



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل

نيابة رئاسة الجامعة للدراسات والبيداغوجيا

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

السنة الأولى ليسانس جذع مشترك مالية ومحاسبة

مطبوعة دروس في مقياس:

علم اجتماع المنظمات

الأستاذ: حبيب الود

الرتبة: أستاذ محاضر قسم "أ"، بجامعة التكوين المتواصل.



السنة الجامعية 2021-2022



مطبوعة دروس في مقياس:

علم اجتماع المنظمات

موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس مالية ومحاسبة



برنامج المقياس



الصفحة	عنوان	المحور
01	مقدمة	-
02	علم اجتماع التنظيم: نشأته، وتطوره، وموضوعاته	01
02	أولاً- تاريخ التنظيم	
05	ثانياً- تعريف التنظيم	
07	ثالثاً- تعريف علم اجتماع التنظيم	
09	رابعاً- نشأة علم اجتماع التنظيم وتطوره	
11	خامساً- علم اجتماع التنظيم وعلاقته ببعض ميادين علم الاجتماع	
13	النظريات المعاصرة للتنظيم	02
13	أولاً- أهمية دراسة نظريات التنظيم	
14	ثانياً- النظريات التنظيمية	
15	أ - النظريات الكلاسيكية	
27	ب- النظريات الحديثة	
26	التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية في المنظمة	03
26	أولاً- التنظيم الرسمي وغير الرسمي	
40	ثانياً- العلاقات الإنسانية في المنظمة	
37	تطور علاقات العمل في المنظمة؛ مشكلات العمل في المنظمة	04
38	أولاً- تطور علاقات العمل في المنظمة	
43	ثانياً- مشكلات العمل في المنظمة	
44	التنظيم الاجتماعي للمنظمة؛ المنظمة والمجتمع؛ والتحليل الاجتماعي لظاهرة التقدم التكنولوجي	05
44	أولاً- التنظيم الاجتماعي للمنظمة	
45	ثانياً- المنظمة والمجتمع	
47	ثالثاً- التحليل الاجتماعي لظاهرة التقدم التكنولوجي	
	المراجع	

مقدمة:

يعتبر مجتمعنا المعاصر حقيقة "مجتمع التنظيم المعقد"، نظرا لما تقوم به التنظيمات في تشكيل أساليب الحياة وأنشطتها المختلفة، سواء كانت أنشطة اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو اجتماعية بصورة عامة. وفي الواقع لقد أصبحت التنظيمات هي العامل المؤثر في تكوين وتشكيل نشاطات الحياة المتنوعة وسلوك أفراد المجتمع ليس فقط داخل البناءات التنظيمية بل أيضا في جميع سلوكهم وأسلوبهم في الحياة ككل.

كما أن الاهتمام بدراسة التنظيمات بكافة أنواعها واختلاف أنشطتها في المجتمع سواء كانت تنظيمات رسمية أو غير رسمية لم تعد قاصرة على دراسة وتحليلات علماء الاجتماع فقط بل هي مركز التقاء واهتمام العديد من علماء العلوم الاجتماعية الأخرى ومنها على سبيل المثال علم الاقتصاد والتسيير وعلم الإدارة وغيرها. والسبب يرجع إلى اعتبار الظاهرة التنظيمية كمركب متداخل معقد من النشاطات، والسلوكيات والعديد من الظواهر البشرية المتعددة.

وهكذا فدراسة الظاهرة التنظيمية من أهم الظواهر الاجتماعية التي لاقت اهتماما ملحوظا من جانب علماء الاجتماع لأنها نقطة التقاء جهود العديد من المتخصصين في فروعها المختلفة. وذلك باعتبار أن المنظمات كأى بناء اجتماعي يوجد فيها كافة نشاطات الحياة الحديثة المعقدة.

ليأتي درسنا هنا ليتناول دراسة علم اجتماع المنظمات، بالضرورة بمكان للطلبة تكملة لما درسه في درس مدخل إلى علم الاجتماع من جهة، وتقاطعا مع درس مدخل لعلم الاقتصاد والتسيير من جهة أخرى.

وقد تم تقسيم المقياس إلى مجموعة محاور:

- علم اجتماع المنظمة: نشأته، وتطوره، وموضوعاته.
- النظريات المعاصرة للتنظيم.
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية في المنظمة

- تطور علاقات العمل في المنظمة؛ مشكلات العمل في المنظمة.
- التنظيم الاجتماعي للمنظمة؛ المنظمة والمجتمع؛ والتحليل الاجتماعي لظاهرة التقدم التكنولوجي.

المحور (01): علم اجتماع التنظيم: نشأته، وتطوره، وموضوعاته

حقيقة يعتبر مجتمعنا المعاصر مجتمع المنظمات المعقد، لما تقوم به التنظيمات من تشكيل أساليب الحياة وأنشطتها المختلفة سواء كانت نشاطات اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو صحية، وفي الواقع لقد أصبحت التنظيمات العامل المؤثر في تشكيل وتكون نشاطات الحياة المتنوعة.

مما استدعى من العلماء الاهتمام بهذا المجال من الواقع الاجتماعي بالدراسة والبحث، ليدفع بظهور تخصص قائم بذاته هو علم اجتماع المنظمات أو التنظيم، ولعل البحث في هذا التخصص يدفع للبحث أولاً في ظهور فكرة التنظيم وتطورها تاريخياً وضبط المفهوم بحسب أقوال أهم العلماء المتخصصين والمهتمين بهذا المجال.

أولاً- تاريخ التنظيم:

التنظيمات ليست وليدة عصرنا الحالي، ولكن ترجع جذورها التاريخية إلى آلاف السنين، فلقد بنى المصريون القدماء على سبيل المثال الأهرامات باستخدامهم لأنواع عديدة من التنظيمات المعقدة ، كما ظهرت التنظيمات في مجتمعات الشرق فلقد ساعدت الصينيين في تشييد حضاراتهم القديمة وتنظيمهم لوسائل الري وبناء السدود، إضافة إلى تنظيم بناء صور الصين العظيم، وهناك العديد من الأمثلة التي تكشف لنا عن مدى إسهام وجود التنظيمات في العصور القديمة من تاريخ البشرية. (عبد الله، ص 09)

كما عرف المسلمون التنظيم منذ بدايات الدولة الإسلامية، وذلك من واقع المبادئ التي وضعها الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء من بعده في هذا الصدد ومن تلك المبادئ (مبدأ الشورى) الذي من تطبيقاته في العصر الحاضر مجلس الشورى ومجلس النواب ونحو ذلك؛ ومبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي عمل به الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون، حيث كانوا يحرصون على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما تم في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه إنشاء العديد من الدواوين التي تماثل الوزارات والمصالح في الوقت الحاضر، وذلك في مجال العطاء والجند والخراج في مقر عاصمة الدولة الإسلامية مع إيجاد فروع لها في الأقاليم، وقد أضيف لها في عصر الدولتين الأموية والعباسية ديوان البريد وديوان الخاتم وديوان المستندات المالية وديوان الأزمة الخاصة بالحسابات وديوان المظالم وديوان النفقات وديوان العرض الخاص بالمعدات الحربية.

وفي أوروبا لم تحدث محاولة جادة تتميز بنمط تنظيمي لكل الحياة الاجتماعية حتى القرن الخامس عشر، فمع انتشار المدارس الدينية (المدارس التي أنشأت لتعليم الأطفال القيم اليسوعية) وبتطبيق نظام دراسي يعتمد القطيعة الكلية بين الطفل والوسط العائلي والاجتماعي، كون التربية هي بمثابة تجربة للطفل في بيئة منغلقة مسيجة ومحمية من باقي المجتمع، بدأ الاهتمام بتطبيق المبادئ التنظيمية، وفي بداية القرن السادس عشر وجدت المدرسة في البرامج المتكيفة مع أعمار التلاميذ مبدأ التنظيم الاجتماعي الذي يسمح باستغلال أنجع لفكرة السياج، حيث أن تقنية السياج هي تدبير ضروري للمراقبة فرؤية المراقب لا تكون فعالة إلا إذا كان بصره يراقب أو يمسح مجالاً محدوداً، وهكذا بتقسيم الفضاءات وتوزيع الحراس على النقاط التي تتحكم في المداخل ونقاط العبور يمكننا معرفة نشاط كل فرد؛ وقد مدّ القرن 17 تدريجياً نمط الإغلاق والسياج الذي كان محدوداً في البداية بالفضاء الديني والمدرسة إلى مؤسسات اجتماعية أخرى مثل المستشفى .

حيث في أول الأمر اختصت المستشفى في أوروبا باستقبال المعوزين والفقراء ثم تطورت عملية عزل أولئك الذين لن تتسجم سلوكياتهم مع المألوف، ومثل ما أكده ميشال فوكو فقد وضع

العصر الكلاسيكي بهذه الطريقة الجنون مثلا كحالة اجتماعية مرضية؛ أما المؤسسة العسكرية فقد وضعت مجموعاتها في ثكنات مسيجة ومحاطة وفي مرحلة لاحقة صارت السجون حقل تجارب مشابه وظهر منظرون لهذه المرحلة التنظيمية الثورية .

وهكذا تجسدت السلطة (التنظيم) من خلال كثافة الموظفين وتدعمت هيبة الدولة أكثر فأكثر وتأسس الجيش المنظم والشرطة وتمكنت المدن والدول الصغيرة من التحكم في مشكلات التأطير بصورة أفضل من الدول الكبيرة، وشكلت إيطاليا مثلا مخبرا وحقلا أوليا بتطبيق طرق وتنظيم وتسيير الحياة الاجتماعية والسياسية الجديدة لمرحلة ما بعد النظام الإقطاعي. (عبد الله، ص 09)

وارتبطت بدايات التفكير العلمي في التنظيم كنتيجة حتمية لتنامي ظهور كبرى البيروقراطيات الإدارية خلال القرن التاسع عشر، والتي برزت كحاجة اجتماعية ملحة دعت إلى ضرورة الاهتمام بظواهر العقلانية والانتظام والمراقبة كعناصر أساسية فرضت نفسها على ظاهرة العمل في سياق اقتصادي وتاريخي اتسم بتنامي حجم وعدد الوحدات الصناعية الكبرى التي لم يكن من اليسير على القائمين عليها إدارتها وفقا لما كان معمول به في السابق في الوحدات الصناعية ذات الأحجام المحدودة. (التايب، 55)

حيث أصبحت التنظيمات في صورها الحديثة أكثر تعقيدا من التنظيمات في العصور القديمة والوسطى نظرا لتدخلها بصورة مباشرة في حياة الأفراد والجماعات؛ كما أصبحت أكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية حيث أصبحت تعمل على تنظيم أفعال الناس وسلوكاتهم عموما. فالفرد أصبح يولد ويتعلم ويقضي معظم حياته في تنظيمات محددة بحسب وصف "روبرت برثيوس". كما انه حين وفاته يتم إقامة المراسيم الجنائزية في إطار تنظيم معين من خلال منح الدولة التصريح النهائي للدفن. (رشوان، 05)

ثانياً - تعريف التنظيم:

إن كلمة تنظيم لها معنيان الأول أنها تعني "منظمة" قائمة بذاتها أي الإطار الذي تتم فيه مختلف العمليات من طرف الأفراد، والثاني قد ينظر إليها باعتبارها وظيفة تمارسها إدارة المنظمة أو العمليات التي بواسطتها يتحرك الأفراد جماعياً لتحقيق الأهداف من خلال تقسيم المهام بينهم. (إبراهيم، 39)

مما يجب أن ندركه أن فكرة المنظمة الحقيقية تنشأ من منطلق أن الفرد وحده غير قادر على تحقيق أو إشباع جميع حاجاته ورغباته وبسبب افتقار الفرد إلى القدرة والقوة والوقت فإنه يجد نفسه في حاجة إلى الاعتماد على الآخرين لمساعدته في تحقيق هذه الاحتياجات.

كما قد تختلف مسميات التنظيم، لكن جوهرها يبقى واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى التنظيم وقد يميل البعض الآخر إلى مصطلح منظمة ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا التنظيم والبيروقراطية بشكل عام. (طلعت، 24)

فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير. (الحسيني، 14)

والمنظمة في نظر شستر برنارد "هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف على استمراره وعلى السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه فالمنظمة في تصوره عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور.

ويعرفها ايتزيوني بأنها "وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة"، كما يرى أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم. (طلعت، 25)

وهذا التعريف الذي قدمه ايتزيوني يشير إلى عدة حقائق :

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم.

- وجود المنظمة يعتمد على إنجاز أهداف محددة.

- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلا واعيا.

- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا. (سالم، 62)

- إمكانية تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد العامل بها.

ويتشابه تعريف ايتزيوني مع تعريف ت. بارسونز للتنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"؛ وقد انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي اكبر وأشمل كالمجتمع، على أن بارسونز لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فقد أوضح أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها باستعمال إجراءات تنظيمية بتحقيق الأهداف وهو ما يميزها عن المجتمع. (طلعت، 25)

ويميز " و. زانديت" بين التنظيمات الرسمية والجماعات الاجتماعية الأخرى، على أساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع أي الشعور بالاشترك مع الآخرين في بعض الخصائص أو الصفات مع وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد أي وجود التأثيرات المتبادلة بين أعضاء التنظيم وتركز الأفراد حول هدف معين ومن أمثلة ذلك المصانع، البنوك، الجامعات، المستشفيات،...الخ.

أما الجماعات الاجتماعية فهي جماعات يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع مع وجود تفاعل بين الأعضاء إلا أن هؤلاء الأعضاء لا يتركزون حول هدف معين ومن أمثلة هذه الجماعات الاجتماعية نجد جماعات اللعب والصدقة والقرابة والجوار.

ومنه يمكن القول أن المنظمة:

هي مجموعة أفراد يتفاعلون معا تفاعلا تبادليا ويقومون بصورة مستمرة بأنشطة لتحقيق أهداف معينة في وجود موارد متاحة لذلك، وتتكون من وحدات تنظيمية مختلفة وفق تقسيم معين للمهام لتحقيق تلك الأهداف، كما تتفاعل المنظمة بكل عناصرها مع البيئة الخارجية.

فالمنظمة وفق هذا المفهوم تعتمد على التقسيم الواضح للعمل، تحديد المسؤوليات، وجود مراكز محددة للسلطة، وجود عمل رقابي، انضمام أعضاء جدد تتوفر فيهم صفات وخصائص من أهمها الخبرة الفنية والتخصص؛ فمثلا لم يتم الحديث عن التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية إلا حينما صارت السلطة الحقيقية في أيدي طائفة من المهندسين المديرين أو المسيرين وليس بين أيدي أرباب العمل ومن هنا ازدهرت علوم التسيير بناءا على ذلك كونها علوم تبحث في التنظيم والإدارة. وبهذا السياق فإن دخول المنظمة في عصر المنظمين شكّل ثورة، فإذا كان القرن 19 هو قرن أرباب العمل فإن قرن 20 يمثل عصر التنظيمات بحقها على حد تعبير بيرنهام.

كما يتمثل موضوع البحث في هذا الميدان من ميادين علم الاجتماع في أشكال التنظيم الاجتماعي، من مؤسسات وتنظيمات مختلفة - الرسمية منها وغير الرسمية-، فالطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشرا في المجتمع الحديث بقوة، حيث أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبات من الواضح أن الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة في التناقص التدريجي ولم يعد لها أية فعالية تذكر.

ثالثا- تعريف علم اجتماع التنظيم:

يهتم ميدان علم الاجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة، ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع ومن أهمية التنظيمات كمواقع إستراتيجية أو مجتمعات صغيرة، والتي يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها. (طلعت، 19) كما أن علم اجتماع التنظيم من أهم تخصصات علم الاجتماع التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين. إذا يمكننا تعريفه بأنه ذلك الفرع من علم الاجتماع الذي "يدرس تقسيم المهام والقواعد المسيرة التي تضمن الفعالية لدى المؤسسات والإدارات" وكغيره من تخصصات علم الاجتماع العام تعود جذوره إلى المؤسسين الأوائل لعلم الاجتماع ونخص بالذكر هنا: ماكس فيبر، أيميل دوركايم، كارل

ماركس، كما أن كثيرا من الباحثين يربطون نشأته بتطور التخصصين اللصيقين به وهما علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع العمل. (عيرش، 28)

فعلم اجتماع التنظيم هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات وجمعيات...، من خلال دراسة أشكال التفاعل بين مكوناته التنظيمية ضمن بيئته العامة وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط.

فنجد من موضوعات علم اجتماع التنظيم دراسة التنظيم الاقتصادي والإنتاجي، حيث لم يعد للتنظيم الحرفي أو الأعمال ذات الطابع الفردي دور فاعل في الحياة الاقتصادية، ذلك أن الشركات الكبرى أخذت تستوعب الإنتاج والسوق بقوة، ولا تستطيع القوى الأخرى منافستها في الغالب ما لم تكن على درجات عالية من التنظيم الذي يجمع الجهود، ويجعل منها كلا موحدا. (الأصفر، عقيل؛ 20)

وفي المجال السياسي لم يعد دور الأفراد في العمل السياسي قائما كما كان في الماضي، إذ أخذت تنتشر بقوة معايير العمل التنظيمي للأحزاب والجمعيات السياسية، وبات كل فاعل في النشاط السياسي لا يخرج عن كونه عضوا في التنظيم، وكل فاعل سياسي بوصفه فردا يمكن أن يتعرض للإزاحة والإبعاد.

وفي مجال التعليم والبحث العلمي أصبحت المؤسسات المنتجة للمعرفة، أكبر من يقوى على منافستها الفرد الواحد، بل إن قوة العلماء وقدرتهم على العطاء العلمي وإنتاج المعلومات أصبحت تقاس وفقا لتفاعلهم مع المؤسسات العلمية.

ويمتد الأمر إلى مؤسسات الصحة والخدمات، ومختلف أشكال النشاط الإنساني التي أصبحت بمجموعها خاضعة للتنظيم، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم مجالا واسعا يمتد من الصناعة إلى الزراعة والسياسة والتعليم والصحة والخدمات والجيش ومختلف أنماط النشاط الإنساني.

وتبعا لهذا التصور يمكن توصيف موضوعات علم اجتماع التنظيم بالقضايا التالية:

- بنية التنظيم ومكوناته الأساسية، وطبيعة العلاقة بين هذه المكونات.
- قضايا التنظيم من حيث الأهداف والمعايير والاتصال واتخاذ القرار والسلطة.
- السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه. (الأصفر، عقيل؛ 21)
- بيئة التنظيم الداخلية والخارجية وعلاقة التنظيم بمحيطه.

رابعاً- نشأة علم اجتماع التنظيم وتطوره:

في المجتمعات الحديثة أصبحت التنظيمات سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة اليومية ونشاطاتها، فقد هيأت الظروف الثقافية والاقتصادية والاجتماعية الفرد لقبول التعامل مع التنظيمات المتخصصة التي تتولى إشباع حاجاته ورغباته، وبالتالي تحولت المجتمعات إلى تنظيمات كبيرة تتألف من تنظيمات فرعية متخصصة، وأصبح مفهوم التنظيم يغطي مؤسسات متباينة الأهداف: كالمستشفيات، والمدارس والمصانع، والجامعات والجيش والشرطة وغيرها؛ وكان طبيعياً إزاء النمو المتزايد لدور التنظيمات وتنامي حجمها داخل المجتمع الحديث أن أصبحت سمة عامة له، كما بدأت التنظيمات الحديثة تكتسب خصائص بيروقراطية ومهنية متخصصة تميزها عن التنظيمات التقليدية التي عرفت الحضارات الإنسانية القديمة. (علام، 16).

وعند علماء الاجتماع بدأ اهتمام الرواد بدراسة التنظيم، من خلال رؤية شمولية ركزت على دراسة تطور المجتمعات البشرية ومناقشة الأشكال التنظيمية الأكثر ملائمة لكل مرحلة من مراحل هذا التطور، من هؤلاء الرواد نجد إميل دوركايم الذي ظهرت مساهماته في أبحاثه ودراساته حول التماسك الاجتماعي في المجتمعات ذات التضامن الآلي (الميكانيكي) والمجتمعات ذات التضامن العضوي، حيث أن الأشكال الجديدة لتقسيم العمل أدت إلى استبدال التضامن الآلي بالتضامن العضوي " (كعباش، 17) بالإضافة إلى هيربرت سبنسر؛ إلا أن مجال الاهتمام عند علماء الاجتماع في دراسة التنظيم قد تطور فعليا من خلال الإسهامات الرائدة لماكس فيبر بخصيص الظاهرة البيروقراطية التي أحدثت ثورة تنظيمية، والتي عدها نموذجا بارزا للعقلانية الكونية، وذلك بحكم إعلاء تلك البيروقراطية من شأن المنطق والعقلانية في مجال سير العمل أي

تنظيم هرمي مؤسس على الكفاءة والقواعد الصارمة وغير العشوائية، على حساب المنطق التقليدي اللاعقلاني القائم على روابط القرابة والدم.

وقد اعتبرت أفكار فيبر حول الظاهرة البيروقراطية منطلقا سوسيولوجيا محوريا لدراسة أشكال التنظيمات العقلانية، من خلال انطلاق العديد من الدراسات الامبريقية ممثلة في أفكار المهندس "فريدريك تايلور" ثم في نتائج الدراسات الميدانية المنجزة من قبل "التون مايو" في مصانع هاوثورن، وقد مثلت أعمالهما أبرز محطات الانطلاقة في مجال دراسة التنظيم. خاصة وأن الدراسات الأولى خصت بها الشركات الصناعية، حيث كان سائدا مجال البحث في علم الاجتماع الصناعي، ففي عام 1944 استكمل "التون مايو" دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي مصنع النسيج بالقرب من فلاديلفيا ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا ومصانع المعادن، وقبلها مصانع هوثرن؛ وبعد استكمال هذه الدراسات السابقة الذكر، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة، وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية المختلفة والمستشفيات والنقابات والمصالح الحكومية والتنظيمات غير الحكومية والسجون والمناجم وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة، وقد ترتب عن تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي من قبله. (طلعت، 17)

وسوف يكون لتعاقب هذه البحوث والأطروحات وتفاعلها مع غيرها من الأطروحات المتعلقة بظاهرة العمل التي شهدتها الساحة الفكرية إلى حدود منتصف القرن العشرين الفضل في ظهور تخصص قائم بذاته سوف يحمل فيما بعد اسم علم اجتماع التنظيم، والذي يدعو إلى دراسة التنظيمات بشكل منفصل ومستقل عما يحيط بها. (التايب، 56)

كما كان لكتاب "اميتاي ايتزيوني" الذي أطلق عليه "التنظيمات الحديثة" الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات . (طلعت، 18)

خامسا- علم اجتماع التنظيم وعلاقته ببعض ميادين علم الاجتماع

كانت مسألة التنظيم تدخل في نطاق علوم بعيدة من حيث الموضوع وطرق المعالجة نسبيا عن اهتمامات الباحثين في علم الاجتماع، والتي تناولتها بالدراسة علوم السياسة والاقتصاد والتاريخ أحيانا، إلا أن إحساسا ظل يتزايد حول مدخل جديد يعالج قضايا التنظيم معالجة تحيط بفهم طبيعته وبناءه ووظائفه في المجتمع الحديث؛ وقد دخل هذا الموضوع علم الاجتماع بداية من مدخل علم الاجتماع الصناعي أو من خلال الاهتمام بأفكار ماكس فيبر عن البيروقراطية للوصول إلى أقصى درجات الضبط والكفاية والانجاز ومستوى الأداء، ولكن هذا الاهتمام المبكر لعلم الاجتماع الصناعي عرف نمو فهم التنظيمات غير الصناعية التي تقوم بدور حيوي في تكامل المجتمع، خاصة عندما طرحت للبحث موضوعات كالقوة والنظام العام مما أدى إلى إبراز دراسة التنظيم بشكل عام بصورة جعلت من الممكن اليوم التكلم عن فرع جديد في السوسيولوجيا هو علم اجتماع التنظيم. (محمد علي، 08)

أصبح من المؤلف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التي تنتمي إلى بعض ميادين الدراسة في علم الاجتماع، مثل علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني؛ وعلى الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبيا في علم الاجتماع إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميادين المهن الصناعة، وقد أدى هذا التقارب إلى أن قامت الجمعية الدولية لعلم الاجتماع بوضع هذه الميادين وثيقة الصلة ببعضها البعض تحت عنوان (العمل والتنظيمات). (طلعت، 19)

- لا شك أن هناك تداخلا واضحا بين ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع التنظيم، ويبدو هذا التداخل من خلال بعض التعريفات التي وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعي فعلى سبيل المثال نجد "ج. سميث" يعرف علم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة

العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي. نلاحظ من خلال هذا التعريف جعل من علم الاجتماع الصناعي أكثر شمولاً بحيث يشمل بالدراسة العلاقات الاجتماعية الصناعية وغير الصناعية.

