

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة- سوق اهراس

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

قسم العلوم الاجتماعية.

محاضرات في مقياس

مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم و العمل

طلبة السنة أولى ماستر: علم اجتماع - تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

إعداد الدكتورة: جابري دلال

السنة الجامعية: 2022-2023

التعريف بالمادة

عنوان المادة: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم و العمل

المستوى المعني بالمادة : السنة- أولى ماستر: تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

الهدف من المادة :

تهدف هذه المادة إلى تقديم رصيد معرفي نظري حول مفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل، وتعريف الطالب بأهم الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم وعلاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.

محتوى المقياس

مقدمة

1. مفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل.
 2. التنظيم والمفاهيم المرتبطة به: التنظيم، المؤسسة، المنظمة، الشركة.
 3. أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل
- اولا:الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم و العمل.
- 1) الاتجاه الماركسي.
 - 2) الاتجاه البنائي الوظيفي.
 - 3) الاتجاه السوسيولوجي.
- ثانيا:المدرسة الكلاسيكية .
- 1) الادارة العلمية : فريدريك تايلور .
 - 2) الفوردية (العمل على السلسلة): هنري فورد.
 - 3) الادارة التنظيمية : هنري فايول.
 - 4) النموذج البيروقراطي:ماكس فيبر .
- ثالثا:المدرسة السلوكية.
- 1) مدرسة العلاقات الانسانية:التون مايو.
 - 2) نظرية اشباع الحاجات : ابراهام ماسلو.
 - 3) نظرية X و Y او البعد الانساني للمؤسسة : دو غلاس ماك غريغورز
 - 4) نظرية العاملين : فر يدريك هارزيبورغز
- رابعا:الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم.
- 1) النظام التعاوني : شستر برنارد
 - 2) نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي : هيربرت سايمن
 - 3) النظرية الظرفية او الموقفية
 - 4) نظرية الادارة بالاهداف
 - 5) التحليل الاستراتيجي :ميشال كروزي
 - 6) التجربة اليابانية في التنظيم الإداري , نظرية Z
4. تطور علم اجتماع التنظيم والعمل.
 5. أنواع التنظيم.
 6. علاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.

مقدمة

الظواهر الاجتماعية و عبر العصور شغلت اهتمام الباحثين و المفكرين و شكلت مجالا خصبا لدراساتهم و كثيرا ما جعلوا منها مختبرات لتحليل فرضياتهم و نظرياتهم.

الثورة الصناعية ,التصنيع ...عوامل احدثت منعرجا كبيرا في تاريخ البشرية و في توجيه أنظار العلماء و المفكرين إلى دراسة مواضيع جديدة كان للتصنيع الدور الرئيسي في خلقها و لعل أهمها تلك المتعلقة بالتصنيع و ما يحدث داخل المصانع و العمل و مشاكله و فيما بعد التنظيم بمختلف أشكاله.

و إن اختلفت التخصصات التي اهتمت بهذه الظواهر إلا أن علم الاجتماع حضي بنصيب وافر منها والذي تتوج فيما بعد بتخصص سمي ب:علم اجتماع التنظيم و العمل.

هذا المجال العلمي الذي اصبح يكتسي اهمية كبيرة نتيجة لتعدد قضايا العمل و التنظيم و تشابك الظواهر فيه فكان لزاما على الدول ادراج مثل هذا المجال العلمي كتخصص في الدراسات الجامعية من اجل تكوين اطارات و مختصين يمكن استثمارهم من اجل التحكم في مختلف مشاكل العمل و التنظيم و الدفع به من اجل تحقيق الاهداف المسطرة و المرجوة.

السوسيولوجيا كمصطلح في الجزائر استخدم ترسيخا للمدرسة الدوركايمية في فرنسا و اعترافا بها, حيث كتب ساباتييه Sabatier : Sociologie indigène عام 1884 ثم سوسيولوجيا البربر و السوسيولوجيا في الجزائر.¹

علم الاجتماع في الجامعة الجزائرية في بدايته كان تابعا لقسم الفلسفة تراوحت الآراء بين موقفين: الأول و بزعامة نسيب راجم و يرجع ذلك إلى 1952 و الموقف الثاني بزعامة مصطفى بوتفوشيت الذي يرجع الانطلاقة الفعلية لعلم الاجتماع و استقلاله عن الفلسفة إلى 1958 بكلية الآداب بجامعة الجزائر العاصمة,² و ان كان هناك فريق ثالث يرجع ذلك إلى بداية الستينات .

علم اجتماع التنظيم و العمل , او كما يطلق عليها بسوسيولوجيا العمل, على اعتباره فرعا من فروع علم الاجتماع هو من أولى التخصصات التي عرفتھا الجامعة الجزائرية.

¹ Chachoua kamel : la sociologie en algerie institue de recherche et etude sur le monde arabe et musulman . 2010 . <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01157996>

² Chachoua kamel : la sociologie en algerie institue de recherche et etude sur le monde arabe et musulman . 2010 . <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01157996>

من بين اهم مقاييسه, مقياس: المدخل الى علم اجتماع التنظيم و العمل ، تم ادراجه من اجل تمكين الطالب من تحصيل رصيد معرفي نظري حول مفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل. وتعريفه بأهم الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم وعلاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.

و في هذه المطبوعة حاولنا جمع جملة من المحاضرات التي راينا انها يمكن ان تساعد الطالب على استيعاب مختلف المواضيع المبرمجة لهذا المقياس و التزمنا في ذلك بالبرنامج المسطر من قبل الوزارة مع اضاء بعض النقاشات في انتقالنا فيها من محطة الى اخرى من محطات البرنامج من اجل فتح افق النقاش و التحليل امام الطالب و اضاء جو من التغيير يخرج من موقع المتلقي (التلقين) الى المحاور المناقش المحلل.

و قد انطلقنا من مدخل للتعريف بميدان علم اجتماع التنظيم و العمل و اهم مواضيعه و التي تتركز حول مفهوم التنظيم , هذا المفهوم الذي يترادف في العديد من المواقف مع مفاهيم قريبة و مشابهة منها المؤسسة و الشركة و المنظمة حيث حاولنا ازالة اللبس بينها.

و في المحطة الثانية التي خصصت للحديث عن اهم الاتجاهات النظرية في مجال العمل و التنظيم ، اردنا تصنيف اهمها في اربع عناوين كبرى بداية بالدراسات ذات الطابع النظري ، ثم الاتجاهات الكلاسيكية ثم تليها الاتجاهات السلوكية و في الاخير الاتجاهات الحديثة , و من خلال هذه العناوين الثلاث حاولنا تقديم اهم النظريات حول التنظيم و ليس كلها اذ من الصعوبة بما كان ان نحصر كل هذه النظريات او حتى الاشارة اليها خاصة و نحن نعلم ان المقياس يقدم في مدة سداسي اضافة الى انه هناك مقياس اخر يمكن ان يتوسع اكثر في هذه النظريات و هو مقياس نظريات التنظيم.

و في المحطة التي تليها نتكلم عن نشأة و تطور ميدان علم اجتماع التنظيم و العمل في ما يليها نتكلم عن اهم تصنيفات التنظيم.

و نختم هذا البرنامج بالحديث عن علاقة علم اجتماع التنظيم و العمل بالميادين و العلوم الاخرى.

1. مفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل

ظهرت السوسيولوجيا إلى الوجود بوصفها فرعا علميا أثناء القرن 19 كنتيجة للتحويلات الكبيرة التي عرفتتها المجتمعات الغربية بهدف الوصول إلى تفسيرات و علاجات للمشاكل المرتبطة بهذه التحويلات , هذه التحويلات التي كانت على أصعدة كثيرة من أبرزها الثورة الفرنسية و بروز مفاهيم كالمساواة , العقل الحرية ... كما صاحب ذلك تحولات اجتماعية تميزت بالانتقال من المجتمع الريفي إلى المجتمع الحضري و ما صاحبه من تغيرات في المفاهيم و الأبنية و العلاقات بين الأفراد (كالاختفاء التدريجي للتماسك الاجتماعي و التضامن و حل محله على حد تعبير إميل دوركايم التضامن العضوي نتيجة تقسيم العمل الذي كان السمة المميزة للمجتمع لصناعي.¹

اهتمامات المؤسسين الأوائل لعلم الاجتماع كانت تعكس انشغالهم بالقضايا التي عاصروها انطلاقا من الملاحظة الدقيقة للمجتمع , و هذا لا ينفي أنهم واجهوا العديد من العقبات المتعلقة بالعلم كالفصل بين الذاتية و الموضوعية إزاء الظواهر التي هم جزء منها, هذه الظواهر (الاجتماعية) التي تتميز بالتعاقد و التشابك مما يجعلها لا تكون حكرا على اهتمامه كما الحال في الظواهر الطبيعية و إما يكون تدخله جزءا من تدخل العديد من التخصصات الاجتماعية الأخرى كالسياسة و علم النفس ...ناهيك عن العقبات و المزالق المنهجية و التي حاول إميل دوركايم في كتابه قواعد المنهج السوسيولوجي ضبطها و تقديم العلم الجديد من خلال تحديد موضوعة و منهجه .

علم الاجتماع :الموضوع

حقق علم الاجتماع تقدماً حاسماً على يد كثير من العلماء الاجتماعيين ، أمثال : هيربرت سبنسر ، فرديناند تونيز ، إميل دور كايم ، تالكوت بارسونز ، ماكس فيبر ، ألفين جولدنر(وفي تناولنا لنشأة علم لا نستطيع أن نغفل فضل رائدين من مؤسسي هذا العلم ، وهما : ابن خلدون و اوغست كونت .

علم الاجتماع هو مصطلح مزيج من صاغه أوجست كونت من مقطعين Socio و logy

و تعني العلم الذي يدرس المجتمع .

¹ عائشة التاييب: النوع و علم اجتماع العمل في المؤسسة , منظمة المرأة العربية , القاهرة , ط1, 2011, ص 34 .

وقد قسم **اوغست كونت** علم الاجتماع إلى قسمين رئيسيين هما : الأستاتيكا الاجتماعية تدرس شروط وجود المجتمع . والديناميكا الاجتماعية التي تدرس حركة المجتمع المستمرة وهذا التقسيم الذي ذهب إليه , كونت هو التقسيم التقليدي الذي كان يتبع في عصره لعلم الفيزياء¹.
و منه فان موضوع الدراسة في علم الاجتماع هو :

- دراسة المجتمع.
- دراسة النظم الاجتماعية.
- دراسة الأفعال والعلاقات الاجتماعية.

تصور انجلز الإطار العام لموضوع الدراسة في علم الاجتماع على النحو التالي :

التحليل السوسيولوجي: ويتضمن دراسة الثقافة الإنسانية , المجتمع , وتحديد المنظور السوسيولوجي وتحديد أبعاد المنهج العلمي المتبع في الدراسة.

الوحدات الأساسية للحياة الاجتماعية: ويتضمن الأفعال والعلاقات الاجتماعية , والشخصية الإنسانية , والجماعات , المجتمعات المحلية , والتنظيمات والسكان.

النظم الاجتماعية الأساسية: وتشتمل نظام الأسرة والقرباة , والنظام الاقتصادي , والنظام السياسي , والنظام الديني , والنظام التربوي , والنظام التربوي , والنظام الجمالي.

العمليات الاجتماعية الأساسية: وتتضمن عمليات التباين والتدرج , والتعاون , والتوافق , والاتصال , والتنشئة الاجتماعية , والضبط الاجتماعي والانخراط الاجتماعي , والتكامل الاجتماعي , والتغير الاجتماعي².

علم الاجتماع : مستويات التحليل

بالنسبة ل**ايميل دوركايم** إن السوسيولوجيا تتفرد في دراستها للوقائع الاجتماعية و هذا ما يميزها عن العلوم الأخرى , و هذا التفرد ينبع من بحثها في إيجاد تفسير اجتماعي بمعنى أن السياق الاجتماعي يمكن أن يمارس تأثيرا قابلا للقياس عن طريق تحليل متغيراته .

فموضوع السوسيولوجيا حسب **دوركايم** هو دراسة الوقائع الاجتماعية التي ينبغي أن تفهم بوصفها

أشياء , و عندئذ على السوسيولوجي أن يركز على تفسير الاجتماعي بالاجتماعي¹.

¹ ايمان جابر شومان : مبادئ علم الاجتماع . جامعة الدمام التعليم عن بعد . ص 2 .

² ايمان جابر شومان : نفس المرجع ص 4 .

إن الاشتغال بالسوسيولوجيا يحتم على السوسيولوجي الالتزام بالعديد من القواعد و أولها:

ينبغي على السوسيولوجي أن يحاول تجنب الأحكام القيمية التي تهدد على الدوام اقتحام و تسلل تحليله , و على عالم الاجتماع تحري الموضوعية الكاملة و التي تبقى وهمية كما يجب عليه تحديد و تعريف صلته بالموضوع أو ما يطلق عليه فيبر بالحياد الاكسيولوجي,و الذي يعني الفصل التام بين الأحكام الأخلاقية للباحث و تحليله العلمي.

و إن كان بير بورديو يري أن من مصلحة عالم الاجتماع ان يوضع التوضيح objectiver I objectivation أي اخذ العالم الاجتماعي كموضوع (هنا يتفق مع دوركايم) و يدرج أيضا مع التحليل الاجتماعي, أي الأخذ بعين الاعتبار نظرة عالم الاجتماع عن موضوعه و بحثه.²

و عليه يمكن القول أن عالم الاجتماع في دراسته للظواهر الاجتماعية, إنما يهتم بالنواحي الشائعة لهذه الظاهرة , ولا يهتم كثيراً بتلك النواحي الفريدة الشائعة , التي لا بد أن يكون لها صلة وثيقة بتردد الظاهرة واتجاهها, أما النواحي الفريدة فهي بحكم هذا الوصف يغلب ألا يكون لها دور فعال في تردد الظاهرة وانتشارها

وعلى هذا الأساس ، فإن علم الاجتماع لا يدرس ظاهرة بعينها في زمان ومكان معينين إلا كوسيلة لدراسة الظاهرة دراسة عامة بهدف التوصل إلى القوانين أو القواعد أو الاحتمالات التي تخضع لها الظواهر الاجتماعية في تطورها³.

عن علم الاجتماع العام تفرع مجموعة من الفروع و الميادين التي اعتنى كل واحد منها بجانب معين من قضايا و موضوعات علم الاجتماع ، و منها علم اجتماع التنظيم و العمل.

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت علم اجتماع التنظيم و العمل بالتعريف نجدتها تجمع على انه لا يوجد هناك تعريف شامل و جامع و دقيق لهذا الميدان العلمي , كما و انه هناك تداخل كبير عند تعريف هذا الميدان مع العديد من الميادين الأخرى في علم الاجتماع , و لعل أهمها علم اجتماع الصناعي و علم الاجتماع المهني و ذلك للتقارب و الاعتماد المتبادل بين هذه الميادين... و إن كان علم اجتماع التنظيم و العمل يعتبر ميدانا مستقلا بذاته (نسبيا) فقد أدى هذا التقارب إلى أن قامت الجمعية الدولية لعلم الاجتماع بوضع هذه الميادين الثلاث و التي لها صلة وثيقة ببعضها البعض تحت

¹ فيليب ريتور : الدروس الأولى في علم الاجتماع , ت , محمد جنيدي , دار الامان , لبنان . ط1 , 2015 , ص 32 .

² فيليب ريتور , نفس المرجع : ص 34-35

³ ايمن جابر شومان . مرجع سابق . ص 15

عنوان العمل و التنظيمات كما و أن هناك اتجاها قويا بان تظم هذه الميادين الثلاث تحت عنوان علم اجتماع التنظيم.¹

و فيما سياتي نعرض مجموعة من التعاريف التي حاول أصحابها تقديم تعريف لهذا المفهوم كل من وجهة نظره:

حيث يعرفه احمد الأصفر: على أنه الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات و تنظيمات و اتحادات و في ضوء آلياته التي تعزز وحدته و تماسكه من جهة و في ضوء القيم الاجتماعية و المعايير الضابطة لهذه الأخلاقيات في المجتمع الأوسع و التي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بيئته العامة و في سياق علقته مع المجتمع المحيط.²

و تعرفه عائشة التايب: على انه فرع من فروع علم الاجتماع يهتم بتطبيق نظريات علم الاجتماع و مفاهيمه و أدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة و الأهداف المتباينة و يستمد هذا الميدان أهمية من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع.³ و معتمدة بذلك تعريف طلعت ابراهيم لطفي حيث يؤكد ان دراسات علم اجتماع التنظيم و العمل ازدادت اهمتها نتيجة اعتمادها على نظريات علم الاجتماع و ايضا زيادة الاهتمام بالتنظيمات في العصر الحالي...⁴

كما يعرفه ميتشل ايضا بانه: تحليل النظم الصناعية و التنظيمات و للعلاقات فيما بينها و كذلك العلاقات بين الظواهر الصناعية و النظم في المجتمع الاكبر.

في تعريف اخر : هو العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية و التفاعلية و يهتم بالعلاقات الانسانية و الصناعية و بالتنظيم الرسمي و الغير الرسمي داخل المنظمات المودودة بالمجتمع .

و هذه مجموعة من التعاريف حاول من خلالها اصحابها اعطاء تعريفهم او تقريبيهم لمفهوم علم اجتماع التنظيم و العمل , كل حسب وجهة نظره الا انها تشترك في فكرة مهمة و اساسية الا و هي ان التنظيم هو الموضوع الاساسي و المحوري لهذا الميدان العلمي اي ان:

علم اجتماع التنظيم و العمل ميدان من ميادين علم اجتماع يعنى بدراسة التنظيمات بمختلف اشكالها.

و فيما يلي نتحدث عن اهم مجالات هذا الميدان العلمي (علم اجتماع التنظيم و العمل).

¹ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 19 .

² احمد الاصفر و اديب عقيل: علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل (دراسات معاصرة في علم الاجتماع). مقرر علم اجتماع العمل. 2002 - 2003 ص. 20.

³ عائشة التايب ، مرجع سابق. ص. 21.

⁴ طلعت ابراهيم لطفي. مرجع سابق. ص. 19.

مجالات الدراسة في علم الاجتماع التنظيم:

يتمثل موضوع علم اجتماع التنظيم في البحث في أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات و تنظيمات و اتحادات مختلفة منها الرسمية و غير الرسمية فالأداء الإنساني بات ذو طابع تنظيمي و هذا الطابع التنظيمي يشمل مختلف النشاطات و الفعاليات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية لدرجة تراجعت فيها فعالية الأنشطة الفردية.

فلو تكلمنا عن المجال الاقتصادي على سبيل المثال و التوضيح نجد أن التنظيم الحرفي أو الأعمال ذات الطابع الفردي قد تراجع دورها في الحياة الاقتصادية فقد أصبحت الشركات الكبرى تستوعب متطلبات السوق بقوة و بالتالي لا تستطيع القوى الأخرى الفردية منافستها.

أما في مجال التعليم العالي و البحث العلمي أصبحت المؤسسات المنتجة للمعرفة على مستوى مراكز الأبحاث و الدراسات أقوى من أن تنافسها جهود الأفراد و الجهود الفردية.

و كذلك الحال بالنسبة لمختلف أشكال النشاط الإنساني إذا تكلمنا عن المجال السياسي و الزراعة و التصنيع ... التي أصبحت خاضعة لقانون التنظيمات (قانون التنظيمات الذي أصبح ميزة الحياة العصرية)¹

و تستمد قوتها بقدر اعتمادها على تنظيم مواردها مما يجعل مجالات البحث في علم الاجتماع التنظيم واسعة : منها الصناعة الزراعة السياسة السياحة التعليم الخدمات الصحة...²

فالتنظيم بمختلف أشكاله و مظاهره هو موضوع علم اجتماع التنظيم و منه يمكن ان نحدد موضوعات علم اجتماع التنظيم في النقاط التالية:

- بنية التنظيم و مكوناته الأساسية و طبيعة العلاقة بين هذه المكونات.
- قضايا التنظيم من حيث الأهداف و المعايير و المشكلات الاتصال و كيفية أخذ القرار .
- السلوك الاجتماعي التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه.³

1 اديب عقيل و اخرون: علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل منشورات جامعة دمشق , سوريا .2004, ص 24 .

2 اديب عقيل و اخرون نفس المرجع ص 25 .

3 بو فلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر .1992, ص 13.

2.التنظيم والمفاهيم المرتبطة به: التنظيم، المؤسسة، المنظمة، الشركة.

ارتبط علم اجتماع التنظيم ارتباطا وثيقا بعلم اجتماع الصناعي و بالعديد من الأبحاث التي تم إجراؤها في العديد من التنظيمات الصناعية (المصانع) نذكر منها مصانع النسيج بالقرب من فيلاديلفيا و مصانع المعادن و مصانع الهاوتورن howthern لانتاج الهواتف ب شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

لنتسع فيما بعد هذه الدراسات (داخل تنظيمات العمل) لتشمل المجالات التجارية و المستشفيات و النقابات...و نتيجة لاتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث و الذي أطلق عليه عصر التنظيمات أو كما اصطلح عليه **Robert Vans.Presthus** ب المجتمع التنظيمي.¹

و قد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور هام في حياة الناس حيث باتت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده و حتى انتهاء حياته و في هذا الصدد يذكر **Robert Vans.Presthus** أن الإنسان اصبح يعيش داخل اكبر تنظيم² و هو الدولة و قد ولدنا في التنظيمات و نتكلم عن طريقها و نقضي معظم فترات حياتنا بداخلها و نقضي كثيرا من أوقات فراغنا و عبادتنا داخل تنظيمات محددة و أخيرا قد تنتهي حياة الإنسان في احد هذه التنظيمات .

فالتنظيمات ليست شيئا جديدا فقد كانت توجد منذ آلاف السنين فالتاريخ يشهد على أن الحضارات القديمة قد أقامت تنظيمات لتحقيق أهداف محددة . مثل الفراعنة (لبناء الأهرام , وإمداد الجيوش) والصين (لمشروعات الري) والرومان (تجارية) ³. لكن هذه التنظيمات كانت تعاني من النقص الشديد بسبب التكنولوجيا البدائية، ومحدودية المراكز الحضرية، وصعوبة المواصلات.

فالتنظيمات التاريخية القديمة تعتمد على أسس تقليدية بعيدة عن الموضوعية.

إلا أنها تزايدت بشكل كبير في عصرنا الحديث و أصبحت اكبر حجما و أكثر تعقيدا و كفاءة و

فعالية...كما أصبح لها العديد من المسميات :التنظيم المنظمة المؤسسة ...

فيما يلي نعرض لبعض التعاريف لمفهوم التنظيم حيث قسمناها الى شقين تعاريف تؤكد على ان التنظيم هو عملية جزئية داخل التنظيم الكلي او المنظمة و تعاريف ترى ان التنظيم هو ذلك الكل الذي يتجسد في الجماعة او المؤسسة او المنظمة.

