

## أهمية فكر التنظيم الاجتماعي للقيادة الناجحة

حافظ لصفير

أستاذ الفلسفة - مزاد بالجديدة - المغرب

بكالوريوس الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع - ماجستير في إدارة الموارد البشرية - ماجستير في الإدارة التربوية

الحلقة ( ١ )

تختلف التنظيمات الاجتماعية من منظمة لأخرى وفق القوانين التي تتبعها والأهداف التي تشدها، كما أن خططها الاستراتيجية تتباين، وأحيانا نجد تقاسما بينها والتنظيم الاجتماعي لأية منظمة أو مؤسسة أو شركة أو مقولة أرادت مسايرة التطورات المتسارعة عالميا في ظل منظومة الرقمنة الحداثية والعدالة التنظيمية والدخول إلى عالم ما يسمى بالمواطنة التنظيمية.

يلزم أن تحسن القيادة إدارة فريق العمل في إطار الأبعاد التواصلية التنظيمية الفعالة والتشاركية وفق خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ<sup>1</sup>، لأن القيادة الناجحة حلقة وصل بين العاملين في المنشأة وبين خططها ومراميها وأهدافها التي تسعى لبلوغها عاملا على بناء قنوات اتصال ناجحة بين فريقه والمستويات الادارية العليا، فالاهتمام بالتنظيم الاجتماعي ومكوناته والعلاقات بين عناصره يساهم في بناء نظرية للتنظيم الاجتماعي في علاقتها بالقيادة المبدعة، ومفهوم للتنظيم يحيلنا مباشرة الى السلوك التنظيمي، فبعض الباحثين يهتمون أساساً بعنصر السلطة وتقسيم العمل، والبعض الآخر يهتم بالاتصالات التنظيمية والادارية – القيادية، وما يرتبط بها من قوة وعدالة تنظيميين، وهناك من يهتم بالدوافع وهكذا، ولكن هذه الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم، لذلك فإن وجود مفهوم عام يساعد على إدراك أهمية الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي، وأخذها في الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعنية الشيء الذي يؤدي وظيفة عملية أساسية، هي التنبؤ بآثار التغيير في جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الأخرى. حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم، وطبيعة العلاقات بينها، فإنه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث في أي جزء نتيجة للتغير في جزء آخر من أجزائه.

<sup>1</sup> كتاب ماهي الفلسفة لجيل دولوز وفيلكس كاتاري ترجمة مطاع صفدي

## الفصل الأول - المفاهيم المؤسسة للموضوع واهم نظريات التنظيم الاجتماعي والقيادة الناجحة

### المبحث الأول - المفاهيم المؤسسة للموضوع

**مفهوم التنظيم الاجتماعي:** يمثل التنظيم الاجتماعي نمطاً من العلاقات بين الأفراد والمجموعات الاجتماعية، وما يجري من تفاعلات متنوعة فيما بينها، ويمكن أن تشمل خصائص التنظيم الاجتماعي صفات كالتكوين الجنسي والتماسك الزمني والمكاني والقيادة والهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل وأنظمة الاتصالات، واللوائح التنظيمية وعلاقات الفريق بالتنظيم...، وتشمل التفاعلات أيضاً البعد الصراعى وأشكال التواصل اللفظي وغير اللفظي وما إلى ذلك، وبسبب هذه الخصائص التي يمتاز بها التنظيم الاجتماعي، يمكن للناس مراقبة عملهم اليومي ومشاركتهم في الأنشطة الأخرى التي يتم التحكم فيها من أشكال التفاعل البشري، وتشمل هذه التفاعلات أيضاً: الانتماء والولاء، والموارد الجماعية، واستبدال الأفراد، والسيطرة والتحكم والاختلاف بين العاملين من حيث الثقافة القيمة الشخصية مع الثقافة القيمة للمنظمة، وتتفاعل هذه العناصر بشكل ديناميكي لتشكل ميزات مشتركة في الوحدات الاجتماعية الأساسية مثل: الأسرة، والمؤسسات، والنوادي والشركات.

