق العمل؛ يتم تشكل وتحديد مهام الأجزاء الرئيسة المكونة للبنية الشكلية التي تعكس نمط اشتغال التنظيم وما يقتضيه من قواعد وإجراءات تحدد الطريقة التي يتم من خلالها تنسيق المهام وشكلنة سلوك الفاعلين، وما يتطلبه نشاط التنظيم من تكوين وتنشئة يُشترط أن تتوفر في أعضائه.

إذاً البنية التنظيمية وفقاً لهذا التحديد، تشكل بالنسبة للفاعلين نسقاً من الإكراهات العقلانية التي تؤثر على سلطتهم من خلال ما تفرضه من قيود على رهاناتهم ودرجة حريتهم وموارد سلطتهم، ما يدفعهم إلى البحث باستمرار عن مناطق ارتياب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الشروط البنائية التي يخضعون لها، وتتصل اتصالاً مشروطاً بالنسبة المتجذرة في العقلانية التي تتأسس عليها الإجراءات والقواعد التنظيمية الخاصة بطبيعة نشاط التنظيم والأجزاء الرئيسة التي تقوم عليها بنيته الشكلية، وذلك بهدف تحقيق هامش من الحرية يتيح للفاعلين إمكانية الفعل من خلال تطبيقهم لإستراتيجيات إما تحالفية أو صراعية في إطار علاقات السلطة القائمة بينهم؛ حتى يحققوا ما يطمحون إليه من أهداف ومصالح خاصة في ظل الأهداف العامة والمشاركة للتنظيم.

بالتالي؛ تعتبر العلاقة الطردية التي تجمع البعد الشكلي بالبعد اللاشكلي للتنظيم غاية في الأهمية، كونها تحقق توازناً صحياً بين مقتضيات التنظيم ومتطلبات الأفراد، ويتجلى ذلك من خلال العملية المستمرة التي يعمل فيها البعد الشكلي على إنتاج قواعد وإجراءات شكلية كمحاولة لتدارك الإرتيابات التنظيمية التي يستغلها الأفراد في صياغة إستراتيجياتهم أثناء التفاوض على تلبية وتحقيق مصالحهم الشخصية في إطار علاقات السلطة، ودور هذه الأخيرة في إنتاج قواعد اجتماعية ضمنية تنظم ممارسات السلطة بين الفاعلين وتضبط علاقاتهم التفاوضية حتى تكبح اختلال موازين القوى بين أطراف العلاقة، وتتجنب ارتكاز السلطة لدى طرف دون آخر، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تبني الطرف الضعيف للأساليب والطرق الراديكالية التي تمس باستقرار التنظيم وتؤثر على تحقيقه لأهدافه العامة.

## خاتمة: قراءة سوسيولوجية في النتائج العامة للدراسة

إن العلاقة الديناميكية القائمة بين البعد الشكلي الذي تمثله البنية التنظيمية والبعد اللاشكلي الذي تجسده علاقات السلطة ضرورة لا مناص منها لاستقرار التنظيم وتطوره، نتيجةً لما يفرزه من ضبط مشترك يوفق بين ضبط التحكم الذي تنتجه نظم التسيير والضبط المستقل الذي ينتجه البعد الاجتماعي للعمل، وذلك وفق منطق سيورة البنية التي تعمل باستمرار على تحين القواعد والقوانين التي تنظم المعايير المؤسساتية في القطاعات الحكومية التي تتشكل منها المجتمعات الحديثة.

إن المقولة الضمنية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، والتي تفيد بأن طبيعة علاقات السلطة تختلف باختلاف طبيعة التنظيم الذي تتطور فيه، قد تحققت من خلال نتائج التساؤل الفرعي الأول للدراسة، حيث تبين لنا أن طبيعة الشروط البنائية للتنظيمات المهنية تمنح سلطة كبيرة وهامش حرية معتبر للمهنيين، نتيجة اعتمادها على تنمية المؤهلات والمعارف كآلية لتقسيم وتنسيق المهام، الأمر الذي جعل من المهني نفسه المسؤول الوحيد عن مراقبة محتوى مهامه والتحكم فيما يقوم به من أنشطة؛ في ظل غياب الدور المحوري للبنية التقنية، وتقلص حجم وسلطة الخط التراتبي، وذلك بسبب تعقيد وتنوع نشاط المهنيين؛ بحيث يتعذر تكميمه وقياسه من طرف المحللين بهدف تنمية إجراءات العمل والنتائج العامة للتنظيم لتوجيه الخط التراتبي في مراقبته لمهام وأنشطة المهنيين والتحكم فيها. عكس ما تتميز به البنية الميكانيكية أو التقسيمية.

بالتالي؛ نجد أن الشروط البنائية للتنظيم المهني تقتضي أن يكون المصدر الرئيس للسلطة وإنتاج قواعد ضبط التحكم هم المهنيين في مركز العمليات، وذلك انطلاقاً من اختيارهم لأعضاء السلطة التنظيمية في البنية الإدارية وفقاً لآليات ديمقراطية تضمن مشاركة جميع المهنيين، إلى تغيير أعضاء البنية الإدارية في حال ثبات عدم كفاءتهم أو تسلطهم على فئة المهنيين، مروراً بتحديد إجراءات العمل وإنتاج القواعد التنظيمية. مما يجعل من علاقات السلطة تتمركز أو تشتد بين المهنيين في مركز العمليات، بدلا من أن تتمحور على مستوى العلاقة التي تربط المهنيين بأعضاء البنية الإدارية، وهذا ما يزيد من صلابة وقوة نسق الفعل الملموس في التنظيمات المهنية؛ بإنتاجه لقواعد ضابطة يتفاوض حولها المهنيين ويعملون على شكلتها بفرضها على البنية الإدارية حتى تحتكم إليها أثناء تنظيمها لمهام وأنشطة مركز العمليات.

لكن، ما أفصحت عنه نتائج التساؤل الفرعي الثاني يتناقض مع ما سبق ذكره، فعلى الرغم من توفر جميع الشروط البنائية التي تدعم سلطة المهنيين في مركز العمليات، إلا أن السلطة الفعلية تتمركز في يد المهنيين الإداريين، نتيجة اختراق التنظيم المهني الجزائري لأحد أهم مبادئ ومركزات البنية المهنية وهو مبدأ اللامركزية، فبذلك انتقل

## خاتمة: قراءة سوسيولوجية في النتائج العامة للدراسة

المصدر الرئيس للسلطة والشرعية من المهنيين في مركز العمليات إلى التنظيم المركزي للتحالف الخارجي ممثلاً في الوزارة الوصية، وغدت هذه الأخيرة هي من يقرر ويتكفل بصياغة الإجراءات والقواعد والقوانين التنظيمية بما في ذلك الجوانب المالية، وحتى تسيطر على الواقع التنظيمي المهني تقوم بتفويض السلطة للمهنيين الإداريين وتكليفهم بتطبيق سياساتها وآلياتها الضبطية، كل ذلك في تجاوز وتناقض صارخ مع ما تقتضيه طبيعة الشروط البنائية التي تقوم عليها التنظيمات المهنية، ويكون بذلك التنظيم المركزي بشكل عام، والجهاز البيروقراطي بشكل خاص، قد صادر سلطة المهنيين وحرمتهم المشروطة في اختيار وتقييم أعضاء البنية الإدارية التي تتكفل بتنظيم نشاطهم، وحرمانهم من دورهم في إنتاج وصياغة الإجراءات والقواعد التنظيمية التي تحكم نشاطهم.