كما يرى بعض العلماء أمثال "أ. ايتزيوني" أنه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعي فرعاً من علم اجتماع التنظيم على اعتبار أن النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجرى على التنظيمات الصناعية. (طلعت، 20)

إلا أن علم الاجتماع الصناعي بتعريف بسيط هو ذلك الفرع من علم الاجتماع الذي يدرس الصناعة من حيث النشأة وتطورها وأثرها في المجتمع المحلي، ويدرس كذلك التنظيمات الصناعية الرسمية وغير الرسمية وكذلك العلاقات الإنسانية في المجتمع الصناعي، وكذا العلاقات بين هذه التنظيمات والبناء الاجتماعي الشامل الذي تدخل ضمن نطاقه. (محمد علي، 52)

ولم يتطور علم الاجتماع الصناعي إلا بعد أن أجريت تجارب هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية وبعد الحرب العالمية الثانية في أوروبا؛ وكان وراء هذا التأخر في الاهتمام به كمجال بحثي السيطرة التقليدية للمداخل الفردية في الاقتصاد وعلم النفس وتعاضم الإيديولوجية الفردية عند أصحاب الصناعات ومقاومتهم المستمرة لبحوث العلاقات بين الجماعات في الصناعة. (بيومي، لطفي، 18)

والجدير بالذكر أن معظم الأعمال التي نشرت في ميدان علم الاجتماع الصناعي قد تأثرت إلى حد كبير بمدرسة هارفارد والمعروفة لدى الباحثين بمدرسة العلاقات الإنسانية وهي تستند إلى إسهامات التون مايو؛ حيث نجد تأثير هذه المدرسة ممثلاً في إعادة النظر للمصانع أو مكان العمل كمجال هام تظهر وتتفاعل فيه علاقات إنسانية، فبغض النظر عن المحيط الخارجي، فإن المصنع يعد مكان خصباً لنشوء علاقات وتفاعلات ذات

مميزات خاصة، كان لهذه المدرسة السبق في الكشف عنها ومن أهمية دراستها من طرف المختصين في دراسة المجتمع.

- ويرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم اجتماع التنظيم، حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم، إلا أن تركيز علم الاجتماع المهني يتحدد في النظر إلى الأدوار المهنية داخل التنظيمات باعتبارها وحدات ترتبط بالنسق الاجتماعي العام، بينما علم اجتماع التنظيم يبحث عن الأسلوب الذي تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي. (طلعت، 22)

المحور (02): النظريات المعاصرة للتنظيم.

تمكن دراسة النظريات التنظيمية الطالب من الإلمام بأهم مراحل تطور علم اجتماع المنظمات من جهة، وكذا أفكار رواد هذا التخصص المعرفي من جهة أخرى؛ فالنظرية التنظيمية هي محصلة بحوث ميدانية لباحثين مهتمين بالتنظيم وتمحيص للفكر من طرف علماء اجتماع بما يرونه حلا لواقع التنظيم، يجعل منه قادرا على تحقيق أهدافه والانسجام في إطار النسق الاجتماعي العام.

أولا- أهمية دراسة نظريات التنظيم:

تتنوع المداخل التي يستعين بها علماء الاجتماع في دراسة موضوعات بحوثهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب تفسر تنوع الاهتمامات وتعدد النظريات، ونلخصها في ما يلي:

- يجب دراسة المنظمات دراسة منهجية نظرا لأننا مرتبطين بها - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة- طوال حياتنا العملية، فمعظم الناس ينتمون إلى منظمات رسمية ومن ثم فدراسة ظروف العمل في المنظمات يحقق للأفراد مزيدا من التوافق والإشباع، لأنهم يستطيعون إدراك موقع أعمالهم من العملية الإنتاجية الكلية وبالتالي يتعرفون على معنى العمل الذي يقومون به.

- يستطيع المسيرون أن يحصلوا على فوائد عديدة من البحوث التنظيمية بحيث تساعدهم هذه النتائج على التخطيط بصورة أفضل وأكثر فعالية لتغيير البناء التنظيمي، فالمنظمات تتسم بالدينامكية لأنها تتغير استجابة للظروف البيئية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى وفهم ديناميكيات التغيير التنظيمي، مما يحقق تخطيطاً وتنسيقاً أفضل على كل المستويات الإدارية.
- بغض النظر عن الأهمية التطبيقية يهتم بعض الباحثين بدراسة المنظمات من أجل تطوير المعرفة النظرية بالعلاقة بين المتغيرات الرئيسية في هذا المجال ويؤدي ذلك بالطبع إلى تراكم المعرفة وتطور البناء العلمي الذي هو الأساس الذي تنهض عليه الإجراءات العلمية.
- إن النتائج التي نخلص إليها من دراسة المنظمات الرسمية يمكن في حالات عديدة تعميمها في مجالات أخرى خاصة إذا علمنا أن المنظمات هي مجتمعات مصغرة يستطيع علماء الاجتماع أن يجرؤوا فيها مختلف أنواع التجريب الاجتماعي.
- أن البناء التنظيمي يمنح الباحثين المهتمين بالسلوك الفردي والشخصية الإنسانية فرصة هائلة لدراسة أثر هذا البناء في تكوين الشخصية والاتجاهات النفسية الاجتماعية لدى الأفراد.

ثانياً- النظريات التنظيمية:

هناك عدة تصنيفات للنظريات التنظيمية، نجد منها التصنيف الذي ذكره أحمد رشوان بقوله أن الاتجاهات والنظريات التنظيمية تنقسم على وجه العموم إلى قسمين : نظريات البعد الواحد؛ ونظريات الأبعاد المتعددة. في حين نجد أن هناك تقسيم آخر قدمه آيم روجر يتمثل في: المدرسة الكلاسيكية؛ مدرسة العلاقات الإنسانية؛ المدرسة النيوكلاسيكية، المدرسة السوسيوثقافية، المدرسة النسقية، المدرسة السوسولوجية. (Roger.2006)

إلا أننا وتسهيلاً منا للطالب في هذا المقطع سنضع تقسيمين اثنين، ممثلين في المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة وندرج نظرية العلاقات الإنسانية كآخر نظرية في المدرسة الكلاسيكية، اقتداءً بما طرحه "مجدي بيومي" في كتاباته.

أ - النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أو التقليدية أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية وتعود نشأة الإدارة العلمية إلى (فريدريك تايلور) وأتباعه الذين بذلوا جهوداً لتطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب جديدة. وطالبوا بضرورة بذل الجهد نحو تطوير الإدارة إلى (علم) له مبادئه وأسس وقواعده ونظمه. والنظريات الكلاسيكية هي في جوهرها نتاج تداخل عدة تيارات كانت سائدة خلال فترة أوائل القرن العشرين، تمثلت في الثورة الصناعية، سيطرة الآلة على الإنسان، الجو غير الديمقراطي الذي ساد المنظمات؛ ويمكن اعتبار السبب في تصنيفها كلاسيكية هو تفكير روادها في البحث عن تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية بشكل أساسي، وليس باعتبار أسبقيتها في الظهور زمنياً كما يعتقد البعض.

وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل أمثال فريدريك تايلور، هنري فايول، فضلاً عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ومناداته بالبيروقراطية وهي ما نطلق عليه اليوم تسمية التنظيمات الرسمية؛ ومن هذه النظريات الكلاسيكية نجد:

1- نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور)

وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل وليس على الفرد العامل وظروفه، ويرى تايلور فان فكرة تنظيم الإنتاج تهدده حسبه إلى التوضيح أن مصلحة المستخدمين والعمال يمكن أن تكون متقاربة عوض أن تكون متنافرة. واستنتج تايلور أفكاره من خلال مراقبة أداء العاملين وتوصل إلى:

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد .
- أن أجر الفرد بالمنظمة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته ومهاراته الإنتاجية مما أدى إلى أداء ومستوى الفرد .

- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته .
- جهل الإدارة بالأنظمة الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت .
- حيث لاحظ تاييلور تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون إنتاج وقد فسر ذلك بسبب:
- الطبيعة البشرية فالفرد يميل بطبعه إلى الكسل والبطء إذا لم تكن له مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية له.
- أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته .
- ركز تاييلور على ثلاثة محاور من حيث مفهوم العمل : (الاستمرارية , الإنتاج , والأجر) توصل تاييلور إلى المبادئ الرئيسية اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العملية . (العيدروس، 20)
- وترتكز هذه النظرية على مجموعة من الأسس:
- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه الحركة.
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لاكتساب مهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويقوم العمال بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- استخدام الحوافز المادية المساعدة على تأدية العمل. (بن دريدي، 49)
- يطلق على هذه النظرية باسم نموذج التنظيم الآلي ، لأنها اعتبرت العاملين بمثابة آلات ووحدات تتحرك آلياً و ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل ، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم.

2- النموذج الفوردي (هنري فورد):

هنري فورد (1863-1947) من رواد صناعة السيارات في أوائل القرن العشرين بأمريكا ، أنشأ شركة فورد للسيارات، وهي الشركة التي أحدثت ثورة في عالم صناعة السيارات باستعماله خط التجميع في الإنتاج وهو الأمر الذي ساعد في تحقيق حلم فورد في صناعة سيارة في متناول الجميع بسعر أقل من سعر السوق فكان أكثر من نصف السيارات التي بيعت في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1908-1927 من صنع فورد.

2-1- تنظيم العمل الفوردي:

تُعرف الفوردية في قاموس "دالوز" للتسيير على أنها: الفكر والنظرية الاقتصادية المستوحاة من أساليب هنري فورد. (Roger.31) والقائمة على ثلاثة مبادئ أساسية:

- العمل بالسلسلة أو البساط المتحركة.

- التتميط والإنتاج الجماهيري.

- رفع الأجور من أجل التحفيز.

سنقوم بشرح هذه المبادئ كالتالي:

- العمل بالسلسلة المتحركة:

لأمانة التاريخية تجدر الإشارة إلى انه سنة 1785 استطاع "اوليفر ايفانس" أن يخترع مطحنة أوتوماتيكية، وهي أول آلة تعمل في تفتيت وتجزئ العمل، حيث تعمل بصفة آلية فتوضع كل المواد الأولية في الطاحونة تغسل تجفف ثم تطحن؛ لقد تزامن هذا الاختراع مع عهد المانيفاكتورة أين العامل هو الذي يعمل يجفف ثم يطحن الحبوب.

غير أن هذا الاختراع قد واجه معارضة كبيرة من طرف أصحاب المطاحن على اعتبار انه لم يخترع شيئاً، فكل المواد كانت موجودة، وكل ما فعله هو انه جمعها معا في نظام متسلسل لتؤدي عملا واحدا.

والانتقاد الأهم هو أن هذا الاختراع قد زامن فترة تاريخية كانت فيها الأسواق بسيطة وغير موسعة وبالتالي غير قادرة على استيعاب الكم الهائل للإنتاج التي سيحدثه هذا الاختراع مقارنة بكمية المطاحن آنذاك وبالتالي سيؤدي إلى زيادة العرض مقارنة بالطلب.

وفي سنة 1860 ظهرت في مصانع اللحم ناقلات أوتوماتيكية تنقل اللحم من منصب عمل إلى آخر والنتيجة النهائية اللحم مفصول عن هيكل الذبيحة، وهو أول ظهور لسلسلة تشبه إلى حد ما

السلسلة الفوردية وبعد 10 سنوات أي في سنة 1870 أصبحت كل العملية الإنتاجية تتم وفق هذه السلسلة.

لقد تمت هذه العملية في خضم سلسلة من الأبحاث بداية من 1830 أين عكف العلماء والباحثون الصناعيون على وضع آليات معينة تحاول أن توجد التوافق الزمني بين "منصب إنتاج" و"منصب إنتاج" آخر في العملية الإنتاجية في المذابح، ووضع بدقة الوقت الزمني اللازم حيث يحسب الوقت الزمني للمنصب الأول ثم يحسب الوقت الزمني للمنصب الثاني في العملية الإنتاجية وهكذا، والهدف ألا يبق العامل مكتوف الأيدي ينتظر وصول القطع أثناء العملية الإنتاجية فأوجدت هذه الطريقة التوافق الزمني للعمل.

سنة 1913 ظهرت أول سلسلة في مصانع فورد ولقد تفطن فورد للعمل بالسلسلة لأنه كان يقول " يجب علينا أن نأتي بالعمل إلى العامل وليس العكس"، بينما نجد في النموذج التaylorي أن العامل هو الذي يذهب إلى العمل؛ يقول أيضا هنري فورد "إننا لا نقدم أجرا للعمال كي يمشوا"؛ وبذلك صار فورد يبحث عن الوقت الضائع والوضعية الملائمة للعمل.

