من الفاعلين الآخرين في النسق وقبول استغلاله بنفس المستوى للسلطة أو ضمانات...من الأحسن الانسحاب إذا لم يوجد خيار للتفاوض."[1]

المحاضرة الثانية عشرة: المقاربات الحديثة في تعريف المؤسسة

جاءت اتجاهات أصحاب النظرية الحديثة للتنظيم، متخذين من المفاهيم التي لها علاقة كبيرة بالعلاقات الانسانية والاستراتيجية الفاعلين من جملة المفاهيم (التعاون والتنافس والصراع...) محل اهتمام في دراسة التنظيمات وبالمؤسسات من خلال تحليل سوسيولوجي. فالتنظيم من وجهة نظر **"بارنارد"C. Bernard** "هو نظام تعاون، يظهر في الوجود عندما يكون أشخاص قادرون على الاتصال يبعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة."[2]

يتبين من هذا أن الاتصال عنصر أساسي في ربط العلاقات بين الأفراد بالمؤسسة الذي يجعلهم قادرين في التعاون فيما بينهم، ويسهم في استمرار المؤسسة.

فمفهوم المؤسسة عند "آلان توران" بمعنى المنشأة على "أنها نسق سياسي يتضمن التحول من سيطرة الطبقة الى التنظيم الوظيفي."[1] وهذا ما يراه (د. بن عيسى المهدي) مهتم بدراسة سوسيولوجية للمؤسسة التنظيم والعمل، إذ يجد هناك إهمال كلي من طرف التعاريف حول البنية التنظيمية على " أنها مجال ينظم الوسائل المختلفة ومجال يقنّن النشاطات والأفعال التي تتم بداخلها أي أنها مجال يقنّن وينظم الفعل الجماعي بكل جزئياته وليس فقط المستويات الهرمية. بالتالي فيعرف البنيّة التنظيمية كبنيّة اجتماعية. "باعتبارها مجال مقنّن يتحرك فيه الفعل الجماعي المسمى بالمجال التنظيمي، والبنية التنظيمية هي وليدة اختيارات الهيّئة المسيرة والمقررة في المنظمة أو المؤسسة.

---

[1] CROZIER.M., 1964, **Le Phénomène bureaucratique,** OPCIT, P. 156.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع التنظيم**، مرجع سابق، ص26.

[1] خالد عمر بن قفة، **المصنع كتنظيم اجتماعي، دراسة للجوانب البنائية والوظيفية لمصنع الغزل والنسيج بقسنطينة**، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، 1988، ص52

فهي التي تعبّر عن متطلبات وصورة هذه الهيئة فيما يتعلق بعملية التنظيم وتسيّير الفعل الجماعي انطلاقا من إدراكاتهم للعوائق الداخلية التي تريد أن تجابهها فهي الإجابة المقدمة من طرفهم للعوائق التي أدركوها"[2] طبيعة العوائق التي ترغب المؤسسة التغلب عنها ومبدأ الرقابة على الفعل الجماعي الذي اختارته هذه الهيئة من أجل تحقيق استراتيجيتها.

في حين يرى **الآن توران** من خلال نظرته للتنظيم البيروقراطي محاولا أن يشخص البيروقراطية وأن يسجل اللغة المتداولة لهذا المفهوم تعني ثلاثة حالات متميزة هي:"

– وجود نمط تنظيمي محدد منسق ومتدرج وفق الوظائف وليس الأشخاص.

– نمط تسيير للتنظيمات يتميز بتمسك شديد للنظام والروتين مقاوم لكل تحول يصيب النظام.

– سلطة ممارسة من طرف القادة الذين يوجدون على أساس التنظيمات الكبرى."[3]

لا يكون التحدث عن البيروقراطية إلا إذا توفرت ثلاثة شروط مجتمعية هي:

– يجب أن تكون المكانة والأدوار والواجبات والحقوق تستوفي شروط التحاق بالمنصب والمراقبة والجزء محددة بصفة دقيقة وثابتة وغير شخصية.

– يجب أن تكون كل وظيفة محددة بالنسبة للوظائف المشكلة للتنظيم.

– يجب أن تأخذ القرارات الأساسية خارج التنظيم. لأن النسق التنظيمي هو لنقل المعلومات والقيام بعملية التنفيذ.