إن اعتماد المركزية في تنظيم وتسيير التنظيمات المهنية أدى إلى خلق أزمة عميقة في علاقة البنية الإدارية ومركز العمليات، بحيث انحرفت شدة وكثافة علاقات السلطة من كونها إطار ضابط لتفاوض المهنيين مع بعضهم البعض باعتبارهم مصدرًا للسلطة والشرعية المفترضة، إلى كونها صراع من أجل مصالح فردية قائم بين المهنيين والمهنيين الإداريين، صراع يسعى فيه الطرف الأول لاسترجاع سلطته المسلوبة، ويحاول فيه الطرف الثاني فرض سلطته التي شرعنها التنظيم المركزي، ما أدى إلى ضعف نسق الفعل الملموس داخل التنظيمات المهنية الجزائرية نتيجة ضعف تفاوض المهنيين على قواعد الضبط المستقل التي تلعب دوراً بالغ الأهمية في سيورة إنتاج قواعد الضبط المشترك وما يتصل بها من بنية. إن هذا الصراع القائم على فرض الاعتراف أنتج لنا أقلية فاقدة للشرعية ذات إستراتيجيات تحالف جماعية، وأغلبية يمثلها فاعل إستراتيجي مشتت ذو نزعة فردانية ينتهج إستراتيجيات عرضية لتحقيق مصالح شخصية في إطار علاقات سلطة ليس لها أي تأثير إيجابي على الواقع التنظيمي للمهنيين بصفة خاصة؛ ولا التنظيم المهني بصفة عامة.

يفيد الاستنتاج العام لهذه الدراسة بأن مقارنة علاقات السلطة داخل التنظيمات تستدعي مراعاة الشروط البنائية التي يخضع لها الفاعلون، لأن جنس علاقات السلطة والفاعل الإستراتيجي من جنس البنية التنظيمية والسياق البنائي الذي يتواجد فيه، كما أن مراعاة الاعتبارات السياقية للفعل تكشف لنا عن الطبيعة النسقية والمعقدة التي تتشكل على إثرها علاقات السلطة داخل الكل الاجتماعي المنظم، بما في ذلك دورها في سيورة البنية التي تخضع لها الشروط البنائية.

# قائمة المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية والمترجمة:

### أ- المعاجم والقواميس:

- 1- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، الطبعة الثانية، بيروت، مكتبة لبنان، 1982.
- 2- بودون ريمون وبوريلو فرونسوا، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، الطبعة الأولى، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.

### ب - الكتب:

- 3- أبو خاص جودة محمد إبراهيم، المنظور الفلسفي للسلطة عند ميشيل فوكو: دراسة في الفلسفة السياسية والإجتماعية، الطبعة الأولى، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017.
- 4- أحجيج حسن وفزة جمال، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، مراكش، فضاء آدم، 2019.
- 5- أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دط، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006.
- 6- بوحفص عبد الكريم، تطور الفكر التنظيمي؛ الرواد والنظريات، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- 7- بومير كمال، الحق في الاعتراف: مدخل إلى قراءة فلسفة أكسيلهونيث، دط، الجزائر، دار الخلدونية، 2018.
- 8- بيرغر بيتر ولوكمان توماس، البنية الاجتماعية للواقع؛ دراسة في علم اجتماع المعرفة، ترجمة أبو بكر أحمد بقادر، الطبعة الأولى، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 2000.
- 9- جولدنر ألفن، الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة: علي ليلي، الطبعة الأولى، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2004.
- 10- دليو فضيل، تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دط، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.

- 11- دونو آلان، نظام التفاهة، ترجمة: مشاعل عبد العزيز الهاجري، الطبعة الأولى، بيروت، دار السؤال للنشر، 2020.
- 12- ريتور فيليب، الدروس الأولى في علم الاجتماع، ترجمة: محمد جديدي، ط 1، بيروت، منشورات ضفاف، 2015.
- 13- سارانتاكوس سوتيريوس، البحث الاجتماعي، ترجمة شحدة فارح، الطبعة الأولى، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017.
- 14- سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2012.
- 15- عبد الغني عماد، علم الاجتماع والبحث العلمي: الإشكالية، المنهج، المقاربات، الطبعة الأولى، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 2016.
- 16- غراويتز مادلين، منهج العلوم الاجتماعية؛ الجزء الثاني: منطق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، دط، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 1993.
- 17- غروتشا جيمس وميللر جوديث، الوصول إلى جامعة منتجة، الطبعة الأولى، ترجمة: فاطمة عصام صبري، دط، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006.
- 18- غيدنز أنتوني وصاتن فيليب، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة: محمود الذوايدي، الطبعة الأولى، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2018.
- 19- غيدنز أنتوني، قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع، ترجمة: محمد محي الدين، ط 1، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000.
- 20- فريدمان جورج ونافيل بيار ومجموعة من الباحثين، رسالة في سوسولوجيا العمل، الجزء الثاني، ترجمة: حسين حيدر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 21- فزة جمال، سوسولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات، الطبعة الأولى، الرباط، دار أبي الرقراق، 2013.
- 22- قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

- 23- قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 24- كوركوف فليب، علوم الاجتماع الجديدة بين الجماعي والفردى، ترجمة: أحمد حاجي صفر، ط 1، بيروت، دار الكتاب العربي، 2013.
- 25- كفي ريمون وكمنهود لوك فان، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الجباعي، الطبعة الأولى، بيروت، المكتبة العصرية، 1997.
- 26- ماتيو بوب وروس ليز، الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، دط، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2016.
- 27- هس-بيير شارلين وليفي باتريشيا، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثانية، ترجمة هناء الجوهري، دط، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2018.
- 28- هونيث أكسيل، الصراع من أجل الاعتراف: القواعد الأخلاقية للمآزق الاجتماعية، ترجمة: جورج كتورة، الطبعة الأولى، بيروت، المكتبة الشرقية، 2015.
- 29- كفال شتيز وفليك اوفه، إجراء المقابلات، ترجمة عبد اللطيف محمد خليفة، الطبعة الثانية، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2018.

### ج - المجلات:

- 30- أحجيج حسن، "التعميم في بحث دراسة الحالة"، مجلة إضافات: المجلة العربية لعلم الاجتماع، العددان 47-48، صيف-خريف 2019.
- 31- دليو فضيل، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلد 11، رقم 19، ديسمبر 2014.
- 32- القفص صليحة وبن غدفة شريفة، "مدى إلمام الأستاذ الجامعي بالقوانين والتشريعات"، مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي، العدد السادس، أكتوبر 2018.

## د - الأطروحات:

- 33- زيني فريدة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس-الجزائر-المغرب، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2013.
- 34- سعدي لويبة، سوسيولوجيا الإنتاج العلمي في الجامعة الجزائرية: دراسة مقارنة بين العلوم الإنسانية والاجتماعية والتخصصات العلمية والتقنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2016.
- 35- شيخاوي سهام، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2016.
- 36- مساك أمينة، تأثير سياسة التعليم العالمي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري: دراسة تحليلية تقييمية لنظام التعليم العالمي في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2008.