¹طلعت ابراهيم لطفي ..مرجع سابق ص 22 .

²طلعت ابراهيم لطفي ..مرجع سابق ص 17 .

³طلعت ابراهيم لطفي ..مرجع سابق ص 17 .

1. تعريف التنظيم

قبل عرض التعاريف بشقيها نبدا بالتعرض الى الاشتقاق اللغوي للكلمة:

لو بحثنا في المراجع نجد ان كلمة تنظيم ترادفها في اللغة الفرنسية organisation و يقابلها في الانجليزية organization ففي الاصل العربي هي من الفعل :نظم, ينظم ,تنظيما و كثيرا ماتستخدمه كلمة تنظيم مرادفة لكلمة منظمة .¹

التنظيم عملية جزئية داخل المنظمة:

يقول **ديل كارنجي** : خذ منا كل منشاتنا الصناعية و كل منشاتنا التجارية و كل الطرق و المواصلات و اترك لنا التنظيم و خلال اربع سنوات سنكون قادرين على استرجاعها جميعا , كما و قال تشرشل : ان كسب الحرب يكون بالتنظيم بالتنظيم بالتنظيم . و هنا نتعرض للعديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التنظيم على انه عملية جزئية داخل المنظمة و منها :

حسب هنري فيول : التنظيم هو امداد المنظمة بكل ما يساعدها على تادية مهامها من المواد الاولية الالات و الافراد و يتوجب على المدير اقامة نوع من العلاقات بين الافراد بعضهم البعض و بين الاشياء ببعضها البعض.²

جورج تيري و في كتابه مبادئ المناجمنت : يعرف التنظيم بانه تنسيق و ترتيب و توحيد الجهود و الاعمال و النشاطات بما في ذلك تحديد السلطة و المسؤولية المعطاة لغايات الاهداف.³ و يعرفه ليندال ايرويك : التنظيم بانه تحديد اوجه النشاط لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها الى الاشخاص.⁴

و في تعريف اخر للتنظيم هو :الاطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الاهداف التنظيمية أي انه الحقل الذي تعمل فيه الادارة و باعتباره وظيفة من وظائف المدير.⁵ أي ان التنظيم يعني تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الاهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محده الواجبات والحقوق ومن ثم ايضا اختيار وتحديد الاشخاص الذين يقومون بها .⁶

¹طلعت لطفي ابراهيم ,مرجع سابق .ص 22.

²كامل بربر :ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي.المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع,بيروت ,ط2, 200, ص 25 .

³ موسى اللوزي :التنظيم و اجراءات العمل, دار وائل .الاردن ,ط1, 2002, ص 21 .

⁴ علي محمد منصور: مبادئ الادارة :اسس و مفاهيم .مجموعة النيل العربية.القاهرة .ط1, 1999, ص 145 .

⁵ النوار الطيب محمد :التنظيم :مبادئه و اسسه و انواعه .شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات . 2015, ص 5.

⁶صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة. دار البازوري العملية للنشر والتوزيع. 2008. ص 120.

أي انه يمثل الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتيسير تحقيق الاهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات .¹

وهذه التعاريف و كما ذكرنا سابقا تشترك في فكرة مهمة و هي ان التنظيم هو :

- وظيفة ادارية تهتم بتحديد النشاطات .
- تهتم بتقسيم المهام على الافراد كل حسب اختصاصه وموقعه .
- تعمل على بيان طرق الاداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة ...
- تعمل من اجل تحقيق الاستغلال الامثل للامكانات .

و من وجهة نظر اخرى وردت هناك تعاريف مختلفة ترى ان التنظيم هو وحدة اجتماعية نذكر منها:

التنظيم هو الوحدة الاجتماعية التي تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الاهداف و تختلف مسميات التنظيم البيروقراطية البناء الاجتماعي ... لكن جوهرها واحد و يتحدد شكل التنظيمات عن طريق وظائفها .

و للتنظيم عدة خصائص منها : تقسيم العمل تحديد الادوار و المراتب و توزيع السلطة و المعايير الاجتماعية للسلوك الانساني و التمييز بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

و هنا لابد من ذكر تعريف ماكس فيبر و الذي يعتبر القاعدة التي انطلق منها اغلب الباحثين من بعده في تعريفهم للتنظيمات خاصة الرسمية منها و يعرفها فيبر على أنها : جماعة متضامنة متصفة بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف قيادية.²

و زيادة على أن هذا التعريف قد أخذ به الباحثون من بعد فيبر فإن أغلب التنظيمات الإدارية أيضا تأثرت بهذا التنظيم الذي يبدو من خلاله أن التنظيمات تسير بناء على الجهود التعاونية المتضامنة، حيث لا تتجح هذه الجهود إلا في إطار علاقات اجتماعية باعتبار أن الفاعلين هم أفراد اجتماعيون - لا يمكن إهمال جانبهم الإنساني - إلا أن هذه التنظيمات تستند إلى عامل حاسم في إعطائها الطابع الرسمي ألا و هو القواعد التي تنظم تسييرها، وتنظم العلاقات الداخلية، وتنظم شروط الانتماء إليها التي منها تحديد الأدوار الإجبارية المتمحورة على عنصر القيادة، وهي جهود تجعلنا نحقق أهداف التنظيم بفعالية كبيرة بعيدا عن كل ميول ذاتية أو غير عقلانية.

¹ كامل بربر :مرجع سابق, ص 34 .

Voir : Weber. (M). Economie et société. Plon. Paris . 1971.²

كما كان للتنظيم تعاريف متعددة اختلفت وفقا للاتجاه النظري الذي يتبناه كل تعريف نذكر منها :

التنظيم نسق تعاوني:

يركز هذا الاتجاه من التعريفات على اعتبار التنظيم نسقا يتم إنجاز أهدافه من خلال مشاركة كل أعضائه و تعاونهم لأجل ذلك ، وهو بذلك يشير إلى الجوانب غير الرسمية فى العلاقات و دور عملية الاتصال فى حركية النسق مما يشكل فى النهاية توازنا ضروريا بين جهود أعضائه، و يعرفه تشستر برنارد بأنه : نسق تعاوني متوازن يقوم على جهود متسقة و واعية من طرف الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما بينهم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، و أن المشاركة تتحقق على أساس دوافع الأفراد و رغبتهم الذاتية، و يتصف النسق بالتوازن بين الدوافع، و المشاركة معا فى الجانب الأول، و صنع القرار فى النسق فى الجانب الثاني، و للاتصالات أهمية بالغة لضمان استمرار التنظيم و فعاليته التنظيمية.¹

و هنا نجد ان منظور التعاون يشير إلى المشاركة لأنها تتحقق بصورة آلية نظرا لالتزام كل أعضاء التنظيم بأدوارهم، و هو التزام إجباري بسبب التزامهم بقواعد الانضمام إلى التنظيم، لكن هذه المشاركة و التعاون الضروريان لا يمكن إنجازهما إلا بالالتفات إلى أهمية الأخذ فى الاعتبار العلاقات الإنسانية، و عمليات الاتصال فى التنظيم لأنها عوامل و إن كانت خفية فإن أثرها واضح فى فعالية التنظيم، و هذه النقطة الأخيرة هي أحد أوجه الاختلاف مع ماكس فيبر الذى يركز أكثر على العقلانية و السلطة و الجوانب الرسمية.

التنظيم نسق اقتصادي تعاوني :

إذا نظرنا الى تعريف سلزنيك نجد انه جمع بين تعريفى فيبر و برنارد، حيث يرى بأن التنظيم ليس فقط ببناءات اقتصادية أو مكيفة، بل هو نسق اقتصادي تعاوني و ساعدته هذه النظرة على دراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين، و تحليل سماتهم الشخصية، و أثر ذلك فى القيادة التنظيمية، و فى العلاقات الرسمية، و فى ديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم.²

و يكون سلزنيك بذلك قد لفت الانتباه إلى دراسة التنظيم الرسمي من خلال الاهتمام بدراسة الأدوار الرسمية و القيادة و العلاقات الرسمية و الأدوار، كما اهتم بالجوانب غير الرسمية من خلال الاهتمام بالتفاعل بين الأشخاص فى التنظيم وعلاقتهم بالتنظيم ذاته، و هو بذلك يشير إلى أثر البيئة

1. تشستر ، برنارد : وظائف الرؤساء ، ت ، دسوقي، كمال، المطبعة العدلية، القاهرة، د س ، ص 41 ، 40 .
2. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر فى التنظيم الإداري، مركز وابد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، ط 2 ، 1998 ، ص35 ،

الداخلية دون أن يهمل أيضا أثر العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي، و يكون بذلك قد خرج عن النسق المغلق الذي بقي فيبر داخله.

التنظيم نسق مفتوح:

اعتبر التنظيم في السابق نسقا مغلقا، و هذا ما أدى إلى عدة انتقادات رأت بأن التنظيم لا يعيش وحده منعزلا عن البيئة الخارجية، و لا يعيش بذاته و لأجل ذاته بل يستمد استمرار حياته و نجاحه من المحيط الخارجي من خلال علاقات التأثير و التأثر و التفاعل مع باقي التنظيمات الاجتماعية المحيطة بما يحافظ في الأخير على استمراره و توازنه.

أما **تالكوت بارسونز** فيرى بأن التنظيم نسق اجتماعي له هدف أو مجموعة من الأهداف، يتميز بالتكيف و الاستقرار والتكامل بين أجزائه ، و هي عوامل أساسية لتحقيق هدفه فضلا عن انسجام أدوار الفرد داخل التنظيم وخارجه، و احتواء التوترات التنظيمية عن طريق إحداث الدافعية لديه حتى يستطيع أداء مهامه¹.

و إذا كانت هذه الفكرة مستمدة من النظرية العامة للأنساق فإنها تعتبر التنظيمات الإنسانية مثل الكائنات الطبيعية التي لا يمكن أن تضطرب في ذاتها، أو تتوتر العلاقات بين أجزائها بل هناك تكامل و انسجام و تكيف و استقرار في هذا النسق.

و هذا التعريف و إن أشار إلى جانب أغفله التعريفات السابقة و هو اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا أيضا، فإنه يفتح المجال للبحث في أثر البيئة الخارجية لكنه أغفل جانبا هاما في السلوك الإنساني ألا و هو الصراع و حالات التوتر و الإضطراب التي هي طبيعية في العلاقات الاجتماعية و ليست حالة مرضية كما يعتبرها البعض.

و بذلك يتجه كاتز و كان إلى نفس الاتجاه فيعتبران التنظيم : نسقا اجتماعيا مفتوحا يرمي إلى تحقيق أهداف، و المحافظة على بقاءه، و استمراره من خلال علاقته بالبيئة الخارجية².

¹اعتماد محمد علام :دراسات في علم الاجتماع التنظيمي.مكتبة الانجو المصرية .ط1. ص 38 .

²اعتماد محمد علام .نفس المرجع .ص 29 .

تعريف التنظيم من المنظور البنائي:

وفقا للاتجاه البنائي فإن التنظيم يعتبر بناء متكاملا و مترابطا يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتكاملة، و المترابطة من حيث وظائفها و أدوارها، من أجل تحقيق هدف مشترك، و بذلك فإن أي تنظيم إداري يتكون من أجهزة مركزية و أخرى فرعية متسلسلة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه، بحيث كل درجة سلمية لها مهامها المحددة و التزاماتها و نصوصها القانونية و لوائحها التي تعمل من خلالها بالتنسيق مع باقي الدرجات السلمية لبلوغ الهدف المشترك¹.

و يضم هذا التعريف أهم أفكار البنائية مع تأثره بالتعريفات السابقة للتنظيم المتعلقة بالجوانب الرسمية، فهو رغم إعطائه الأهمية للعلاقات الاجتماعية فإنه لم يشأ إلا أن يضبطها ضمن التنظيم الرسمي و التخصص دون أن يهمل علاقته بالبيئة الخارجية، و هو تعريف تندرج عليه نفس الملاحظة السابقة التي ركزت على عنصر التفاهم و التعاون و إهمال الجوانب الأخرى الناجمة عن تفاعلات العلاقات الاجتماعية منها الصراع و المنافسة.

و فيما سبق قدمنا عرضا لتعاريف مختلفة لمفهوم التنظيم حسب وجهة نظر مجموعة من المفكرين كان لهم الفضل في تطوير العديد من الدراسات و الاتجاهات النظرية في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل و في الاخير ارتاينا تبني تعريف اميتاي اتزيوني على اعتباره من اشهر التعاريف بانه (التنظيم): وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق هدف معين.²

فالتنظيم هو الاطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني ايضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد بمارس الاعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود .

إن الغرض من التنظيم هو تحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

- وحدة هدف معين متفق عليه .
- وجود مجموعة من الافراد بينهم علاقة محسوسة .
- اشتراك الافراد في تحقيق الهدف .

¹اعتماد محمد علام نفس المرجع ص 43.

²طلعت ابراهيم لطفي. مرجع سابق ص 23 .

فالتنظيم هو الوحدة الاجتماعية التي تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الاهداف و تختلف مسميات التنظيم البيروقراطي البناء الاجتماعي ..لكن جوهرها واحد و يتحدد شكل التنظيمات عن طريق وظائفها و للتنظيم عدة خصائص منها : تقسيم العمل تحديد الادوار و المراتب و توزيع السلطة و المعايير الاجتماعية للسلوك الانساني و التمييز بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

وعليه يمكن تحديد عناصر التنظيم كما يلي :

يرى سكوت ان عناصر التنظيم تتمثل في :الأهداف، الهيكل الاجتماعي أو البناء الاجتماعي، الأفراد المشاركون، والبيئة . وهي جملة العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ولذلك يجب الإهتمام أو الاعتناء بها لفهم التنظيم .

و هي بذلك تتوافق تقريبا مع العناصر التي نذكرها فيما يلي:

العمل : ويقصد به تحديد طبيعة أو نوع العمل ومميزاته على انه عمل ذهني أو عضلي. هل يتعلق الامر بعمل تنفيذي ، اشرافي، أم بعمل تنفيذي .هل هو عمل شاق، أم سهل وبسيط . ثم هل يحتاج تنفيذه الى وقت طويل أم قصير .والاجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية وعدد الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأعمال.

الأفراد : ويشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية والتقنية أو الفنية، إذ يتطلب الامر التعرف على امكانيات ومهارات وخبرة الأفراد الذين سيتولون القيام بالأعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفعالية، ما يحتم على الادارة الاهتمام بالعنصر البشري وبعمليات التدريب والتعليم للعاملين من اجل رفع مستوى الاداء وبالتالي رفع مستوى الانتاجية وتحقيق الأرباح وهو ما يضمن تحقيق الاهداف الخاصة بالتنظيم.

مكان العمل : ويقصد به الموقع الذي يتم تأدية الاعمال فيه بما يحتويه من أدوات وآلات ومواد خام، مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالانارة، التهوية، الرطوبة، مسطحات العمل الخ.

العلاقات الاجتماعية : يرتبط قيام أي تنظيم ونجاحه بقيام علاقات اجتماعية تربط بين الافراد العاملين بداخله وبالتالي بين مختلف الاجزاء المشكلة له¹.

الأبنية والأساليب الفنية : وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الأهداف والانشطة والوظائف الخاصة بكل تنظيم .

¹ احمد الاصفر و اديب عقيل :مرجع سابق. ص ص 42-45 .

الأهداف : وذلك بغية تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، القدة على تحقيق رقابة فعالة، توفير بيئة العمل المناسبة ، اختيار ملائم للأفراد، وانتظام سير العمل داخل التنظيم.

دورة حياة التنظيمات

كثيرا ما يشبه التنظيم بالكائن الحي ، مما يجعل اصحاب هذا المنظور من امثال ابن خلدون يرون انه يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الانسان ، فدورة حياة التنظيم تبدأ من الولادة إلى مرحلة الانطلاق و القوة التي هي فترة المراهقة إلى مرحلة الثبات و التوقف ، و هي مراحل تتميز بسمات ثابتة و معروفة لكل مرحلة نوردها مختصرة كمايلي :

المرحلة الابداعية : وتمثل مرحلة تشكيل و انشاء التنظيم ، تتصف بالغموض و الضبابية حيال الاهداف و التي تكون غير محددة بشكل نهائي و واضح ، تحتاج الى المزيد من الابداع و الابتكار من اجل ابقاء التنظيم و استمراره .

المرحلة الجماعية : و هي خطوة متقدمة مقارنة بالخطوة السابقة ، الاداغ فيها تكون اكثر وضوحا ، لكن الجانب الرسمي فيها لم ينضج بعد فانماط الاتصال و الهيكل التنظيمي لك تكتمل بعد ، و هنا يحتاج التنظيم الى بذل جهد اكبر لاستمرار التنظيم و كذا المحافظة على الالتزام و الولاء التنظيمي.

مرحلة الرسمية و الرقابة : و هنا يتم وضع قواعد و اجراءات العمل ، و تتحدد ادوار العاملين بشكل اكثر دقة ، كما تتحدد مراكز اتخاذ القرارات و مواقع السلطة و المسؤولية .

مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي : في هذه المرحلة التنظيم يصبح قادرا على الانتشار و التوسع في نشاطاته من خلال ما يقدمه من سلع و خدمات ، و يزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطوير و التحسين مما يستدعي المرونة في اتخاذ القرارات و مدى مركزيتها .

مرحلة الضعف و الانحدار :في هذه المرحلة يمر التنظيم بظروف صعبة تكون من المحيط الخارجي المنافسة و السوق ...و من البيئة الداخلية كالصراعات و التوترات و رغبة العمال في البحث عن فرص عمل اخرى ، و هنا على التنظيم انتهاز الطرق اللازمة من اجل السيطرة على الوضع و ضبط الامور ¹. بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الاساليب و اقل التكاليف من خلال مجموعة من الافراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم و عملهم .

¹ محمدقاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3 ، 2008 . ص ص 61-62 .

للتنظيم مفاهيم اخرى مرتبطة به منها : المؤسسة , الشركة , المنظمة .و نبدأ بتعريف المؤسسة.

2.تعريف المؤسسة:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيماً يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

يعرف شستر برنارد المؤسسة بأنها : نسق من النشاطات او القوى المتسقة بوعي و التي يقوم بها شخصان او اكثر . و هنا اهتم برنارد باعضاء المؤسسة اكثر منها في حد ذاتها.¹

و في معجم المصطلحات العلوم الادارية يعرفها احمد زكي بدوي بأنها : العملية التي تنشئ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات و السلطات بحيث يتمكن الافراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف المحددة, و يتم ذلك عن طريق وضع الهيكل او الاطار الذي يجري اساسه النظام الاداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات السلطات والمسؤوليات الاشراف مستويات الوظائف و علاقات العمل الداخلية.²

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته.³

كما يعرفها شين بأنها عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الاشخاص لتحقيق اهداف مشتركة و محددة و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل و هيكله السلطة.

و هو تعريف اشمل مما سبقه حيث ذكر شين مختلف عناصر المؤسسة (و هي : الافراد , الاهداف , نظام العمل و توزيع السلطة) .

و من وجهة نظر اقتصادية:

يعرفها ناصر دادي عدون (المؤسسة) على أنها: كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات

¹مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر. 1992 ، ص 91 .

² احمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري اللبناني، 1983 ، ص 289 .

³ناصر دادي عدون : اقتصاد مؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 10.

مع أعوان اقتصاديين آخرين, أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل), بغرض تحقيق نتيجة ملائمة, و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه, و تبعاً لحجم و نوع نشاطه.¹

المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا و كمتعامل اقتصادي, و تتميز بخصائص تنظيمية, و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة, مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدودًا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
- 3- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.²

خصائص المؤسسة

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة :³

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

² نفس المرجع، ص 47-48.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص26،25

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تقسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الانتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن ويشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....¹

أهداف المؤسسة.

- تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساساً لتحقيق الأهداف الآتية:²
- أهداف اقتصادية : وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
 - أهداف اجتماعية : تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .
 - أهداف ثقافية ورياضية : كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
 - أهداف تكنولوجية : كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- و للمؤسسة انواع مختلفة و عموماً يتم تصنيفه المؤسسات حسب أربعة معايير، وهي : طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.
- بعد عرضنا لتعاريف مختلفة حول المؤسسة و اهم اهدافها يمكن القول بانها (المؤسسة) شكل من اشكال التنظيم فالمؤسسة هي بالضرورة تنظيم لكن التنظيم لا تتلخص اشكاله في المؤسسة فقط.و لكن كثيراً ما تستخدم المؤسسة كمرادف لمفهوم التنظيم.³

¹ محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص14.

² - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص:10.

³ طلعت ابراهيم لطفي . مرجع سابق.ص22 .

و فيما سياتي نتعرف على مفهومي المنظمة و الشركة.

تعريف المنظمة

مفهوم المنظمة كالعديد من المفاهيم التي لا يوجد هناك تعريف واضح و جامع و شامل لكل التعاريف غير انه تم الاتفاق على اربعة اتجاهات لتعريف المنظمة:

الاتجاه الهيكلي :

و هذا الاتجاه يعتبر المنظمة تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع العمل للأفراد و الجماعات و نذكر في هذا الصدد :

تعريف موبرج 1980 : المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الادوار في اطار تنظيم رسمي.

تعريف زاموتو 1991: المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة و الموجهة لتحقيق هدف معين .

الاتجاه الاجتماعي:

و ينظر الى المنظمة على انها تكوين او تنظيم اجتماعي يتكون من خلال تفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات و ما يتبعها من عمليات و فعاليات و وظائف .

تعريف كانديالا 1977 :المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعى الى تحقيق اغراض المجتمع بكافاة و فعالية و تحقيق السعادة لاعضاء العاملين فيها و الاهتمام و العناية بالمجتمع .

تعريف ستيفن روبنز 1990 المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة اهداف.¹

الاتجاه السلوكي

تعتبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها و تتحكم في اتجاهات عملها و ادائها من خلال تحديد الادوار و السلوكات و نعكس هذا الاتجاه في العديد من التعاريف:

¹ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية. ص399

تعريف سايمن 1957: المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة .

تعريف كاتز 1974 : المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم.
الاتجاه الوظيفي

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي و يدير مجموعة من الوظائف الاساسية و في هذا الاتجاه نذكر التعاريف التالية :

تعريف ستونر :1978 المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة" .

تعريف ديسلر 1986 :المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة. وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة و لكن هناك حقائق أساسية عند المنظمة أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- السعي لتحقيق أهداف معينة.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تفاعل المنظمة مع البيئة.

ان المنظمة هي تجمع انساني اي مجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الاهداف التي من اجلها انشأت المنظمة وهناك عدة انواع من المنظمات منها : التجارية , الصناعية , التعليمية....¹

¹ محمد فوزي العشيرى: علوم الادارة و فن تحريك الخيوط. دار المسيرة للنشر و التوزيع .عمان . 2007. ط1. ص 32 .