يرى **آلان توران** "لا يتم تحليل المؤسسات الكبرى باعتبارها تنظيمات بيروقراطية، بل تحلّل على أساس مؤسسات سياسية."[1]

---

[2] محمد المهدي بن عيسى، **علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة**، مرجع سابق، ص112

[3] www.le LIEN SOCIALE DURKHEIM, p7.

[1] IBID.

استنتج أن الأهداف التي تضعها المنظمة هي سوى أهداف محققة من قبل نسق سياسي، بالتالي المنشأة كتنظيم "هي عبارة عن مجموعة وسائل توضح لتحقيق أهداف وهي تمثل مركز لاتخاذ القرارات وتعد عاملا اقتصادي. تراقب المنظمة من طرف السياسة العامة فكل نشاطها يتم في إطار قوانين ومراسيم، من هنا يرى **"آلان توران"** أنه "لا يمكن التكلم عن المنشاة كتنظيم بيروقراطي مادامت أهداف التنظيم محددة من خارج المنشأة المتمثلة في الهيئات السياسية. لأن صاحب المنشأة ليس حاكما بل هو مسئول عن مصالح الطبقة الحاكمة."[2]

بالتالي يعرف **"آلان توران"** المنشأة أو المؤسسة من خلال الاتجاه في المجال الاجتماعي على"أنها نسق سياسي يتضمن التحول من سيطرة الطبقة الى التنظيم الوظيفي."[3]

يرى **آلان توران Alan Tauran** أن أشكال منطق الفعل التربوي بإعتبارها مؤسسة اجتماعية تعمل على تشّكيل ذاتية الفاعل، يعبر عنها **توران** عودة الفاعل والقدرة على إدارة الاختلالات الحاصلة عن تنوع في أنماط السلوك الاجتماعي بالمؤسسة التربوية، يعبر عنها بأشكال منطق الفعل من خلال مفهوم مراجعة الذات.

ينتج عنها خلق قيم وأفكار واعيّة تحمل معاني ودلالات نابعة من الوسط المدرسي وهو مستوى التحليل الصغرى. تتجسد في شكل حقائق واقعية موضوعية تسهم في خدمة المجتمع بشكل عام. تسهم في تكوين سوسيولوجية حديثة.[1]

المؤسسة مجال ثقافي عند "رونو سانسيليو" Renaud Sainsaulieu فهو بصفته عالم فرنسي يرى أن المؤسسة على أنها " ليست مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة.

---

[2] خالد عمر بن قفة، مرجع سابق، ص 52.

[3] المرجع نفسه.

[1] فتيحة طويل، **تكامل أشكال منطق الفعل التربوي المدرسي للتشييد السوسيولوجي–مقاربة سوسيولوجية**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35 سبتمبر2018، ص 1046

بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي والاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحث على ثقافة المجتمع في المؤسسة لابد أن نبحث على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتّج للكيان الاجتماعي والنسقّ الاجتماعي المتفاعل بداخلها."[2]

كما أن البنية مجال للنزاع الاجتماعي" إن البنية التنظيمية بصفتها مجال للفعل الجماعي المقنّن تعكس فئة القيادة للواقع وعوائقه، أي أنها نتيجة تصور هذه الفئة القيادية للكيفية التي لابد أن يتم بها الفعل الجماعي المنظم والهادف بالتالي إن هذه البنية التنظيمية تعبر عن ثقافة التنظيمية أو العقلنة المسيطرة من هذا المنطلق تشكل مصدر صراع ونزاع بين الفئة المسيطرة أو القيادية والفئة المسيطر عليها."[3]

فالمؤسسة الاجتماعية حسب "رونو سان سوليو"R. Sainsaulieu: يعتبر سانسوليو أن المؤسسة بمفهوم الاجتماعي هي "مجال تنظيمي المنتّج للروابط الاجتماعية" هي مجال من العلاقات الاجتماعية المعقدة لها خصوصيتها."[4]

وهي أيضا نتاج لهذا البناء الاجتماعي ليست امتداد لبناءات اجتماعية اخرى في المجتمع، كما تتميز بثقافة وتاريخ خاص بها تكون نتيجة تفاعل الفاعلين بها، ولكونها وليدة العلاقات الاجتماعية، فلها كيان خاص من القواعد القانونية والمعايير والاستراتيجية التي تعد ثقافة خاصة بالمؤسسة والتي تضبط العلاقات بين الفاعلين المؤسسة بعيدا عن ممارسات الأفراد داخل المؤسسة وفق ثقافة مجتمعهم.[1]

المؤسسة عند "بيار بورديو" Pierre.Bourdieu :

---

[2] محمد المهدي بن عيسى، **علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة**، مرجع سابق، ص46

[3] المرجع نفسه ، ص114

[4] المرجع نفسه، ص241.