## هـ - المقالات والنصوص عبر الانترنت (المواقع الالكترونية):

37 - <http://f-s-h-s.univ-batna.dz/index.php/stata/nomensg>

## و- القوانين والمراسيم التنفيذية:

- 38- المرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 04/05/2008، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد: 23، التاريخ: 04/05/2008.
- 39- قرار وزاري رقم: 929 المؤرخ في 28/07/2016 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 130/08 المؤرخ في 04/05/2008 المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد: 23، التاريخ: 04/05/2008، يقرر تحدد الحجم الساعي الأسبوعي للتدريس للأستاذ الباحث، ص. 3.
- 40- المرسوم التنفيذي رقم: 122/89 المؤرخ في 18/07/1989، المتضمن للقانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين لأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين.
- 41- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 17-1990).

**42-** القرار الوزاري رقم: 778 مؤرخ في 8 جويلية 2017، يحدد كيفية تطبيق المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

**43-** منشور رقم: 7 مؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب التوظيف العمومي.

**44-** المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد: 51، التاريخ: 24 غشت سنة 2003،

**45-** القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل 1999.

**46-** قرار رقم 778 مؤرخ في 08 جويلية، يحدد كيفية تطبيق المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

**47-** المرسوم التنفيذي رقم 10-213 مؤرخ في 23 شوال عام 1431 الموافق 2 أكتوبر سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي لطالب الدكتوراه، الجريدة الرسمية، العدد: 57، 24 شوال عام 1431 الموافق 3 أكتوبر سنة 2010.

**48-** القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد: 24، بتاريخ 21 ذو الحجة عام 1419 هجري الموافق 7 أبريل سنة 1999 م.

49 -DenisJean-Philippe et MartinetAlain-Charles et SilemAhmed et *al.*, *Lexique de Gestion et de Management*, Paris, Dunod, 2016.

50 -Alter Norbert, *Donner et prendre: La coopération en entreprise*, deuxième édition, Paris, éditions La Découverte/poche, 2010.

51 -Amblard Henri et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, troisième édition, Paris, Editions du Seuil, 2005.

52 -Ansart Pierre, *Les sociologies contemporaines*, 3ème édition, Paris, édition du Seuil, 1990.

53 -Argyris Chris, **Participation et organisation**, Traduit par : Claude Lingagne, Paris, éditions Dunod, 1974.

54 -Bajoit Guy, *Pour une sociologie relationnelle*, 1 ère édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

55 -Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss, *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*, traduit par Marc-Henry Soulet et KerralieOeuvray, Paris, Armand Colin, 2010.

56 -Bernoux Philippe, « *Systemes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation* », in Michel De Coster et François Pichault (coordination et présentation), *Traité de sociologie du travail*, deuxième édition, paris, éditions De Boeck & Larcier s.a., 1998.

57 -Bernoux Philippe, *La sociologie des entreprises*, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 1995.

58 -Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, sixième édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 2009.

59 -Bourricaud François, *L'individualisme institutionnel : essai sur la sociologie de Talcott Parsons*, troisième édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1977.

- 60 -Champy Florent, *La sociologie des professions*, 2ème édition, Paris, Presses universitaires de France, 2012.
- 61 -Chandler D. Alfred, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Traduit par Philippe Schaufelberger, Paris, Editions d'Organisation, 1972.
- 62 -Charlier Jean-Emile et Campenhoudt Luc Van, *4 méthodes de recherche en sciences sociales : Cas pratiques pour l'Afrique francophone et le Maghreb*, Paris, Dunod, 2014.
- 63 -Courpasson David, *L'action contrainte : Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.
- 64 -Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil : collection « Points Politique », 1981.
- 65 -Crozier Michel, *À quoi sert la sociologie des organisations : Théorie, culture, et société*, Tome 1, Paris, éditions Seli Arslan, 2000.
- 66 -Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, deuxième édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 1971.
- 67 -Dubar Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, cinquième édition, Paris, Armand colin : collection U, 2015.
- 68 -Dubet François, *Sociologie de l'expérience*, deuxième édition, Paris, éditions du Seuil, 2016.
- 69 -Dupuy François, *La faillite de la pensée managériale : Lost in management 2*, première édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 2015.
- 70 -Durkheim Émile, *Le Suicide*, 14e édition, Paris, Presses universitaires de France, 2013.
- 71 -Fayol Henri, *Administration industrielle et générale*, Algérie, Edition ENAG, 1990.
- 72 -Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, deuxième édition, Paris, éditions du Seuil dans la collection « Points Essais », 1997.
- 73 -Jo Hatch Mary, *Théorie des organisation*, Traduit par Christine Delhaye, Paris, De Boeck Université, 2000.
- 74 -Lawrence Paul et Lorsch Jay, *Adapter les structures de l'entreprise*, Traduit par J. Ledru, Paris, Editions d'Organisation, 1989.

- 75 -Lourau René, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Les éditions de Minuit, 1970.
- 76 -March J. -G. et Simon H. -A., *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*,deuxième édition, Traduit par J. -C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.
- 77 -Mintzberg Henry, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Traduit par : Jean-Michel Behar, Troisième édition, paris, Editions d'Organisation, 2000.
- 78 -Mintzberg Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, Traduit par : Paul sager, paris, Editions d'Organisation,2003.
- 79 -Mintzberg Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Traduit par : Pierre Romelaer, Vingt-quatrième édition, Paris, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles,2014.
- 80 -Morin Pierre et Delavallée Éric, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris,Editions d'Organisation, 2000.
- 81 -Nizet Jean et Pichault François, *Introduction à la théorie des configurations : du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, Premier Edition : 6<sup>e</sup> tirage, 2016.
- 82 -Nizet Jean, *La sociologie de Anthony Giddens*, 1 ère édition, Paris, La Découverte, 2007.
- 83 -Osty Florence et Sainsaulieu Renaud et Uhald Marc, *Les mondes sociaux de l'entreprise ; Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 2007.
- 84 -Paillé Pierre, « L'analyse par théorisation ancrée », in Marie Santiago Delefosse et al (coordination et présentation), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*, Paris, Dunod, 2017.
- 85 -Peretz Henri, *les méthodes en sociologie : l'observation*, 2e Édition, paris, La Découverte, 2007.
- 86 -Piotet Françoise et Sainsaulieu Renaud, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*,Paris, Presses de Sciences Po, 1994.
- 87 -Plane Jean-Michel, *Théorie des organisations*, troisième édition, Paris, Dunod, 2008.



88 -Point Sébastien, « L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage », in Françoise Chevalier et al (coordination et présentation), *Les méthodes de recherche du DBA*, Paris, EMS Editions, 2018.

89 -Reynaud Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation et la règle*, seconde édition augmentée, Paris, éditions Octares, 1999.

90 -Reynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Troisième édition, Paris, Armand Colin, 2004.

91 -Roussel Patrice et Wacheux Frédéric, *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 2006.

92 -Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, quatrième édition, Paris, Presses de sciences po, 2014.

93 -Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, deuxième édition, Paris, Presses de sciences po et Dalloz, 1997.