انواع المنظمات

هناك العديد من المعايير التي يمكن اعتمادها من اجل تصنيف المنظمات منها طبيعة التكوين ,دوافع الانتماء حسب الاطار الجغرافي حسب نوع العملاء ...و فيما يلي بعضا من هذه الاصناف .

تصنيف المنظمات وفق معيار الملكية الى عدة انواع و هي:

1 - المنظمات العامة :

وهي الهيئات , الوزارات , المؤسسات و الاجهزة الاخرى التابعة للدولة , والتي تعمل على إعداد وتقديم الخدمات و السلع للموظفين , وتعدو ملكية هذه المنظمات للدولة , وهناك أنشطة مشتركة بين منظمات حكومية و القطاع الخاص في تأسيس وإدارة منشأة معينة تنتج في الغالب السلع , ويطلق على هذه الشراكة مع القطاع الخاص بالقطاع المشترك .

2 - المنظمات الفردية (الخاصة) :

وهي المنشآت أو المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى أفراد , أو فرد واحد , وفي هذه المؤسسات يكون صاحبها هو المسئول الوحيد أمام القانون , إذا حدثت انحرافات أو مخالفات سلبية , باعتبار المالك الوحيد للمؤسسة , ويكفل لة القانون حرية التصرف في ممتلكاته , وصاحب المؤسسة الفردية يستعين بالإداريين المتخصصين في توجية وقيادة مؤسسة , كما أنه يستعين بالمهندسين و الفنيين لتشغيل وصيانة الآلات والمرافق العامة للمؤسسة .

3 - المنظمات التعاونية :

المنظمات التعاونية شكل من اشكال التعاون الذي ينشأ بين الأفراد , والتي لا تهدف الى تحقيق الربح بالضرورة , و انما الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها و توفير احتياجاتهم و رغباتهم بأقل لأسعار , ويحصل العضو على احتياجة بأسعار مخفضة في المنظمات التعاونية الاستهلاكية , أما إذا حققت المنظمة ربحا من مشتريات غير الأعضاء , فيوزع الربح على الأعضاء .

4 - المنظمات الخيرية والتطوعية

يتصف عمل هذه المنظمات بأن له خصوصية معنية بالنظر الى انتقاء هدف الربح , من مجال نشاطها المميز , وهدفها الوحيد هو عمل الخير والمساعدة لمن يحتاجها , ومن أمثلة هذه المنظمات ما يلي : منظمات العمل الاجتماعي الخيري , النوادي الاجتماعية , والاتحادات النسائية , وجمعيات خيرية .

5 - المنظمات الدولية :

وهي المنظمات التي تعمل على نطاق عالمي , أي لها فروع وأنشطة واتصالات في أكثر من دولة .¹

¹ محمد فوزي العشيرى . مرجع سابق . ص 42 .

تعريف الشركة

- الى حد ما قد إجتمعت الأنظمة والقوانين لمعظم دول العالم على مفهوم واحد للشركة فلقد عرفها القانون المدني الفرنسي والمصري وسار على دربهما العديد من القوانين الاخرى بانها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كلا منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل , و إقتسام ما قد ينشا عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.
- الشروط الألزامية لتكوين الشركة:
- الاشتراك في حصة من رأس المال.
- الحصول علي ربح.
- قانونية الشركة فلا تكون أعمالها محرمة قانونا.
- نية المتعاقدين¹.

أنواع الشركات

- أولاً : شركات مدنية : هي التي يكون غرضها القيام بأعمال مدنية
- ثانياً: شركات تجارية : هي التي يكون غرضها القيام بأعمال تجارية

بعد ما تم عرضه من تعريفات للمفاهيم الاربعة :التنظيم و المؤسسة .المنظمة و الشركة خلصنا الى النتائج التالية:

- كثيراً ماتستخدمت كلمة تنظيم مرادفة للمفاهيم الثلاث:المؤسسة .المنظمة و الشركة.
- تشترك المفاهيم الثلاث : المؤسسة .المنظمة و الشركة , في انها شكل من اشكال التنظيم و لكل شكل خصائص تميزه كما وضعنا سابقا.
- التنظيم كمفهوم يشتمل على هذه الاشكال الثلاث المؤسسة .المنظمة و الشركة ,الا ان كل هذه الاشكال لا تختصر التنظيم.
- كثيراً ما يرد مفهوم المنظمة مرادفا لمفهوم التنظيم و هو أي المنظمة يشتمل على المؤسسة و الشركة.

¹ ناصر دادي عدون .مرجع سابق .ص 48 .

3. أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.

اولا:الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم و العمل.

1.الاتجاه الماركسي :

يعالج الاتجاه الماركسي العديد من القضايا المتعلقة بالتنظيمات ، على غرار البناء الاجتماعي و قضايا الإنتاج و التغيير و التطور و الاغتراب و الصراع الطبقي ...¹ ضمن أطروحات العلماء و المفكرين،الذين تأثروا بالطرح الماركسي و الذي يمثل روح الماركسية التقليدية و الملهم للماركسية المحدثة ، و فيمايلي نتعرض لإسهامات هذا الاتجاه و أطروحاته حول ظاهرة الصراع التنظيمي.

1.1.الماركسية التقليدية :

كارل ماركس : درس ماركس فكر هيجل و تأثر بمذهب الديالكتيك و جعل من الجدلية تفسيرا لتاريخ المجتمعات الإنسانية ، كما تحدث عن البناء الاجتماعي و طبقيته و علاقة ذلك بتوزيع وسائل الإنتاج ، كما ناقش أيضا قضية الاغتراب و استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة في المجتمع الرأسمالي الصناعي.

تحدث ماركس عن الصراع و اعتبره نتيجة لتعارض المصالح و سوء توزيع الموارد النادرة خاصة ، و سوء توزيع السلطة ،² كما صاغ أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي و علاقاته السببية في المسلمات الآتية:

-هناك علاقة طردية بين الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة و الصراع بين أصحاب المصالح فكلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما ، ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة و الخاضعين داخل النسق.

-كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية، ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- تزداد حدة العنف كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة و المقهورة.

¹احسان محمد الحسن:المدخل إلى علم الاجتماع،دار الطليعة،بيروت،1988،ص93.

²حسين صديق:الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم،جامعة دمشق،المجلد 27 العدد 3-4،دمشق،2011،ص326.

-كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.¹

فالصراع الموجود داخل التنظيمات هو انعكاس للصراع الأكبر، و الذي هو صراع الطبقات داخل المجتمع، بين مختلف الثنائيات ، البورجوازية و الطبقة الكادحة، بين الرأسمالية والطبقة العاملة، بين رجال الحكم و عامة الشعب، و داخل التنظيمات يكون بين المسيرين و باقي العمال و الموظفين، متمثلا في الصراع بين إيديولوجية الطبقة الكادحة و إيديولوجية السلطة الحاكمة، التي تعمل بشتى الوسائل لتبرير سيطرتها و استحوادها على مختلف المصالح المادية و المعنوية، و في نظر الماركسية فإن هذه الثنائيات الصراعية موجودة منذ القديم فى مختلف المؤسسات بين الأحرار و العبيد، و بين النبلاء و العوام و بين البارونات و الأقبان، و بين رؤساء الحرف و العمال و اختصارا بين الضعفاء و الأقوياء، و بهذا المنطق يمتد الصراع إلى المؤسسات الإدارية في المجتمعات الرأسمالية الحديثة لتشكل واقعا يدفع مع الوقت إلى رفض علاقة الاستغلال المتسببة في الصراع التنظيمي.

و في هذا السياق و من جهته ابن خلدون : يرجع أصل الصراع إلى الملك و الذي نعبر عنه بامتلاك السلطة و وسائل السلطة داخل التنظيم ، فامتلاك السلطة و وسائلها المادية و القانونية هو من العوامل الأساسية في بناء قوة العصبية التنظيمية بحيث يعطيها إمكانية التحكم فى باقي العصبيات الأخرى، التي تنقسم إما إلى متحالفة أو حيادية أو صراعية و هنا تتدخل عدة احتمالات حسب العديد من الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع، و التي تؤدي إلى تغلب أحد العصبيات التنظيمية على عصبية التنظيم الرسمي أو بقاء الوضع على حاله..²

كما يرى ماركس أيضا أن الطبقة البورجوازية تمتد لتشمل جميع التنظيمات الاجتماعية، و تستغلها في الحفاظ على مصالحها الاقتصادية و فى تعميق الفوارق الطبقيّة و تبرير النظام القائم ، و هذا من خلال قانون التركيز الذي يقصد به تركيز ملكية التنظيم بيد فئة قليلة من الناس بتحالف رجال الدين، و الحكم و رجال الإدارة وأصحاب المال و الأعمال.

1 جوناتان، تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع ، ت : سعيد فرج ، محمد دار المعارف ، القاهرة ، 2000، ص 104 .

2 اعتماد محمد علام : دراسات في علم اجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط1، 1994، ص 192 .

و تعد مشكلة الاغتراب واحدة من القضايا التي يمكن من خلالها معرفة العناصر الاساسية المتعلقة بقضايا التنظيم عامة و المؤسسة الصناعية خاصة ، و يشير مفهوم الاغتراب عند ماركس الى حالة انفصال الانسان عن بيئة الانتاج التي ينتمي اليها ، سواء اكان المنتج اشياء مادية او افكار و من وجهة نظر ماركس هي تنظيمات بيروقراطية و هي لا تشغل وضعا عضويا في البناء الاجتماعي فضلا عن انها لا ترتبط بعملية الانتاج مباشرة ، مهمتها الاساسية الاحتفاظ بالاوضاع الراهنة التي تتمثل في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة .

2.1. الماركسية المحدثه (الجديدة) :

تعود جذورها إلى الماركسية التقليدية من خلال قراءتها الجديدة للمجتمعات الصناعية و التغيرات التي طرأت عليها، حاولت تقديم قراءة جديدة و نقدية للتراث الماركسي الذي اخفق في تفسير التغير السريع للمجتمعات الحديثة ، معتمدة على الصراع كمدخل لتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية على اعتبار أن الصراع يمكن أن يكون أداة للتغيير و التحديث .

من أهم رواد هذا الاتجاه، نتعرض ل : رالف داهرنديروف و لويس كوزر .

رالف داهرنديروف : ساهم داهرنديروف في تطوير الماركسية حيث انطلق من رفض و تنفيذ آراء ماركس حول الصراع الطبقي ، و الذي كان يقوم على الوعي العمالي و سياسات القهر من أصحاب العمال، هذا الرفض كان مبنيا على جملة من الملاحظات، تتمحور حول أن التنظيمات الصناعية الحديثة تحوي طبقة من العمال الأثرياء تختلف في خصائصها عن طبقة العمال أو البروليتاريا التي تحدث عنها ماركس ، فتحليلاته حول هذه النظام الطبقي و العلاقة بين البناء التحتي و الفوقي لم تعد صالحة أو بالأحرى غير مقبولة.

حسب **رالف داهرنديروف** النموذج الصراع الماركسي الذي لم يعد يتماشى مع التغيرات الحاصلة في المجتمع الرأسمالي الحديث، و باقي المجتمعات الحديثة بصفة عامة، و قد مست هذه التغيرات مختلف جوانب الحياة اليومية، فظهرت النقابات و مختلف الجمعيات العمالية و السياسية و الثقافية، و التي ناضلت بقوة للحصول على الاعتراف، و من ثم العمل على تجسيد مطالبها و تحقيق أهدافها بشتى الوسائل، منها الاحتجاجات و الإضرابات و استعمال وسائل الإعلام و غيرها.

اتخذ **رالف دهرندورف** موقفا وسطا بين الماركسية و الوظيفية، فانتقد الماركسية في مثالياتها، و انتقد الوظيفية في نظرتها الأحادية، و انتقل في تحليله من علاقات الملكية إلى علاقات السلطة، حيث أن الصراع يرجع إلى التوزيع الغير العادل للقوة و التفاوت في توزيع السلطة و المراكز السلطوية و من يملكون القوة و السلطة، و من يريدون الاحتفاظ بها،¹ مؤكدا أن الفهم الصحيح لنظريات التغيير يجب أن يعالج في ضوء نظرية الصراع، على اعتبار أن الصراع وسيلة ضرورية للتغيير، و هو ظاهرة اجتماعية طبيعية يمكن أن تكون له وظائف ايجابية تدفع إلى التغيير في المجتمع.

محاولة منه إضفاء الموضوعية على نظريته، اعترف بالصراع كظاهرة اجتماعية طبيعية في كل المجتمعات، يمكن أن تكون له وظائف ايجابية تدفع نحو التغيير.²

تحدث **دهرندورف** عن القوة و السلطة، و اعتبرهما وسيلتان نادرتان تتنافس مختلف الأطراف الفاعلة داخل التنظيم من أجل الحصول عليها، خاصة بين الأطراف الحاكمة و الأطراف المحكومة، إذ يبقى الصراع متمركزا داخل هذه الرابطة الإلزامية المتناسقة، حيث تعمل الأطراف المحكومة بكل ما تملك من وسائل النضال و الاحتجاج و الصراع للحصول على السلطة والقوة و وسائلها، بينما تحاول كل الأطراف صاحبة السلطة أن تبقى على السلطة بين أعضائها بكل ما تتضمنه من مصالح و امتيازات تابعة لها.

لويس كوزر : اهتم بتحليل نتائج و وظائف الصراع، و اعتبر الصراع عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمعات و التنظيمات الحديثة، حيث يرجع الصراع إلى المصادر النادرة المتمثلة في السلطة و القوة و كيفية توزيعها و القيم و طلب المكانة .

اهتم **كوزر** بتحليل نتائج وظائف الصراع، و التي غالبا ما تؤدي إلى التغيير مؤكدا على الدور الوظيفي الايجابي له، فالصراع الداخلي حسب **كوزر** له عدة وظائف ايجابية، فمن خلاله يمكن تنمية و تقوية التحالفات و الاتحادات، كما انه يزيد من أهمية القيم و المعايير الاجتماعية، و يحافظ على بقاء و تماسك الجماعة .

يعرف **كوزر** الصراع بأنه عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية، و اعتبارها نضالا و كفاحا

1 عبدالله عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دس، ص 94.
2 ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 82 .

حول القيم و المكافئات النادرة و مصادر القوة في المجتمع، و هدف أطراف الصراع ليس تحقيق هذه القيم فقط و الوصول إلى هذه المصادر، بل يتضمن محاولة كل طرف إبعاد منافسه. يولي كوزر للصراع أهمية كبيرة، حيث يذهب إلى ابعاد من ذلك بتعريف المجتمع بأنه : أنظمة مترابطة في علاقة غير متوازنة ، بل في علاقة صراعية بسبب رغبة الأفراد في تحقيق طموحاتهم و إشباعا تهم، و هذه العلاقة الصراعية تساعدنا على فهم العلاقات الاجتماعية السائدة، التي هي علاقات صراع حول القيم و المكانة و مصادر القوة.¹

إن نظرة كوزر للصراع داخل المجتمع هي نتاج التحول إلى المجتمع الرأسمالي الحديث و مجتمع ما بعد الرأسمالية، بما يحويه من مؤسسات جديدة تتطلب أنماطا جديدة من العلاقات و طرقا حديثة في التسيير، و هذه التغيرات تولد أنواعا من الصراع تتطلب التكيف معها.

قسم كوزر الصراع إلى عدة أنواع فهناك الواقعي، و غير الواقعي ، و الداخلي و الخارجي.

الصراع الداخلي : يتعلق بالقيم و بالأهداف و المصالح الأساسية للجماعة، يعتبر من اخطر الأنواع حيث يتمحور حول بعض القيم المتنافرة حيث يصبح في مراحل معينة مهددا للبناء الاجتماعي، خاصة إذا فشل هذا البناء في احتوائه و التحكم فيه.

الصراع الخارجي : و يكون بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الطائفي، أي بين الجماعة و الجماعة الخارجية و يزيد هذا الصراع من التماسك الداخلي لكل جماعة، إذ تحرك كل طاقتها في مواجهة الجماعة الأخرى، و في المقابل تقل الصراعات الداخلية إلى أقصى حد و إن ظهرت فستنتهار الجماعة. **صراع واقعي و صراع غير واقعي :** فالصراع الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب الاجتماعية أو عدم القدرة على تحديد الأهداف، وهدف الأفراد من خلال هذا الصراع هو تحقيق أكبر قدر من النتائج.²

لاحظ كوزر بأن هناك فرقا بين صراع يكون وسيلة، و صراع هو نهاية في حد ذاته و هذا ما يجعلنا نبحث عن مقاييس التمييز بين الصراع الواقعي والصراع غير الواقعي.^أ

¹ Coser (L).(A). **Les fonctions du conflit social.** Traduit par Matignon. (M). P. U F. Paris. 1992. P. 20

² Coser (L).(A). Op- Cit.P.P. 152.153.

3.1. نقد و تقييم الماركسية:

لقد اخفقت الماركسية في تفسير الواقع المتغير في المجتمعات الحديثة ، كونه يحدد عاملا واحدا بعينه دون غيره عند تفسير التغير ، حيث ان الحتمية الاقتصادية التي تقرر ان التغيرات التي تطرا على انماط تنظيم النشاط الانتاجي لها اكبر الاثر في تغير كل مظاهر الثقافة في المجتمع . اذ يرى ماركس ان الحقائق الفعلية في أي مجتمع تتمثل في الروابط التي تربط الافراد بعضهم ببعض في عملية انتاجهم لوسائل عيشهم .

الماركسية المحدثه و ان جاءت كرد فعل على النظرية التقليدية و البنائية الوظيفية الا انها ظلت تدور في فلك الماركسية تارة و الوظيفية تارة اخرى.

كما اعتبر هذا الاتجاه الصراع ناتجا لظروف واقعية و مجتمعية دون وصف و تحليل لهذه الظروف التي يمكن من خلالها فهم الصراع كاداة للتغيير و التطور .

2. الاتجاه البنائي الوظيفي

برزت مساهمات البنائية الوظيفية في الفكر التنظيمي بعد الانتقادات التي وجهت لنظريات الكلاسيكية في ادارة التنظيم و خاصة ازاء عجزها عن حل المشكلات القائمة في التنظيمات الراسمالية ، حيث تنطلق من فكرة ان التنظيمات عبارة عنمجموعة من الانساق الاجتماعية و الفرعية تتشابه و تتفاعل فيما بينها و تهدف الى تحقيق التكيف مع الكل التي تعتبر هي جزء منه ، أي انها نسق فرعي ينتمي الى نسق كلي تربطه علاقات تعاونية مع باقي الانساق و تتطور هذا الاتجاه بفضل اعمال كل من تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون فيليب سيلزنيك ..

1.2. تالكوت بارسونز

انطلق بارسونز من فكرة ان التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من وحدات فرعية (اقسام ،وظائف ، جماعات مهنية ، ادارات ...) و هي في نفس الوقت تمثل وحدات داخل النسق الاكبر (اقتصادي ، سياسي ...) و ينظر بارسونز للنسق بوصفه نسق مفتوح يؤثر و يتاثر بالبيئة الخرجية التي يحصل منها على مدخلاته و يصرف فيه منتجاته و لكي يقوم التنظيم بوظيفته لابد له من جملة من المتطلبات :

- التكيف و المواءمة.
- تحقيق الاهداف.
- التكامل.
- الكمون .
- تدعيم النمط .
- مطلب احتواء التوترات التنظيمية .

كما ميز بين مستويات تحليل التنظيمات :

- المستويات الفنية.
- المستويات الادارية.
- المستويات النظامية.

يرى بارسونز بأن وظائف التنظيم و أهدافه تتحقق من خلال التكامل و المحافظة على النمط و احتواء التوترات و التكيف و إنجاز الهدف، و بذلك يعتبر النسق مفتوحا و مغلقا في نفس الوقت، فأما النسق المغلق فيكون من خلال تعاون أجزائه و تكامل وظائفها بصورة تحقق توازن و أهداف النسق أما التوترات و الاضطرابات فهي عناصر مهددة لاستقراره لذا يجب احتواؤها باعتبارها حالة مرضية، و من عوامل معالجة التوتر عمليات التكيف مع المتغيرات المختلفة، خاصة متغيرات البيئة الخارجية التي يدخل النسق في علاقة مستمرة معها لأجل استمرار أداء وظائفه و ذلك من خلال المدخلات التي يتحصل عليها البشر مادية و غيرها، و من هذا ما يفسر الاهتمام بالمعوقات الوظيفية كالتوتر باعتباره أحد المعوقات الوظيفية الهامة، و هناك مصادر أخرى لهذا التوتر هي التنافس الموجود في النسق المهني مثل تباين درجة النفوذ والإختيار الفردي للمهن، و مبدأ تكافؤ الفرص و مقاومة قواعد السلطة بين تعارض المصالح، استغلال الأقوياء للضعفاء و حرمانهم من الامتيازات مما يدهور وضعهم الإجتماعي، و تباين الثقافات لتباين الإيديولوجيات، وعدم تكافؤ الفرص داخل النسق المهني يؤدي إلى تباين مستويات الإنجاز في المجتمع، و تباين الأشكال القربية لاختلاف الأوضاع المهنية للأفراد داخل النسق¹.

يتحدث بارسونز عن المنافسة الموجودة داخل النسق المهني، و التي قد تتطور لتصل إلى الصراع، الذي يعتبره مثله مثل الماركسيين المحدثين على أنه حالة تكون بين المالكين للسلطة و الفاقدين لها، أي بين الأقوياء و الضعفاء بحيث يحاول الأقوياء السيطرة و استغلال الضعفاء بينما قد يقاوم الضعفاء ذلك، و من أهم عوامل هذا التصادم أيضا التباين الثقافي و الإيديولوجي بين هذه الأطراف. قليلا ما يستخدم بارسونز مصطلح الصراع و يستعمل بدله مصطلحات أخرى منها المنافسة و التوتر، ذلك لأنه يعتبر الصراع ظاهرة سلبية ومعيق وظيفي و مرض يجب علاجه و إزالته من داخل النسق، و يتم ذلك عن طريق القوى الداخلية التي يكتسبها النسق، و تكامل القيم و المعايير الداخلية يوجه السلوك نحو هذا الهدف².

¹ ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 121 .

² ناصر قاسيمي : نفس المرجع ، ص 136 .

2.2. روبرت ميرتون :

اهتم روبرت ميرتون بالجوانب السلبية في التنظيم البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر ، ميرزا المعوقات الوظيفية لهذا التنظيم ، حيث يرى ان البيروقراطية كتنظيم رشيد و عقلاني تساعد في تحديد الاهداف و المسؤوليات و تنظيم العمل ، و كذا ضبط السلوك و التنبؤ به ، لكنها بالمقابل تهمل شيءا اساسيا من وجهة نظر ميرتون ، و هو اتجاهات الافراد و مشاعرهم و كذا دور الجماعات الغير الرسمية داخل التنظيم الرسمي .