[1] مرجع نفسه، ص46

يعد **بيار بورديو** من المفكرين الذين تبنوا التوجه الماركسي، لكن وفق قرأت متطورة استخدم أدوات التحليل السوسيولوجي، تطرق لمبدأ خضوع الواقع الاجتماعي لعلاقات الصراع والقوة بين فئات مختلفة بالمجتمع. هذا الواقع مكون من مجموعة من علاقات المعنى التي تحمل بعد رمزي. حيث يرى **بيار بورديو** أن التمثلات التي تتمثل في المؤسسات واللغة هي التي تشكل بناء الواقع الاجتماعي.

المؤسسة هي بنية تنظيمية تتشكل من خلال إعادة إنتاج حتمية ممارسات اجتماعية. **"بياربوديو"** في نظرته حول الممارسة الاجتماعية في البنية التنظيمية يرى "بأنها طريقة إنتاج وإعادة إنتاج متحررة من حتمية البنية ومن الحرية المثالية، فهي وليدة الابتكارية أو الارتجالية الشخصية المقنّنة والمنظمة والمسجلة يطلق عليها **هابيتيس** الذي هو "مجمل الادراكات والتصورات والأفعال التي تكون مشتركة لجميع أفراد مجموعة معينة."[2]

فالممارسة هي نتاج ديالكتيك البنية الموضوعية والاستعدادات الشخصية من جهة أخرى، تتم في استدماج ما هو موضوعي وخارجي في ظل ظروف معينة واستخراج ما تم استدماجه في ظل ظروف وشروط معينة كذلك، بالتالي حسب **بورديو** أن التنظيمات هي "إعادة إنتاج وتحويل عمل وفق الاستعدادات المستدمجة جماعيا والمتأقلمة مع الظروف والشروط الحالية جماعيا وفرديا كذلك."[3]

فالمؤسسة الاجتماعية حسب **بيار بورديو**Bourdieu, 1982 ، تظهر في وجود الطقوس والشعائر، تهدف المؤسسة الاجتماعية من خلالها الى تكريس وإضفاء الشرعية. بمعنى الاعتراف بها مادامت مشروعة وطبيعية، حيث كل مؤسسة لها بناء رسمي من خلال تقسيم أساسي

---

[2] المرجع نفسه، ص119

[3] المرجع نفسه، ص ص 119-120

للنظام الاجتماعي، فتعمل الطقوس هنا دور المراقب لمبادئ وأهداف المؤسسة من خلال مراقبة سلوكيات أفرادها. قصد المحافظة على استمرارية مبادئها.[3]

تطرق **بورديو لمفهوم الهابيتوس بالمؤسسة** (1980،ص90)، عرفها هي استعداد العيش بالمؤسسات، وإبقائها في حالة نشاط مستمرة، بعيدا عن حرفية التمزقات التي قد تحدث بها وهذا بإعادة انتاج المعنى الموجود من خلال فرض المرجعية، والتحولات التي هي نظير وشرط لإعادة نشاطها.[4]

دون اغفال **بيار بورديو** لمفهوم **السلطة** الذي يرتكز في تحليله الى المفهوم **الرمزي للسلطة** استثّمر **بورديو** في سوسيولوجيته العديد من المعارف المتعلقة باللسانيّات (السيّميولوجية والإبستيمولوجيا)، بل حتى بعض الجوانب البيولوجية. والهدف من ذلك هو محاولة تفكيك الخطاب السلطوّي وفهمه من خلال رمزيته، وذلك بتفسير وتحديد العلاقة القائمة بين خصائص الخطاب، وصفات من يلقيه وسمات المؤسسة التي تسند إليه أمر الإلقاء."[2]

ويدرس" **بورديو**" هذه السلطة من حيث "هي بنية تخضّع العالم لبنيات تؤدي وظيفتها السياسية وفق أدوات لفرض السيادة وإعطائها صفة المشروعية التي تساهم في –السلطة (العنف والهيمنة).