إذا رجعنا للناقل الأوتوماتيكي في مصانع اللحم الذي تكلمنا عنه سابقا الذي ينقل الذبيحة من وضعها العادي لتصبح هيكلًا عظميا، نجد أن فورد قد عكس العملية وبدأ بالهيكل أي هيكل السيارة، مركبا فيه كافة الأجزاء اللازمة لتشكيل السيارة في النهاية، فيتم العمل في مصانعه وفق العمل بالسلسلة اعتمادا على ناقل أوتوماتيكي (ناقل آلي أو البساط المتحرك) لنقل العمل إلى العمال، ويتوافق الناقل الآلي مع قامة العمال وبذلك تنظم العملية الإنتاجية وفق هذا البساط المتحرك الذي ينتقل "كل دقيقة" من منصب إلى آخر مسافة مترين، وحينما يصل إلى المنصب الموالي لا بد للعامل أن ينجز العمل المطلوب في ظرف دقيقة واحدة وهكذا.

وفي سنة 1950 أدخلت مصانع فورد أيضا خط التحويل لربح الوقت أكثر، ومنه زيادة الإنتاج والإرباح، وخط التحويل أو خط التركيب أو التجميع هو نوع من العمل بالسلسلة ميزته أنه لا يستعمل إلا في نهاية العملية الإنتاجية معبرا بذلك عن الأتمتة المتكاملة فهو جزء مكمل للعمل بالسلسلة فعوض أن يكلف أشخاص بنقل القطع من مختلف الورشات إلى ورشة التركيب طبق خط التحويل في شركة فورد لإكمال عملية الأتمتة، وهناك تبدأ عملية التركيب.

إذن:

الفوردية أو العمل بالسلسلة كنموذج لتنظيم العمل يقوم على تقسيم وتفئيت المهام إلى أقصى درجة ممكنة، تقسيماً أفقياً للعمل حيث توزع مناصب العمل على ناقل أوتوماتيكي، أين نجد لكل عامل مهمة محددة عليه أدائها في زمن محدد ومعين، فالعامل يعرف مسبقاً ما عليه فعله، ومنه عمل العامل مبرمج برمجة دقيقة ويحاسب من خلاله العامل على تضييع الفرصة، وأي إخلال في أداء المهمة الموكلة له يؤدي إلى خلل في السلسلة ككل، فما يميز العمل بالسلسلة هو الزمن الإجمالي للعمل أين يحدد البساط المتحرك وتيرة العمل كما أن الرقابة على العامل تصبح للآلة. وبالتالي وفق النظام الفوردي العمل هو الذي يأتي للعامل وليس العكس، ووفق هذا النظام الآلة هي تعطي الأوامر وليس العكس محددة بذلك وتيرة العمل ككل، فالعامل بالتالي يصبح خاضع لتيرة العمل.

تجدر الإشارة إلى أنه في مصانع فورد كان هيكل السيارة يستغرق 12 ساعة و28 دلياً لتكبيبه وعندما طبق العمل بالسلسلة انخفض التركيب إلى 1 ساعة و33 دلياً.

- التتميط في الإنتاج:

لقد وصلت تجزئة المهام في شركة فورد إلى 45 منصب عمل، كما أصبحت السيارة متكونة من 5000 قطعة قابلة للتغيير وهذا راجع إلى عملية التتميط التي خضعت لها العملية الإنتاجية. نجد انه فيما بين 1912 و 1916 ارتفع الإنتاج بعشرات المرات وبالمقابل انخفض سعر سيارة فورد إلى النصف.

وقد مثلت الفوردية مرحلة مهمة في تاريخ اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية أكثر مما مثلت كنموذج تنظيمي، فلقد أعطت الفوردية دفعا جديداً للاقتصاد الأمريكي ونجاحاً بارزاً للاستهلاك الجماهيري، في صورة جعل السيارة من طراز T في متناول العمال وذوي الدخل المتوسط.

- رفع الأجور للعمال: كان امتلاك السيارة مستحيلاً لذوي الدخل المحدود لكن فورد أخذ بفكرة تايلور لزيادة الأجور فرفعها إلى 5 دولارات لليوم، مما مكن العامل من شراء السيارة، كما أن فورد رفع الأجور لأسباب أخرى:

- جلب العمال إلى مصنعه.
- إبقاء العمال في مصنعه تفادياً لدوران المناصب.
- ربط فورد الإنتاج بالبيع، فراهن فورد على الكمية المنتجة، رابطاً بين الإنتاج بالجملة والاستهلاك الجماهيري فربط بذلك بصفة كلية بين تنظيم الإنتاج وتنظيم الاقتصاد.

ولقد دعم فورد النظرية الكينزية الذي يرى أن مشكل الأزمة يكمن في الاستهلاك وليس في الإنتاج، فطلب فورد من الدولة حماية المتقاعدين والبطالين ليقبوا مستهلكين دائمين من خلال تقديم منح وبالتالي حماية أرباب العمل.

جدول مقارنة بين النظرية التaylorية والنظرية الفوردية

التaylorية	الفوردية
أخذ تاييلور عاملا وأجرى عليه مجموعة من التجارب	أوجد نظاما جديدا وهو العمل بالسلسلة
العمل بالقطعة	العمل بالسلسلة
الهدف زيادة الإنتاج	الهدف الانتاج بالجملة والاستهلاك الجماهيري
كلما زاد العمل زادت الأجرة	زيادة أجور العمال من مبدأ التحفيز
ادخال فكرة الميقاتية والعمل يخضع للعامل	الزمن محدد لكل عملية والزمن الإجمالي يحدده البساط المتحرك
الفرد هو الذي يعطي الأوامر	الآلة هي التي تعطي الأوامر
مراقبة المشرف	مراقبة آلية
العامل هو الذي يذهب للعمل	العمل هو الذي يأتي للعامل ويحاسب العامل على تضييعه للفرصة
العامل يتحكم في وتيرة العمل ومنه يمكن ان يضيع الوقت	الآلة هي التي تتحكم في وتيرة العمل والعامل يصبح خاضع لوتيرة العمل

3- نظرية التقسيم الإداري: (هنري فايول)

ولد هنري فايول عام 1841م. تخرج مهندسا صناعيا في مدرسة المناجم بسانت اتييه. وعمل في عام 1860م مديرا لمجموعة من مناجم الفحم في كومنتري بفورشامبولت - فرنسا، حيث عمل فيها لفترة الثمانية والخمسين سنة التالية من عمره، وتقلد مناصب ذات مسؤولية عالية. وتقلد في العشرين عاما الأخيرة منصب المدير العام نظرا لمهارته كمدير ناجح، وفي الوقت الذي ترك

العمل في المنشأة كان قد بلغ عدد العاملين فيها نحو عشرة آلاف عامل، وهو عدد ضخم في ذلك الوقت. وكان عمله المميز في الإدارة هو "الإدارة العامة للمصانع" والذي نشر في مجلة رابطة صناعة المعادن في عام 1916م. وكرس فايول ما تبقى من حياته بعد تقاعده للإعلان عن نظريته عن الإدارة التي وضعها فيما بعد في كتابه لعام 1916م؛ توفي عام 1925م.

لقد تميز هنري فايول عن فردريك تايلور رغم أنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة فقد اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً وإدارياً يمكن تعليمه ودراسته. وقد بين فايول أن في كل منظمة مهما كان حجمها مهام يجب العمل بها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا.

اقترح فايول 14 مبدأ للإدارة وهي: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التسيير والإدارة، أولوية المصلحة العامة على الخاصة، تأجير العمال، المركزية، الهركية، الترتيب، الإنصاف، استقرار العاملين، المبادرة، وحدة العاملين.

ويرى فايول أن الإدارة هي تنبؤ، تنظيم، قيادة، تنسيق ومراقبة وأكد على أهمية الانسجام للعلاقات بين الأفراد الذين ينتمون إلى منظمة واحدة. (العيدروس، 26)

إن هذه النظرية مثلها مثل النظريات التي سبقتها والتي واجهت انتقادات أبرزها:

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى. (عيرش، 30)

- المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في اغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من الهيمنة على الضعفاء والتحكم فيهم. (قريشي، 13)

4- النظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر / ميشال كروزي)

"ولد ماكس فيبر في ارفورت بألمانيا عام 1864 وبعد دراسات في الحقوق والاقتصاد والتاريخ والفلسفة واللاهوت، عمل بتدريس هذه الميادين في جامعات ألمانية مختلفة توفي عام 1920، تاركاً وراءه أعمالاً غزيرة مرتبطة بمنهجية العلوم الاجتماعية والتاريخ الاقتصادي وسوسيولوجيا الأديان وله عدة مؤلفات منها الروح الرأسمالية والاخلاق البروتستانتية، أما مؤلفه الاقتصاد

والمجتمع فلم يتمكن من إكماله، طبع في ألمانيا بعد سنتين من وفاته ولم يترجم إلى الفرنسية إلا منذ فترة وجيزة"

يرى فيبر ان السوسولوجيا هي قبل كل شيء علم بخصوص الفعل الاجتماعي وهو يعتبر ان المجتمع نتاج لفعل الافراد الذين يتصرفون تبعاً للقيم والدوافع والحسابات العقلانية ، نحن لا ننسى ان المرحلة التي عاش فيها فيبر تميزت بتغيير الفكر السائد فالفكر العقلاني ومفهوم الوضعية أدى الى تغيير الفكر الديني اللاهوتي ليحل محله الفكر العقلاني، فهو بطرحه هذا يرفض مبدأ الحتمية التي دعا له كارل ماركس.

ما الذي يجب فهمه هنا من العقلنة تبعاً لفيبر؟ تبعاً له ان عقلنة الحياة الاجتماعية هي السمة الأكثر دلالة على المجتمعات الحديثة، ويميز فيبر بين ثلاث انماط من الانشطة البشرية:

- 1- الفعل التقليدي الذي يتعلق بالعادات كالأكل.
- 2- الفعل الوجداني هو الذي يوجه العواطف كالهوايات.
- 3- الفعل العقلاني وهو فعل أداتي يتجه صوب هدف نفعي وينطوي على المواءمة بين الغايات والوسائل.

وليس بالضرورة ان نجد هذه الانماط بمعزل عن بعضها فقد تتجمع في فعل واحد.

يبين فيبر بأن عقلنة الافعال في الحياة اليومية التي بجلها البروتستانتيون قد شجعت انطلاق الرأسمالية، كما لا يعثر حسبه على تنظيمات تحتوي النموذج المثالي البيروقراطي إلا ضمن النظام الرأسمالي الحديث.

يقول فيبر ان البيروقراطية نموذج عقلائي حل محل السلطة التقليدية واللاهوتية فهو يرى ان الانسانية عرفت ثلاث انواع من السلطات (هذه السلطات تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل جماعة معينة)

1- السلطة التقليدية : تؤسس مشروعيتها على الصفة المقدسة للتقاليد وشرعية النظام الابوي

فقائد هذه المنظمة هو الحكيم او شيخ القبيلة فيقوم بتسييرها والحفاظ على توازنها.

2- السلطة الكاريزمية: هي هيمنة شخصية استثنائية ذات هالة خاصة ويستمد القائد سلطته

في قوته على الاقناع وقدرته على تجميع وحشد الجموع ونجد مثالا على ذلك: الزعماء،

القادة ...

3- السلطة الشرعية العقلانية: تستند الى سلطة القانون القطعي الصريح وغير الشخصي وهي مرتبطة بالوظيفة وليس الشخص.

السلطة في التنظيمات الحديثة تجد تسويغها في "الكفاءة وعقلانية الخيارات" وليس في قوى سحرية وهذا معنى العبارة المشهورة "تزع السحر عن العالم" التي قالها فيبر، فالشخص الذي يمسك السلطة في هذا النوع من التنظيمات يؤدي سلطته بناء على معايير لا شخصية ليست من التقاليد وأقيمت بصورة شعورية ضمن سياق عقلانية هادفة، والذين يخضعون للسلطة يطيعون من هو أعلى منهم رتبة بسبب أنهم يقبلون المعايير اللاشخصية التي تحدد تلك السلطة المستمدة أساسا من القانون، كما ان الشخص الأعلى رتبة الذي يمسك بالسلطة الشرعية هو نفسه خاضع لنظام لا شخصي يوجه أفعاله نحوه بصلاحياته وأوامره.