كما يرى ايضا ان الاشراف الدقيق و اقواعد الصارمة تؤدي الى عدم المرونة ، و هي بذلك تصبح هدفا في حد ذاتها و ليس وسيلة لتحقيق اهداف التنظيم ، و هذا يقود الى تجمد السلوك التنظيمي و هو من النتائج الغير المتوقعة .
و يترتب عن ذلك :

- تراجع العلاقات الشخصية في مقابل العلاقات الوظيفية.
- التكرار يزيد من استيعاب اعضاء التنظيم للقواعد و القوانين و اجراءات العمل .
- كلما كان السلوك ثابتا كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية و ثابتة دون البحث عن بدائل .

من اهم اضافات ميرتون للتحليل البنائي الوظيفي هو حديثه عن الوظائف الظاهرة و الوظائف الكامنة و تحليله للبدائل الوظيفية و كذا معالجته للمعوقات الوظيفية :¹
بالنسبة للوظائف ، ميز ميرتون بين :

- **الوظائف الظاهرة** : و هي الوظائف المعلنة التي تهدف التنظيمات الى تحقيقها .
- **الوظائف الكامنة** : و هي مجموع الوظائف الغير المعلنة او غير المتوقعة .

اما في حديث ميرتون عن المعوقات الوظيفية : نجده ميز بين مفهومي الوظيفية و اللاوظيفية ، حيث يرى ان النظام يمكن ان يكون وظيفيا للبعض و لا وظيفيا للبعض الاخر ، فقد تكون العناصر الاجتماعية او الثقافية وظيفية لمجموعات معينة و غير وظيفية لمجموعات اخرى ، و على لابد من تجاوز فكرة ان أي عنصر اجتماعي او ثقافي يكون وظيفيا بالنسبة للمجتمع كله .

¹ السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص 81 .

و مثاله في ذلك النظام البيروقراطي حيث انه كنظام يمكن ان يزيد كفاءة التنظيم من خلال تقسيمة العقلاني للعمل و كذا مبدا التخصص و العلاقات الرسمية و التسلسل الوظيفي ، لكن سرعان ما تحول تطبيق هذا النظام الى هدف في حد ذاته ، بدل من كونه وسيلة لتحقيق اهداف التنظيم .

كما يطرح فكرة البدائل الوظيفية كر فعل على الحتمية الوظيفية التي تؤدي الى الجمود ، و انطلاقا من فكرة انه هناك اكثر من طريقة لتلبية حاجيات الافراد فان البنية الثقافية في كل مجتمع يمكن تحقق قدرا كبيرا من التكيف و هذا ما يطلق عليه ميرتون البدائل الوظيفية .

3.2. جورج سيمل:

في كتابه سوسيولوجيا الصراع، ناقش مختلف المفاهيم التي تحيط بفكرة الصراع معتبرا إياه ظاهرة إيجابية، و الصراع يكون سلبيا أو إيجابيا حسب خصائص أطرافه، و ميز بين شكلين للصراع، الصراع الشرعي مثل الصراعات الاقتصادية التي تكون لها نتائج إيجابية أو صراع غير شرعي نتيجة لتناقض المصالح،¹ كما يرى أن المنافسة تصبح صراعا إذا تطورت إلى استعمال الطرق غير الشرعية للقضاء على الخصم وإبعاده من السوق أو دفعه إلى الإفلاس.

تأثر جورج سيمل بالصراع الماركسي و بأعمال سبنسر و اعتبر الصراع ظاهرة إنسانية ، كما صاغ مفاهيم التفاعل الاجتماعي و الترابطات الداخلية المكونة لبناء الجماعة، و اعتبر المجتمع شبكة من العلاقات المتعددة بين الأفراد

و قد ميز بين عمليتين من عمليات التفاعل الاجتماعي هما المنافسة و الصراع، حيث يرى المنافسة صراعا غير مباشر لأن هدفها ليس بين يدي أي طرف ...ولأن وظائفها تميل إلى أن تكون إيجابية في أغلب الأحوال و هي المساعدة على التقدم، أما الصراع المباشر فأهدافه تكون بين يدي أحد الأطراف.²

يعتبر سيمل الصراع عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي، إلا أن مصدره هو البنية الفطرية البشرية و ليس تعارض المصالح، مؤكداً أن الحوافز العدوانية عملية مثل الكثير من العمليات تحافظ على الكل الاجتماعي و لا تتناقضه ، و بينما اعتبر المجتمع التعاوني المتوافق و

¹ Simmel (G). **Le conflit**. Traduit de l'Allemand par Sibylle (M). Ed Circé . Paris. 1995 . P 101.

² Ibid. P. P. 102.104

المتكامل يتعارض مع سنة الحياة، فإن تحليله للصراع ما زال متأثراً بالاتجاه الذي يرى أنه يزيد من التضامن.¹

4.2. فيليب سلزنيك :

يعرف سلزنيك التنظيم بأنه بناء يعبر عن فعل عقلائي، و تظهر أنساق الفعل العقلاني داخل التنظيم من خلال نسق الفعل و النسق الرسمي، فأما نسق الفعل فيتطلب البناء الرسمي عناصر الضبط و التحكم و التفويض وملاءمة البناء الفيزيقي و إدراك حقيقة أفعال الأفراد و مشاعرهم، و أما النسق الرسمي فيتطلب البناء التكيف مع البيئة الخارجية سواء كانت فيزيقية أم اقتصادية أم اجتماعية، و هذا يحتاج بالضرورة إلى أنساق من العلاقات القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة.

يرى بأن الصراع مرض يجب القضاء عليه، و نجاح النسق يكمن في إيجاد آليات تقضى على كل أشكال الصراع، أما مصادر الصراع فقد حددها في التنافس داخل النسق المهني، و مقاومة قواعد السلطة، و استغلال الأقوياء للضعفاء، و اختلاف الثقافات باختلاف الأبنية، و تباين الأشكال القرابية، و عدم تكافؤ الفرص...²

1 جوناتان ، تيرنر : مرجع سابق ،ص 111.

2 ناصر قاسيمي :مرجع سابق ،ص 135 .

5.2. نقد و تقييم الاتجاه البنائي الوظيفي:

يقوم الاتجاه البنائي الوظيفي على جملة من المبادئ:

- التنظيم يتكون من مجموعة عناصر متكاملة فيما بينها ، تربطها علاقات وظيفية.
- يمكن تحليل المؤسسة تحليلا بنائيا وظيفيا .
- تعمل المؤسسة من خلال وظائفها على اشباع حاجات الافراد المنتمين اليه .
- النظام القمي هو الذي يقسم العمل على الافراد و يحدد واجباته و حقوقه كما يحدد اساليب اتصاله و تفاعله مع الاخرين .

من الانتقادات التي وجهت للاتجاه البنائي الوظيفي هو انه كان ذو طابع وصفي اكثر منه تفسيري و كذلك تحيزه في تناول الواقع لبعض الابعاد دون الاخرى .

كما يؤخذ عليه اهماله لفكرة الصراع الاجتماعي مع ان الصراع يعتبر عاملا مهما في تطور المجتمعات الانسانية .

يمكن القول ان الاتجاه الماركسي يختلف في تناوله لقضايا التنظيم عن الاتجاه البنائي الوظيفي ، فالماركسية ركزت على الصراع باعتباره عنرا هاما في عملية التغير و التطور و كذلك مثال الاغتراب مركزين بذلك على البعد الاقتصادي ، في حين الاتجاه البنائي الوظيفي اهتم بقضايا النسق و البناء و تحقيق التوازن و الاستقرار و ان التنظيم نسق يتواجد ضمن النسق الاكبر في علاقة تكاملية وظيفية .

اتجاه اخر ربما تركز اهتمامه اكثر حول قضايا العمل و ان كان قد تناول بعض القضايا التي اخذت حيزا كبيرا في الفكر التنظيمي ، راينا انه من الضروري التطرق لها باعتبار ان المادة المقدمة هي بالدرجة الاولى مدخل لعلم الاجتماع التنظيم و العمل ، هذا الاتجاه حسب تصنيف العديد من الكتاب يضم الدراسات السوسولوجية في هذا السياق ،حيث اننا سنتطرق لكل من ايميل دوركايم و ابن خلدون .

3.الاتجاه السوسيولوجي:

1.3.ابن خلدون :

في كتابه القيم "العبر و ديوان المبتدأ و الخبر في أيام العرب و العجم و البربر و من عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر"، و المعروف بكتاب " مقدمة ابن خلدون"، و هي أول بحث علمي في كيفية دراسة التاريخ على أسس علمية و تحليلية، و قد أراد ابن خلدون من خلال هذه المقدمة أن يبين كيفية دراسة التاريخ ، و العوامل التي تؤدي إلى سير الأحداث و العلاقة بين مختلف الوقائع و الأحداث. كما أن التحليلات التي تضمنها هذا الكتاب ، هي التي أهلت ابن خلدون-حسب رأي العديد من المفكرين- أن يكون مؤسس علم الاجتماع، فهو أول مفكر جعل من المجتمع الإنساني موضوع دراسة علمية، يهدف إلى تفسيره.

و في إطار دراسته هذه للمجتمع في حركته التاريخية ، اهتم ابن خلدون بالظواهر الاقتصادية، و هي تمثل نشاطا يعتبر أساس العمران، إذ أن "العيش الذي هو الحياة، لا يحصل إلا بهذا"¹، و يخصص لهذا النشاط الباب الخامس من كتابه الأول "في المعاش و وجوبه من الكسب و الصنائع و ما يعرض في ذلك كله من الأحوال و فيه مسائل"، حيث تعرض للعديد من المسائل المتعلقة بالمعاش و الكسب و الصنائع.

منطلقا من تعريف العمل أو المعاش على انه: "ابتغاء الرزق و السعي في تحصيله و هو مفعول من العيش"².

قيمة العمل عند ابن خلدون

حيث أعطى -ابن خلدون- أهمية كبيرة للعمل ، معتبرا إياه مقياسا للإنتاج ، و وسيلة لتحقيق الأمن و الطمأنينة ، و ربط بين القيمة المادية للعمل و المكانة الاجتماعية ، فالإنسان المالك للثروة الناتجة عن العمل كوسيلة وحيدة للكسب ، يكون ذو جاه و مكانة في المجتمع.

و هو بذلك يكون قد أعطى للعمل قيمة اجتماعية ، كما أعطى له قيمة معنوية فيرى أن من بين الأعمال ما لا يكسب صاحبه مالا كثيرا، لكن يعطيه فوائد معنوية و نفسية.

و من أهم آرائه ، قوله أن العمل هو النشاط المرتبط بالجهد البشري ، و الذي له قيمة و منفعة عملية ملموسة ، و هو بذلك يكون قد رفض الأعمال السحرية الخرافية التي لا فائدة من ورائها.³

¹ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون: مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الله محمد الدرويش ، دار يعرب ، دمشق، ط 1، ج 1، 2004، ص48

²ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، نفس المرجع، ص68 .

³ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، نفس المرجع، ص59 .

تقسيم العمل و التعاون

و يواصل ابن خلدون تحليلاته , مبينا أن حياة البشر لا تستمر إلا بوجود تقسيم للعمل , أو كما عبر عنه بالتعاون حيث يقول: " ثبت أن الواحد من البشر غير مستقل بتحصيل حاجات معاشه , و أنهم متعاونون جميعا في عمرانهم على ذلك , و الحاجة التي تحصل لتعاون طائفة منهم تسد ضرورة الأكثر من عددهم أضعافا , فالقوت من الحنطة لا يستقل الواحد بتحصيل حصته منه , و إذا انتدب لتحصيله الستة أو العشرة , من حداد و نجار آلات , و قائم على البقر و إثارة الأرض و حصاد السنبل , و سائر مؤن الفلح و توزعوا على تلك الأعمال , أو اجتمعوا و حصلوا بعلمهم ذلك المقدار من القوت"¹

فالإنسان لا يستطيع تلبية حاجياته بمفرده و إن كان صاحب صنعة أو مالكا فهو بحاجة إلى أناس آخرين لتلبية هذه الحاجيات.

كما يؤكد أن تقسيم العمل يؤدي بالضرورة إلى زيادة المردودية , حيث يقول: "فانه بذلك قوت لأضعاف المرات فالأعمال بعد الاجتماع زائدة على حاجات العاملين و ضرورتهم".²

يرى ابن خلدون أن ثروة الأمم تكمن في ما تنتجه الصنائع و الحرف، و تتمثل طرق اكتساب هذه المنتجات أو الأموال، أو مظاهر النشاط الاقتصادي، أو ما يسميه هو "بوجوه المعاش"، في الصيد بأنواعه و تربية الحيوانات و الفلاحة و الصناعة، غير أنه يولي أهمية كبيرة للصناعة في دراسته.³

كما قسم الصنائع إلى البسيط و المركب قائلا:

"الصنائع و منها البسيط و المركب , البسيط الذي يختص بأمر المعاش و المركب الذي يكون للكماليات".⁴

و يواصل قائلا: " و تنقسم الصنائع أيضا إلى : "ما يختص بالمعاش ضروريا كان أو غير ضروري , و إلى ما يختص بالأفكار التي هي خاصية الإنسان من العلوم و الصنائع و السياسة, ".... و يتابع ابن خلدون مفصلا في ذلك: "و من الأول الحياكة و الجزارة و النجارة و الحدادة و أمثالها, و من الثاني الوراقة و هي معاناة الكتب بالاستتساخ و التجليد و الغناء و الشعر و تعليم العلم و أمثال ذلك و من الثالث الجندية و أمثالها".⁵

¹ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون, نفس المرجع, ص32 .

²ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون, نفس المرجع, ص33.

³احمد سليمان محمود خصاونة. مرجع سابق, ص 8 .

⁴ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون, مرجع سابق, ص90

⁵ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون, مرجع سابق, ص90

كما أشار إلى فكرة تقسيم العمل الدولي، من خلال تخصص دول بعينها في منتج محدد، فأساس الصناعة هو التخصص و تقسيم العمل، و قد خصص أحد فصول المقدمة للتفصيل في هذا الجانب بعنوان " في اختصاص بعض الأمصار ببعض الصنائع دون البعض الآخر"، و هو بذلك يكون قد تعرض إلى ما أصبح يعرف حديثا بنظرية التجارة الدولية أو التخصص الدولي، و في تفسيره لأسباب ذلك يرى أن الاختلاف في ظروف إنتاج بين بلد و آخر، يعطي دولا ميزة نسبية في إنتاج معين يجعلها تنتج بوفرة و بأقل التكاليف مقارنة بدول أخرى.¹

2.3. ايميل دوركايم

ايميل دوركايم عالم الاجتماع الفرنسي (1864-1920) و في احد أهم مؤلفاته : "في تقسيم العمل الاجتماعي" و الذي ناقش فيه موضوع تقسيم العمل الاجتماعي و حمله بأهم آرائه و تحليلاته حول هذه الظاهرة.

تحديد المشكلة

في تحديد مشكلة كتابه , انطلق مؤكدا أن تقسيم العمل ليس بالفكرة الحديثة , بل يرجع إلى القرن السابق أي الثامن عشر, و هو قانون كانت تخضع له هذه المجتمعات بطريقة غير واعية إلى أن جاء ادم سميث , و اخرج هذا القانون إلى العلن مبتكرا له اسم إلى درجة أن اقترن هذا المفهوم باسمه² (كما بينا في مستهل هذا المقال).

حيث يقول: " بالرغم من ان تقسيم العمل لم يبدأ منذ البارحة , فان المجتمعات منذ القرن الماضي فقط , بدأت تشعر بهذا القانون الذي كانت حتى ذلك الحين تخضع له بطريقة تكاد تكون غير واعية , و مما لا ريب فيه , أن مفكرين كثر منذ الزمن القديم قد أدركوا أهميته , و لكن ادم سميث هو أول مفكر حاول أن ينشئ نظريته و ابتكر هذه الكلمة "...³

و يواصل ايميل دوركايم حديثه عن تقسيم العمل , مقدما حججه و مبرراته التي دفعته لكي يفند رأي الكثير من المفكرين , الذين يرون أن تقسيم العمل هو غير أخلاقي (انحطاط خلقي) مؤكدا أن التخصص و تقسيم العمل هو ضرورة من ضرورات الاجتماع و هو بذلك يتوافق مع الفكرة الأساسية التي أكد عليها ابن خلدون (أن الإنسان من اجل قضاء حاجاته هو مضطر أن يتعاون مع الآخرين).

حيث يقول ايميل دوركايم: " لما كان الباحثون لم يرو بصورة عامة وظيفة تقسيم العمل , فان النظريات التي اقترحت له كانت واهية إلى هذا الحد , و الحق انه على فرض أن الأخلاق منطقة محايدة فانه من

¹ احمد سليمان محمود خصاونة. مرجع سابق. ص 12 .

² ايميل دوركايم: في تقسيم العمل الاجتماعي, ت. حافظ الجمالي, اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع, بيروت, 1982. ص 51 .

³ ايميل دوركايم, نفس المرجع, ص 68 .

المستحيل أن يكون تقسيم العمل جزءا منها....و إذا هو لم يكن خلقيا فهو انحطاط خلقي....لا يمكننا بالتالي أن نتخذ موقفا , و نعتد على أولوية الأخلاق لنحكم نهائيا بالسرد على تقسيم العمل حكما جذريا....فان ضرورة التخصص البديهية تجعل هذا الموقف مستحيل"¹.

فهذا التغيير الذي عرفته المجتمعات نتيجة للثورة الصناعية , و الذي تجلى في الانتقال من البساطة إلى الاتساق و التخصص ليس باعثا على القلق , أو مؤشرا على الانحطاط الأخلاقي معتمدا في تحليلاته على ملاحظاته للأجواء العامة التي أفرزتها الثورة الصناعية في بريطانيا لتعم فيما بعد سائر أوروبا.

لقد ارتبطت هذه الثورة بتحول كبير, تمثل في إنتاج البضائع بوفرة هائلة نتيجة اندثار المهن التقليدية أمام زحف الآلات التي صممت للقيام بمهام غاية في التخصص , وفرضت على العمال تناسق وتضافر و تعاون مجهوداتهم.²

التعاون الآلي و التعاون العضوي

أقام دوركايم دراسته لظاهرة تقسيم العمل في المجتمع , على تصوره لنوعين مختلفين من المجتمعات.

فإذا كان المجتمع الأول يتصف بالبساطة , ويتميز بالتعاون الآلي والمعمار الاجتماعي المتجانس و المتشابه إلى حد ما, و ينعقد فيه تقسيم العمل , أو يوجد في شكل إرهاصات باهتة, يكون المجتمع الثاني الحداثي حائزا على التعاون العضوي ومستندا على تقسيم واسع للعمل.³

في هذا الإطار, يعتبر تقسيم العمل حقيقة اجتماعية مادية تؤشر على المحددات المرتبطة بالتخصصات والمسؤوليات.

ففي المجتمعات البسيطة, يؤدي الناس الكثير من المهام المختلفة ويتحملون عددا كبيرا من المسؤوليات.

أما في المجتمعات الحديثة نلاحظ أن الناس يحتلون مواقع أكثر تخصصا ويتحركون في نطاق ضيق من المهام والمسؤوليات.

حسب المبدأ الذي ينطلق منه دوركايم ويعيد التذكير به في مواضع كثيرة من مؤلفه, يشكل تقسيم العمل مصدرا أساسيا للتعاون العضوي (أو التضامن العضوي).¹

¹ولي الدين عبد الرحمن محمد ابن خلدون, مرجع سابق,ص90
² بشاينية سعد: علم اجتماع العمل, الأسس النظرية و التجارب, منشورات جامعة قسنطينة, الجزائر. 2001, ص 56 .
³ عائشة الثابت : مرجع سابق. ص15

أسباب تقسيم العمل

في فصل كامل من كتابه - في تقسيم العمل الاجتماعي- خصصه ايميل دوركايم للبحث في الأسباب التي أنتجت تقسيم العمل , انطلق من العديد من النظريات لمفكرين عدة منها النظرية التي ربطت بين تقسيم العمل و رغبة الإنسان في تحقيق السعادة.

قائلا : " و ترى أكثر النظريات انه لا ينشأ إلا عن رغبة الإنسان في أن يزيد سعادته باستمرار...و من المعروف انه كلما ازداد العمل تقسيما كلما ازداد الإيراد ارتقاعا و كانت الموارد التي يضعها بين أيدينا فضلا عن أنها تصبح من نوعية أفضل...فكلما ازداد ما يملكه منها ازداد سعادة ".²

ففي هذا الموقف يبين ايميل دوركايم , انه هناك العديد من المقولات التي ترى أن تقسيم العمل كان نتيجة لسعي الإنسان لتحقيق السعادة , من حيث زيادة الإنتاج و الأرباح , كذلك ما يقدمه تقسيم العمل من جودة و ووفرة في السلع , و هذه من وجهة رأي أصحاب هذا الموقف هي تؤدي للسعادة.

كما انه هنالك من الآراء ممن ربطها بالتقدم , لكن ايميل دوركايم يواصل في تحليلاته بتقديم أمثله قائلا: "هناك عددا من الشعوب البدائية التي تعيش في حالة ركود لا تفكر في الخروج منها , و مع ذلك فان سعادتها خاضعة للقانون العام....الأمر كذلك في الريف لدى الشعوب المتمدنة , إن تقسيم العمل إلا ببطء و قلما يشعر الناس بحاجة إلى التغيير, و أخيرا فان تقسيم العمل ينمو ببطءو على ذلك فانه ليس هو السبب الذي يبحث على هذا النمو".³

و بهذه الطريقة يفند ايميل دوركايم هذه الأطروحات.

و بالمقابل يضع أطروحات أخرى كقوله : أن العمل يزداد انقساما كلما أصبحت المجتمعات أعظم حجما ..و يضيف في مواقف أخرى الباعث على التقدم و أيضا أن تقسيم العمل هو نتيجة من نتائج التنازع على البقاء .

كما يؤكد حقيقة لا مفر منها , و مفادها أن تقسيم العمل لا يتم إلا بين أعضاء مجتمع قائم بالفعل.

و في ذكر موضوع السعادة , نجد ابن خلدون أيضا يبحث عن أسباب السعادة في فصله الذي خصصه للكسب و المعاش , و يمكن ان نقول انه قد أعطى طرعا يتوافق مع موقف ايميل دوركايم إلى حد ما

¹ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري, دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر, أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم اجتماع التنظيم, جامعة الجزائر, 2004-2005. ص 19 .

²ايميل دوركايم, مرجع سابق, ص 268 .

³ايميل دوركايم, مرجع سابق, ص 268 .

حيث يقول: "إن السعادة و الكسب يحصل غالبا لأهل الخضوع و التملق و إن هذا الخلق من أسباب السعادة".¹

حيث أعطى ابن خلدون بهذه الطريقة , سببا من أسباب السعادة و ذلك بناء على ملاحظاته لأحوال العمران و أمصاره و فئاته المختلفة .