94 -Sauvayre Romy, *les méthodes de l'entretien en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2013.

95 -Simon Herbert A., *Les sciences de l'artificiel*, Traduit par Jean-Louis Le Moigne, Paris, Gallimard, 2004.

96 -Taylor Frederick Winslow, *La direction scientifique des entreprises*, Algérie, Edition ENAG, 1992.

97 -Tessier Roger et Tellier Yvan, *Théories de l'organisation: Personnes, groupes, systèmes et environnement*, Tome 3, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991.

ج- المجلات:

98 -Alsène Eric, citant Mumford Enid, « *Les impacts de la technologie sur l'organisation* », *Sociologie du Travail*, volume. 32, n° 3, 1990.

99 -Babeau Olivier et Chanlat Jean-François, - *La transgression: une dimension oubliée de l'organisation* -, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

100 -Brechet Jean-Pierre, « *Le regard de la Théorie de la Régulation Sociale de Jean-Daniel Reynaud* », la Revue Française de Gestion, vol. 34, n°184,2008.

**101** -Crozier Michel, « *Pouvoir et organisation* », European Journal of Sociology, volume 5, Issue 01, June 1964.

**102** -Fridberg Erhard, « *Pouvoir et négociation* », Négociation, volume 12, Issue 02, 2009.

**103** -Hamel Jacques, « *Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels* », Cahiers Internationaux de Sociologie, volume 104, Janvier-Juin 1998.

**104** -Leplat Jacques, « *De l'étude de cas à l'analyse de l'activité* », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, volume 4, n° 2, novembre 2002.

**105** -Reynaud Jean-Daniel, « *Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome* », Revue française de sociologie, volume 29, n° 1, 1988.

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



النموذج الأولي لدليل المقابلة  
الخاص بالأساتذة المهنيين

## البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية

- دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية؛ جامعة الحاج  
لخضر باتنة 1 نموذجاً-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:  
- أ.د. زرفة بولقواس

إعداد الطالب الباحث:  
- بن سبع محمد عبد الرؤوف

نحنيطكم علماً بأن هذه مقابلة تدخل في إطار التحضير لرسالة دكتوراه L.M.D تخصص علم اجتماع تنظيم  
وعمل. سيتم توجيهه محتوى المقابلة من خلال مجموعة من الأسئلة؛ لكم الحق في عدم الإجابة عن أي سؤال موجه  
لكم. كما نحنيطكم علماً أننا سنقوم بتسجيل صوتي لهذه المقابلة، يبقى محتوى التسجيل سري ويتم حذفه مباشرة  
بعد الانتهاء من تفرغ المعطيات المتصلة بالدراسة، ولكم كامل الحق في رفض التسجيل الصوتي. في حال أي  
ظرف طارئ يحول دون استكمال المقابلة نلتمس منكم موعداً ثانياً لإتمام الإجابة عن الأسئلة المتبقية.

السنة الجامعية: 2020/2019

## أولاً: بيانات حول الوضعية المهنية

- 1- متى تم توظيفكم في الجامعة ؟
- 2- ما هو تخصصكم العلمي ؟
- 3- ما هي رتبكم العلمية ؟
- 4- متى تم حصولكم على آخر رتبة علمية ؟
- 5- كم عدد سنوات الخبرة التي قضيتها في التدريس داخل الجامعة ؟

## ثانياً: بيانات حول العلاقات السوسيو-تنظيمية للمهنيين داخل مركز العمليات

- 6- هل تنتمي إلى لجنة علمية ما؟ في رأيك ماهي إيجابيات وسلبيات هذا الإنتماء؟
- 7- كيف تساهم في القرارات التي تتخذها الإدارة فيما يخص نشاطك المهني؟
- 8- ماهي الأنشطة التي تؤديها بحرية في مهنتك؟ وهل ترى أن هذه الحرية كافية لتحكم جيد في نشاطك؟
- 9- كيف يتم تقدرك لما يتطلبه محتوى نشاطك المهني؟ وهل تشارك زملائك في ذلك؟
- 10- كيف إكتسبت طرق التدريس، وإعداد المحاضرات والحصص التطبيقية، وطرق لتقييم الطلبة؟ هل تابعك أساتذة في ذلك؟

11- هل تقوم بتنسيق محتوى العمل مع الأستاذ المحاضر أو المطبق أو تكتفي بالخطوط العريضة لمفردات المقياس المقدمة من طرف الإدارة؟ كيف يتم التنسيق؟ وهل هناك حالات يتعذر فيها ذلك؟

12- ماهي الإهتمامات التي تتشارك فيها مع زملائك المقربين؟

13- هل لديك أهداف شخصية تتداخل مع زملاء في أقسام أخرى أم مع زملاء في نفس القسم والتخصص فقط؟

14- من خلال الخبرة التي إكتسبتها، في رأيك ماهي أهم المشاكل التي تواجه الأساتذة بين بعضهم البعض؟

15- في رأيك ماهي أهم الرهانات -الإمميزات- التي يعمل الأساتذة للحفاظ عليها أو يطمحون لإكتسابها؟

16- في حالة صراع مع زملائك هل تلجأ إلى الإجراءات الإدارية لحل النزاع أم تلجأ إلى طرق ودية لحل المشكل؟ كيف يتم ذلك؟

17- هل تشعر بالإنتماء إلى جماعة علمية أو مهنية معينة -على مستوى: التخصص، القسم، الكلية، الجامعة ككل-؟

18- هل تواجه صراعات مع زملاء في أقسام أخرى داخل الكلية، أم مع زملاء في نفس القسم أو التخصص فقط؟

19- هل يساعدك التكرار المستمر لمفردات المقاييس في تصحيح النقائص والثغرات الموجودة في الدروس التي قمت بإنجازها سابقاً؟

20- في رأيك ماهي معايير تقييم كفاءة الأستاذ؟ كيف ترى مستوى الكفاءة التي يمتاز بها زملائك؟

21- هل تتجه بالطلبة في المحاضرات أو التطبيقات إلى مواضيع تراها أهم مما تقدمه المقررات ومفردات المقياس؟ وعلى ماذا تستند في ذلك؟

22- هل تواكب أهم التطورات المعرفية والمنهجية في إعدادك للدروس أم تكتفي بمفردات المقياس المقدمة من طرف الإدارة؟

ثالثاً: بيانات حول العلاقات السوسيو-تنظيمية بين المهنيين والإداريين

23- هل تقلدت مسؤولية إدارية في الجامعة من قبل؟

24- من هو مسؤولك المباشر في العمل؟ وماهي الأنشطة التي يولي لها اهتماماً كبيراً؟

25- ماهي الإجراءات التي تربطك بشكل مباشر مع الإدارة في إطار نشاطك المهني؟ وماهي أهم العراقيل التي ترتبط بها؟

26- هل لديك طموحات في تقلد مسؤوليات إدارية؟ إذا كانت الإجابة نعم قم بتوضيح الدافع لذلك؟

27- كيف هي علاقتك مع المسؤولين الإداريين؟

28- من خلال خبرتك؛ ماهي أهم المشاكل والصراعات التي تواجه الأستاذ مع الأستاذ الإداري؟