**مفهوم القيادة:** القيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لدفعهم وتحفيزهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، والقيادة الإدارية هي: قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة القيادة الإدارية، أي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة<sup>1</sup>، وهناك ثلاث مقاربات قاربت مفهوم القيادة، وهي المقاربة الفردية وتشكل مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، وركزت على الفرد باعتبار المحور الأساسي للقيادة "البعد الإنساني والسيكولوجي للأفراد العاملين بالمنظمة"، وهناك مقاربة علماء الاجتماع الذين تصوروا أن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية "المناخ البيئي" التي يمارس فيها القائد مهامه ومسؤولياته، أي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته، ثم المقاربة التوفيقية، وترتكز على الجمع بين البعدين السابقين لدراسة القيادة، وهي المقاربة المفضلة لدى علماء الإدارة والقيادة، ويتصور محبوها أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ولا يكفي لنجاح القائد

1 - السلمي، على "السلوك الإنساني في الإدارة" القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر الطبعة الأولى 1995.

تفاعل سماته الشخصية وجاذبيته "الكاريزما" مع متطلبات الموقف، بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي لأجل الوصول إلى ما هو مسطر من نتائج تخدم مصلحة المنظمة.

**القيادة الناجحة:** هي تلك القيادة التي تؤثر على الفريق، وتقنعه بشتى أشكال التواصل الفعال "الأفقي والعامودي المباشر وغير المباشر" للاندماج في سيرورة التنظيم بغية تحقيق مشاريعه وأهدافه المسطرة، وإعمالها يعتمد على المشاركة في صنع القرارات، واتخاذها من لدن جميع عناصر التنظيم الاجتماعي والتشجيع على الخلق والإبداع للرفع من قيمة المنظمة إنتاجيا وإنسانيا.

### العلاقة النازمة بين المفاهيم

- أن يكون المفهوم شاملاً بمعنى شموله لكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في التنظيم من ناحية، وقابليته للتطبيق على كل أنواع التنظيمات من ناحية أخرى، تلك هي الأسس النظرية التي أقام عليها "باك" مفهومه عن التنظيم<sup>1</sup>.
- لا قيمة لتنظيم اجتماعي مالم تسنده القوة والعدالة التنظيميين، ومالم تكن قيادته فعالة وخلقة، ومحولة للمواقف والأزمات إلى فرص للإبداع والعطاء والإنتاجية في التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحلية والوطنية والكونية، لأن العالم يسير بخطى متسارعة بفضل التطورات التكنولوجية في شتى المجالات، ومن أبرزها وسائل الاتصال الاجتماعي وآليتها الذكية والخرافة لكل تواصل تقليدي لم يعد يساير التقدم الحضاري العالمي عالم التقنية المعاصر الذي أصبح فيه الإنسان مجرد مسمار في آلة ضخمة، وسمي بـ "ما بعد التفاعلية".

### المبحث الثاني - أهم نظريات التنظيم الاجتماعي والقيادة الناجحة

#### أهم النظريات الحديثة في تفسير التنظيم الاجتماعي

يزداد الاهتمام بموضوع التنظيم الاجتماعي، ويأخذ آفاقاً ومسارات متنوعة، ويأتي تفسير هذا التنوع النظري إلى أن التنظيم في حد ذاته موضوع عاجلته علوم عديدة كالاقتصاد والسياسة والإدارة وعلم النفس والأنثروبولوجيا، فضلاً عن علم الاجتماع، وقد جاءت النظريات الحديثة كمحاولة للتحقق من

1 - السلمي على ، "السلوك الإنساني في الإدارة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، طبعة الأولى 1995.

صدق القضايا العامة والتعميمات غير المعقنة وفق أهداف مضبوطة، لكن ظهرت مدارس اجتماعية أخرى لتقدم أطرا نظرية مستقلة عن التحليلات النظرية القديمة في دراسة التنظيمات الاجتماعية، ومن بين الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم نجد: المدرسة البنائية – الوظيفية، ومدرسة النسق الاجتماعي – الفني، ومدرسة علم النفس الاجتماعي (السيكوسوسيولوجية).