في مواقف أخرى ينبه ايميل دوركايم لحقيقة أخرى , مبينا أن تقسيم العمل يفترض من العامل، عوض أن يبقى منكبا على مهمته، التوجه ببصره نحو متعاضديه والتفاعل معهم. وهكذا تكون جميع أشكال تقسيم العمل التي لا ينتج عنها التعاون أشكالا باثولوجية (مرضية)

و ذكر أشكالا مختلفة لتقسيم العمل , و التي وصفها بالمرضية و الباثولوجية منها :

- تقسيم العمل غير المنتظم.
- تقسيم العمل الإكراهي.
- و أشكال أخرى.²

الاغتراب

و تكلم ايميل دوركايم أيضا على قضية مهمة حين قال:

" بالفعل، إذا كان (الفرد) لا يعرف إلى أين تتجه العمليات المطلوبة منه، إذا لم يقرنها بأي هدف، فلن يستطيع القيام بها إلا برتابة. في كل يوم، يكرر نفس الحركات بانتظام رتيب، لكن دون الاهتمام بها أو فهمها "فلا نستطيع أن نبقي لامبالين حيال هذا الإذلال للطبيعة الإنسانية.³

فتقسيم العمل , و إن كان له انعكاسات ايجابية كثيرة , إلا انه لا يمكن أن نغض النظر على ما اسماه بالإذلال للطبيعة البشرية , أو ما يصطلح عليه بالاغتراب , نتيجة أداء العامل لنفس الحركات بانتظام و رتابة و تكرار , دون أن يفهم الغاية في كثير من الأحيان منها, و هو ما يمكن يخلق لدى الفرد شعورا بالاغتراب و القطيعة بينه و بين المنتج الذي يشارك في صناعته.⁴

يمكن القول ان ابن خلدون و في القرن الرابع عشر تكلم عن أهمية العمل إذ اعتبره هو الذي يمنح الفرد مكانته في المجتمع , و وجود الإنسان داخل هذا المجتمع, يجعله مضطرا للتعاون مع الآخرين من اجل

¹ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون, مرجع سابق, ص 266 .

² ايميل دوركايم, مرجع سابق, ص 268 .

³ ايميل دوركايم, مرجع سابق, ص 268 .

⁴ عائشة الثابت, مرجع سابق, ص 23

تلبية حاجياته , قدما بذلك تقسيم العمل في ايسر تجلياته, كما أعطى تصورا آخر يعنى بالتخصص وتقسيم العمل من خلال جعل أقسام للصنائع ,

بالمقابل , نجد اميل دوركايم هو أيضا يؤكد على أن تقسيم العمل و هو ضرورة من ضرورات الاجتماع , معتبرا إياه قانونا تخضع له المجتمعات. هذه المجتمعات -الأوروبية و التي هي موضوع بحث اميل دوركايم -التي عرفت العديد من التغيرات خاصة بعد الثورة الصناعية , و في محاولة منه لفهم هذه التغيرات يتحدث اميل دوركايم عن نوعين من التعاون أو التضامن منه الآلي الذي تتميز المجتمعات قبل الثورة الصناعية و التعاون العضوي الذي جاء نتيجة لتقسيم العمل.

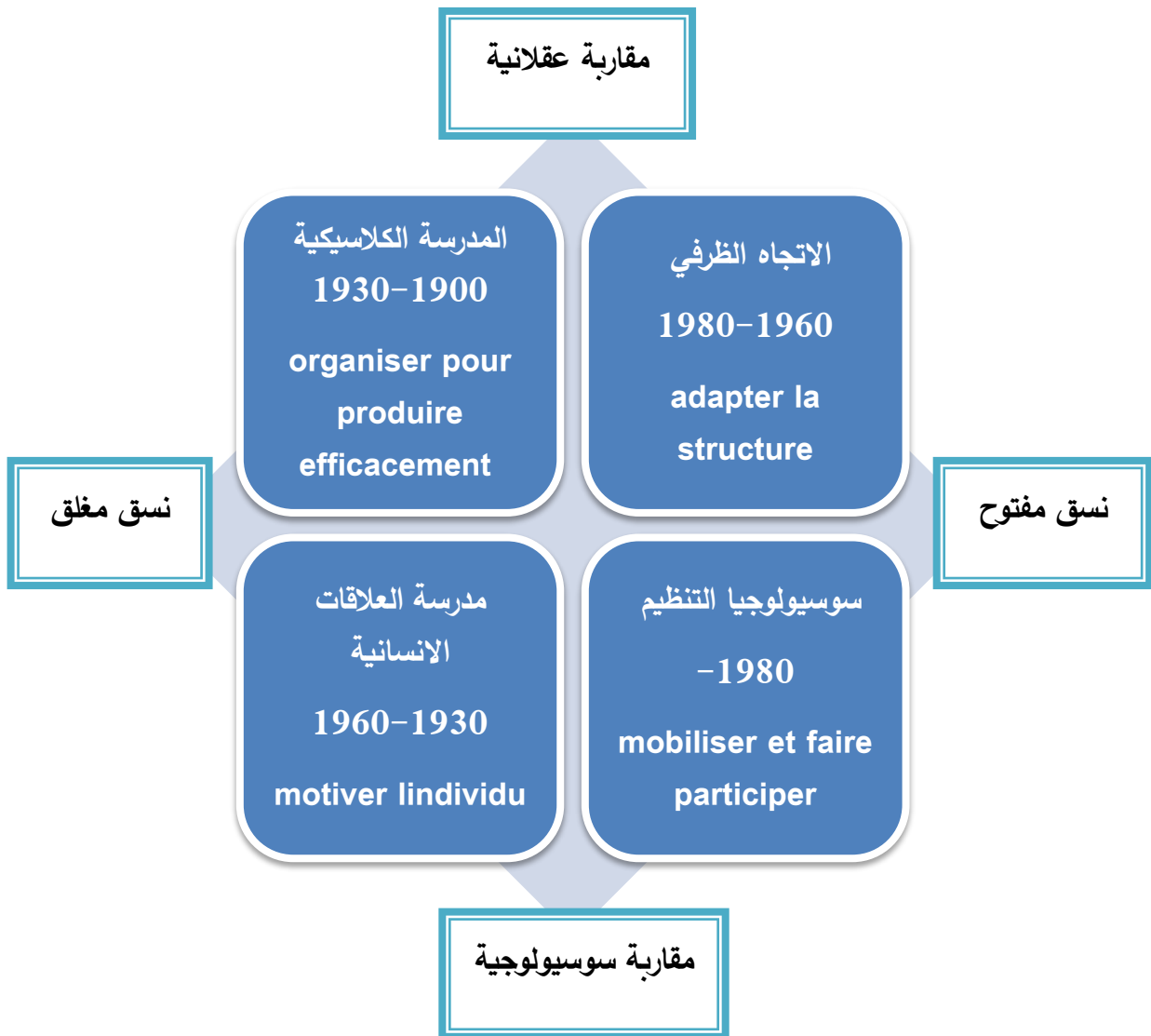
كما أعطى أوربا كمثال على تقسيم العمل الدولي, هذا الأخير الذي أشار إليه ابن خلدون و أعطى تصوره الخاص حوله.

كانت هذه بعض من اسهامات ابن خلون و اميل دوركايم في قضايا العمل، و في مايلي نتطرق لباقي المداخل النظرية التي يمكن ان نصنفها في اطار الفكر التنظيمي و نعرضها في شكل من الایجاز على اعتبار ان المادة هي مدخل لعلم الاجتماع التنظيم و العمل ، أي ان التعمق فيها اكثر ربما ياخذنا الى مادة نظريات التنظيم .

يمكن القول ان الفكر التنظيمي تطور من خلال سنوات من الممارسات الادارية و التنظيمية بفضل ابحاث و تجارب العديد من العلماء و المفكرين الذين شكلوا من خلال اطروحاتهم التراث النظري في علم اجتماع التنظيم ، هذا التراث الذي تجسد في جملة من الاتجاهات و المداخل النظرية التي ميزت كل مرحلة من مراحل تطور الفكر التنظيمي ، و هذه المداخل مازالت لها اهمية كبيرة من خلال ماتقدمه من ماهيم و مبادئ و قواعد و اساليب لفهم و تفسير مختلف قضايا التنظيم .

و في مايلي شكل بياني توضيحي لهذه الاتجاهات وفق ما صاغه سكوت .

شكل رقم 1 : يمثل الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم وفقا لي مخطط سكوت



ثانيا : المدرسة الكلاسيكية :

يرجع تاريخيا ظهور هذه المدرسة الى مطلع القرن 19 حيث توجهت الدراسات للبحث في افضل السبل من اجل تحقيق الكفاية الانتاجية و رفع مستوى الاداء و كان الاعتقاد السائد ان كفاءة المؤسسة و فعاليتها تزدادان بتوسيع حجمها .

حيث كان التوجه الاساسي لهذا المدخل النظري هو زيادة انتاجية التنظيمات من خلال التركيز على بعض العناصر او الوسائل من اهمها :

- دراسة افضل الطرق الفنية لاداء العمل.
- الاهتمام بكفاءة العملية الادارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه و تطبط العمل في المنظمة.

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر:

(1) الإدارة العلمية : فريديريك تايلور



تعريف العالم: فريديريك تايلور

فريديريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلاذلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. توفي في 21 مارس 1915 بفيلاذلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة، وهو من عائلة غنية، وعرف تايلور بأنه مجتهد مثابر ومنظم . كان يعاني من الضعف الشديد في البصر، مما منعه من اكمال د راسته العليا رغم انه كان مؤهل لذلك.

عمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة اربع سنوات التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب و خلال ثمان سنوات تدرج تايلور في تلك الشركة من عامل بسيط الى ميكانيكي فني الى مهندس بالشركة.

و اتاح له تدرجه في الوظائف فرصة فهم شؤون الانتاج و نفسية العمال و سبب تدمرهم و انخفاض كفايتهم الانتاجية.

و حين جاءتة الفرصة و عين كبير المهندسين بالشركة بدا بدراساته و تجاربه و نادى باهمية مبادئه و دافع عنها و عن اهمية تطبيقها في الحياة العلمية.

انتشرت مبادئه و افكاره في الادارة في معظم البلدان الصناعية كامريكا و روسيا و انجلترا و فرنسا و المانيا .

اهم مؤلفاته :

- في 1893 اصدر مذكرة حول كيفية انتاج الاشرطة المطاطية.
- في 1895 اصدر مذكرة حول الاجور بالقطعة.
- في 1903 اصدر كتاب حول الادارة للورشة.
- في 1906 اصدر مذكرة حول كيفية تقطيع الصفائح المعدنية.

- في 1911 اصدر ونشر كتاب عنوانه مبادئ (اصول) الإدارة العلمية.¹

في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه كل مدير يتمثل في محورين

*كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

*كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائو جليبرت، جاننت، إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ و العشوائي، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه.

عمل تايلور في شركات الحديد و الصلب الامريكية جعله يجمع جملة من الملاحظات:

- العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية .
- جهل الادارة بالنظم الواجب اتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل و العاملين و الطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب و ضياع الوقت فقد لاحظ تايلور تكرار تهرب العمل من العمل او التظاهر بالعمل دون ان يكون هناك انتاج حقيقي و قد علل ذلك ب :
- الطبيعة البشرية : فالفرد يميل بطبيعته الى الكسل و البطء في العمل اذ لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له الحاجة ضرورية.
- و كذلك ان سوء علاقة الفرد بزملائه او رئيسه تؤدي الى انخفاض ادائه.²

اعتقاد البعض من العاملين ان زيادة انتاجهم سوف تتسبب في فصل عدد منهم من العمل.

التجارب التي قام بها تايلور :

قام تايلور بمجموعة من التجارب من اجل اختبار الفرضيات التي اقترحها:

تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام تايلور ببناء و افتراض تدني معدلات الانتاجية باخذ الموافقة من ادارة المصنع باستبدال العمال الغير مناسبين و تعيين عمال اكثر تناسبا مع الاعمال, و بعد ذلك قام بقياس الانتاجية و اكتشف ان الانتاجية تضاعفت عدة مرات و باستخدام نصف وقت العمل و ذلك دل على ضرورة الاهتمام باختيار

جيرالد جرينبرغ و روبرت باروت: ادارة السلوك في المنظمات, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني, دار المريخ. السعودية 2004. ص 29 .¹

² Renaud sainsaulieu : **sociologie de l'organisation et de l'entreprise**. presse de la fondation national des science s politiques ; p 43 .

العاملين المناسبين و عدم الاعتماد على معدلات الانتاج المتعارف عليها بالتقادم و التي لا تقوم على اسس علمية.

تجربة ملائمة الادوات المستخدمة في الانتاج:

لاحظ تايلور ايضا ان الادوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية و الخامات المختلفة في المصنع ادوات يجلبها العمال بانفسهم و انهم يستعملون نفس الادوات سواء الخامات ثقيلة او خفيفة فقرر استبدال الادوات المستخدمة للرفع باخرى تتناسب مع طبيعة المواد المتعامل معها. و ادى ذلك الى حدوث تغيير هائل في حجم الانتاجية مما جعل الادارة المسؤولة تقوم بتجديد الالات و تدريب العاملين على استعمالها.

تجربة تغذية الالات :

لاحظ تايلور ان تعامل العمال مع الالات و ادخال عناصر الانتاج فيها يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل الى اخر مما دعاه الى تصميم نظام موحد للتعامل مع الالات و تدريب العمال على العمل وفقا له و ادى ذلك الى زيادة الانتاج بشكل ملحوظ و على ضوء هذه الملاحظات اخرج تايلور كتابه الذي ضمنه المبادئ الاساسية الواجب على المدراء العمل وفقها.

كما ضمن كتابه اسس ما يعرف بدراسات الوقت و الحركة و التي تستهدف وضع افضل الطرق و الحركات اللازمة لانجاز العمل¹.

من اجل الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بمجموعة من التجارب خلال سنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحميل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بد راسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

¹ فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي التنظيمي، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة . ط9. 2001. ص 31 .

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:¹

- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

- إختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

- التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي .

- ربط تادية او نجاح الفرد في عمله بالاجر او المكافاة لرفع الكفاية الانتاجية .

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ².

لاقت افكار تايلور الكثير من الانتقادات :

- اعتبرها الكثيرون انها تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الالة و بالتالي تقل اهمية العامل داخل المؤسسة.

- اقتصرت دراسة تايلور على المصنع الصغير او الورشة.

- ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العمال و اصحاب المؤسسة.

- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطئ و تدفع العامل الى ارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

- عارضها اصحاب المصانع الذين خيل لهم انها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.

- لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لانها تطرح افكار و طرق جديدة في الادارة لم يعتد اصحاب المصانع عليها حيث كانت الطرق التقليدية بمثابة عادات و تقاليد ثابتة و غير قابلة للتغيير.

- ركزت على السلطة و القوانين الرسمية و لم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية و غيرها.

- نظرت الى الفرد على انه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين و الانظمة و انه انسان مادي سلبي و غير محب للعمل بطبعه و لكن يمكن استشارته و حفزه بواسطة المادة³.

- تجاهلت اهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الاداري و العاملين و بين العمال فيما بينهم.

¹ محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، ص 45 .

² علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 45 .

³ طلعت ابراهيم لطفي مرجع سابق، ص ص 71-72 .

- لم تهتم بالحاجات الانسانية و الاجتماعية و النفسية للفرد العامل و نظرت اليه نظرة مادية بحتة و اعتبرته كاداة من دوات الانتاج .
- كما أن هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار وتأثيرها على السلوك التنظيمي .
- و على الرغم من الانتقادات التي وجهت الى الادارة العلمية الا انها هيات لميادين العمل كثيرا من النجاح كما كان لها تاثير قوي في الفكر الاداري و الممارسة الصناعية .
- من محاسنها انها لم تتحيز لاي من العمال او اصحاب الاعمال و ايضا احلالها الاسلوب العلمي في الادارة بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين.
- حيث عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
- كما يعتبر تايلور من الذين طالبوا بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل، كما أن الحوافز التي أشار لها كانت واقعية حتى وان لم تكن إنسانية، وانما لم يوجهو لها عناية مماثلة لعنايته بد راسة العمل وكيفية تحسين أدائه¹.

¹ Maeie georges filleau et cloudite marque ripoull : les theorie de l organisation et de l entreprise.ellipses edition .paris.1999.p59.

(2) الفوردية (العمل على السلسلة): هنري فورد

تعريف العالم: هنري فورد

رجل صناعة أمريكي، ولد سنة 1863 وتوفي سنة 1947 .

أصبح مشهورا لأنه كان أول من أدخل العمل على السلسلة إلى المصانع وتحديدا إلى مصانعه للسيارات .

إذ كَيّف عمل السيارات لتتماشى ومبادئ العقلنة التي نادى بها تاييلور الذي قال بأن تجزئة و تقسيم العمل وتبسيط العمليات سيسمح بمكنتته من خلال السلسلة .

وهو الامر الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى على طريق تطبيق الرقابة الشديدة على العمال داخل المصانع، أو عندما أصبحت الآلة ومنذ ذلك التاريخ هي المتحكم الرئيسي في طريقة سير العمل، وليس العامل مثلما كان عليه الأمر في السابق، وهي من تملي على العمال وتيرة، و طريقة العمل، ومنه كمية العمل والإنتاج .

وقد أظهرت الطريقة الفوردية في تنظيم العمل فعالية فائقة على أرض الواقع .

وفي هذا الإطار يقول فورد: إن إِدْخار عشر (10) خطوات يوميا ل 1200 عامل سوف يوفر

القوة والزمن اللازم الضرورين لقطع خسين (50) ميلا .¹

والحق أنه قد أصبح بمقدور الادارة تحديد كيفية سير العمل لجميع القوة العاملة التي أصبحت خاضعة بشكل كبير لسير السلسلة التي أصبحت بمثابة أداة قهر مؤسسة على قوة التكنولوجيا.

زيادة على أن النموذج الصناعي للقرن العشرين قد تطور إنطلاقا من أسلوب الانتاج الفوردي،

الذي ساهم بلا شك على نحو متميز في تزايد النمو الاقتصادي العالمي.

أهداف النموذج الفوردي:

لقد كان للنموذج الفوردي وطريقة تنظيم العمل التي اعتمدت داخل مصانع فورد عددا من

الأهداف التي سعى إليها فورد بادخاله العمل على السلسلة إلى مصانع السيارات ومنها:

- التقليل عن طريق العقلنة في الوقت الضروري للعمليات الأساسية بفضل المكننة.
- التنظيم الهرمي واضح ومحدد بين عملية التصور وعملية تنظيم الانتاج.
- البيع وفق مبدأ القيادة القبلية: البضاعة المنتجة في مجموعات كبيرة وبتكلفة منخفضة تجد دائما من يشتريها حتى وإن لم تكن ذات جودة عالية.

¹عائشة التاييب .مرجع سابق .ص30 .

• العمل على خفض الأسعار بغرض تطوير استهلاك جماهيري.

لقد برهن فورد على قدرة متميزة على التوقع واستطاع أن يجدد بالفعل في تنظيم الانتاج الجماهيري و الرفع بالموازية من القدرة الشرائية للعمال داخل المؤسسات الصناعية .

مبادئ النموذج الفوردي:

لقد استطاع النموذج الفوردي أن يفرض نفسه كطريقة لتنظيم الانتاج في بداية القرن الماضي بسبب طابعه البراغماتي والتجديدي الذي ميزه .

ويمكن في هذا الباب ملاحظة ثلاثة مبادئ أساسية تمكن من خلالها التجديد في العمل داخل مصانع صناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية .وتتمثل في:

العمل على السلسلة:

عمل فورد على إتمام العمل الذي كان قد شرع فيه تايلور، وذلك بإدخاله العمل على السلسلة وتسريع التقسيم الأفقي للعمل الذي ترجم بالنسبة للعامل البسيط في تجزئة العمل، وتنميته حيث يقوم العامل بتكرار لا محدود لنفس الحركات .

و إن كان تايلور قد طالب بضرورة ترشيد العمل فإن فورد قد لجأ إلى مكننة العمل في مصانعه، والاعتماد بالتالي على الماكنة بشكل كبير، و بإدخالها أصبح العامل لا يتنقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بفبركته ولكن هذا الأخير من يتنقل على خط التركيب أمام مجموعة من العمال الثابتين في أماكن عملهم.

ولقد أدى العمل على السلسلة إلى تجريد العامل من القدرة على مراقبة وتيرة العمل، فقد أصبحت السلسلة هي من تملي على العمال الوتيرة التي عليهم العمل بها أثناء أدائهم لعملهم أو للمهام المطلوبة منهم، الأمر الذي يمس مباشرة بحرية العمال داخل أماكن العمل وفي المؤسسات.

مبدأ خمسة دولارات في اليوم:

لجأ فورد ابتداء من 1 جانفي 1914 إلى التجديد في مستوى الأجور، حيث قام بمضاعفتها برفعها إلى خمسة (05) دولارات في اليوم، مما أدى إلى تحقيق الاستقرار بين العمال، وبالتالي إلى ضمان نوع من الوفاء لمصانع فورد.

زيادة على الهدف الآخر الذي كان يسعى إليه فورد من وراء هذه العملية التجديدية و هو جعل العمال مستهلكين للمنتج الذي يقومون بإنتاجه، بما أن الأجور الجديدة ستسمح برفع القدرة الشرائية للعمال ومن ثمة قدرتهم على اقتناء أو شراء السيارات وربما يكون فورد قد أراد على هذا النحو الربط ما

بين الانتاج الجماهيري و الاستهلاك الجماهيري، أي اعتبار العمال بمصانع سيارات فورد بمثابة زبائن محتملين.

مبدأ تنميط المنتوجات:

ويتعلق الأمر بإنجاز الانتاج في مجموعات كبيرة داخل الوسط الصناعي وهي العملية التي تسمح بمضاعفة الانتاج عن طريق تحسين الانتاجية مما يؤدي إلى خفض تكاليف الوحدات المنتجة ومنه إلى الاقتصاد وتحقيق الأرباح¹.

اسهامات وحدود النموذج الفوردي:

يرتكز المنطق الفوردي قبل كل شيء على البحث على رفع الانتاجية داخل وحدات الانتاج. وقد ترجم هذا المنطق بالفعل من خلال تحقق ثلاثة نتائج مكملة لبعضها وتمثلت في:

- خفض أسعار البيع.

- رفع الأجور.

- ارتفاع الأرباح.

وهو الميكانيزم الذي ساعد على ظهور وتطور الانتاج الجماهيري المدعوم بتطور الاستهلاك الجماهيري.

وقد كانت عبقرية فورد في ذلك التاريخ أن كان له هذا التصور الذي سبق إليه العالم الاقتصادي كينز الذي نادى بدوره إلى ضرورة التأثير على القدرة الشرائية للأجراء²، وضمان عقود عمل مستقرة من أجل ضمان زيادة الاستهلاك، وبالتالي تفعيل وتطوير الاقتصاديات الوطنية.