ومنه قدم لنا فيبر نموذج المثالي البيروقراطي واشتقت كلمة البيروقراطية من المصطلح الفرنسي (Bureau) "بيرو" اي المكتب وكلمة cratie "قراطية" وهي اشتقاق من كلمة يونانية الأصل وتعني الحكم ومنه البيروقراطية تعني حكم المكتب وأول من استعمل تعبير البيروقراطية هو الوزير الفرنسي فاسان دي جورناي عام 1745.

وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيرا في بلورة ما توصل اليه من نموذج للبيروقراطية ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي ان يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، لقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي الذي يخص المنشآت الرأسمالية الكبرى وحتى السلطات الدينية؛ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل، ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات

يقول فيبر : البيروقراطية هي ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد الذي وجد لتحقيق اهداف الدولة واخراج السياسة العامة الى حيز الواقع وتنفيذها.

ويبدو من الصورة التي بلورها فيبر حول البيروقراطية قدم وجود المنظمات البيروقراطية منذ عهد الفراعنة وعهد الصينيين، ويرى ان البيروقراطية هي احد المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة، لكي تتسجم مع الحاجة الحقيقية للمنظمات العاملة في سعيها لتحقيق اهدافها؛ ويرجع فيبر تطور التنظيمات البيروقراطية في شكلها الحالي "المثالي" إلى ثلاث أسباب رئيسية:

1- نمو اقتصاد النقود: فالمجتمعات القديمة للإنسان عرفت المقايضة للحصول على ما تريد.

2- النمو الكمي والكيفي الذي طرأ على المهام الإدارية في المجتمعات الحديثة.

3- سيطرة الأسس الفنية في التنظيمات الحديثة.

أعطى فيبر أهمية كبيرة للسبب الثاني في العمل على زيادة نمو التنظيمات البيروقراطية، فنجد التنظيمات البيروقراطية منتشرة في كل المجالات: الاقتصادية الدينية السياسية... الخ ومن هنا فقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية في معالجة المشكلات الإدارية واعتمادها على العمل المكتبي.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي "المثالي" يقوم على الأسس التالية:

- التخصص الوظيفي.
- توزيع النشاطات والأعمال و كذا توزيع السلطة.
- طرق وأساليب محددة للعمل كما أنها تعتمد على الملفات
- تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا.
- تطبيق قواعد وتعليمات للعمل، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته. (صديق، 331-335)

5- مدرسة العلاقات الانسانية:

"التون مايو" هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة أديلايد بأستراليا يوم 12/26/1880 و توفي يوم 1949/09/7 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

استمدت هذه المدرسة أفكارها من دراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى الأربعينيات من القرن العشرين في شركة وسترن إلكترونيك. وتسعى حركة

العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال، والنضال النقابي، والصراع وحتى اللامعيارية داخل المجتمع ككل.

أشرف إلتون مايو وزملاؤه في الدراسات من أجل اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم، الاتجاهات، المعايير والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وإنتاجياتهم.

بداية "إلتون مايو" عالم نفس أمريكي من أصل أسترالي أستاذ بجامعة هارفرد أجرى معظم تجاربه في "هاوثورن"، دائما كان يلاحظ ويهتم بالمشاكل الناجمة عن عدم التفاهم بين العمال والإدارة عندما كان مدرسا في أستراليا .

جل الانتقادات التي وجهت للنظرية التقليدية من طرف أصحاب حركة العلاقات الإنسانية يرون أن المفهوم التقليدي الذي كان يعتمد على تاييلور (مادية المؤسسة) هو مفهوم ضيق يجب توسيعه ليشمل الأمور النفسية الاجتماعية (هذا أول انتقاد صدر عن حركة العلاقات الإنسانية) لذلك هناك من يعتبر إلتون مايو هو أول من وضع علم اجتماع الإداري كما يعتبر العالم الذي انتهج منها ضد الروتين .

في سنوات الخمسينات سميت هذه المدرسة بالمدرسة السلوكية تمخض عن تجاربه إنتاجا علميا وفيرا، ونشر مايو كتابه سنة 1937 يضم 600 ص حول نتائج التجارب بتجارب هاوثورن، وقد ضمت شركة هاوثورن ما بين 20 ألف إلى 30 ألف عامل أغلبهم من النساء، بضواحي مدينة شيكاغو مختصة في إنتاج كل ما يتعلق بالهواتف .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن العمل نشاط جمعي.

- الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يدل عن اضطراب في مكانة الفرد.
- المطالب الاجتماعية الداخلية والخارجية تؤثر في اتجاهات العامل ومدى فاعليته في عمله.
- تمارس الجماعات غير الرسمية تأثيراً قوياً على عادات العمل واتجاهات العامل. (طلعت،

(102)

كما نجد هذه النظرية قد ساهمت في ظهور سلوكات تنظيمية أثرت بشكل عام على مجرى الاتجاهات العلمية اللاحقة مثل : الروح المعنوية- الدافعية - تماسك الجماعات و التفاعل الاجتماعي ، و بالتالي أكدت فشل المدارس التقليدية التي صورت الفرد على أنه آلة متحركة دورها الإنتاج فقط .

بالإضافة الى انها أشارت إلى أهمية جماعة العمل التي لها التأثير الكبير في بواعث السلوك الفردي للعاملين في المنظمة؛ وأكدت على دور القيادة غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الفرد. (الشماع، محمود. 67)

لقد شكلت هذه النتائج جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، حيث ترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي ولا على الحوافز المادية، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها، حيث أن هذا التنظيم يظهر تلقائياً ويسعى لتحقيق وظيفتين، الأولى: حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها ولا تتفق مع معاييرها، والثانية: حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة قد تصدر عن أحد أعضائها ولا تتفق مع معاييرها، والثانية: حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة.

إن نظرية العلاقات الإنسانية، على الرغم من أنجزته إلا أنها لم تقض على المشاكل في المؤسسة، وإنما استطاعت معرفة المشاكل، كما أنها نفت وجود النقابات ودورهم في المنظمة.

ب- النظريات الحديثة:

1- نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزى:

ولد ميشيل كروزى في فرنسا سنة 1922م - توفي سنة 2013، استهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية. قام ببحوث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال أمريكا" نشره في 1951 وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" نشره في 1956. كما قام مع "مركز الدراسات السوسولوجية" و "معهد العلوم الاجتماعية للعمل" ببحوث ألف من خلالها كتاب "الظاهرة البيروقراطية". أسس في 1963 بمساعدة علماء آخرين مركز علم اجتماع التنظيمات.

واجه النموذج الفيبري عدة انتقادات من طرف علماء الاجتماع وعلى رأسهم ميشال كروزى، الذي يرى أن البيروقراطية تتميز بخلل وظيفي، وأن التنظيمات البيروقراطية من الصعب أن تحقق أهدافها، كما يجد أن هناك خلل داخلي في هذه التنظيمات، فهي تصبح غير فعالة وهذا بسبب عدم قدرتها على التكيف مع المحيط، وتظهر سلوكيات جديدة تمزج بين الوسائل والأهداف.

فالبيروقراطية عند فيبر يراها كروزى على أنها تتميز بالخلل والثقل والجمود، الروتين.

أما نظرة كروزى للبيروقراطية فهي عبارة عن تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه، وهو تنظيم يتميز بكثرة القوانين والقواعد، وهذا ما أدى به إلى مفهوم الحلقة المفرغة.

وهذه الحلقة تتميز بالروتين والصرامة في العمل الأمر الذي يفرض صعوبة في الاتصال والتعامل بين الفاعلين، ومنه يصعب التعرف على المشاكل الحقيقية وبالتالي يحدث خلل في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة من طرف المسؤولين الذين يميلون إلى التسلط، مما يدفع إلى تعزيز وتقوية القوانين التي كانت موجودة وتثقلها بقوانين جديدة مما يثقل التنظيم ويصبح يعاني روتين في القوانين، والتنظيم البيروقراطي خاضع لهذه الحلقة التي تعيد نفسها بهذه الطريقة. (SAOUD.

(13)

1-1 - مظاهر البيروقراطية حسب كروزى

ذهب لتحديد معنى البيروقراطية والتي حسبه يختلف بحسب المفكرين و الكتاب، حيث يعتبرها البعض عملية الحكم عن طريق أجهزة متخصصة يعين فيها أفراد لأداء وظائف محددة حيث

ينظمون في شكل هرمي تقع في قمته قيادة التنظيم، و تندرج بعد ذلك المستويات في القاعدة حيث يوجد صغار الموظفين الذين يكفون بالتنفيذ دون أن تكون لهم سلطة اتخاذ قرارات إدارية .

غير أن هذه النظرة لاقت هجوماً واسعاً من طرف البعض الآخر رأوا أن تلك المثالية في التنظيم لا يمكن تحقيقها في الواقع لأن هناك آثاراً كثيرة غير متوقعة تنتج عنه تؤدي إلى فشله وكذا شكوى المتعاملين معه.

و لقد نما الاتجاه الحديث إلى تفسير البيروقراطية على أنها مصدر الروتين وتعقد الإجراءات ، وصعوبة التعامل مع الجماهير؛ ومن خلال دراسته يحدد لنا كروزي مظاهر الروتين فيما يلي :

• المظهر الأول :

هو عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العام، وأحيانا قد تكون هناك تصرفات تعمد إلى إفشال التنظيم كأن نرى عدم اكتراث الموظف بالمحافظة على ممتلكات المشروع مما يؤدي لضياع الأموال أو مستندات هامة .

• المظهر الثاني :

انعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية، وينعدم بذلك شعور الجماعة و يسود شعور الفردية والأنانية .

• المظهر الثالث :

تركيز المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيداً عن مجال الاحتكاك اليومي للجماهير واحتياجاتهم، والنتيجة أن الأشخاص الذين يتعاملون مع الجمهور يومياً ويعهد إليهم بأعمال التنفيذ تتجمع لديهم حصيلة هامة من المعلومات لا يستفيدون منها لأنهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات، فيما لا يحصل أصحاب القمة على المعلومات التي تساعد في تفهم الموقف واتخاذ القرارات المناسبة، حيث يعتمد الرئيس في اتخاذ قراراته على مرؤوسيه لمدته بالمعلومات اللازمة وهم غالباً ما يمدونه بمعلومات غير صحيحة لإخفاء أخطائهم

أو مخالفتهم للقواعد واللوائح، وإما بالمساومة حيث يحصلون على امتيازات غير عادية نظراً لسيطرتهم على الجزء الهام من المعلومة.

1-2- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي:

تشكل هذه المفاهيم الإطار النظري والمنهجي لهذه الدراسة السوسيولوجية حول المنظمة والتي تعطي للمنظمة شكلها الملموس والواقعي وتتمثل هذه المفاهيم في :

- **الرهان:** وهي تلك الأهداف التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجيته، وهي تتميز بالتغير والتحول لأن الفاعل إما يكون في حالة ربح أو خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة داخل التنظيم.

- **الفاعل:** بما أن الفاعل هو الذي يحدد الفعل، والفاعل إما يكون فرداً أو جماعة، فالفاعل حسب ما يراه كروزيه وفق التحليل الذي جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي هو الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، ذلك أن لكل فاعل شكل من النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم. فبقدر كبر حجم الرهان يكون تحريك الفاعل والعكس صحيح .

- **السلطة:** يعتبر مفهوم السلطة حساس ومتفرع باختلاف آراء المنظرين حيث يراها فيبر على أنها: سلطة شخص (أ) على شخص (ب) فهي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هنا تدخل من طرف الشخص (أ) . أما كروزيه فقد عرفها على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكياً الأوامر الصادرة من الشخص (أ)، فالشخص (ب) له هامش من التحرك فهو يقبل الأوامر ويخضع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل. يمكن أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة اعتماده على نظرية " التبادل الاجتماعي " التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل .

- **منطقة الارتياح:**

- (منطقة الشك ، منطقة عدم اليقين أو اللاتيقين) يقدم كروزييه مفهوما جديدا في عملية إستراتيجية الفعل ضمن ما يعرف بمنطقة الشك، ففي كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، ويستغلها الفاعل لصالحه.

مثال: لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها، لان التقني المتخصص في الصيانة هو وحده من يعرف كيفية إصلاح الآلات مثلا، وبالتالي يستطيع ان يماطل ويستعملها ورقة ضغط على المسؤول.

- يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة إذن فإن مثل هذه الأمور الغامضة هي ما يسميه كروزييه بمنطقة الشك أو الارتياب ، و الفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين ، فهي مورد هام يتخذه الفاعل للتحرك فيه ضمن هامش حرية فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية النسبية.