29- من خلال خبرتك؛ ما هي الأساليب التي يضغط بها الأساتذة على الإدارة؟

30- هل تتحالف مع زملائك في مواجهة مشاكل مع الإدارة أم تقوم بذلك بشكل فردي؟

31- في حال ما تم تكليفك بتدريس مقياس سبق وأن درسته هل تستعين بالمحتوى الذي قمت بإعداده سابقاً أو تقوم بإعداد محتوى جديد؟

32- في حال ما تم تكليفك بمقياس خارج تخصصك أو ينقصك فيه التكوين المعرفي كيف تتعامل مع الوضع؟ وفي حالة رفض الإدارة تغيير المقياس كيف تكون ردة فعلك إزاء ذلك؟

33- كيف تقوم الإدارة بمراقبة نشاطك المهني؟

34- ماهي أهم المشاكل الناجمة عن المرونة التي تتسم بها إجراءات العمل في نشاطك المهني؟ وهل ترى أن إجراءات العمل تحتاج المزيد من الصرامة والعناية من طرف الإداري؟

35- عند نشؤ صراع مع أحد أفراد الإدارة هل تلجأ لطرق ودية في حل النزاع أم تلجأ لطرق ودية في حل المشكل؟

36- هل تتدخل الإدارة في محتوى المادة العلمية وطريقة تدريسك للطلبة؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

37- هل تلتزم بسلم التنقيط الذي حددته الإدارة فيما يخص أعمال التطبيق أم تلجأ إلى طرق أخرى تراها مناسبة أكثر لتقييم الطالب؟ ماهي هذه الطرق؟

38- كيف تشاركك الإدارة الرأي في مختلف القرارات التي تمس النشاط المهني للأستاذ؟

39- على أي أساس يتم توزيع المقاييس؟ وهل أنت راض على المقاييس التي تكلفك بها الإدارة؟



40- من خلال خبرتك؛ الصراعات التي تواجهك في العمل هل مصدرها الأستاذ الإداري أو الإداري البسيط؟

41- هل تحدث صراعات بين الأساتذة في حال ما تم تغيير مقاييس المقرر؟ وهل دخلت في صراع مع أحد الأساتذة من أجل مقياس معين؟ لماذا؟ وكيف تم حل المشكل؟

42- في حال ما واجهتك مشاكل أو صراعات في العمل من هو المسؤول الأول الذي تتجه نحوه قصد حل المشكل أو الصراعات؟

43- هل تنتمي إلى نقابة للأساتذة الجامعيين؟ هل لجأت إلى هذا النوع من التنظيمات من أجل حل أحد المشاكل التي واجهتك؟ وهل تراها كفيلة بحل المشاكل التي يعيشها الأستاذ الجامعي؟

شكراً على تعاونكم معنا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر – بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



النموذج النهائي لدليل المقابلة  
الخاص بالأساتذة المهنيين

## البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية

- دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية؛ جامعة الحاج  
خضر باتنة 1 نموذجا-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:  
- أ.د. زرفة بولقواس

إعداد الطالب الباحث:  
- بن سبع محمد عبد الرؤوف

نحيطكم علماً بأن هذه مقابلة تدخل في إطار التحضير لرسالة دكتوراه L.M.D تخصص علم اجتماع تنظيم  
وعمل. سيتم توجيه محتوى المقابلة من خلال مجموعة من الأسئلة؛ لكم الحق في عدم الإجابة عن أي سؤال موجه  
لكم. كما نحيطكم علماً أننا سنقوم بتسجيل صوتي لهذه المقابلة، يبقى محتوى التسجيل سري ويتم حذفه مباشرة  
بعد الانتهاء من تفرغ المعطيات المتصلة بالدراسة، ولكم كامل الحق في رفض التسجيل الصوتي. في حال أي  
ظرف طارئ يحول دون استكمال المقابلة نلتمس منكم موعداً ثانياً لإتمام الإجابة عن الأسئلة المتبقية.

السنة الجامعية: 2020/2019

## أولاً: بيانات حول الوضعية المهنية

- 1- متى تم توظيفكم في الجامعة كأستاذ؟
- 2- ما هو تخصصكم العلمي؟
- 3- ما هي رتبكم العلمية؟
- 4- متى تم حصولكم على آخر رتبة علمية؟
- 5- كم عدد سنوات الخبرة التي قضيتها في التدريس داخل الجامعة؟

## ثانياً: بيانات حول عملية تكوين المهنيين

- 6- كيف إكتسبت طرق التدريس وإعداد المحاضرات والحصص التطبيقية وطرق التقييم الطلبة؟ هل تابعك أساتذة في ذلك؟
- 7- هل تنتمي إلى لجنة علمية ما؟ في رأيك ماهي إيجابيات وسلبيات هذا الإنتماء؟
- 8- ماهي الإهتمامات العلمية والأكاديمية التي تتشارك فيها مع زملائك المقربين؟
- 9- كيف يتم تقدرك لما يتطلبه محتوى نشاطك المهني؟ وهل تشارك زملائك في ذلك؟
- 10- هل يساعدك التكرار المستمر لمفردات المقاييس في تصحيح النقائص والثغرات الموجودة في الدروس التي قمت بإنجازها سابقاً؟

11- في رأيك ماهي معايير تقييم كفاءة الأستاذ؟ كيف ترى مستوى الكفاءة التي يمتاز بها زملائك؟

12- هل تتجه بالطلبة في المحاضرات أو التطبيقات إلى مواضيع تراها أهم مما تقدمه المقررات ومفردات المقياس؟ وعلى ماذا تستند في ذلك؟

13- هل تواكب أهم التطورات المعرفية والمنهجية في إعدادك للدروس أم تكتفي بمفردات المقياس المقدمة من طرف الإدارة؟

14- على أي أساس يتم توزيع المقاييس؟ وهل أنت راض على المقاييس التي تكلفك بها الإدارة؟

### ثانياً: بيانات حول التنشئة التنظيمية الخاصة بالمهنيين

15- كم عدد سنوات الخبرة التي قضيتها في التدريس قبل ترسيمك في الجامعة؟ وماذا إستفدت من هذه المرحلة؟

16- كيف تساهم في القرارات التي تتخذها الإدارة فيما يخص نشاطك المهني؟

17- هل تقوم بتنسيق محتوى العمل مع الأستاذ المحاضر أو المطبق أو تكتفي بالخطوط العريضة لمفردات المقياس المقدمة من طرف الإدارة؟ كيف يتم التنسيق؟ وهل هناك حالات يتعذر فيها ذلك؟

18- هل لديك أهداف شخصية تتداخل مع زملاء في أقسام أخرى أم مع زملاء في نفس القسم والتخصص فقط؟

19- من خلال الخبرة التي إكتسبتها في رأيك ماهي أهم المشاكل التي تواجه الأساتذة بين بعضهم البعض؟

20- في رأيك ماهي أهم الرهانات -الإمتميازات- التي يعمل الأساتذة للحفاظ عليها أو يطمحون لإكتسابها؟

21- في حالة صراع مع زملائك هل تلجأ إلى الإجراءات الإدارية لحل النزاع أم تلجأ إلى طرق ودية لحل المشكل؟ كيف يتم ذلك؟