و لكن وجهت الى فورد العديد من الانتقادات منها:

رغم ما يحمله الاسلوب الفوردي في ظاهره من ملامح ايجابية الا انه سرعان ما استاء العمال من تحكم اصحاب العمل في حياتهم داخل المصنع و خارجه .

¹ Jean Michel Plane : **Theorie Des Organisations**, edit DUNOD, Paris, 2 :(37) e edit, 2003,p 18 .

² جميل حمداوي: مبادئ علم الاجتماع الاقتصادي ,شبكة الالوكة. ط 1. 2015 . ص 39 .

(3) الإدارة التنظيمية (التقسيمات الإدارية): هنري فايول



تعريف العالم : هنري فايول

هنري فايول 1841 - 1925 هو احد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي الاصل كان يعمل كمهندس بشركة للتعددين ل 30 عام 1888-1918 بفرنسا و ترقى حتى وصل الى منصب المدير الاداري ، وادارها هي على وشك الافلاس و تركها و هي اقوى الشركات و قد ارجع الفضل في هذا النجاح الى النظام الاداري الذي اتبعه اكثر مما هو لشخصه .

و نشر كتابا حمله تصوراته عن مبادئ و اصول العمل الاداري قام بنشره عام 1916 بعنوان

الإدارة الصناعية والعمومية.¹

و قد قسم فايول نشاط المؤسسة الى ستة أنشطة :

اعمال فنية و هي ما يختص بالعمليات الانتاجية.

اعمال تجارية و هي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع و شراء .

اعمال مالية و هي ما يختص بتدبير الاموال و استثمارها.

اعمال الوقاية و الضمان و هي ما يختص بحماية الافراد و الممتلكات.

اعمال المحاسبة و هي ما يختص بالتقارير .

اعمال ادارية و هي ما يختص بالتخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة.²

وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتنظيم

والتامين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم و اصدار الاوامر

والتنسيق والمراقبة و بذلك وضع فايول أربعة عشرة مبدا 14 تمثل في :

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان :علم الاجتماع الصناعي،النشأة و التطورات الحديثة،دار المعرفة الجامعية،مصر . 2007. ص 89 .

² حسين عبد الحميد احمد رشوان .علم اجتماع التنظيم .مؤسسة شباب الجامعة المفتوحة،مصر،ص 31 .

- 1 تقسيم العمل :** حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل تسمح له بالتمرن عمليا بشكل جيد، وبالتالي إتقانها، هذا يتطلب تبسيط وتحميل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.
- 2 السلطة والمسؤولية :** عرفها بأنها حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة وميز فايول بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من مركز الشخص في البناء التنظيمي أي السلطة القانونية والسلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته وتمثل السلطة الكارزمانية، كما يرى بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، لذا لا بد من إحداث توازن بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.
- 3 الانضباط او النظام :** يتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة .
- ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.
- 4 وحدة الأمر :** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.
- 5 وحدة التوجيه :** وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد . وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- 6 إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة :** وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة.
- 7 التعويض أو مكافأة الأفراد :** تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- 8 المركزية :** إن المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ودائما حسب فايول يجب الأخذ بها، لكن يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين فعلى سبيل المثال تتطلب المنظمة في بداية نشاطها تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة حتى يتحدد ايجابيا بشكل دقيق، بينما في

المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو التقليل من المركزية تدريجيا حينئذ يمنح الموظف قدرا من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع.

9 تدرج السلطة: إعتد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وادارتها، لوضع الأسس العلمية و المنطقية لانتقال المعلومات و الإتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، إلا أن فايول أدرك أن إعتداد مبدأ تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة في عملية الإتصال مع رجال البيع.

فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك، وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو رئيس قسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، وإنما سيكون المدير العام وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية، وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والإتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.

10 الترتيب: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، والغاية من وراء ذلك هو تحقيق وفرة في المدخلات المادية، وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يتطلب التنظيم الجيد والاختيار المناسب.

11 المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين، وهذا ينجر عنه تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.

12 الاستقرار الوظيفي للعمال: وذلك بتوثيق العلاقة بين العمال، المدراء والمنظمة لمدة طويلة.

13 المبادرة: تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل، ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير أن ينميها ويطورها لدى مساعديه.

14 الروح الجماعية: وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال إنسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الإتصالات الشفوية¹.

¹ احمد ماهر: الادارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 55.

ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، و مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الإتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط، حيث أنها تعتمد على الإتجاه ذو الرسمية المباشرة والبيروقراطية، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل المؤسسة تعتقر لعنصر الإتصال وأدائه الفعال داخليا¹.

¹ احمد ماهر :السلوك التنظيمي:مدخل الى بناء المهارات .الدار الجامعية،مصر . 2003، ص 33 .

(4) النموذج البيروقراطي: ماكس فيبر



تعريف العالم : ماكس فيبر

ماكس فيبر من ابرز العلماء الذين اقترن اسمهم بالبيروقراطية .الماني الاصل ولد عام 1864 و توفي عام 1920. تعلم الحقوق و كان عالما في الاقتصاد والسياسة واحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ود راسة الادارة العامة في مؤسسات الدولة.

نشرت له عدة مقالات و دراسات في مجلة ارشيف العلوم الاجتماعية و السياسية حيث كان من ابرز الممثلين للكتابات الالمانية من كتبه :

سجل علم الاجتماع ,السياسة الاجتماعية,و كتابه ذو المجلدات المتعددة :الاقتصاد و المجتمع.¹

وهو من اتى بتعريف البيروقراطية، و من اعماله الأكثر شهرة هو كتاب:

الاخلاق البروتستانتية وروح الراسمالية و كتاب السياسة كمهنة .

تعريف البيروقراطية:

المعنى اللفظي: كلمة بيروقراطية مركبة من شقين : الأول bureau وهي تعني مكتب

والثاني cracy وهي مشتقة من الكلمة الإغريقية kratia ومعناها القوة. والكلمة في مجموعها تعني قوة

المكتب أو سلطة المكتب .

المعنى الإصطلاحي: البيروقراطية تعنى ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال

وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها

بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.²

¹ محمد شهاب: رواد علم الاجتماع، نسخة الكترونية عن موقع كتب عربية. ص 49 . على الموقع .www :kotobarbia .co m

التصفح بتاريخ :18-7-2017 ، على الساعة 02:59 .

² علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 203 .

فالبيروقراطية هي :

هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم حيث يتم وضع النظم و القواعد و اللوائح لعمل المنظمة ككل, و يحدد بوضوح الوظيفة و السلطة و المسؤولية و الرؤساء و المرؤوسين و خطوط الاتصال, فالبيروقراطية تعني تنمية هيئة ادارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق و الرقابة على جميع العاملين بالمنظمة.

نظر ماكس فيبر الى البيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية بحتة و اعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية و الذي يخلو من الخرافة و الانفعال في تنظيم شؤون حياته.

و قد حدد ماكس فيبر ثلاثة ابعاد للتنظيم البيروقراطي و هي: علاقات السلطة, خصائص التنظيم البيروقراطي و مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

حاول فيبر البحث في مصدر السلطة و اختصرها في ثلاثة انواع:

سلطة كاريزمية (بطولية): يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية و التي تفوق غيره ممن حوله.

سلطة تقليدية: تقلد من سبقها من اصحاب السلطة الكاريزمية.

سلطة قانونية: يستمدها الشخص من مركزه الوظيفي.¹

جدول رقم 1: يوضح ملخص مصادر السلطة عند ماكس فيبر .

الاحتكام الى الماضي	الاحتكام الى القدرات الشخصية الخارقة	الاحتكام الى الشرعية
السلطة التقليدية	السلطة الكاريزمية	السلطة الشرعية العقلانية

و قد حدد اهم خصائص التنظيم الرسمي:

- التحديد الدقيق للواجبات.
- العلاقات الوظيفية داخل التنظيم و ليست علاقات شخصية.
- وجود معيار محدد لاداء الاعمال.
- التخصص الوظيفي.
- البناء الهرمي.

¹ علي عبد الرزاق جلبي, مرجع سابق. ص 210 .

- شغل الوظيفة على اساس الكفاءة و التخصص.
 - اداء الوظيفة وفق سجلات و مستندات رسمية.
 - احترام الموظف للوظيفة و تخصيص وقته و جهده.
 - و يتميز الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة و لمصلحة العمل , و يستمد مركزه و اهميته و احترامه من وظيفته.
- و بعد صياغة ماكس فيبر لهذه المبادئ توقع النتائج التالية:
- الدقة السرعة ,الوضوح الخضوع التام للرؤساء
 - تخفيض تكلفة الاداء
 - تخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين
- لكن واجه النموذج البيروقراطي انتقادات اهمها:
- انه اهتم بالتنظيم الرسمي و اصر على ربط البيروقراطية بالقواعد الرسمية و بالنواحي الاجرائية البحتة مما ادى الى اعتبارها بيروقراطية مثالية متعالية عن الواقع.
 - قدم فيبر نمودجا تميز بالجدة جعل الذين اتو بعده لا يرفضونه تماما و انما انطلقو منه محاولين ايجاد نماذج بديلة اكثر قربا من الى الواقع .
 - العمل على النموذج البيروقراطي الفيبري جعل الاهداف تتحول من تحقيق الانتاج الى السعي الى تحقيق متطلبات النموذج في حد ذاته
 - ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.¹
- جميل حمداوي من جهته تحدث عن ثلاث مواقف متباينة حول البيروقراطية :
- موقف سلبي :** مفاده ان البيروقراطية تنظم اداري روتيني و معقد و بطيء في اداء الخدمات العامة، مما دفع بلزاك الى القول الى البيروقراطية هي السلطة الكبرى التي يمارسها الاقزام .
- موقف ايجابي :** ينظر الى البيروقراطية نظرة متميزة ، على اساس انها طريقة في تنظيم العمل العمل و تدبيره وفق خطة عقلانية هادفة و من ثم فهي نموذج للحرص و الدقة و الكفاءة و الفعالية الادارية ، مادام هناك احتكام الى التعليمات و للاوامر و الاجراءات التنظيمية الصارمة .

¹ عائشة التايب . مرجع سابق . ص ص 37 - 38 .

موقف وسط و اعتدال : و يمثله ماكس فيبر اذ ذكر ايجابيات البيروقراطية و سلبياتها في الوقت نفسه و يتخوف ان تحيد البيروقراطية عن اهدافها الحقيقية فتصبح اسلوبا لممارسة القوة و التسلط و الرقابة¹.

و يواصل قائلاً ان كثيرا من الناس ينظر الى البيروقراطية نظرة سلبية لانها تحيل على البطء و الروتين و الفساد الاداري اضافة الى تعقيد الاجراءات الشكلية و المعاملات الادارية ، في حين فيبر وضع نموذجا مثاليا للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي عاصرها و اصبح هذا النظام من اكثر الانظمة الادارية الشائعة ، يقوم على مبدا الشرعية و العقلانية و الحداثة و الكفاءة المهنية و الحرفية العلمية .

قبل ان نخوذ في تقييم و نقد المدرسة الكلاسيكية ، يمكن ان نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 2 : يوضح ملخص لاسهامات رواد المدرسة الكلاسيكية.

العالم	فريدريك تايلور	هنري فورد	هنري فيول	ماكس فيبر
المبدا	الادارة بلعلمية للعمل	العمل على السلسلة	الادارة التنظيمية	البيروقراطية

¹ جميل حمداوي : جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا ، شبكة الالوكة ، ط2015،1، ص 40 .

نقد و تقييم المدرسة الكلاسيكية :

من خلال ما تم تقديمه عن بعض الاعمال من المدرسة الكلاسيكية يمكن ان نجمع مبادئ هذه المدرسة في النقاط التالية:

- وحدة القيادة الادارية و مركزية السلطة
- تقسيم العمل و تخصص الوظائف.
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي الاجراءات و القواعد و المعايير)
- التحليل العقلاني و العلمي للعمل.
- الفصل بين الوظائف و ايجاد افضل الطرق لاداء أي عمل

لقد تعرضت هذه المدرسة الى نقد كبير من قبل السلوكية القائمة على التركيز على العنصر البشري اكثر من الاهتمام بالاعمال و ان التنظيمات في حركتها تنبثق تلقائيا من التعاون بين عناصرها و هناك عوامل تؤثر في سلوك الافراد داخل التنظيم اهم من البناء التنظيمي و تحديد التخصصات و الهياكل التنظيمية.

و لهذا فان العديد من الدراسات الكلاسيكية قد تعرضت للنقد و من اهم هذه الانتقادات.

- انها نظرت للإنسان نظرة ساذجة : ان هذه المدرسة اعتبرت الانسان آلة منتجة كما استغل هذا النوع من التنظيم في رفع ارباح ارباب العمل على حساب العمل و اجبرهم على الالتزام الشديد بالقواعد و الاجراءات الصارمة.
- اعتبرت الكفاءة الإنتاجية فقط معيار للحكم على المنظمات.
- تفترض هذه المدرسة الرشد و المثالية في القرارات و لكن في الواقع من الصعب التمسك بالمثالية و الرشد في كافة الاوقات كما ان القرارات حسب المدرسة الكلاسيكية تكون بطيئة.
- ان التقسيم الدقيق للعمل قد ادى الى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي و ذلك اضطرار العديد من العمال نتيجة العمل على السلسلة الذي ادى الى القيام و تكرار العديد من الحركات طيلة اليوم و طيلة السنة و هذه الحركات الروتينية ادت الى احساس العمال بالملل و تقاهة الاعمال التي يقومون بها و بالتالي الاحساس بتقاهة مستواهم , كما اثر هذا الاحساس على اداء العمال مما ادى الى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما اخل بكمية و نوعية الانتاج و قد بينت عدة دراسات ارتفاع نسبة التغيب و تسرب العمل و التذمر في اوساط العمل.¹

¹ اعتماد محمد علام. مرجع سابق. 83 .

ثانيا :المدرسة السلوكية.

من خلال ما عرضناه سابقا عن النظرية الكلاسيكية في التنظيم، وجدنا أن هذه النظريات قد ركزت على الجانب الرسمي في التنظيم واعتبرته الأساس الذي تقوم عليه، وأغفلت الجانب الإنساني الذي اعتبرته النظرية السلوكية الأساس الذي تركز عليه، فالفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين ومجموعات العمل غير الرسمية، وأثرها في السلوك التنظيمي كل ذلك كان محور النظرية السلوكية.

الاتجاه السلوكي نما وتطور كرد فعل عكسي للنظرية الكلاسيكية، والتركيز على بعض الجوانب التي أغفلتها وعلى رأسها العنصر البشري.

لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساسه:

أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية.

الى جانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة، تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم، وأنماط السلوك البشري الجماعي السائدة داخل المنظمة، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة.

وتفترض النظرية السلوكية إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة.

كما تفترض إمكان اختلاف الأهداف الشخصية لأفراد القوى العاملة عن بعضها بعضاً، وعن الأهداف العامة للمنظمة، والإدارة الحكيمة هي التي تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف المنشودة التي قام التنظيم أصلاً لتحقيقها، وكذلك فهم التنظيم الاجتماعي من حيث عقائده وسلوكه وأهدافه، وتحقيق التكامل بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية، التي تفرضها أنماط السلوك البشري الجماعي داخل المنظمة، والتي تعكس حاجات أفراد القوى العاملة وانطباعاتهم ومعتقداتهم ومعاييرهم.

وقد اعتمدت النظرية السلوكية في التنظيم على تطبيق طرق البحث، والنتائج التي يتم التوصل إليها في مجالات علم النفس والاجتماع، بهدف التوصل إلى الفهم الصحيح لسلوك المنظمة. وسنعرض فيمايلي أهم النظريات السلوكية :

(1) مدرسة العلاقات الإنسانية: التون مايو

**تعريف العالم : التون مايو**

التون مايو هو عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة ادليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ مُحاضر 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 الصناعي¹.

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية بعد التجارب و الابحاث التي اجريت في مصانع هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكتريك و اشرف على هذه الدراسات التون مايو و فريق بحثه . حاولت تلك الدراسات ايجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيكية لعمل و مستويات الانتاج ثم تطورت الى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات و الروح المعنوية بين العمال و بين الادارة و طبيعة القيم و نوعية الاتجاهات و اشكال و معايير و انماط الدافعية. تعد بحوث التون مايو حجر الاساس و البداية الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الانسانية و تطورها و قد ركزت على الجانب النفسي الاجتماعي، و قد مرت باربع مراحل على النحو التالي:

المرحلة الاولى:

طبقت التجربة على مجموعتين التجريبية و الضابطة حيث تم دراسة تأثير الضوء على مستوى الانتاجية فعند زيادة الضوء في المجموعة التجريبية و ثباته في المجموعة الضابطة زادت الانتاجية في المجموعتين. و عند تدني الاضاءة بقي الانتاج في التزايد حتى وصل الى درجة ضعيفة جدا عندها بدا الانتاج في التناقص.

¹ بشايبنة سعد، علم اجتماع العمل، منشورات جامعة قسنطينة، 2003، ص 65 .

المرحلة الثانية:

درس فيها تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الاداء و الانتاجية لدى العاملين و طبقت هذه المرحلة علىعاملات الهاتف فقد اجريت عمليات تبديل و تغيير في ظروف العمل المختلفة من اوقات الراحة و ايام العمل و العطل و تقديم المرطبات و الوجبات الغذائية على عاملات الهاتف. و قد تبين في نهاية المطاف ان التغيير في ظروف العمل المادية لم يؤثر تأثيرا ملحوظا و واضحا على مستوى الاداء و الانتاجية.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة درس العامل الانساني بصفة اقوى من الظروف الفنية و الظروف المادية و اتضح ان البناء الاجتماعي غير الرسمي داخل مجال العمل له دور كبير و حيوي في رفع معدلات الاداء و الانتاجية لانه يربط جماعات العمل ببعضها البعض .

المرحلة الرابعة:

تم فيها اختبار نتائج المقابلات و اجراء الاختبار على مجموع من العمال بعضهم سريع و بعضهم الاخر بطئ كما قدم لهم نظام للحوافز و اثبتت التجربة ان التفاعل الجماعي و ارتباط افراد المجموعة كان اهم انظمة الحوافز.¹

توصلت تلك الدراسات و التجرب الى النتائج التالية:

- العلاقات الانسانية اهم ركن من اركان التنظيم .
- الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من اجل تحسين ادائهم و رفع الانتاجية.
- العمل الصناعي هو عمل جماعي فالعامل ليس فردا منعزلا و انما هو يعمل داخل مجموعة.
- الاهتمام بالعمال و اشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية كفيلا برفع مستوى اداء العمال و زيادة انتاجيتهم.
- نمط القيادة و الاشراف السليم للعاملين اهمية كبيرة في منظومة العلاقات الانسانية لكونه توصل الى احسن طريقة من اجل زيادة الاداء التنظيمي.

¹فضيل رتيمي: عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم. مقال منشور بمجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية. العدد 10, 2013, ص 17 .

لكن هذه المدرسة ابتعدت عن الجوانب الواقعية لمشكلات العاملين فطرحت شعارات مثالية بعيدة عن الواقع مثل شعار العامل السعيد عامل منتج و ذلك دون اشباع حاجاته المادية الضرورية لتجديد قوة عمله.

و على الرغم من ذلك فان هذه المدرسة اضافت الكثير من المفاهيم العملية الانتاجية فاعترفت بالفروق الفردية التي تميز كل فرد عن غيره و حثت على ضرورة معاملة هؤلاء العاملين كادميين و ليس كاشياء مادية مجردة ,و نادت بضرورة تقوية اواصر العلاقات الاجتماعية .

اسهمت في تفجير طاقات العامل و مواهبه في الابتكار و الابداع.

مدرسة العلاقات الانسانية اهتمت بالانسان و عدته محورا و هدفا و غاية للعملية الانتاجية ,و انه العنصر الجوهرى و الاساسى في العملية الانتاجية, و اهتمت بالروح المعنوية للعمال و الشروط اللازمة لرفع ادائهم.¹

¹حسين الصديق :الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية.مجلة جامعة دمشق ,المجلد 27 ,العدد الثالث- الرابع. 2011. ص

(2) نظرية اشباع الحاجات : ابراهام ماسلو



(1) تعريف العالم: ابراهام ماسلو

ابراهيم ماسلو (1908-1970) أستاذ علم النفس، متخصص في دراسة السلوك الانساني، من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بالدافعية، ودافعية الانسان في العمل بشكل خاص. نشر كتابا صار مرجعا حول مسألة الدافعية وذلك سنة 1954 ، تحت عنوان الدافعية والشخصية. كان لنظرية ماسلو وقعا كبيرا خاصة في الوسط الصناعي . ولقد حازت أبحاث ماسلو و بخاصة نظرية الحاجات شهرة عالمية واسعة.

وفي سياق متصل مع أعمال مايو ركنز ماسلو اهتمامه على تحليل الحاجات عند الانسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الانسان من وراء عمله أو نشاطه المهني . و لأجل تحقيق ذلك قام بصياغة فكرته الموجهة، التي تقول بأن السلوك الانساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق التفتح الشخصي . لذلك ابتكر ماسلو مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات.

ولكي يشرح ماسلو هرم الحاجات ميز بين خمس (05) فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في: الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية : وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعد من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.

حاجات الأمن :وتتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية .أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند .كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر....إلخ.

حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة: ويقصد بها أن يشعر الانسان بأنه مقبولا من الجماعة ، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين....إلخ .وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.

حاجات التقدير والاعتراف: يرى ماسلو بأن الانسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للانسان مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها . ويلاحظ ماسلو أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأحيرة أكثر تجريدا، وأعقد في الاشباع.

حاجات تحقيق الذات والاكتمال: ومنها مثلا استهدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل . وتعتبر هذه الحادات أعلى الحاجات جميعا في هرم الحاجات عند ماسلو في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه .بمعنى ان سلوكياته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية.

هذا ولا بد من التذكير هنا أيضا بأن ماسلو كان قد ميز بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى مستويين هما:

المستوى العلوي :ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

المستوى السفلي :ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.

وقد بنى ماسلو تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعم والشراب، الأجور،ظروف العمل...الخ

إذ تتمحور الفرضية المركزية ل ماسلو حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها .

بالنسبة ل ماسلو فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها و

بضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى.

وقد أكد ماسلو على أن أي من هذه الحاجات ليست مطلقة لأنه بمجرد إشباعها، تتوقف عن أن

تكون مهمة، بمعنى أن الحاجة التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعا في حد ذاتها.