يعتبر تالكوت بارسونز مؤسس المدرسة الوظيفية، ولفهم واستيعاب نظريته في مجال التنظيم الاجتماعي يتحتم الرجوع الى توجهه الفكري العام، اذ طبق نظريته في النظام الاجتماعي على التنظيمات، ليكشف بعد ذلك عن بنائها ووظائفها، انطلق من رؤية التنظيم الاجتماعي بوصفه نظاما اجتماعيا يتألف من أنظمة فرعية مختلفة مثل: الجماعات، والوحدات الفرعية، والإدارات...، وينظر للتنظيم كنظام فرعي يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وهو المجتمع، وقد حلل التنظيم داخل نظام قيمي ونظامي متناسق ومتكامل، ومن منطلق توجيهات قيمية سائدة في التنظيمات، فالقيم الثقافية والاجتماعية السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهدافه طابعا شرعيا، وهذا ما طرحه ماكس فيبر في حديثه عن الموجهات القيمة في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" في حديثه عن السلطات، كالسلطة التقليدية "سلطة الأمس الأزلي"، والعقلانية الحدائية...، فالقيم هنا تؤكد إسهام النظام التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يصبو المجتمع الى تحقيقها، وفي ظل هذه الازدواجية (نظام تنظيمي نظام مجتمعي)، لا بد أن يتوفر في السياق نوع من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، وبناء على الشرعية المستمدة من التنظيم الاجتماعي كمنظومة القيم (أكسيولوجية)، بمعنى أن التنظيم الاجتماعي يمنح الأولوية لأهدافه الكبرى على أهداف الأنظمة الفرعية المكونة له، وبهذا يحدد التنظيم الاجتماعي مكانته في المجتمع، كما يحدد موقعه من أي منافسة خارجية تستفزها، فالنظام القيمي في التنظيم الاجتماعي يحدد العوامل الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة أو المؤسسة، وهي ذاتها تجعل التنظيم في التوجه الأقوى والأكثر سيطرة على ما يجري بالمنظمة وخارجها، وأي مقاومة تبرز؛ فإن التنظيم الاجتماعي يتصدى لها باسم المشروعية التي تعطيها الأحقية في التصرف، لذلك يعرف بارسونز التنظيم: "نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة" قيم التنظيم الاجتماعي نسق تنظيمي اجتماعي مستمد من قيم المجتمع وأهدافه داخل إطار الانسجام وتناغم الأنساق دون إرباك للإطار لكن رغم وجود الانسجام بين النسقين التنظيمي والمجتمعي، إلا أنه بين أن التنظيمات تتميز كوحدات اجتماعية لها

أهداف محددة وواضحة تسعى الى بلورتها واقعيًا وباللمس، ولكي تتحقق لابد من وجود إجراءات وعمليات وخطط تنظيمية تضمن تحقيقها، ومن ثم فإن وضوح الأهداف وتوفير العمليات الإجرائية يمنحان التنظيم الاجتماعي طابعًا يميزه إلى حد ما عن المجتمع، ومن خلال النظام القيمي وأهداف التنظيم تتم عملية التكامل بين الأفراد والجماعات في التنظيم الاجتماعي، ويتحقق هذا التكامل تتحدد المهام والمسؤوليات التنظيمية لتصبح ملائمة لتطلعات فريق العمل، هذه التطلعات التي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية كالتربية والتعليم والتمهين...، ويتعزز هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها التنظيم الاجتماعي والتي من شأنها إحداث خلخلة في النظام، لكن الأنماط المعيارية تعمل على إعادة التوازن، وتدعم الانسجام، ويرى بارسونز أن هناك أربعة مستلزمات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يقاومها إذا أراد الاستمرارية والديمومة، وهي: المواءمة، وتحقيق الأهداف، ويتعلقان بعلاقة النظام بالحيث البيئي، ثم التكامل والكمون، ويعبران عن الظروف الداخلية للنظام "أشكال التفاعلات العمودية والأفقية للتنظيم الاجتماعي من قيادة وفريق عمل"، وعلى التنظيم بوصفه نظامًا اجتماعيًا أن يواجه هذه المستلزمات، ويقصد بالمواءمة كيفية إدارة مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة، أي ما يحتاجه التنظيم من مهارات وموارد وكفاءات وقدرات، وهنا يأتي دور الأنماط المعيارية التي تنظم عمليات التمويل والتسيير والتدبير العقلاني للتنظيم الاجتماعي. أما فيما يخص تحقيق الأهداف، فيكمن في كل ما من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، كتوظيف كل الموارد والامكانيات المتاحة التي تحققت بفضل المواءمة، ونجاح تحقيق الأهداف يتوقف على ملاءمة الوسائل للغايات أو الأهداف ارتباطًا بعملية أخذ القرار في التنظيم "القيادة من منظور تشاركي والعمليات المختلفة المنظمة لها"، بل إنه خص مشكلة القوة في التنظيم على مسألة تجميع الموارد من أجل تحقيق الأهداف، ويعرف القوة: "القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف النسق"، أما التكامل فقد قصد به العلاقات بين الوحدات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التعاضد والتماسك بين الأنظمة الفرعية<sup>1</sup>، وأخيرًا الكمون ويشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في النظام الأكبر، وهو المجتمع برمته والكمون له وظيفتان هما: مساندة النمط ويتعلق بمدى التكامل والانسجام بين الأدوار التي يؤديها