22- هل تشعر بالإنتماء إلى جماعة علمية أو مهنية معينة -على مستوى: التخصص، القسم، الكلية، الجامعة ككل-؟

23- هل تواجه صراعات مع زملاء في أقسام أخرى داخل الكلية أم مع زملاء في نفس القسم أو التخصص فقط؟

24- من خلال خبرتك؛ ما هي الأساليب التي يضغظ بها الأساتذة على الإدارة؟

25- في حال ما تم تكليفك بتدريس مقياس سبق وأن درسته هل تستعين بالمحتوى الذي قمت بإعداده سابقاً أو تقوم بإعداد محتوى جديد؟

26- في حال ما تم تكليفك بمقياس خارج تخصصك أو ينقصك فيه التكوين المعرفي كيف تتعامل مع الوضع؟ وفي حالة رفض الإدارة تغيير المقياس كيف تكون ردة فعلك إزاء ذلك؟

27- هل تلتزم بسلم التنقيط الذي حددته الإدارة فيما يخص أعمال التطبيق أم تلجأ إلى طرق أخرى تراها مناسبة أكثر لتقييم الطالب؟ ماهي هذه الطرق؟

28- عند نشؤ صراع مع أحد أفراد الإدارة هل تلجأ لطرق رسمية لحل النزاع أم تلجأ لطرق ودية في حل المشكل؟

29- هل تحدث صراعات بين الأساتذة في حال ما تم تغيير مقاييس المقرر؟ وهل دخلت في صراع مع أحد الأساتذة من أجل مقياس معين؟ لماذا؟ وكيف تم حل المشكل؟

ثالثاً: بيانات حول الضبط الممارس على المهنيين

30- كيف تقوم الإدارة بمراقبة نشاطك المهني؟

31- ماهي الأنشطة التي تؤديها بحرية في مهنتك؟ وهل ترى أن هذه الحرية كافية لتحكم الجيد في نشاطك؟

32- هل تقلدت مسؤولية إدارية في الجامعة من قبل؟

33- من هو مسؤولك المباشر في العمل؟ وماهي الأنشطة التي يولي لها اهتماماً كبيراً؟

34- ماهي الإجراءات التي تربطك بشكل مباشر مع الإدارة في إطار نشاطك المهني؟ وماهي أهم العراقيل التي ترتبط بها؟

35- هل لديك طموحات في تقلد مسؤوليات إدارية؟ إذا كانت الإجابة نعم قم بتوضيح الدافع لذلك؟

36- كيف هي علاقتك مع المسؤولين الإداريين؟

37- من خلال خبرتك؛ ماهي أهم المشاكل والصراعات التي تواجه الأستاذ مع الأستاذ الإداري؟

38- هل تتحالف مع زملائك في مواجهة مشاكل مع الإدارة أم تقوم بذلك بشكل فردي؟

39- هل تدخلت الإدارة في محتوى المادة العلمية وطريقة تدريسك للطلبة؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

40- ماهي أهم المشاكل الناجمة عن المرونة التي تتسم بها إجراءات العمل في نشاطك المهني؟ وهل ترى أن إجراءات العمل تحتاج المزيد من الصرامة والعناية من طرف الإداري؟

41- من خلال خبرتك؛ الصراعات التي تواجهك في العمل هل مصدرها الأستاذ الإداري أو الإداري البسيط؟

42- في حال ما واجهتك مشاكل أو صراعات في العمل من هو المسؤول الأول الذي تتجه نحوه قصد حل المشكل أو الصراعات؟

43- هل تنتمي إلى نقابة للأساتذة الجامعيين؟ هل لجأت إلى هذا النوع من التنظيمات من أجل حل أحد المشاكل التي واجهتك؟ وهل تراها كفيلة بحل المشاكل التي يعيشها الأستاذ الجامعي؟

شكراً على تعاونكم معنا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



النموذج النهائي لدليل المقابلة  
الخاص بالأساتذة المهنيين البيروقراطيين

## البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية

- دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية؛ جامعة الحاج  
لخضر باتنة 1 نموذجاً-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:  
- أ.د. زرفة بولقواس

إعداد الطالب الباحث:  
- بن سبع محمد عبد الرؤوف

نحيطكم علماً بأن هذه مقابلة تدخل في إطار التحضير لرسالة دكتوراه L.M.D تخصص علم اجتماع تنظيم  
و عمل. سيتم توجيهه محتوى المقابلة من خلال مجموعة من الأسئلة؛ لكم الحق في عدم الإجابة عن أي سؤال  
موجه لكم. كما نحيطكم علماً أننا سنقوم بتسجيل صوتي لهذه المقابلة، يبقى محتوى التسجيل سري ويتم حذفه  
مباشرة بعد الانتهاء من تفرغ المعطيات المتصلة بالدراسة، ولكم كامل الحق في رفض التسجيل الصوتي. في حال  
أي ظرف طارئ يحول دون استكمال المقابلة نلتمس منكم موعداً ثانياً لإتمام الإجابة عن الأسئلة المتبقية.

السنة الجامعية: 2020/2019



أولاً: بيانات حول الوضعية المهنية

- 1- متى تم توظيفكم في الجامعة كأستاذ؟
- 2- ما هو تخصصكم العلمي؟
- 3- ما هي رتبكم العلمية؟
- 4- متى تم حصولكم على آخر رتبة علمية؟
- 5- كم عدد سنوات الخبرة التي قضيتها في التدريس داخل الجامعة؟

ثانياً: بيانات متصلة بالوظائف البيروقراطية للأستاذ المهني

- 6- كم عدد سنوات توليكم هذا المنصب؟
- 7- هل تقلدت مناصب إدارية أخرى؟
- 8- ما هي شروط التنصيب في هذه المهام الإدارية؟
- 9- فيما تتمثل مهامكم؟ وهل تملك وصف وظيفي محدد لنشاطكم الإداري؟
- 10- كيف يتم تنسيق العمل مع النواب وزملائكم في النشاط الإداري؟
- 11- كيف يتم تنسيق العمل مع مسؤولي التخصصات والشعب ورؤساء اللجان العلمية؟
- 12- ما هي أهم المعوقات الوظيفية التي يتم معالجتها من طرفكم؟

13- هل شغلكم النشاط الإداري عن إنتاجكم العلمي ومهامكم المهنية؟

14- كم هي عدد ساعات التدريس المكلفين بها؟

ثالثاً: بيانات حول العلاقة السوسيو-تنظيمية بين البيروقراطي المهني ومركز العمليات

15- كيف يتم مراقبة ومتابعة النشاط المهني للأساتذة؟

16- هل ترى بأن المرونة التي يمتاز بها نشاط الأساتذة هو سبب صعوبة تنظيم العمل المهني ومصدر المعوقات التنظيمية على مستوى البنية الإدارية؟

17- هل تفرض حلول على الأساتذة في حال نشوب صراعات بين بعضهم البعض؟

18- ما هي أهم المشاكل التي يرفعها لكم الأساتذة للفصل فيها؟

19- هل يتم حل كل المشاكل على مستوى منصبكم الإداري أم ينتقل إلى مستويات إدارية أخرى؟