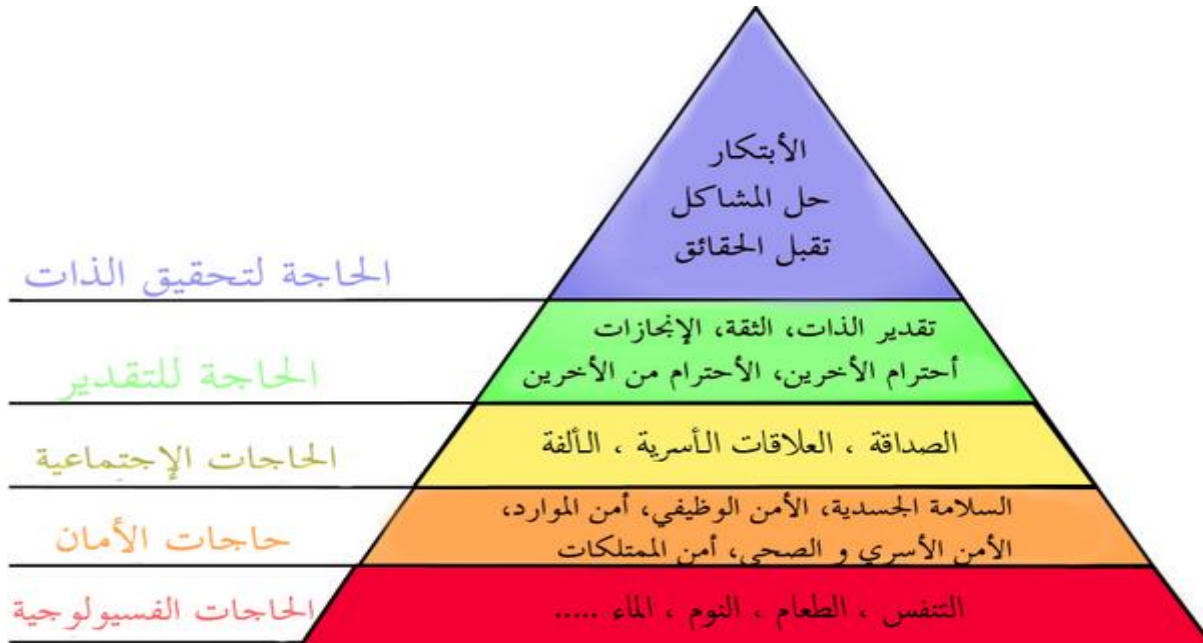
إن أعمال ماسلو وكما هو واضح تناقض، أو تتعارض مع أفكار ماسلو الذي لم يأخذ بعين

الاعتبار سوى الحاجات الأولى والثانية في هرم الحاجات الذي قال به ماسلو وبالفعل فإن ماسلو استطاع

أن يتعرف على الحاجات والدوافع الاجتماعية الأكثر عمقا لدى الانسان والتي منها كما رأينا حاجات الاعتراف والتقدير، وحاجات تحقيق الذات.

لهذه النظرية مكانتها من بين النظريات السلوكية، حيث تمثل وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، إذ خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها مفروضة من الخارج بينما وصفها ماسلو كونها عامل داخلي وقوة دافعة وشيء ذاتي ، فقد قسم سنة 1943 الحاجات إلى مستويات خمسة تكون هرما تصاعديا حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 2 : هرم ماسلو للحاجات.



هرم ماسلو للحاجات¹

¹ جيرالد جينبرج و روبرت بارون، مرجع سابق، ص 168.

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات عند ماسلو

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الحاجات عند ماسلو:

افتراضه لترتيب أو هرمية هذه الحاجات وتدرج الانتقال فيها بالنسبة للانسان من الحاجات القاعدية الى الحاجات العليا في الوقت الذي يختلف فيه الأفراد في ترتيب أولوياتهم وبالتالي حاجاتهم .
ثم صرار بعض الأفراد على زيادة اشباع حاجات معينة على الرغم من أنها تكون قد اشبعت فعلا مما يعني أن فرضية هرمية الحاجات وانتقال الانسجام الى الاهتمام بالحاجة الأعلى بمجرد إشباعه للحاجة السفلى غير واقعية.

وعليه فإن هذه النظرية إن صلحت للتطبيق على حالات عامة فإنها تبقى غير قابلة للتطبيق على بعض الحالات الخاصة، زد إلى ذلك أن ماسلو قد أهمل تحديد مقدار الاشباع الذي يحتاجه الانسان للانتقال
إلى إشباع الحاجة الموائية¹.

¹جيرالد جينبرج و روبرت بارون, مرجع سابق, ص 167 .

(2) نظرية X و Y او البعد الانساني للمؤسسة : دو غلاس ماك غريغور

تعريف العالم: دو غلاس ماك غريغور

ولد دوغلاس ماك غريغور سنة 1906 وتوفي سنة 1964 ، كان أستاذا علم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد .

ذهب ماك غريغور في تحليلاته أبعد من ماسلو عندما قدم نظريته في التسيير أو الادارة، وتحديدا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد، التي نشرها في كتاب صار مرجعا سنة 1960 بعنوان: البعد الانساني للمؤسسة.¹

ينطلق ماك غريغور في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الادارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عن ما أسماه ماك غريغور بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة ، الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى ، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن له سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الادارية.

فقد رأى ماك غريغور بأن المدراء يغيرون من سلوكهم ، وأنماط تسييرهم، وعقلياتهم ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي كانوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتصورهم لدور أو وظيفة المدير.

وانطلاقا من ذلك شكل ماك غريغور فكرته التي تقول بأن لمدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الانسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام ماك غريغور بصياغة النظرية التي اسماها نظرية الانسان في العمل.²

نظرية X او التصور التقليدي :

يعتقد ماك غريغور بأن هذا التصور عن الانسان في العمل ، هو التصور المهيمن في و.م.أ. ويقوم على ثلاثة (03) فرضيات ضمنية هي:

- أن الفرد العادي يشعر باشمئزاز ونفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق.
- نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ بشاينينة سعد. مرجع سابق. ص 90 .

² طلعت لطفي ابراهيم. مرجع سابق. ص 112 .

• بان الفرد العادي يفضل أن يكون موجَّهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، ويبحث عن الأمن قبل كل شيء آخر.

وهذه الفروض الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الانسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع ومؤداه أن الانسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله ، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية. إلا أن ماك غريغور حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الانسانية ، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها ماسلو .

وقد رأى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين.

وفق ماك غريغور لا تصف الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق نظرية X فالنظرية فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الانسانية¹.

النظرية Y أو التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم

لاحظ ماكغريغور بأن الإدارة قد عمدت إلى تعديل سياستها وانتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري أملت به طبيعة الظروف التي سادت أثناء الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد، زيادة على الكساد العالمي آنذاك وفوقها المشكلات المتعددة التي ارفقت عمليات الإنتاج والبيع في تلك السنوات العصيبة. إذن تلك البرامج ومثلما لاحظها ماكغريغور لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك سعى لتقديم نظرية جديدة، بديلة للنظرية التقليدية أو النظرية التي قامت على أربعة (04) مبادئ أساسية وتمثلت في :

النظرية Y

ان جهد الفريق أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب، أو الراحة تماما، ولذلك فإن الانسان يمكنه أن يسير وأن يراقب نفسه بنفسه.

أن الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، هو في الواقع نتيجة للبحث عن اشباع الحاجات الاجتماعية، ثم أن الانسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط وإنما يسعى للبحث عنها .

¹ بشايبنة سعد . مرجع سابق . ص 90 .

ان للانسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وابداعه خدمة للتنظيم .

أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءا من الامكانيات و القدرات الفكرية للأفراد .

فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه:

- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الانساني، بل إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر في هذا المجال.
- متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجر عنه الفشل في اشباعها.
- الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة باشباع حاجاته .
- يتمتع متوسط الافراد بقدرة عالية على استخدام امكانياتهم الفكرية ويحاولون الابداع في حل المشكلات التنظيمية .

وخلاصة القول هو أن الحوافز المادية بصورة عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى العاملين

وحتهم على بدل مزيد من الجهد، فهم بحاجة أيضا إلى الحوافز المعنوية، وعلى الادارة السعي للتعرف

عليها بالبحث عن الحاجات الأكثر عمقا لدى الانسان، وفي أعماق الطبيعة الانسانية¹.

و فيمايلي جدول يلخص نظرية x ، y

جدول رقم 3: يلخص نظرية x ، y .

نظرية x	نظرية y
الفرد له نفور فطري من العمل	العمل يمكن ان يكون مصدر للرضا
الافراد يتم اجبارهم و توجيههم عن طريق التهديد بالعقاب .	الفرد يمكن ان يوجه نفسه بنفسه عندما يتقبل اهداف عمله.
الفرد يفضل ان يكون موجها و يرجو دائما تجنب المسؤولية .	تمكين الافراد من خلال نظام المكافآت.
----- -----	الفرد يمكن له ان يتعلم السعي للمسؤولية و ليس تقبلها فقط.

¹ بشاينينة سعد .مرجع سابق .ص 90.

(3) نظرية العاملين: فر يدريك هارزبورغ



تعريف العالم: فر يدريك هارزبورغ

ولد فريدريك هارزبورغ سنة 1923 وتوفي في جانفي سنة 2000 كان متخصصا في علم النفس بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة يوتا.

تركزت أعماله حول دراسة الدافعية عند الانسان في العمل، نشر كتابا بعنوان " العمل وطبيعة الانسان سنة 1959 ¹.

تدور الفكرة الأساسية ل ف.هارزبورغ حول أن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الاشباع والدافعية في العمل ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى اللاشباع وعدم الرضا . وهو المنطلق الذي قام على أننا ننطلق من الملاحظة التي تقول بأن أساس وضع نظرية العاملين هو اختلاف اجابات الأفراد و الذي يرتبط بأسئلتنا لهم حول ما يحفز دافعتهم للعمل من جهة، ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل من جهة أخرى.

و من اجل وضع نظريته عمد هارزبورغ إلى إجراء مقابلات مع حوالي 200 شخص من العاملين محاسبين ومهندسين في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا ب و.م. أ حيث طلب منهم الحديث عن الأحداث التي وقعت لهم في الماضي والتي شعروا أثناءها أنهم كانوا راضين، أو غير راضين في العمل.

وقد لاحظ من تحليل الاجابات التي قدمها اولئك العاملون أن العوامل التي أحدثت لديهم الذكريات السعيدة ليست نفسها العوامل التي أحدثت الذكريات غير السعيدة، ومنه وشيئا فشيئا استطاع التمييز بين فئتين كبيرتين من العوامل وكانت كالتالي:

¹ بشاينية سعد .مرجع سابق .ص 94.

1 -عوامل الاشباع أو الرضا في العمل:

وهي العوامل المسؤولة حقيقة عن خلق الدافعية عند الانسان في العمل، وتتمثل حسب

هارزبورغ في:

- تحقيق الذات.
- الأهمية التي تمنح للعمل ومحتواه.
- الاعتراف.
- المسؤوليات.
- امكانيات الترقية والتقدم في العمل.

2 -عوامل الا إشباع في العمل أو عوامل الصيانة و الوقاية:

وهي العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أو عدم الاشباع في العمل، أي أن عدم توفرها أو وجودها في مكان العمل يؤدي إلى حالة من الاستياء وسط العاملين، ولكن توفرها أيضا لا يؤدي إلى تولد الدافعية لديهم وتتمثل هذه العوامل في:

- السياسة المعتمدة تجاه المستخدمين.
- سياسة المؤسسة ونظام التسيير.
- سياسة الإشراف.
- نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين.
- ظروف العمل والأجر¹.

هذا و قد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية في تحقيق أدنى

إشباع للحاجات.

وحسب نظرية العاملين لهرزبورغ "فإن الشعورين:أي الاشباع أو الرضا، واللا اشباع أو عدم الرضا لدى العاملين في أماكن العمل ليسا بشعورين متعارضين، مما يعني بأن الدافعية لا تأتي من القضاء على عوامل اللاشباع أو عدم الرضا، وبالتالي فإن غياب عوامل الاشباع في العمل، لا يعني بالضرورة أن الأجراء سوف يعبرون عن عدم الرضا أو اللاشباع، لكنه وبذات الوقت لا يعني ذلك أن الدافعية نحو العمل ستتولد لديهم.

¹بشايينية سعد. مرجع سابق. ص 95.

لقد قسم هارزبورغ العوامل المختلفة للوظيفة ضمن فئتين هما:

- تلك التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية : مثل حاجات الأمن والصحة.
 - ثم تلك الحاجات التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا، وهي المتعلقة بعوامل الدافعية في العمل.
- ليخلص من ذلك إلى أن على إدارة المؤسسات العمل وبشكل متفرد على تكبير واغناء و اثرء محتوى عمل كل فرد من المستخدمين.

فوفق وجهة نظر هارزبورغ فإن لكل انسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات، وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن نقدم لهم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بما أن حاجات المستوى الأدنى تنتشع بشكل سريع .

و لذلك فإن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الاشباع يمكنها حفز العاملين للانجاز والتقدير الذاتي، فهي الحاجات التي لا تشبع تماما، ولأجلها يشعر الناس بحاجة شديدة أو لا حدود لها يمكن القول ان نظرية الحاجات والدوافع قد حاولت جهداها هي الأخرى الأستفادة من التراث النظري حول نظرية التنظيم في صياغة أفكارها في محاولة منها الرد على الطرح الكلاسيكي حول التنظيم . وفي اهتمامها بفهم الدوافع الأكثر عمقا عند الانسان لم تتمكن من تخط التصور الكلاسيكي عندما ركزت اهتمامها على فهم الحياة الداخلية للتنظيم.

ان هذه النظريات كانت في الأغلب محاولات لارشاد المسيرين إلى السبل الأكثر نفعاً أو فائدة في خلق الدافعية لدى العاملين بالاهتمام باشباع حاجات العاملين التي لا تقتصر على الحاجات المادية ولكن تتعداها إلى الحاجات العاطفية والاجتماعية التي من شأنها أيضا أن تقضي على التوتر والعداءات التي تنشأ داخل التنظيم بين الأفراد والجماعات أو ما يعرف بالجماعات غير الرسمية، التي قد تصبح معادية للتنظيم وأهدافها في حال أحست بالحرمان وعدم إشباع حاجاتها المختلفة.

لقد نادى أصحاب هذه النظريات بدمقرطة التنظيم وإشراك العاملين في الادارة كأسلوب لمواجهة تحديات تلك المرحلة وما تطلبته من تحديث للانتاج والصناعة وتمكين أصحاب الشركات الكبرى مما يزيد من الأرباح وتحقيق أهدافهم عبر آلية التحفيز الدائم الذي يخاطب العقل الباطن للانسان خلافا للمحفز المالي الذي يعرف حدوده.

ثالثا :الاتجاهات الحديثة لدراسة التنظيم.

بعد تعرضنا للنظريات الكلاسيكية، والسلوكية، نتناول النظرية الحديثة التي ترى أن المنظمة (وفقا لهذا المدخل) عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض.

وأثبتت التيارات الحديث أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

يقوم التنظيم الكلاسيكي على إحواء الموارد البشرية والمادية في إدارات متخصصة طبقا لمبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، لكنه لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج كذلك سيطرة النظرة الجزئية على النظرة الكمية، مما يؤثر على التكامل والاعتماد على العلاقات السلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج، كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية، لأنه لا يصمد أمام تغيرات البيئة الخارجية.

الإعتماد فقط على الإتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

و في ختام هذا الاتجاه يمكن ان نلخص اهم ما تطرقنا له من خلال هذا الجدول:

جدول رقم 4 : يلخص اسهامات رواد المدرسة السلوكية.

المفكر	التون مايو	ابراهيم ماسلو	دوغلاس ماك غريغور	فريدريك هارزبرغ
المبدأ	تجارب الهاوتورن	هرم الحاجات	نظرية X و Y	نموذج العاملين

(1) النظام التعاوني: شستربرنارد



(1) تعريف العالم : شستربرنارد

شستر برنارد 1886-1961، امريكي الجنسية، برع في مجالات النظرية التنظيمية من اشهر كتاباته :
وظائف السلطة التنفيذية 1938 .
التنظيم والإدارة ونشر في عام 1948.

عرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي
سطرته المنظمة ، إنطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات، أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد، من
ظروف جيدة للعمل وامتيازات إجتماعية، واعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف
الفرد وأهداف المنظمة، كما أشار لمبدأ تفويض السلطة لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس الكلاسيك،
بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره¹.

ويعتبر شستربرنارد من الباحثين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال
إضافاته المتعددة، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يسمى
بنظرية التعاون التي تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والاجتماعية و تحتم عليه التعاون مع
الآخرين.

من هذا فإن تعريف برنارد لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام من الأنشطة أو
القوى الشخصية المتداخلة و المستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أنماط توجيهه
من أجل تحقيق الاهداف المشتركة.

هذا التعريف يسقط على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، ويبنى برنارد نظريته في
التنظيم الرسمي على أساس وجود ثلاثة عناصر رئيسية:

1 هدف مشترك بمثابة المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة.

¹ شستربرنارد .مرجع سابق ص 63 .

2إمكانية الإتصال بين أعضاء المنظمة.

3الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.

و عليه فان أي تنظيم عبارة عن نظام تعاوني، تتوقف فعاليته على مدى تعاون أعضائه، وترتبط إستمراريته بمدى تحقيق أهدافه ودائما حسب برنارد فإن نشأة التنظيم تتم بإحدى الطرق التالية : نشأة تلقائية، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان، نشأة نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة نشأة نتيجة الانفصال عن تنظيمات قائمة فعلا.

وتعتبر ظاهرة النمو صفة لصيقة بالمنظمات، ويتحدد كبر الحجم بمجموعة من العوامل أهمها:

- التشابك في الاهداف .
- مستوى التطور التكنولوجي.
- عوائق الإتصال بين أجزاء المنظمة .
- تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن Bernard هو صاحب النظرية الأساسية للإتصال، ذلك أنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويعرض برنارد في كتابه وظائف المدير مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الإتصال وهي:

يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية والبيولوجية والشخصية، بالإضافة إلى المكونات الإجتماعية والتي تربطها علاقة خاصة، وعلى هذا الأساس فإن برنارد لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد والإجراءات بل أعطاها طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الإجتماعي، وهي وفقا لهذا أي المنظمة ترتبط بمكونات أساسية هي :

- الجانب المادي الملموس.
- الجانب الإجتماعي.
- خصائص الأفراد.
- متغيرات أخرى .

إن المنظمة غير الرسمية تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، وهي تؤدي دورين من التأثيرات:

- تأسيس بعض السلوكات والعادات والتقاليد.

- قد تساهم في خلق أجواء يمكن للمنظمة الرسمية أن تستغلها في العمل .
- ومما سبق يتضح أن برنارد يؤمن بأن الإتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلا.
- ويعتبر برنارد أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وأن هذه الأخيرة هي ضرورية لأي تنظيم غير رسمي وأي تنظيم إجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة للإتصال ومساهمة في تعاون الأفراد.
- يرى برنارد أن غياب تقنية ملائمة للإتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلا.
- يؤكد على أهمية صيانة نظام الإتصالات لأداء المنظمة.
- ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية بإعتباره عملا إستراتيجيا، وذلك عن طريق إختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.
- وبشكل عام يعتبر برنارد بأن التنظيمات غير الرسمية قد تساهم بشكل ما في حماية كرامة الفرد وضمان حقوقه من تعسفات المنظمة الرسمية¹.
- ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة وأهمها:
الإتصال المتبادل.
الإنسجام مع الزملاء و المشاركة.
تكيف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.
- هذا ويشير إلى أن برنارد تعمق في الحديث عن الإتصال خاصة غير الرسمي بإعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، والذي لا بد أن يتواجد داخل أي منظمة، كما ربط برنارد بين طبيعة الإتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات من حيث طبيعتها سواء أكانت إتصالات صاعدة أو نازلة.

1 سيلاتزي ، أندروني: السلوك التنظيمي و الأداء ، ت : أبو القاسم جعفر ، أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض . 1991. ص 211

(2) نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي : هيربرت سايمن



تعريف العالم : هيربرت سايمن

انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم أساسا على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، ولإشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي في الفكر الكلاسيكي أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلا يقوم أساسا على الفصل بين : من جهة الرشد الموضوعي، بإعتباره سلوكا صحيحا وقائما على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة ونتائجها المتوقعة، ومن جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائقا أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

يحدد سيمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في:

1. تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، وقابلية القياس لهذه المفاهيم .
 - 2 لا يتوقف وصف التنظيم أساسا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار، بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.
 - 3 الإهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ القرارات
 - 4 توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة، أي وزن كل منها في إطار إعطاء صورة أكثر وضوح حول فعالية التنظيم.
- يمكن القول أن نظرية سيمون تعطي صياغة جديدة للرضا الذي يمكن أن يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما في الفكر الكلاسيكي، وبذلك فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الإقتصادي، هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءا على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة.

ومنه يمكن أن نعرف التنظيم على أنه كل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذها للقرارات ، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.¹ ويمكن حصر أفكار سيمون في:

تعتبر كل السلوكيات التنظيمية قبل أن تتحول إلى أفعال على أنها عملية إختيار، ويعني القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

أن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين : مستوى أدنى منفذي ومستوى أعلى متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

أن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد، ترمي هذه العملية في الأخير إلى تحقيق الهدف الذي يعتبره في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام (نتيجة لعدم التأكد) لكنه يكون أفضل البدائل بناءا على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة القرار هو محصلة التفاعل بين عناصر التنظيم الداخلية والخارجية

أن النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة تلك هي التي تعبر عنها بعمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المنظمة تتعمق بمجالات تحديد وظيفة الفرد وواجباته، تحديد السلطة، ووضع قواعد عمل للتنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة.

كما عبر عن التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد، وأي نشاط يتم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الأفراد، وسبب اندماج الأفراد داخل المنظمة وقبله لهم السلطة القائمة نابع من قناعتهم أن الانضمام سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية، وبالتالي تظهر المنظمة كخلية أساسية داخل المجتمع التي يربط بها الإنسان بغية تحقيق أهدافه الخاصة، هذا الإقبال على الاشتراك والانضمام إلى المنظمات يقوم على فكرة أساسية هي فكرة التوازن بين مسلمات الفرد وما يحصل عليه ، ففكرة التوازن شرط أساسي لاستمرارية وبقاء المنظمة قائمة.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان. مرجع سابق. ص 170.

ففي حالة التناقض بين اتجاهات الأفراد واتجاهات المنظمة يعمد الأفراد إلى تقييد مسلماتهم، والتي تنعكس سلبا على المنظمة (فكرة التوازن ليست ساكنة).

ومن اهم مبادئ التنظيم لدى سيمون أنه عبارة عن نظام من السلوك الإجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد المشتركين في أعماله، يحصل كل مشترك على حوافز من المنظمة مقابل ما يقدموه من مسلمات¹.. وغيرها من المبادئ.

هربرت سيمون ومن خلال الأفكار التي تقدم بها يكون قد قدم نقدا للنموذج الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار، وإن كان هو الواقع قد وقع في فخ الوصف عندما اكتف استنادا إلى جملة من المسلمات والبدهييات بتقديم الخطوات التي على متخذ القرار اتباعها.