<sup>1</sup>مصطفى الفوال "معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر"، دار الفكر العربي، طبعة 1972، ص: 161-166

العامل في التنظيم، والتي يقوم بها في المنظمات الخارجة عن التنظيم الاجتماعي الذي يعمل به كالمعمل أو المدرسة...، وهذا بدوره يتطلب وجود آليات تساعد على خلق انسجام وتطابق بين التنبؤات التنظيمية والتنبؤات التي تحدث خارج نطاق التنظيم زيادة على احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية لدى الأفراد في التنظيم لكي يستطيعوا أداء أدوارهم التنظيمية، وهذا لا يحدثه ضمن الفريق إلا القائد العقلاني الديمقراطي الذي يؤمن بقدرات فريقه، ويؤمن أعمالهم، ويضع دوماً أهداف التنظيم نصب عينيه، وفي ضوء معالجته للمتطلبات الوظيفية للتنظيم أشار إلى تصنيف للتنظيمات، فهناك تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع، ومشكلة تحقيق الأهداف بشكل تكاملي، وتدعيم النمط، ولتفادي المشكلات التي تواجهها الدراسات المعنية بالتنظيم، فقد عمد بارسونز إلى إضافة تصنيف داخلي للتنظيم، إذ أنه ميز بين ثلاثة مستويات أو أنظمة فرعية في التنظيم الاجتماعي وهي: النظام الفني، ويهتم بكافة النشاطات الفنية التي تساهم بشكل مباشر بالإنتاج والعمل على تحقيق أهداف التنظيم، والنسق الإداري الذي يتوسط النظام الفني والبيئة المباشرة، ومن وظائفه تدبير الموارد أو الامكانيات المتوفرة بالمنظمة وإيجاد عملاء يقومون بتسويق منتجات التنظيم، وثالثها النسق النظامي دوره أنه يعمل على الربط بين النظام الفني والنظام الإداري والمجتمع، ويكشف هذا التصنيف عن حقيقتين هما: أن لكل نظام فرعي أدوار مختلفة يقوم بها، ويتضمن إجراءات بنائية يستطيع النظام بواسطتها مواجهة مستلزماته الوظيفية ومعوقات العمل بالمنظمة.

إن بارسونز أوضح الميزات التكاملية للنظام الاجتماعي بصورة عامة، وفي سبيل ذلك قدم الآليات التي من خلالها يمكن للنظام في أي وحدة صغيرة أو كبيرة أن يحقق التماسك والانسجام، ومن بين المؤاخذات التي نسجلها عليه عدم إيلائه اهتمامه الوافي بمواضيع متميزة ومؤثرة على التنظيمات الاجتماعية، كالتغير والصراع في المنظمات، حيث اكتفى بتطويعها بأسلوب وكيفية تخدم المظاهر التكاملية، لذلك فأننا نلاحظ أنه ميز بين نوعين من التحليل هما: تحليل "التوازن" في النظام، و"التغير البنائي" الذي طمح بارسونز إلى دراسته من خلال مفهوم التوازن، كما أوضح أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم: التغير الذي يأتي من الخارج حين تمارس البيئة قوتها الإكراهية على التنظيم، والتغير الذي مصدره من داخل التنظيم الاجتماعي حين ينشأ هذا الإكراه من داخله التنظيم "مقاومة العاملين لعصرنة آلات عمل شركة مثلاً"، وإذا واجه التنظيم الاجتماعي ظروف التغير الحتمية، فلا بد من التأقلم والتكيف معهما بغية