فالسلطة عند "**بورديو**" لا يمكنها أن تحكم إلا بالتنسيق مع من يقع عليهم الحكم، هذا يعني بفضل مساعدة المكانيزمات الاجتماعية القادرة على إنتاج هذا الاشتراك القائم على التفاعل الذي هو مبدأ كل سلطة، نفهم من هذا" أن هذه السلطة الرمزية بالرغم من طابعها

---

[3] Sophie Louey , **Théorie des institutions,** Université de Picardie Jules Verne, 2018, p :58

[4] Ibid, p:5

[1] كبير محمد، **مشروع السلطة في المجتمع العربي المعاصر–الجزائر نموذجا–مقاربة سوسيو–انتروبولوجية**، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2000 /2001، ص 19 .

التحكيمي لكنه خفي، تملك الطاعة بدون اللجوء إلى القوة."[2] ويفسر وجود نوعين من السيطرة:

-"تكون العلاقات الاجتماعية شخصية، وتتجسد في صورة إنسانية وهنا تعتبر المجتمعات تقليدية.

-تكون العلاقات متحررة من الأوهام، وهي ذات طابع مؤسساتي وهنا تعتبر المجتمعات حديثة.

تنتج بذلك الهيمنة عند "**بورديو**" كذلك هي سلطة رمزية أو خفية فهو ينظر إلى المجتمع أنه مبني على أساس التعارض بين المهيمنين والمهَيمَنين.

فالمصطلح يعوض الاستغلال عند **ماركس**، ويمكننا فهم هذا المصطلح بواسطة مفهوم السلطة عند "**ميشال فوكو**". لكن مفهوم الهيمنة واسع من مفهوم الاستغلال عند ماركس الذي ينحصر في الصراع الطبقي. فالهيمنة عند **بورديو** "تمارس على الفكر أكثر منها على الجسد"

تظهر جليا في المؤسسات الاجتماعية التربوية كالمدرسة والمؤسسات التنظيمية. يمكن أن تشمل العلاقة بين المعلم والتلميذ، رئيس المصلحة والعمال، بمعنى أن كل حقل هو فضاء للهيمنة والصراع والسلطة والعنف لكن كل ذلك يتم بطريقة رمزية."[1]

المؤسسة تسيير في وجود تنظيم، ومنظمة تسيير بنسق خاص لسلطة: "أن السلطة داخل المنظمة أوجدت من أجل أن تجعل السلوكيات الفردية مطابقة للأهداف التي وضعها المنضمون لهذه المنظمة. لكن هؤلاء القادة أو المسئولين الذين يمارسون هذه السلطة داخل المنظمة يمكن أن تكون أهدافهم نفسها غير مطابقة لأهداف المنظمة.

---

[2] ADDI LAHOUARI, **Sociologie et Anthropologie**, chez PIERRE BOURDIEU, Edition de Couverte, Paris, 2002, p.158.

[1] CHANTIER Christian, Olivier, Fontaine, **Le vocabulaire de Bourdieu**, Editions Ellipse, Paris, 2003, p.p.33,34.

معنى هذا أن السلطة نفسها ليست خاضعة بصورة ميكانيكية وآلية للمقتضيات الرسمية للتنظيم، بل أن الذي يحكم سلوكياتهم أو أفعالهم داخل المنظمة حسب النظرية الحديثة هي استراتيجيتهم وأهدافهم الشخصية والخاصة وليست أهداف رسمية."[2]

فالتصور الماركسي، يرى أن التغيير في المجتمع يحدد من خلال "علاقات القوة بين رأس المال وقوة العمل." بالتالي التصور المعياري يعتبر" آليات السلطة والمؤسسات الاجتماعية والتربوية وسائل وآليات للاندماج الاجتماعي"، لكن التصور الصراعي يرى عكس ذلك" أن هذه الآليات يعتبرها وسائل للانتقاء وإعادة الإنتاج الاجتماعي" وبالتالي الإقصاء والتهميّش الاجتماعي.