علاقة السلطة بمنطقة الارتياب: فالفاعل في منطقة الارتياب هو الذي يتمتع بالسلطة وحرية التحرك . " فكلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياب جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر والعكس صحيح " .

• الإستراتيجية: هي مفهوم ارتبط بالحروب والقتال ، وقد استعمله كروزييه للتعبير عن تلك "الألعاب" أي "كر، وفر" التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهدافهم وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل ويمكن تعريفها بـ "تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به، وتوجه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف" .

2- روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية:

روبرت ميرتون أو ماير روبرت شكولنيك، من مواليد 4 يوليو 1910 - توفي 23 فبراير 2003 هو عالم اجتماع أمريكي أمضى معظم حياته المهنية في التدريس في جامعة كولومبيا،

إذ وصل إلى رتبة أستاذ جامعي. مُنح عام 1994 قلادة العلوم الوطنية لمساهماته في هذا المجال ولتأسيسه علم اجتماع العلوم، يعتبر أبا مؤسساً لعلم الاجتماع الحديث. طور ميرتون مفاهيم بارزة مثل "العواقب غير المقصودة"، و"المجموعة المرجعية".

كان إسهام "روبرت ميرتون" في نظرية التنظيم بمثابة رد فعل على نظرية "فيبر" النموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية. إهتم "ميرتون" بتطوير ما أطلق عليه "النظرية المتوسطة المدى"، فقد قام باستحداث ثلاث مفاهيم وأدوات تحليلية هي الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة. أكد على أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ثم يُعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد أيضاً على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ من عوامل كامنة في البناء التنظيمي. (محمد علي، 161)

ينطلق في طرحه حول التنظيم من:

1. ضرورة وجود ضبط تُمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، من أجل ثبات السلوك داخل التنظيم بمعنى تحديد المسؤولية والاختصاص.
2. ضمان السلوك والتنبؤ به، ويكون عن طريق توافر إجراءات مُقننة تتخذ باستمرار طابعاً نظامياً مع متابعة تنفيذ هذه الإجراءات.

توصل من خلال هذا الطرح إلى:

1. تناقص وتضاءل العلاقات الشخصية غير الرسمية.
 2. زيادة استبعاد أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره.
 3. استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.
- كشف "ميرتون" على أن الثبات يُشير في الوقت نفسه إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، على عكس "فيبر" الذي يرى أن الضبط الذي تُمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به؛ فحسب ميرتون تصبح القواعد الاجرائية التي يفرضها التنظيم هدفاً في حد ذاتها وليست مجرد اساليب بسيطة لتحقيق أهداف التنظيم، بتعبير

آخر تصبح الجوانب الالية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى كتقديم أفضل خدمة للزبون مثلا. وبالتالي تصبح فعالية النسق ككل في حالة خطرة، ويزداد هذا الموقف خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخا بأن يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها. (الحسيني، 82)

"فمثلا لما مؤسسة ما تضع قواعد للأداء فهي تضعها بناء على الحد الأدنى الممكن الذي يستطيع العامل القيام به، ولما يلتزم العامل بتلك القاعدة حرفيا من جهة لا يمكن معاقبته لأنه لم يقلل من نسبة العمل ومن جهة أخرى لا يقدم أكثر ما عنده بما يضمن للمؤسسة القدرة على التنافسية". وحسب "ميرتون" أيضا فإن البناء البيروقراطي لا يغير ركز على الجوانب الرسمية وأهمل اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وظهور جماعات غير رسمية تشارك أيضا في تحقيق الأهداف الرسمية ذاتها وهي عوامل أكثر ديناميكية وذات أغراض وظيفية هامة. (محمد عبد الرحمان، 350)

المحور (03): التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية في المنظمة

يأتي هذا المقطع لتمكين الطالب من التعرف على مفهوم التنظيم الرسمي الذي كان يعتبر في فكر النظريات الكلاسيكية هو الحل لنجاح التنظيم كما أن أي سلوك من الأفراد داخل التنظيم خارج إطار التنظيم الرسمي يعتبر غير مفيد وضار ولا يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، إلا أنه بالمقابل معرفة حقيقة التنظيم غير الرسمي سيمكن الطالب من الإلمام بهذا الجانب المخفي من التنظيم ومعرفة دوره ووظيفته ومدى انتشاره تنظيميا، ومن خلال ذلك التعرف أيضا على مفهوم العلاقات الإنسانية التي أصبحت الركيزة الأساسية في البحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمية وإدارة الأفراد.

أولا- التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

يعتبر التنظيم عملية مستمرة مرتبطة بوجود المنظمات ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل ويمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من التنظيم.

1- التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملاً من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسمياً والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة، كما يعرف بأنه التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد في المنظمة اختصاصات ودور، ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين بحيث يكون كل منهم على علم عام بحقوقه وواجباته وحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ومن هم دونه من العاملين، ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات والى من يصدر الأوامر.

والتنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات، وبالتالي فإن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. (طلعت إبراهيم، 42)

وفي ظل التنظيم الرسمي تتحقق مجموعة الاعتبارات:

- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
- يحدد وفقاً له معالم السلم التصاعدي للسلطة وتتضح المسؤوليات وتوزع الوظائف على المشاركين في التسيير. (بوحوش، 122)
- وجود مستويات محددة للاختصاصات والمسؤوليات واتخاذ القرارات والإشراف والتوجيه
- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بين الرؤساء والمرؤوسين ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة.
- وجود قنوات الاتصال تشمل جميع أجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات بما يحقق التكامل في المنظمة
- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم حسب قدراته وجهده.

ويعتبر ماكس فيبر البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي حيث يركز على التقسيم الواضح للعمل ونسق الحوافز والضوابط والقواعد التي تطبق على فئات عريضة بالمنظمة فهي لا تعنى بفتة معينة من الافراد كما تستخدم الوسائل المكتوبة في الاتصال بين الرتب المختلفة ويكون اختيار الرئيس بالتعيين، وتضمن البيروقراطية مستقبل العاملين حيث يستطيع العامل قضاء عمره في وظيفة وفق انتظام في الراتب مع وجود قواعد خاصة للترقية مما يقلل فرص الصراعات الفردية.

حيث يقول في مقاله عن سمات وأهمية التنظيم البيروقراطي في نسق المصنع "ذلك التنظيم الذي يقوم على تحديد نطاق للاختصاص والمسئولية لكل إدارة ثم التنظيمات الإدارية والواجبات الوظيفية ثم السلطة الممنوحة لانجاز النشاط والتي يلتزم بها من يتولى مهمة غير هذه المهام" (بيومي، لظفي. 110)

2- التنظيم غير الرسمي:

تتضمن المنظمات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، إذ أنها تمتلئ بالأنظمة غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين فيها، والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه. (طلعت إبراهيم، 46)

يقول حنفي محمود سليمان "أن الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأي منظمة يطلق عليها لفظ التنظيم غير الرسمي" (الجيلاني، 17).

ويعرف التنظيم غير الرسمي في المنظمة بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم.

ويحدد البعض التنظيمي غير الرسمي بأنه هو ذلك الجانب من بناء التنظيم الذي ينشأ عن التوقعات الكامنة من أنماط السلوك والتفكير أو أنه يرجع الى التفاعل الذي ينشأ عن التوقعات الكامنة من أنماط السلوك والتفكير او انه يرجع الى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الافراد والجماعات ويمثل هذا البناء الذي وصف بأنه ديناميات البيروقراطية، انحرافا عن النموذج المثالي البيروقراطي الذي لا يتضمن سوى العلاقات الشكلية الرشيدة، وتتحدد خصائص التنظيم غير الرسمي في :

- البناء غير الرسمي ينشأ عفويا أو تلقائيا.
- الأساس الشخصي للعلاقات، بالإضافة إلى عوامل البيئة - المكانة - التقبل.
- التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث ان عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجميع الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.
- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل للحاجات الاجتماعية للإنسان.
- أن التنظيمات غير الرسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل، ولكن هناك عدد من المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم غير الرسمي.
- بعض الأفراد يكونون أكثر نفوذا وتأثيرا من غيرهم داخل التنظيم، فقد يحدث أن نجد فردا أقل مكانة من غيره من حيث الوظيفة ورغم ذلك يكون أكثر تأثيرا على زملائه داخل التنظيم غير الرسمي. (علام، 108)

ثانيا- العلاقات الإنسانية في المنظمة:

لن نتاول هنا نظرية العلاقات الإنسانية على اعتبار أنها مدرجة في المقطع السابق، بل سنتكلم عن ظاهرة العلاقات الإنسانية واستخداماتها في البحوث التنظيمية.

نلاحظ انتشار استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية في النصف الثاني من القرن العشرين، وكان من نتيجة ذلك أن أصبح المصطلح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى واحد، بل إلى معان مختلفة وأحيانا متضاربة؛ من ذلك مثلا أنه استخدم كمرادف للمصطلحات التالية : العلاقات المتبادلة بين الأفراد، والتفاعل الاجتماعي، والعلاقة بين العمال وأصحاب العمل، بينما اعتبر البعض الآخر العلاقات الإنسانية مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين. والحقيقة أن هناك محاولات متعددة لتعريف هذا الميدان، تمثل عموما قطبين أحدهما يرفض تماما إعطاء تعريف محدد لمصطلح العلاقات الإنسانية، والآخر يذهب الى أن المصطلح من الشمول والاتساع

بحيث يمكن لأن يغطي مختلف السلوكيات الإنسانية دون تحديد مواقف معينة بالذات. (محمد علي، 148)

ولقد حاول الباحثون في المجال التنظيمي تطوير اتجاه علمي أو مدخل محدد لدراسة المشكلات الاجتماعية والإنسانية التي صاحبت انتشار التصنيع وظهور التنظيمات الاقتصادية الكبرى، واهتم هذا الاتجاه بصفة خاصة بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يسعى إلى تفسير السلوك الإنساني مهما كانت مكانته في التسلسل الهرمي للتنظيم؛ وإذن العلاقات الإنسانية يقصد بها:

ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر للفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية، ظهرت في موقف العمل تلقائياً ولها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل.

يذهب ترادغولد إلى أن مصطلح العلاقات الإنسانية قد اكتسب معنى فنياً محدداً بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حينما أصبح القائمون على شؤون السياسة والأعمال والمشتغلون بالعلوم الاجتماعية يعطون لهذه العلاقات قيمة عالية في مجال العمل بصفة عامة والتنظيمات الصناعية بصفة خاصة؛ حيث أصبح ينظر للعامل بوصفه كائن إنساني اجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله.

ومنذ تلك الفترة ظهرت دراسات لا حصر لها في اتجاه العلاقات الإنسانية أجراها علماء النفس والاجتماع والانثروبولوجيا، بل إن كثرة هذه الدراسات قد دفعت البعض إلى حد القول بأن العلاقات الإنسانية علم اجتماعي قائم بذاته. (محمد علي، 150)

لكن الشيء المؤكد أن دراسات العلاقات الإنسانية قد كشفت عن التقاء جهود الباحثين في أكثر من فرع من فروع المعرفة فالبحث في هذا الميدان أصبح ذو طبيعة تخصصية متداخلة.

نستطيع أن نعرض المفاهيم الرئيسية التي استخدمت في بحوث العلاقات الإنسانية خلال مراحلها المختلفة:

- العلاقة بين الشخصية والجماعة الأولية والتنظيم والثقافة: تعتبر هذه المفاهيم أساس بناء المجتمع إذ أن هناك تساندا واعتمادا متبادلا بينها؛ فالشخصية الفرد واتجاهاته وقيمه تشكلها الجماعات الأولية، كما تعكس هذه الجماعات بدورها قيم واتجاهات أعضائها، ومما خلصت إليه بحوث العلاقات الإنسانية أن تغير شخصية الفرد يرتبط بتغيير عضوية الفرد في الجماعة طالما أن الفرد يحصل على الجانب الأكبر من قيمه نتيجة عضويته في الجماعات الأولية أكثر من ارتباطه بالتنظيم ككل.
- جماعة العمل: اهتمت هذه الدراسات بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة ادوار أعضائها ومراكزهم، وتحليل شبكات الاتصال داخلها، حتى يمكن بعد ذلك كشف العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وربط الجماعات ببعضها بالتنظيم ككل.
- التنظيم: أن تنظيمات العمل بما تتميز به من جهاز إداري يقوم على التسلسل الرئاسي، ويستند إلى قواعد إجرائية تحكم العمل وتحدد طبيعة العلاقات بين الأعضاء، ومن ثم فمن الضروري أولاً أن يصاغ بناء التنظيم وفقاً لأسس العلاقات الإنسانية. (محمد علي، 155)

المحور (04): تطور علاقات العمل في المنظمة؛ مشكلات العمل في المنظمة.