الوصول الى درجة عالية من الفعالية والاستمرارية تعبر عن وضع اطلق عليه مسمى " التوازن الدينامي"<sup>1</sup>، وهو ما مثل جوهر التحليل الوظيفي لبارسونز، إلا أنه تجاهل تسليط الضوء على التغيرات التي تحدث في التنظيم الاجتماعي وآثارها على نفسيات العاملين والإنتاجية بالمنظمة، لأنه اهتم بدراسة نتائج الفعل أكثر من اهتمامه بدراسة أسبابه ومصادره.

لم يسلم روبرت ميرتون بفكرة المماثلة العضوية التي تبنتها المدرسة الوظيفية، وتصور التنظيم الاجتماعي نظاما اجتماعيا مكونا من عناصر ذات تعاضد متبادل، وتصوراته جاءت كرد فعل لنظرية ماكس فيبر في التنظيمات الاجتماعية، وأكد على الفعل الرشيد في المنظمة، واهتم بما أسماه بـ "النظرية المتوسطة المدى"، ولقد استخدم ثلاثة مفاهيم، وهي: الوظائف الكامنة، أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، والمشكلات الوظيفية في مقابل الخيارات الوظيفية المتاحة، وقد بين أن المجتمع قادر على العمل بحكم نوع التنظيم الذي يتخذه<sup>2</sup>، وأكد على أن أفراد التنظيم الاجتماعي يتفاعلون مع أوضاع محددة فيه، ثم يتخذون منها أسلوبا يسقطونه على أوضاع مشابهة، وحين يقع ذلك تنشأ نتائج غير مطلوبة للتنظيم الاجتماعي، كما أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أفراد التنظيم ينتج عن عوامل متجلية في الإطار التنظيمي ذاته<sup>3</sup>، ولكي يستمر انتظام السلوك داخل التنظيم، فلا بد من مراقبة تضبطه تمارسها المستويات الادارية العليا في التنظيم الاجتماعي، ومن ثمة فإن وجود الضبط المراقب يتطلب توافر تدابير محددة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا "اتباع اللوائح والأنظمة القانونية"، ولكي ينجح الأمر لا بد من متابعة تنفيذ هذه العمليات من القيادة المدبرة لشأن التنظيم الاجتماعي، وتدل هذه الصرامة العمودية على ضعف العلاقات الشخصية داخل التنظيم الاجتماعي، لأن التنظيم البيروقراطي المركزي في حد ذاته هو جملة من العلاقات تنشأ بين الأدوار والوظائف، فالعامل ذاته داخل التنظيم يتفاعل مع الآخرين بوصفه فاعلا في وضع اجتماعي يتضمن حقوقا وواجبات، وهذا يعني زيادة استيعاب فريق التنظيم لقوانينه ومعاييرها، ذلك أن هذه القوانين تضمن تحقيق أهداف معينة، وتضفي قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم "إستقلالية العاملين بأمورهم الشخصية مثلا"، وقدم ميرتون مفهومه عن "استبدال الأهداف"، ثم ميز بين منبه محدد يترتب عنه ظهور نشاط معين يهدف الوصول إلى نتيجة مرغوب فيها، وإذا تكرر هذا

1 مصطفى الفوال "معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر"، دار الفكر العربي، طبعة 1972، ص 161-166

2 وفي مقاله الشهير "البناء البيروقراطي والشخصية" 1491

3 مصطفى الفوال "معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر"، دار الفكر العربي طبعة 1972، ص 111-120