20- ما هي أهم المشاكل الناجمة عن تنسيق العمل مع الأساتذة؟

21- من خلال خبرتكم الإدارية؛ ما هي أهم المشاكل والصراعات التي تنشأ بين الأساتذة؟

22- من خلال خبرتكم، ما هي أهم المشاكل التي تنشأ بين الأستاذ الذي يؤدي نشاط إداري والأستاذ الذي يؤدي نشاط التدريس بشكل حصري؟

شكراً على تعاونكم معنا

## دليل الملاحظة بالمشاركة

### I - ملاحظة موجهة نحو الشروط البنائية

- آليات تقسيم وتوزيع المهام والأنشطة على المهنيين
- آليات تنسيق المهام والأنشطة بين المهنيين
- الطابع الشكلي للسلوك التنظيمي الناظم لنشاط المهنيين
- الشروط الفيزيائية التي يشتغل في إطارها المهنيين في مركز العمليات
- أساليب تأدية وإنجاز المهام وأساليب مراقبتها
- العلاقات الوظيفية بين المهمات المختلفة لأجزاء البنية
- العلاقات الوظيفية بين المهنيين والبيروقراطيين المهنيين
- طبيعة السلطة الشكلية وسيرورة إتخاذ القرارات
- آليات الإتصال الشكلي بين مركز العمليات والقمة الإستراتيجية

### II - ملاحظة موجهة نحو سيرورة علاقات السلطة

- أهم الرهانات الخاصة بفئة الفاعلين المهنيين والمهنيين البيروقراطيين
- هامش الحرية ومناطق الإرتياب التي يستغلها كل من المهنيين والمهنيين البيروقراطيين
- مصادر السلطة عند المهنيين والمهنيين البيروقراطيين
- طبيعة الاتصالات اللاشكالية بين المهنيين والمهنيين البيروقراطيين
- الوسائل التي يعتمد عليها الفاعلين المهنيين لتحقيق أهدافهم الخاصة
- الأسباب الرئيسة التي تشكل صعوبة في تأدية المهام
- المشاكل الرئيسة التي تواجه الفاعلين في مركز العمليات، الخط التراتبي والقمة الاستراتيجية
- أهم المخاطر المحتمل التي يمكنها أن تواجه المهنيين والمهنيين البيروقراطيين
- طبيعة العلاقات الاجتماعية وطقوس التفاعل بين الفاعلين
- آليات التفاوض وسيرورة التبادل بين الفاعلين

## ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة للبحث في الدور الذي تلعبه المحددات البنائية في سيروورة تشكل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تفكيك الشروط البنائية للتنظيم المهني المتمثلة في تقسيم العمل؛ تنسيق العمل؛ التكوين والتنشئة التنظيمية، كما حددها هنري مينتزرغ في إطار نظرية النماذج التنظيمية السبع، وذلك حتى يتسنى إسقاطها على سيروورة تشكل علاقات السلطة ورصد أهم التغيرات التي تطرأ على أبعاد الفعل الإستراتيجي التي صاغها ميشال كروزبي في نظرية التحليل الإستراتيجي، والمتمثلة في السلطة اللاشكالية؛ مناطق الإرتياب؛ إستراتيجية الفاعلين ونسق الفعل الملموس، بهدف تبيان التطورات الممكنة للسلطة العلائقية داخل الشروط البنائية للتنظيمات المختلفة. الأمر الذي يعكس أهمية الدراسة فيما تقدمه من إضافات على المستوى النظري من خلال معالجتها لأشكال السلطة المواكبة للتطورات البنوية التي مست الكيانات التنظيمية والمؤسسية، ليتحقق بذلك فهم أفضل للبعد الاجتماعي والإنساني داخل هذه الكيانات على المستوى الإمبريقي، ما يساعد على نحو كبير في تحسين الشروط التديرية والتنظيمي للبعد المادي والبشري المتصل بالتنظيمات بمختلف أشكالها.

كما تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الكيفية، حيث إعتد الباحث على منهج دراسة الحالة لتحقيق ما تقتضيه أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع والإشكالية التي يتضمنها، أما بخصوص مجتمع بحث الدراسة فيتحدد في فئة "المهنيين" -أساتذة جامعيين- وتنقسم إلى عينتان الأولى عينة "الأساتذة المهنيين" والثانية الأساتذة "البروقراطيين المهنيين" (الإداريين)، وقد إعتد الباحث في ذلك على العينة الاحتمالية، واستناداً إلى "معيار التشيع"، أنجز الباحث ثلاثون مقابلة تنقسم حسب العينتين؛ 19 مقابل مع أساتذة مهنيين، و 11 مقابلات مع أساتذة بيروقراطيين مهنيين، وبذلك يتحدد حجم عينة الدراسة بـ (30) مفردة من مجموع الأستاذ في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الحاج لخضر - باتنة 1.

أما بخصوص أدوات جمع البيانات، إعتد الباحث على المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبالتحديد "المقابلات شبه الموجهة". كما اعتمد الباحث أيضاً على أداة الملاحظة بالمشاركة -مشارك كامل العضوية- كأستاذ متعاقد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، في جامعة الحاج لخضر باتنة 1، إستعان الباحث بتحليل الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستند الباحث على "منهج تحليل التنظير المتجذر في الواقع"، لتحليل المعطيات الكيفية المتراكمة في الواقع، والتي تتحدد في الآتي:

- ✓ أن الشروط البنائية الرئيسة التي تمتاز بها التنظيمات المهنية تساهم على نحو مباشر في تشكيل علاقات سلطة غير متوازنة قائمة على الصراع من أجل الاعتراف بين فاعل مشتت ذو نزعة إستراتيجية فردانية تمثله فئة المهنيين في مركز العمليات، وفاعل مسيطر ذو نزعة إستراتيجية تحالفية تمثله فئة المسؤولين المهنيين في البنية الإدارية؛
- ✓ تمثل عملية التكوين والتنشئة التنظيمية أهم مصدرين لسلطة لدي المهني، نتيجة ما يكتسبه من معارف وكفاءات متخصصة تعتمد عليها التنظيمات المهنية بشكل رئيس في مركز العمليات؛