تبنى المنظمات في أساسها على علاقات تجمع الأفراد المكونين لها، وإذا كان هدف التنظيم الاقتصادي البحث عن تحقيق الأرباح مثلاً، فإن أساس بناء ذلك الهدف تحقيق درجة معينة وبشكل معين من العلاقات بين العاملين به. وعلاقات العمل علاقات اجتماعية خاصة تحكمها قواعد تنظيمية محددة تحدد نطاق الصلاحيات والمسؤوليات لكل فرد داخل كل علاقة، ومخالفة ذلك يدفع إلى ظهور مشكلات عمل بالمنظمة. يأتي هذا المقطع ليتناول العمل، علاقات العمل، مشكلات العمل في المنظمة.

أولاً- تطور علاقات العمل في المنظمة:

1-تطور ظاهرة العمل:

أ - ماهية العمل: بداية إن العمل ظاهرة إنسانية واجتماعية ذات أبعاد متعددة، منها البيولوجي المتمثل في ما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع محيط عمله، ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل.

فالعامل اذن هو عملية ديناميكية تتجز بين الإنسان والطبيعة يتم تحقيقها عبر استخدام التقنية، وهو بذلك يمثل جملة من الأنشطة ذات الأهداف الإجرائية ينفذها الإنسان على المادة بواسطة عقله ويديه وعبر استخدام الآلة، وتسهم تلك المجموعة من الأنشطة المنفذة بدورها في تطوير أوضاع الإنسان.

ويمكن اعتبار العمل بمختلف أصنافه -سواء المنجز بأجر أو بدون أجر - مجموعة مهام يتطلب تنفيذها جهد فكري أو عضلي أو هما معا، بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية. (غدنز، 437) وبهذا يتجاوز مفهوم العمل المعنى الضيق للمهنة أو الوظيفة التي تقترن بأجر مقابل الجهد المبذول؛ وبهذا يمكن أن يمتد العمل ليشمل كل ظواهر العمل التطوعي والخيري وغير ذلك من ممارسات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية دون انتظار مقابل مادي أو اجر، ولكن يتم ذلك إشبعا لحاجات نفسية ومعنوية تختلف من مجال نشاط إلى آخر. (التايب، 16)

ب- تطور ظاهرة العمل: تجمع اغلب الدراسات المتناولة لظاهرة العمل على أن تطور الظاهرة تاريخيا قد مر عبر ثلاث محطات رئيسية، تم خلال كل مرحلة منها تطور العمل ووسائله بصيغ مختلفة، وتغيرت خلال كل مرحلة علاقة الإنسان بالعمل والآلة.

- **المرحلة الأولى:** انطلقت هذه الظاهرة مع البدايات الأولى لفكرة الصناعة، وتركزت خطواتها مع تدشين الإنسانية لاستخدام فكرة الآلة، التي كانت متغيراً جديداً فرض نفسه ضمن علاقة الإنسان الحرفي بالمادة التي يحولها أو يصنعها، واصطلح على تسمية أولى آلات عهد الصناعة بـ"الآلة الأداة"، حيث كانت الأدوات تضبط في الآلة حسب كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، ليتم تغيير الأداة المناسبة في كل مرحلة من مراحل تاريخ العمل، وكانت عملية تغيير الأداة من مرحلة إلى أخرى بمثابة واقع فرضته قلة الآلات المبتكرة إلى حد تلك اللحظة التاريخية، فكان الإنتاج تبعاً لذلك محدوداً ويتم بمعدل القطعة الواحدة في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

أما عمال هذه المرحلة فكان أغلبهم من النساء والأطفال، بينما كان الرجال يضطلعون في الغالب بمهام المراقبة والصيانة؛ وكان عامل هذه المرحلة سيد آتته، يتدرب على استخدامها في مكان الإنتاج ذاته عبر الخبرة والممارسة المباشرة للعمل، وكان بدوره يقوم بتحفيظ الصنعة لغيره، كما امتاز مناخ العمل بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية الفعلية المرتبطة بقدر ما يكتسبه العامل من خبرته التقنية في التعامل مع الآلة من سيادة وسيطرة مطلقة على عملية الإنتاج بمختلف مراحلها. (التايب، 17)

- **المرحلة الثانية:** تمثل حقبة التحول نحو الإنتاج الكمي الكبير، وهي مرحلة ابتعدت فيها ظاهرة العمل عن الانحصار في حدود المكان الضيق والآلة الواحدة (التي كانت تتم ضمنها عملية الإنتاج في الحقبة الأولى) لتشهد مرحلة من تقسيم العمل وامتداده على مراحل وأماكن متباعدة، وحلت سلسلة الآلات المتعددة والمتخصصة في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج محل "الآلة الأداة"؛ تغيرت تبعاً لذلك طبيعة عامل هذه الحقبة ونوعيته لتتنحصر مهامه في تلبية متطلبات الآلة بوضع قطعة أو سحب أخرى؛ ولم تعد خبرته السابقة وسيطرته المباشرة على آتته ضرورية لممارسة عمله وإتقانه، ففقد بذلك جزء مما كان يكتسبه من استقلالية في المرحلة الأولى، ويخضع بالتالي تدريجياً لمصالح مختصة تهتم بشأن عملية الإنتاج، وقد عم

هذا النوع من العامل سريعا ليصبح قاعدة العمل وركيزته في مرحلة تاريخية امتازت بظهور المصانع وانتشارها. (التايب، 18)

- **المرحلة الثالثة:** امتازت هذه المرحلة بمسار من التجميع، شمل جملة العمليات المجزأة خلال الحقبة الثانية من حقب العمل، وهيمن فيها استعمال آلة مركزية تتولى انجاز مختلف مهام الآلات المتخصصة خلال الحقبة الثانية، وسميت بآلة التحويل بما أنها اضطلعت بمهام تحويل القطع من آلة إلى أخرى، وكانت كل واحدة من تلك الآلات تشتغل بشكل آلي كلما مرت القطع من أمامها، وقد نجم عن امتداد دوائر الآلة ومهامها تناقصا كبيرا فيمن كانوا يسمون في الحقبة الثانية بالعمال المتخصصين، واتجه من بقي منهم بالمصانع الآلية نحو مهام مراقبة الآلة ومتابعة سيرها وصيانتها. وزاد في مقابل ذلك ظهور عمال الصيانة ذوي التخصص العالي والدقيق في مجال الإنتاج والعمل وقد ترافق انتشار هذه الفئة مع انتشار حجم الأجهزة المتخصصة وعددها في كل مرحلة من مراحل الإنتاج؛ وقد أفضى ذلك إلى تغير أسلوب المراقبة التقليدي ليتطلب كفاءات جديدة وتقنيات متجددة وعالية تحاول مواكبة ما يستجد من تطورات تكنولوجية وتقنية في مجال التخصص. (التايب، 19)

وقد احدث التقدم التقني الهائل في النصف الثاني من القرن العشرين تحولا جذريا في الاقتصاد العالمي وفي طبيعة وأنواع الممارسة منه؛ وبينما كان سوق العمل في مطلع القرن العشرين يعتمد على التصنيع القائم على جيوش العمال ذوي " الياقات الزرقاء " (ارتبط المصطلح بجيوش العمال التنفيذيين الذين يتولون العمل بالساعد داخل المصنع ويرتبط النعت بالمنديل الأزرق الذي كان عمال الورشات يرتدونه عند أدائهم لمهامهم الشاقة)، فإن الاتجاهات المهنية الجديدة نزعت نحو التركيز حول قطاعات الخدمات والموظفين الإداريين. (التايب، 20)

2-تطور علاقات العمل في المنظمة:

سنرجع تاريخيا في تطور علاقات العمل إلى أبعد من العلاقات الحديثة -حيث أصبحت المنظمة مكان مخصصا لممارسة النشاطات الاقتصادية الخالصة- حيث سنتاول العمل رجوعا إلى مراحل العبودية.

- **مرحلة العبودية:** لقد سبقت الثورة الصناعية في أوروبا أنواع متعددة لعلاقات العمل بين الاطراف الرئيسية في علاقة العمل، وكأن كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة. في مرحلة نظام العبودية نجد الافراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في ادارة وسائل الانتاج الزراعية.

وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الاجور، وفي هذه المرحلة لم تكن علاقات العمل مهمة حيث لا يحتاج من يستخدم العبيد الاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر.

- **مرحلة الطوائف:** جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، وكان هناك تبديلا محسوسا وهاما في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين؛ لاسيما في نظام الطوائف حيث برزت فئة من الصناع وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى ادارة العمل بنفسه. (الطائي، الفضل. 55)

والطائفة هي: مجموعة من الصناع المتخصصين في مهنة واحدة ويحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، ويوجد في الطائفة الواحدة الأستاذ والمتدرب والأجير. وهذه الطوائف كانت أقرب إلى النقابة حيث توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة، إلا أنها كانت في الأساس منظمات لأرباب العمل وليس للعمال. وقد تمثلت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة في الأجير الذي له أجره محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل.

- **مرحلة الثورة الصناعية:** تميزت الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي تطوير المكائن وربط القوى العاملة بالمكائن وإنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد، ونتيجة لذلك بدأ

نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية والورشات الصغيرة، وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها، ولعل ابرز السمات التي تميز بها نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل وزيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبحت في مقدور العاملين إنتاجها، وظهرت المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل؛ إلا أن الإنتاج الكبير تبعه مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض الرقابة الحازمة على العمال وضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها الافراد العاملين.

وقد تطلب الامر استخدام توقيت لبداية ونهاية العمل وايجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعات كبيرة من العاملين. كما نجد ان العاملين اصبحوا ينظمون انفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعد ان عانوا من الاستغلال وظروف العمل العصبية؛ واصبح لزاما على المنظمات الصناعية تخصيص افراد واقسام تهتم بعلاقات العمل والتعامل مع النقابات والتوصل الى عقود معها لتنظيم عمل الافراد في المنشآت. (الطائي، الفضل. 57)

- مرحلة التشريعات الحكومية: ان تدخل الحكومة في تحديد شروط الاستخدام أدت الى مجموعة تغيرات لتوسيع مسؤوليات الحكومة لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ومن هذه التغيرات :

- تنامي اهتمام الحكومات بأهمية وقيمة الأعداد الواسعة من الأفراد العاملين.
- تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة (مثل حزب العمال البريطاني)
- تنامي أثر العمال على حالة الاقتصاد عموماً، حيث اصبح الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام ومستوى الأجور ومعدلات البطالة وغيرها. (الطائي، الفضل. 59)

ثانيا- مشكلات العمل في المنظمة:

تعتبر مشكلات العمل كل ما يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها فهي الحاجز الذي ترى المنظمة أنها يجب عليها تجاوزه للنجاح، كما يصعب دراسة كافة مشكلات العمل في المنظمات، كون مشكلات العمل كثيرة ومتنوعة على سبيل المثال: مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية، والتغيب عن العمل، ودوران العمل، والإضرابات، والبطالة وحوادث العمل ومشكلات المرأة العاملة وغيرها.

لذلك سنقتصر في مقطعنا على ثلاث مشكلات محددة من مشكلات العمل وهي: مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل. هذه المشكلات تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات والإدارات، لما تسببه من أضرار تحول دون تحقيق أهداف المنظمة؛ ومن ثم يحاول رجال الإدارة وضع الحلول للقضاء على هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها، بالإضافة إلى أن هذه المشكلات ينعكس أثرها على المجتمع بما تسببه من انخفاض مستوى الدخل القومي، مما يدفع الإعلام دائما للحديث عن مثل هذه المشكلات.

- **ضعف الكفاءة الإنتاجية:** انخفاض معدل انتاج العامل عن المستوى الذي حددته الادارة في المؤسسة، وهو مايؤثر على إنتاجية العمل بشكل عام، ومن أساليب معالجة ذلك اللجوء الى التحفيزات المختلفة.

- **التغيب عن العمل:** انقطاع العامل عن عمله ليوم أو أكثر من أيام العمل الفعلية، لاسباب غير مشروعة وبدون عذر مقبول، مما يعرضه لتوقيع العقوبات عليه وفقا للنظم واللوائح الرسمية المعمول بها في المنظمة.