الموقف يحدث اختيار بديل مقبول ينتج عنه تحول تدريجي في الاختيار، ليصبح مسألة آلية بالتنظيم الاجتماعي، وبين أن هذه النتائج تسهم في إمكان توقع سلوكيات فريق التنظيم "الفريق وتفاعلاته وتعاملاته البنينة"، وإذا تحقق ذلك أصبح هذا السلوك ثابتا غير متجدد، ولم يكتفي ميرتون ببيان طبيعة السلوك في التنظيم الاجتماعي، بل أضاف المتطلبات الوظيفية التي يفرضها ثبات السلوك، بمعنى أن الجمود هنا يقابل الحاجة الأساسية للنظام وهي المساندة، ويزيد من القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته ومن صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم وعمالته والعاملين به، مما يؤدي إلى عدم تحقيق مبتغاه، وبهذا لأعطى ميرتون صورة مغايرة للتنظيم الاجتماعي تختلف عن التي قدمها فيبر، فإذا كانت المراقبة التي تمارسها القواعد ينتج عنها ثبات السلوك التنظيمي وجموديته، ومن ثمة القدرة على التنبؤ به "فيبر"، فإن ميرتون كشف أن الثبات يشير إلى الجمود وعدم الليونة، وما يترتب عنه من تحول الوسائل إلى غايات في ذاتها كما أن التزام العامل بالقواعد والنظم بالتنظيم الاجتماعي واستدماجها والتوحد معها، يجعله في وضع يتعامل معها كأهداف في حد ذاتها، وليست أساليب يراد منها تحقيق الأهداف، وتصبح الأمور الإدارية - الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من قضايا أساسية كتقديم أفضل خدمة للعميل "الإدارة العلمية"، ومن ثمة فإن التقيد بالإجراءات الإدارية، يجعل النظام وفعاليتها في مهب الريح، ويصبح العامل بالتنظيم الاجتماعي مدافعا عن نفسه بالتنفيذ الحرفي للنظم والقوانين الرسمية الجامدة والالتزام الحرفي بها، بالإضافة إلى أنه أبرز العناصر غير الرشيدة للسلوك التنظيمي كالضبط الدقيق الذي تمارسه القوانين واللوائح، قد تكون لها نتائج وظيفية مثل: القدرة على التوقع، وفي الوقت نفسه تتضمن نتائج غير وظيفية مثل: الجمود والثبات في ظل مدى تحقيق التنظيم للأهداف المبرمجة، ولكن ميرتون هنا لم ينف تماما صدق النموذج المثالي الذي قدمه فيبر، لكنه بين لنا جانبا آخر هو النتائج التي تتخذ اتجاهها عكسيا لأهداف الفعل ومرتكزاته الأساسية.

قدم ميرتون نظاما تصوريا للتنظيمات الاجتماعية أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم الاجتماعي يشجع على استبدال الأهداف، وأن البيروقراطيين يكشفون عن مسارات مشابهة للممارسات الطقوسية الجامدة والآلية التي تحول دون التصدي للمشكلات والتأقلم معها واحتوائها، مما يخلق شرخا بين فريق التنظيم والعملاء، كما لوحظ أيضا جمود السلوك وصعوبة التكيف أثناء الصراع بين العاملين بالتنظيم، ويوضح الإطار النظري أن جمود السلوك في التنظيم، وصعوبة التكيف مع مهام



الوظيفة، والصراع الذي، قد ينشأ بين أعضاء التنظيم، هي قضايا تفرض بطبيعتها درجة معينة من المراقبة الضبطية والتوازن التكاملي بالمنظمة، كما توصل ميرتون إلى أن النتائج الفعلية للسلوك تختلف عن النتائج المنشودة، لنفرض ثمة سلوك ضار في تنظيم اجتماعي معين وغير مفيد، قد يكون ذي دور حيوي في تنظيم اجتماعي آخر، والسلوك النافع والجيد في تنظيم اجتماعي معين قد يسبب مشكلا وظيفيا وضررا لتنظيم اجتماعي آخر فلكل تنظيم مقوماته وخصوصياته التنظيمية والعوامل والمؤثرات الخاصة به، "فمن الصفات الرئيسية للتنظيمات الاجتماعية الكبيرة أنها رسمية، وتختلف عن الجماعات الصغيرة ذات العلاقات الحميمة أو القريبة"<sup>1</sup>.

إن التنظيمات الاجتماعية معقدة في دراستها ومعالجة للإشكالات التي تروج داخلها وخارجها، لما يسودها من تفاعلات أفقية وعمودية رسمية وأخرى غير رسمية معلنة وأحيانا غير معلنة.

<sup>1</sup> الدكتور معن خليل عمر "نقد الفكر الاجتماعي المعاصر"، دار الآفاق الجديدة، بيروت الطبعة الأولى 1982، ص: 288