المؤسسة مجال للتناقض بين الفرد والتنظيم عند كريس أرجيرس

حسب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، يرى **كريس** الذي يعد أحد ممثلي النظرية الإدارية المعدلة. حاول تفسير السلوك الإنساني في المنظمات كمقدمة للتنبؤ به والتحكم فيه. عرف **"كريس أرجيرس"Argyris Ckris** التنظيم السليم كمؤسسة اجتماعية "هو التنظيم الواقعي اتجاه نفسه وتجاه المواقف والبيئّة التي يتواجد فيها، بحيث يكون مرنا بالدرجة الكافية وقادرا على تجميع موارده وقدراته بكافة الوسائل تجاه التحديّات المختلفة التي تواجهه لتحقيق اهدافه."[3]

---

[2] محمد المهدي بن عيسى، **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سابق، ص209.

[3] http://kenanaonline.com .

أما السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة ناتج عن محصلة العوامل التي ينتج منها تفاعل فردي أو جماعي. يرى "**أرجيرس**" هذا السلوك الانساني بالمؤسسة "هو حصيلة جملة من العوامل التي إما يكون تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير، "[1]

تتشكل في عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية. وأخرى تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... وهذا يتطلب دراسة الجماعات. بالإضافة الى عوامل تنظيمية رسمية ... التي تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم." ولأهمية هذه العوامل يرى "**أرجيرس**" أنه من الضروري التعرض لها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم.

يرى أن هذان العنصران أساسيان في أي تنظيم هما (الفرد والتنظيم الرسمي). موضحا العلاقة بينهما على أن هناك تناقضا أساسيا بين ما يطلق عليه متطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي، هذا التناقض الذي تزيد حدته كلما طبقت مبادئ التنظيم الكلاسيكي بحذافيرها، "**أرجيرس**" يعتقد أن الجّو الذي يعمل فيه الإنسان تحت نظام مثل ذاك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة، كما يطلق عليها.

من هذا المنطلق يرى "**أرجيرس**" أن المتنفس الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي، هو اللجوء إلى تكوين الجماعات غير الرسمية**Informal Orgnanization**، وفي الوقت نفسه لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي كلية، وإنما يشترط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، مشيرا إلى أن الإنسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات كما يلي: [2] يسعى **أرجرس** الى أن المؤسسات كتنظيمات تقوم على التفاعل الانساني وفق سلوكياتهم، حيث يتميز التنظيم بوجود الفرد والتنظيم الرسمي مع التعديل

---

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 130-131.

[2] Whyte .William Foote, **Man and Organization** : Three Problems in Human Relations in Industry. Homewood, III. Richard D. Irwin, N.Y . 1959. نقلا عن: علي السلمي، المرجع نفسه، ص 134

في التنظيم الرسمي بتكوين التنظيم غير الرسمي الذي يجعل الأفراد في تكيف بالنسق يساعد على فهم سلوكياتهم داخل النسق.

على مستوى الفرد: يحاول أن يتسلق السّلم التنظيمي لتخلص من ضغوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم. أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته: كالعدوانية وغيرها. أو أن يصبح مستهترا وغير عابئ بشيء متكاسل لا يهتم بالتنظيم وأهدافه. والانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

أما على مستوى جماعات العمل: تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل. إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة، بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل. التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذو الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة فإنه يعمد إلى تكوين الجماعات غير الرسمية،

نستنتج بذلك على الإداريين في معاملتهم مع الأفراد أن لا يتبعوا متطلبات التنظيم الرسمي طبقا للنظرية التقليدية حرفيا دون النظر إلى النتائج النفسية التي تؤثر على الأفراد. بل من الضروري التوصل إلى أمر وسط بين رغبات الفرد النامي بمفهوم **"أرجيرس"** ومتطلبات التنظيم الرسمي، ولعله لتحقيق هذا التقارب المنشود حسب **أرجيرس** يفترض إتاحة فرص للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى قدر ممكن، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة، بحيث يندمج التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. والتوسع في استخدام أسلوب اللجان كوسيلة لإدماج الفرد في التنظيم.

من هنا بدأت فكرة الإدارة بالأهداف تتبلور. "[1]

المحاضرة الثالثة عشرة: المؤسسة مجال للتفكير عند دوجلاس ماري

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص 134.