- **دوران العمل:** هو تلك الحركة الناتجة عن ترك بعض العمال للخدمة داخل المنظمة (بسبب الحصول على وظيفة أفضل، أو عدم ملائمة ظروف العمل للعامل أو لظروف شخصية أو غير ذلك)، وبالتالي تعمل المنظمة على إحلال عمال آخرين جدد محلهم. (طلعت، 194)

المحور (05): التنظيم الاجتماعي للمنظمة؛ المنظمة والمجتمع؛ والتحليل الاجتماعي لظاهرة التقدم التكنولوجي.

حقيقة نجد أن المنظمة وإن كانت أسست لأغراض هادفة تجارية أو خدمية أو غير ذلك، إلا أنه تبقى في طبيعة الممارسات السائدة داخلها والسلوكيات المنتهجة من الأفراد العاملين فيها تشابه المجتمع، وهي نسق فرعي منه تتأثر به وتتوثر فيه، وقد تطورت هذه السلوكيات كما تطورت أنشطة المنظمات بالتطور التكنولوجي الحاصل في وسائل الاتصال وتبادل المعلومات مما أوجد منظمات حديثة تتجاوز في نشاطاتها البعد المكاني والزمني.

أولاً- التنظيم الاجتماعي للمنظمة:

يتفق علماء الاجتماع على صعوبة دراسة السلوك التنظيمي وعدم وجود وسيلة مبسطة أو يسيرة يمكن بواسطتها فهم مختلف جوانب هذا السلوك. ويرجعون أسباب ذلك القصور الى تحول المنظمات الحديثة الى أشكال أكثر تعقيداً، وأن معظم العوامل المسببة لهذا التعقيد هي ذاتها التي تعقد النسيج الكلي للمجتمع، ويأتي في مقدمة ذلك ما يلي:

- الفهم المتنامي لطبيعة التعاون البشري.

- تنامي الأهداف التنظيمية.

- الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الواجبات التنظيمية.

فالتنظيم ككيان اجتماعي يتضمن جميع أنماط الصراع وفرص المشاركة والتعاون التي توجد داخل البنية الكلية للمجتمع؛ ويرى سيلزنيك أنه يجب دراسة المنظمات باعتبارها مجتمعات محلية طبيعية تتعرض لجميع أشكال المؤثرات والضغوط والتحييزات التي يتعرض لها المجتمع، ولا تعتبر حسب البنية الرسمية للسلطة وعلاقتها كافية عند وصف التنظيم.

فإلى جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين أفراد مختلفين من حيث المستوى التعليمي والخلفية الثقافية، وهذا النمط

من العلاقات كان ولا يزال مجالاً للقياس من قبل علماء العلوم الاجتماعية المهتمين بدراسة التنظيم. ومن الرواد الأوائل في دراسة العلاقات المباشرة بين الأفراد نجد "ج. مورينو" ومقياسه السوسيومتري، وقد جاء بعده كثيرون أمثال "موري كاهان" و "ارفينج وشلر" وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين.

ومن ثم فإن صعوبة دراسة السلوك التنظيمي تتداخل معها صعوبات أخرى تواجه دراسة بنية القوة والسلطة في المنظمة وصولاً إلى محاولة دراسة البنية الاجتماعية التنظيمية الكلية. ورغم ما يحظى به تراث علم الاجتماع التنظيمي من دراسات للبنية الاجتماعية للتنظيم، لا يزال هناك الكثير من خباياها التي لم تكشف عنها الدراسات بعد. (علام، 22)

ثانياً - المنظمة والمجتمع:

تقوم المنظمات داخل المجتمع بأدوار بالغة الأهمية والتعقيد، بحيث تغطي كافة المستويات، ابتداءً من الفرد مروراً بالأنساق ثم المجتمع وعلاقته بالمجتمعات الأخرى ضمن ما يمكن تسميته بالنظام العالمي أو تحديداً بدور المجتمع داخل منظومة العلاقات الدولية.

فالمنظمة نسق يتكون من أنساق فرعي ممثلاً في المصالح والفروع ومجموعات العمل، كما أن المنظمة في حد ذاتها هي نسق فرعي داخل النسق العام أي المجتمع.

والفرد في مجتمعه يظل على اتصال مباشر أو غير مباشر على الدوام بمنظومة لا حصر لها من المنظمات لتلبية احتياجاته اليومية، بيد أنه لا يمكن النظر إلى الآثار الخطيرة التي تتركها المنظمات في حياتنا بصورتها الايجابية المفيدة فحسب، فكثيراً ما تستولي المنظمات على جوانب مهمة من حياتنا وتضعها تحت في تصرف المسؤولين والخبراء والمديرين والمشرفين ممن لا يخضعون لسيطرتنا الشخصية وعلى سبيل المثال فإننا مرغمون على أداء واجبات ومهام تفرضها علينا الحكومة مثل: دفع الضريبة، الالتزام بالقوانين والأنظمة أو القبول بالعقوبات. من

هنا فقد تحولت المنظمات إلى نماذج من السيطرة على حياتنا تملي علينا كثيرا من أنماط الفكر والسلوك التي لا نستطيع رفضها أو مقاومتها في كثير من الأحيان. (غدنز، 408)

ومن أيسر السبل لفهم دور التنظيمات في المجتمع وفي العالم يكفي أن تطالع جريدة يومية، ثم نحاول أن نجد مقالا ما أو خبرا لا يتعامل من المنظمات بكل أشكالها؛ فلو تصفحت الصفحة الأولى مثلا التي تتناول أهم الأحداث الجارية الدولية والمحلية، سوف تجد مثلا أبرز العناوين محادثات سلام واتفاقيات اقتصادية وأسعار النفط وما يشابه ذلك من أحداث أخرى هامة. في الواقع ما نقرأه من خبر حول كل حدث من تلك الأحداث يمثل اتجاهات أو علاقات بين منظمات رسمية عالمية أو إقليمية أو محلية. ثم إذا انتقلنا إلى الصفحات التالية من الجريدة اليومية نجد أنها تطالعنا بأخبار متخصصة في مجالات كالرياضة والسياحة والسفر والصحة والتغذية، إضافة للإعلانات المتنوعة وجميعها تخضع للتنظيمات الرسمية التي تقوم بدورها في جميع تلك المجالات. حتى الجريدة اليومية ذاتها تصدر عن مؤسسة أو منظمة رسمية. (علام، 18)

لذلك نقول أن التنظيمات تتغلغل في جميع نشاطات ومجالات المجتمع وتسود حياتنا اليومية. ولها أدوار عديدة في المجتمع منها:

- دور المنظمات للفرد: يحتاج الانسان منذ مولده للتنظيمات؛ حيث يقيد ميلاده ضمن الموالى في سجلات رسمية، وعبر الفترة الزمنية المحددة لحياته لا غنى له عن التنظيمات التي تتدخل في تثقيفه وتعليمه وتربيته الى جانب أسرته؛ بل أصبحت تنظيمات العمل مجال لكسب قوت يومه ومحط تطلعاته ومكان لتحقيق قدر كبير من الاستقرار في حياته.
- دور المنظمات في تحديث المجتمع: إذا قلنا أن المجتمعات المتقدمة الحديثة تتصف بمعدلات عالية من التغير الاجتماعي فإن أقوى مؤشرات الاعتماد المتزايد لتلك المجتمعات على التنظيمات الرسمية، من خلال دورها في مختلف نواحي النشاطات المجتمعية. ان تنامي ادوار التنظيمات الرسمية قد يستخدم كأداة تحليلية لابرار التباين بين المجتمعات من حيث درجة الحداثة. اذ يمكن ترتيب المجتمعات وفق التباين فيما بينها من حيث عدد

وطبيعة التنظيمات الرسمية ووظائفها الأساسية في كل مجتمع. ففي جهة نجد المجتمعات التقليدية التي يتولى أفرادها أداء مختلف الوظائف في إطار المعايير والقيم لمجتمعات ما قبل الحداثة وفي الجهة المقابلة تقع المجتمعات الأكثر حداثة التي تعتمد أساساً على التنظيمات الرسمية في تولي الوظائف وأداء الأدوار المجتمعية الرئيسية في عمليات مستمرة تخضع في الوقت ذاته لنظم عقلية (على اعتبار أن زيادة انتشار المنظمات الرسمية دلالة على سيادة الأفعال العقلانية في المجتمع) (علام، 21)

ثالثاً- التحليل الاجتماعي لظاهرة التقدم التكنولوجي:

بداية إن أنشطة المنظمات الحديثة تتركز في هذه الأيام على ما يمكن ان نسميه " التنسيق الزمكاني" أي إعادة تنظيم العمل وترتيبه من الوجهتين الزمنية والمكانية، وقد أتاح التقدم الهائل في التكنولوجيا والاتصالات الالكترونية مجالاً واسعاً لتجاوز الزمان والمكان . فالقدرة على اختزان كم هائل من البيانات وبنها في أرجاء المعمورة بلمح البصر قد بدأت تغير شكل وسير المنظمات وحياة الناس بشكل عام؛ كما ان عمليات العولمة التي نتجت عن هذه التقنية أخذت تفعل فعلها في إعادة تشكيل المنظمات.

إن استيعاب التقنيات والتكنولوجيات الحديثة واستخداماتها أصبحت من العناصر الضرورية لنجاح أي منظمة، ويمكن ان نلاحظ ذلك في بروز ما يسمى " التجارة الالكترونية" منذ بدايات التسعينيات من القرن الماضي، وجدير بالذكر أن الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي غزت حياتنا وأصبحت من الأساليب المستعملة بشكل رسمي من طرف كل المنظمات في العالم.

كما ان هذه التطورات قد تركت آثاراً على المنظمات التي بدأت تواجه طيفا واسعاً من التحديات والمهام المستجدة مثل: التواصل مع شركاء العمل، طلب الإمدادات، متابعة أوضاع المنتجات في الأسواق؛ كما انحسرت او تلاشت ممارسات تقليدية أخرى مثل: الفواتير الورقية، كتيبات الدعاية التجارية والترويجية، زيارات العمل المباشرة، لتفتح المجال الآن للممارسات تنظيمية جديدة مثل تقديم الطلبات على الانترنت وعقد صفقات البيع والشراء.

لقد اعتقد ميشال فوك وان المنظمات لا بد ان تتموضع في مكان ما او موقع ما لتتجح. غير ان تطورات العقد الماضي تلقي ببعض الشك على هذه المقولة، فالمنظمات المعاصرة بنفوذها وأنشطتها قد توجد في اللامكان. فثورة التكنولوجيا قد أوشكت ان تلغي البعد الجغرافي المادي لموقع العمل وأسهمت في اختزال مفهومي الزمان والمكان في عاملنا المعاصر. (غدنز، 429)

- عمار بوحوش (2008)، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، دار البصائر.
- طلعت إبراهيم لظفي (2007). علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر.
- اعتماد محمد علام (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- محمد علي محمد (1986). علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الإسكندرية: دار المعرفة.
- مجدي احمد بيومي، محمد السيد لظفي (2014). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار المعرفة.
- أغادير، سالم العيدروس (2009). الإدارة والتخطيط التربوي. السعودية: جامعة أم القرى.
- منير، بن دريدي (2010). "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة قسنطينة.
- محمد الصالح، قريشي (2005). "تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية". رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة قسنطينة.
- حسين، صديق (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية. سوريا: جامعة دمشق.
- خليل محمد حسن، الشماع؛ خضير كاظم، محمود (2009). نظرية المنظمة. ط03. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- عبد الله محمد عبد الرحمن. (2003). علم اجتماع التنظيم، مصر: دار المعرفة الجامعية
- عائشة التايب. (2011). النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، مصر: منظمة المرأة العربية.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان. (2004). علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أحمد الأصفر، أديب العقيل. (2003/2002). علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق.
- رابع كعباش. (2006). علم اجتماع التنظيم، جامعة قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال.
- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم. (2007). التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- السيد الحسيني. (1994). علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- مؤيد سعيد السالم. (1999). *نظرية المنظمة الهيكل و التصميم*، عمان: وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- مهدي عيرش (2015/2014). *العوامل المؤثرة في بناء الفعل الجمعي دراسة للبعدين المؤسساتي والتنظيمي*، مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر: جامعة الجزائر 02.
- Roger Aiim (2007). *L'essentiel de la théorie des organisations*. Gualino éditeur.
- Hicham. SAOUD (2005). *La contribution de l'analyse sociologique de Michel CROZIER au management public*. Université de Versailles: Laboratoires de recherche en management(LAREQOI).