## ملخص الدراسة

- ✓ غياب دور المحللين في تنميط العمل داخل البنية التقنية نتيجة تعقيد نشاط التنظيم المهني وصعوبة قياسه، شكل مصدراً مهماً للحرية المعتبر التي يتمتع بها المهنيين في صياغة محتوى مهامهم وأنشطتهم المختلفة؛
- ✓ غياب الرقابة المباشرة وتنميط المنتوج في البنية المهنية واعتمادها على تنميط المعارف والكفاءات في تنسيق العمل، أدى إلى تراجع تحكم الخط التراتبي في مركز العمليات ويمكن المهني من التحكم في مهامه بنفسه؛
- ✓ نتيجة لما يمتلكه المهني من سلطة معرفية، وما يتمتع به من حرية في صياغته لمحتوى نشاطه ومراقبته لمهامه، وفي ظل غياب السلطة المرجعية، تشكل لدى المهني سلطة تقديرية ذات نزعة ذاتية يركز عليها بشكل رئيس في تقييمه لزملائه؛
- ✓ التنشئة التنظيمية ذات النزعة الفردانية التي يخضع لها المهني؛ نتيجة طبيعة نشاطه وما يمتلكه من حرية معتبرة أثناء تأدية والتحكم في مهامه، وغياب السلطة المرجعية الذي أدى إلى إنحراف سلطته التقديرية نحو الذاتية الراديكالية التي أدت بدورها إلى أزمة على مستوى العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين المهنيين؛
- ✓ ضعف الفعل الإستراتيجي للمهنيين بسبب تراجع قوة المصدر الرئيس لسلطتهم والمتمثل في المعرفة والكفاءة، بحيث أصبحت سلطة المهني مستهلكة نتيجة لوفرة البدائل الوظيفية التي تستعين بها للبنية الإدارية، نهيك عن اختراق هذه الأخيرة لمبدأ تنميط الكفاءات والمعارف في عملية تقسيم وتنسيق المهام لحل ما تواجهه من مشاكل؛
- ✓ قوة الفعل الإستراتيجي للمهنيين الإداريين، نتيجة التنظيم المركزي الذي يخضع له التنظيم المهني الجزائي، ما تسبب في مصادرة سلطة المهنيين وسيطرتهم على إنتاج الشروط التنظيمية التي تحكم نشاطهم، وتحول السلطة الفعلية إلى المهني الإداري نتيجة الشرعية التي اكتسبها من السلطة المركزي؛
- ✓ عدم توازن علاقات التفاوض بين الطرفين، نتيجة النزعة الإستراتيجية الفردانية التي ينتهجها المهنيين وقلة موارد السلطة التي يعتمدون عليها في تفاوضهم، في المقابل، النزعة التحالفية الجماعية للمهنيين الإداريين التي تدعمها قوانين السلطة المركزية، وتعدد الموارد الداخلية والخارجية لتحالفاتهم الإستراتيجية؛
- ✓ مصادرة التنظيم المركزي للسلطة الفعلية من يد المهنيين، وفقدان السلطة التنظيمية الشكلية للشرعية التي يفترض أن تستمدتها من المهنيين أنفسهم، شكل ذلك أزمة اعتراف بين الطرفين وأصبحت طبيعة علاقات السلطة داخل التنظيمات المهنية تقوم على أساس الصراع من أجل الاعتراف، وساهم في هذا الوضع ضعف الروابط الوجدانية القوية بين المهنيين، وضعف التضامن والتلاحم، واختلال ميزان الحقوق والواجبات.

This study seeks to investigate the role that structural determinants play in the process of forming power relations within the Algerian institution, by deconstructing the structural conditions for professional organization represented by the division of labor. Work coordination; Organizational formation and upbringing, as defined by Henry Mintzberg in the framework of the theory of the Seven Organizational Models, in order to project it to the process of forming power relations and to monitor the most important changes in the dimensions of strategic action that was formulated by Michel Crozier in the theory of strategic analysis, represented by informal power; Areas of suspicion; The actors' strategy and the coordination of concrete action, with the aim of showing the possible developments of relational authority within the structural conditions of the different organizations. This reflects the importance of the study in terms of the additions it provides at the theoretical level through its treatment of the forms of authority that keep pace with the structural developments that affected the organizational and institutional entities, thus achieving a better understanding of the social and human dimension within these entities at the empirical level, which greatly helps in improving the administrative and organizational conditions. The physical and human dimension related to organizations in all their forms.

This study falls within the qualitative research, where the researcher relied on the case study methodology to achieve the requirements of the study's objectives and the nature of the topic and the problem it contains. As for the study's research community, it is defined in the category of "professionals" - university professors - and is divided into two samples, the first sample is "professional professors" and the second Professors are "professional bureaucrats" (administrative), and the researcher relied on this on the probability sample, and based on the "criterion of saturation", the researcher completed thirty interviews divided according to the two samples; 19 interviews with professional professors, and 11 interviews with professional bureaucratic professors. Thus, the size of the study sample is determined to be (30) members of the total professor in the Faculty of Social Sciences and Humanities of El Hadj Lakhdar University – Batna.

As for data collection tools, the researcher relied on the interview as a main tool for data collection, specifically "semi-directed interviews". The researcher also relied on the participatory observation tool - a full-fledged participant - as a contracting professor in

## ملخص الدراسة

the College of Humanities and Social Sciences. The Department of Sociology and Demography, at the University of El Hadj LakhdarBatna 1, the researcher used the analysis of documents related to the subject of the study, and the researcher relied on the "methodology of theorizing analysis rooted in reality", to analyze the qualitative data accumulated in reality, which are determined in the following:

- ✓ That the main structural conditions that characterize professional organizations contribute directly to the formation of unbalanced power relations based on the struggle for recognition between a dispersed doer with an individualist strategic tendency represented by the professional category in the operations center, and a dominant doer with a coalition strategic tendency represented by the professional responsible category in Administrative structure;
- ✓ The process of organizational formation and upbringing represents the most important sources of authority for the professional, as a result of the knowledge and specialized competencies he acquires on which professional organizations depend mainly in the operations center;
- ✓ The absence of the role of analysts in standardizing work within the technical structure, as a result of the complexity of the professional organization activity and the difficulty of measuring it, constituted an important source of the considerable freedom that professionals enjoy in formulating the content of their various tasks and activities;
- ✓ The absence of direct control and standardization of the product in the professional structure and its dependence on the standardization of knowledge and competencies in the coordination of work, led to a decline in the control of the hierarchical line in the operations center and enabled the professional to control his tasks himself;
- ✓ As a result of the knowledge authority the professional possesses, and the freedom he enjoys in formulating the content of his activity and controlling his tasks, and in the absence of the reference authority, the professional has a discretionary authority with a personal tendency on which he relies mainly in his evaluation of his colleagues;
- ✓ Organizational formation of the tendency of individualism, which is subject to a professional; As a result of the nature of his activity and the considerable freedom he possesses while performing and controlling his duties, and the absence of the referential authority, which led to the deviation of his discretionary authority towards radical

## ملخص الدراسة

---

subjectivity, which in turn led to a crisis at the level of social relations and interactions between professionals;

- ✓ The weakness of the strategic action of the professionals due to the decline in the power of the main source of their authority, which is knowledge and competence, so that the authority of the professional has become consumed as a result of the abundance of functional alternatives that you use for the administrative structure. Not to mention the latter's penetration of the principle of standardizing competencies and knowledge in the process of dividing and coordinating tasks to solve the problems they face;
- ✓ The strength of the strategic action of administrative professionals, as a result of the central organization which is subject to the Algerian professional organization, causing the confiscation of professionals authority and control over the production of regulatory requirements that govern their activity. And the actual shift of power to the administrative career as a result of legitimacy acquired from the central authority;
- ✓ The imbalance of the negotiation relations between the two sides, as a result of the individualist strategic tendency of the professionals and the lack of power resources that they rely on in their negotiation. In contrast, the collective alliances of administrative professionals supported by the laws of central authority, and the multiplicity of internal and external resources for their strategic alliances;
- ✓ Confiscation of the central organization of actual power from the hands of professionals, and the loss of the formal organizational authority of the legitimacy that it is supposed to derive from the professionals themselves. This constituted a crisis of recognition between the two sides and the nature of power relations within professional organizations became based on the struggle for recognition, and this situation was contributed to by the weakness of strong emotional ties between professionals, weak solidarity and cohesion, and an imbalance of rights and duties.