كما أنه أهمل في نظريته مسألة على جانب كبير من الأهمية المتمثلة في تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي والمجتمعي للتنظيم، عندما ركز على العوامل الداخلية، وعندما أكد على الحياة التنظيمية الثابتة.

إن نظرية الرشد المحدود أو العقلانية المقيدة في صنع القرار وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها في فهم عملية اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي الناتج عنها إلا أنها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات لعل أبرزها تركيزها الشديد على إدارة النسق وتفحص بيئة القرار من خلال الرؤية أو وجهة النظر الخاصة بصناع القرار لا غير، وكأنها تلغي امكانية تأثير الاطراف الأخرى داخل التنظيم على العملية، الأمر الذي لا يتوافق والواقع الفعلي الذي تجري فيه عملية اتخاذ القرار.

كذلك ان نظريته لا تستطيع ان تلائم دراسة العديد من الظواهر مثل القيم و الانساق و المكانة و الكفاح الطبقات²، كما انها بالغت في الدور الذي تلعبه هندسة الاتصال مهمة بذلك الجماعات المتصارعة التي تكافح من اجل الحصول على القوة و الامتياوات.

¹ علي عبد الرزاق جليبي. مرجع سابق. ص 146 .

² السيد الحسيني : مرجع سابق ، ص 144 .

(3) النظرية الظرفية او الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة اتجاها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها، بمعنى آخر أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، بشكل آخر فإن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملاءمة، أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملاءمة.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة، ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة والبيئة والمتغيرات البيئية، وكونها نظاما مفتوحا، وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك لا تتسجم وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة¹.

لقد وجهت انتقادات لهذه المدرسة على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، مع بعضها البعض رغم الاختلاف الكبير بين هذه النظريات، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنشأة².

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010. ص 201.

² احمد ماهر: السلوك التنظيمي.مدخل بناء المهارات، مرجع سابق. ص.322.

4) نظرية الإدارة بالأهداف

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة.

وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات وكان رائد هذه المدرسة هو بيتر دركر وتقوم هذه المدرسة على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد أهداف مؤسسة، وفي اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه المدرسة من شأنها تحفيز العاملين وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم. وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة فتسير حسب الخطوات التالية:

1- يقوم المرؤوس برسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف.

2- يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية.

3- يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس، ويقف على تقدمه في مراحل المحددة و يتعرف على المشكلات التي تستجد و يبحث طرق حلها ويقدم للمرؤوس ما يحتاج من إمكانيات أو تسهيلات مادية أو معنوية.

4- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل تبدأ عملية التقويم بواسطته هو الرئيس فيتم استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا وتبحث الأخطاء والفروق وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضع طرق علاجها وتصحح الأخطاء ويفكر الرئيس والمرؤوس في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة.

وبهذا قد تحقق الإدارة عدة مزايا كزيادة الإنتاج والإنتاجية وانسجام العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية للأفراد والتشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى الحلول لها وتطوير كل من العمل والأفراد¹.

¹ بشايبنة سعد. مرجع سابق. ص 90 .

للحصول على هذه المزايا يجب تحديد الأهداف تحديدا دقيقا ويجب أيضا التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد، والعناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية وإنشاء نظام دقيق للمعلومات، وتدريب كل المدارء والموظفين، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد، وتوفير قدر كبير من الموضوعية عند تقييم الأداء وقياس النتائج وإمداد العاملين بالحوافز المادية و المعنوية لدفعهم لبذل المزيد من المجهودات لأداء أعمالهم، وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها.

(5) التحليل الاستراتيجي : ميشال كروزي

تعريف العالم : ميشال كروزي

عالم اجتماع في التنظيمات ولد في فرنسا سنة 1922. بدايته العلمية كانت دراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية. قام ببحوث في أمريكا سنة 1947 عن الممارسات النقابوية لنقابات العمال .من اهم اعماله:

كتاب نقابات وعمال أمريكا نشره في 1951 .

كتاب الموظفون الصغار في العمل نشره في 1956، حيث صرح فيه علانيةً تبني الايديولوجية الماركسية اليسارية، درس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار. سمحت له هذه الأعمال باستيراد المنهجية الميدانية الأمريكية سماها صدمة الميدان

كتاب الظاهرة البيروقراطية. أسس في 1963 .

لقد حاول كروزييه الاستفادة من كل ما سبقه بداية من الوظيفة إلى الفعل الاجتماعي إلى نظرية الأنساق دون تجاهل العوامل الثقافية والفردية ... و إعطاء كل ذلك طابعا إمبيريقيا من خلال البحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية و أنماط التفاعل بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية و تكوينهم و الإستراتيجيات التي يتبناها كل واحد من خلال هذه العلاقات و الرهانات التي يستند إليها، و بناء على ذلك تتفق هذه الأطراف على قواعد للسلوك و التفاعل و المعاملة التي تستند هي الأخرى إلى القيم الثقافية السائدة و إلى نظرة الفاعل ذاته إلى التنظيم.

و في كتابه الفاعل و النسق¹ نلاحظ توجهه الوظيفي و النسقي في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية و أسباب تعثرها، و الاهتمام بدراسة العلاقات الداخلية و مواقف الفاعلين و علاقات السلطة و مختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون و التنافر و المنافسة و التباغض و العداوة، و هي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين و عن مواقفهم المسبقة و هي تعبر عن استراتيجيات الفاعلين التي علينا تحليلها و دراستها.

و يبتعد كروزييه شيئاً عن الوظيفة بحيث لم يعتبر التنظيمات كيانات اجتماعية وهذه المسلمة تفتح المجال لدراسة متغيرات كثيرة مرتبطة بدراسة السلوك الإنساني الصادر عن الطبيعة البشرية البحتة، و ليس من خلال اعتبار التنظيم ظاهرة طبيعية إذ لكل توجه فرضياته التي ينطلق منها.

و يتصرف الفاعلون في النسق بعقلانية معينة للوصول إلى استراتيجياتهم وأهدافهم و مصالحهم

¹ Crozier (M). Friedberg.(E). L'acteur et le système. Ed. du S euil. Paris. 1977.

و تدعيم مكاناتهم.

و فى كتابه الظاهرة البيروقراطية¹ يركز كروزيه كعادته على المعطيات الميدانية لتفسير الظواهر البيروقراطية المختلفة و هو توجه يبعدها عن مسلمات الوظيفية و تجريد النسقية، و فى هذه الدراسة يحاول أن يحلل مواقف العمال و مشاركتهم فى الحياة الاجتماعية للتنظيم و يربط هذه المواقف بالدفاع عن مصالحهم، و فى ذلك لاحظ التهميش الذى عاناه العمال و اللامبالاة و عدم الدفاع عن مصالحهم، مما أدى إلى غموض مواقفهم و أثر فى عمليات التعاون إلا من حيث الوقوف صفا واحدا ضد الإدارة، فالعلاقة هنا و التعاون أخذاً شكلاً دفاعياً ضد التنظيم الرسمي مما سيؤثر فيما بعد على فعاليته.

لقد بحث كروزيه فى مختلف العلاقات بين الفئات المهنية مهما كانت طبيعتها و بحث فى متغيرات المناصب و الرتب الإدارية و مدى أثرها فى العلاقات، و فى سير التنظيم و أثر متغير الأقدمية، و توجهات مواقف العمال حسب الأقدمية، والعلاقة بين العمال ذوى الأقدمية و العمال الجدد و لم يفته البحث فى دراسة أثر ضغوط العمل و طبيعة بيئة العمل حتى من حيث الوجه الطبيعي من أشجار و نبات كما بحث فى مدى تمتع العمال بالرفاهية الضرورية فى العمل و الإمتيازات وتوفر الوسائل و الخدمات المختلفة كلها عوامل تدفع إلى مواقف و سلوكيات معينة.

كما أنه لم يهمل أثر العلاقات الإنسانية و توفر الصداقة التى كانت ضعيفة بين العمال و غياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين، بل و لاحظ عكس ذلك انتشار الغيرة و نقص التضامن و التعاون و انتشار الحقد اتجاه المسيرين والإدارة، و هكذا يكون كروزيه قد بحث و شخص ميدانيا عوامل التعاون والصراع و فعالية التنظيم، و ليس هذا فقط إنما توصل إلى أن النسق السلطوي يخفي وراءه معطيات ثقافية خاصة و أن التوازن غير المستقر من خلال صراع مختلف الفئات السلمية لأجل السلطة و تعاونهم للوصول إليها هي معطيات تدفع إلى العمل على التكيف، و بذلك يكون كروزيه قد ركز على السلطة باعتبارها مصدراً للصراعات، وأكد على ضرورة فهمها لفهم العلاقات بين الأفراد و سلم بأنه لا يوجد أي تنظيم خال من الصراع على السلطة أو لا يعاني مشاكل حول السلطة و حاول أن يجمع بين مصطلحين الأول وظيفي و الثانى ماركسي لما اعتبر أن التنافس و الصراعات الممكنة تحمل توازناً معقداً للسلطة.

و يربط كروزيه بين الرضا و فعالية القيادة من خلال تأييده لنتائج الدراسات التى أجريت فى هذا الجانب إذ أوضح بأن هناك علاقة مستمرة و مشتركة بين الرضا الشخصي و الإنتاجية و نمط القيادة

¹ Crozier. (M). **Le phénomène bureaucratique**. Ed. du Seuil. Paris. 1963

المتسامحة و اتضح أن القائد الفعال هو الذى يسمح لمروسيه بالمشاركة فى قراراته و أن مقاومة التغيير تخضع بصفة غير مباشرة لنمط مشاركة المعنيين.

و ذهب إلى أبعد من ذلك و من منطلق اعتباره أن الظاهرة التنظيمية هي السمة الأساسية للمجتمعات المعاصرة و من أهم مظاهرها , انه رأى أن الصراعات التى تحدث بداخلها هي الصراعات الأساسية حتى و لو كانت سياسية.

و فى كتابه :عالم موظفي المكاتب¹, الذى أرفقه بدراسة ميدانية ركزت خاصة على علاقات العمل الداخلية و العلاقات الاجتماعية يشير إلى أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التى ينتمون إليها أولاً و يختلف باختلاف أثر البيئة الخارجية ثانياً.

و يذهب فى تحليله لأثر الجماعة إلى دراستها داخل جو المكاتب لأنها الخلية الأصلية لعلاقات التفاعل هذه و التى يتم فيها التعبير عن المشاركة و التعاون وتقسيم العمل و الدخول فى علاقات تبادل لساعات طويلة من النهار، و رغم هذا التقارب الفيزيقي للأشخاص فإنه لاحظ أهم علامات التوتر و الصراع و هي عدم حرارة العلاقات و بقائها منحصرة فى الإطار الرسمي و الإصطناع و البرودة والتحفظ و أحيانا تكون مزعجة، و بقدر ما تبدو هذه العوامل مقدمات للصراع فإنها وسائل لحفظ الصراع فى حدوده الممكنة بل و حفظ التعاون فى أدنى حدوده الرسمية أيضاً، و هناك عوامل أخرى كثيرة للصراع منها تواجد النساء و الرجال فى مكتب واحد حيث يحمل كل طرف نظرة سلبية عن الآخر خاصة عن العمل و طريقة المعاملة وهذا يؤكد لنا لماذا اهتم كروزيه بالعوامل الثقافية، إنما لفهم مثل هذه المواقف.

كما لاحظ أن الصراعات تكون بين الأجيال المختلفة نظراً لتباعد وجهات النظر، و ترجع أيضاً إلى المنافسة لأنها تتطور إلى صراع فيما بعد و إلى العلاقات السلمية وكيفية معاملة الرئيس لمروسيه و هنا يتطرق كروزيه إلى أثر أنماط القيادة فى سلوك الموظفين و النموذج المفضل لديهم.

و فى هذه الدراسة يتضح أيضاً التوجه الإمبريقي لكروزيه حيث ركز على سلوكيات الأفراد و مواقفهم نحو كل ما يجرى فى محيط عملهم و علاقة ذلك بالصراع و بالتعاون و المنافسة، و ثم دراسة سلوك هؤلاء الأفراد ضمن البيئة المادية و الاجتماعية التى ينتمون إليها مما يشكل فى الأخير أربعة أنساق كبرى على الأقل هي : النسق الأشد انغلاقاً و هو النسق الفردي أو عالم الفرد، و النسق الداخلي المغلق الذى هو جو المكاتب، و النسق الداخلي الذى هو التنظيم ذاته، و النسق الخارجي الذى هو

¹ Crozier (M) : **Le monde des employés de bureau**. Ed. du Seuil. Paris. 1965.

المحيط الاجتماعي خاصة ما يتعلق منه بالعناصر الثقافية، وتتداخل هذه الأنساق لتعطينا في الأخير نموذجا لموظف المكتب.

مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الإستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية و مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون و يستجيب بصفة آلية و بنفس الإستجابات لمختلف المحفزات و في نفس الوقت ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية و لا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به؛ ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي :

اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم.

و ان كان ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة؛ إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.

العقلانية المحدودة: يتحلى الفاعلون دائماً بالعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة كما نجدها عند البعض إنما هي عقلانية محدودة ممكنة، فكل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة و من زاوية مهامه و اختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقاً خاصاً و عقلانية خاصة ومحدودة اكتسبها من خلال ممارسته اليومية .

و تتحدد هذه العقلانية أكثر من خلال ما يجلبه له التنظيم من فرص لتحسين وضعه و بذلك فسلوك الفاعل إما أن يكون هجومياً من خلال المبادرات التي يقوم بها لتحسين وضعه، أو يكون دفاعياً

من خلال تمسكه بهامش حريته و قدرته على التحرك و العمل و هذا ما يساعدنا على فهم سلوك هؤلاء الفاعلين¹.

وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

واستعمل Crozier. M هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية² حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيوتنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثم تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية بمنزلة إسقاط واقعي لاستراتيجية كل مدير الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته، ومن ثم عقلانيته قصد تجسيد تلك الاستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي تميز بها مدبروها، غير أن هذه لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيون يتوفرون على قدرات وكفاءات وإمكانيات مادية وفائدة من الاختيار.

و من ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب، وتعد طابع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن.

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك

¹ Crozier (M). Friedberg.(E) : L'acteur et le système. Ed. du S euil. Paris. 1977. P.P.45. 46.

² Crozier (M) Le phénomène bureaucratique.OPCIT.P 52.

الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق يمكن تقديم اهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي و هي :

الرهان او القضايا: و هي تلك الاهداف او القضايا التي من اجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجية اتجاه الاخرين و هي تتميز بالتغير و التحول ذلك ان الفاعل يكون دوما اما في حالة ربح او في حالة خسارة و هنا تتدخل دائما مدى نجاح عقلانية في اختيار الوقت و الهدف و الاستراتيجية المناسبة.

الفاعل:الفاعل اما يكون فردا او جماعة و قد استفاد كروزي مما جاء في نظرية الفعل الاجتماعي فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في مشكلة ما,أي انه مرتبط او معني بها انطلاقا من رهانات يكتشفها و يتبناها,فان الفاعل لا يكون له تحرك كبير و لا اهداف كبيرة وان الاهداف غير مهمة عنده و بالعكس اكانت الرهانات مهمة او جماعية يكون الفاعل يعمل حينها لصالح الجماعة.

السلطة:يعتبر مفهوم حساس و متفرع , حيث اختلف فيه المنظرون و المفكرون باختلافهم , فهي تعني ببساطة ,انتاج اثار مرجوة على حد تعبير برتر انراسل.

و عرفها روبرت دال على انها الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من اخر لم يكن ليقدمه لولا ذلك التدخل.

اما كروزية فقد عرفها على انها علاقة تبادلية و ليست ممنوحة أي انها لا يمكن ان نقول ان الشخص ب يتحمل اتوماتيكيا الاوامر من الشخص ا فالشخص ب له هامش من التحرك و هو يقبل الاوامر او الخضوع ببساطة لانه يتحمل هو كذلك بعض الاشياء كتبادل.

فالسلطة التي يتمتع بها الشخص ا على الشخص ب هي قدرته على ان يصنع مفهوم تبادلي يوافق عليه ب و يفضله من خلال علاقة تفاضلية.

منطقة الارتياح: في كل تنظيم توجد منطقة ثغرات او معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي كان تكون مثلا انها لا توجد مدة محددة لتصليح الاعطال في الالات او تحديد وقتها فمثل هذه الامور المبهمة او الغامضة هي ما يسميه كروزية بمنطقة الارتياح او الشك.

فالفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها و التحكم فيها ليمارس نوعا من الضغوط او النفوذ او السلطة على الاخرين , فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضد هامش الحرية فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية و القدرة لاختفاء لعبته.

علاقة السلطة بمنطقة الارتياح: كما قلنا سابقا ان الذي يتحكم في منطقة الارتياح هو الذي يتمتع بالسلطة و حرية التحرك فكلما تحكمت الفاعل بمنطقة الارتياح اكثر كلما ازدادت سلطته اكثر.

الاستراتيجية: هي مفهوم ارتبط بالحرب و القتال و قد استخدمه كروزيه للتعبير عن تلك الالعاب من كر و فر التي هي بين الفاعلين لبلوغ اهدافهم المرجوة و هي التي تحدد سلوكهم و تصرفاتهم فهي فعل عقلاني نسبة لكل فاعل.¹

و يمكن ان نعرفها بانها تلك الافعال المتماسكة و المترابطة للسلكات التي يتبناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به و توجه هذه الاستراتيجية حسب نوعية الرهانات و الاهداف.

و منه يمكن القول ان تصورات الفاعلين لتحقيق اهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة يفرض تحكمهم في منطقة الشك و الارتياح ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم الى تطوير عدة استراتيجيات في اطار العلاقات الغير متكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات و هو ما يسمى ب:نسق الفعل الملموس او الفعلي , و هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون و هو ليس بالضرورة خاضع للرسمية و التنظيم الرسمي و انما تلك الالعاب المنظمة والمرتبطة من قبل الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها مصلحة التنافر و الصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفاضلية تساهم كلها نحو تحقيق اهداف محددة بواسطة ضبط جماعي.

¹ اعتماد محمد علام .مرجع سابق .ص ص 213-215 .

(6) التجربة اليابانية في التنظيم الإداري , نظرية z :

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً خاصة منذ بداية الثمانينات ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ بداية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

من أهم العناصر التي ساهمت في بروز الإدارة اليابانية :

1 أسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره و تدريبه و المحافظة عليه مدى الحياة ، و حتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه و رقيه الوظيفي حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى انه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية و انه لن يستغني عنه.

2 أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً و أن دوره و وظيفته من خلال فريق العمل ذلك.

3 أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و بالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق و الرقابة عليها.

4 توفر المعلومات و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة و عدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة و يساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

5 الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد و هذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني¹.

في عام 1981 وعلى يد عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي ظهرت نظريته و التي سميت بنظرية z هذه النظرية التي كانت امتداداً للنظرية اليابانية و التي توصف ب نظرية J و بتطويع للنظرية الامريكية A هذه النظرية و من مبادئها:

1-التوظيف أو العمل الدائم للعامل بنفس المؤسسة.

2-بطئ التقييم و الترقية.

3-نقل الموظف داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة لأخرى.

¹ بلقاسم سلاطينية و اخرون .مرجع سابق ص 166.

4- ضرورة اتفاق المدراء في المنشأة على مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5- اتخاذ القرارات من خلال المشاركة و الإجماع.

6- المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات.

7- اعتماد السلطة غير الرسمية و تتميتها.

8- المنظمة تشبه العائلة من ناحية علاقات العاملين ببعضهم البعض .

و فيما يلي جدول يوضح الفرق بين النظريات الثلاث A و J و Z :

جدول رقم 5 : يوضح خصائص المؤسسات حسب النظريات : Z . J . A

النظرية Z اليابانية المعدلة للنظرية الأمريكية	النظرية اليابانية J	النظرية الأمريكية A
توظيف لمدة طويلة مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص قرارات يتم اتخاذها بالاجماع المسؤولية فردية ترقيات بطيئة اهتمام شامل بالموظفين	توظيف مدى الحياة مسار وظيفي عام اتخاذ القرارات بالاجماع المسؤولية جماعية تقييم غير رسمي متكرر ترقيات بطيئة اهتمام شامل بالموظفين	توظيف لمدة قصيرة مسار وظيفي متخصص فردية في اتخاذ القرارات المسؤولية الفردية تقييم رسمي متكرر ترقيات سريعة اهتمام جزئي بالموظفين

المصدر: محمد قاسم قريوتي ,مرجع سابق .ص 298 .

النظرية اليابانية تركز اكثر على المشاركة في اتخاذ القرارات و هذه المشاركة تعتبر الاساس في الارتقاء لمستوى الانتاج.كما ان هذا القرار هو مسؤولية الجميع و بالتالي يبذل كل مشارك فيه قصارى جهده من اجل انجاح هذا القرار عكس النظرية الأمريكية.

4. تطور علم اجتماع التنظيم والعمل.

يحتاج الانسان منذ مولده للتنظيمات من اجل تقيده ضمن الموالييد و استخراج ما يفيد مفارقتة للحياة و عبر الفترة الزمنية التي يعيشها لا يستطيع الاستغناء عن التنظيمات التي تدخلت في تثقيفه و تعليمه و ترتيبه الى جانب اسرته, بل و اصبحت تنظيمات العمل مجالا لكسب رزقه و طريقه لتحسين مستوى معيشته و تحقيق استقراره الاجتماعي.

هذه التنظيمات التي اخذت في التطور و التوسع و تشابك العلاقات بين عناصرها خاصة بعد الثورة الصناعية حيث برزت المصانع الكبرى و ما تبعها من تنظيمات اخرى و من تقسيم للعمل و التخصص... و دخول الالة الى حياة الانسان كلها عوامل جعلت هذه التنظيمات مجالا للعديد من الدراسات التي اهتمت بمجال العمل و التصنيع و ما به من مشاكل و نزاعات.

و دوما و من اجل اشباع اهداف اصحاب المصانع و الشركات الكبرى في زيادة الارباح عجت هذه الفترة من تاريخ البشرية بالعديد من الدراسات و الابحاث التي ابدع القائمون عليها في بذل ما يستطيعون من اجل الوصول الى اعلى نسب الانتاج و زيادة مردودية العامل.

الدراسات الاجتماعية هي ايضا حضيت بنصيب وافر من هذه الابحاث و التي اسهمت بدورها في بلورة العديد من الافكار و الاتجاهات النظرية التي اسست فيما بعد , ما يعرف بعلم اجتماع التنظيم و العمل و ان كان الاهتمام بالتنظيمات جاء متاخرا قليلا حيث تركز الاهتمام في البداية على المصانع و ما كانت تعج به من ظواهر للدراسة.

فعلم اجتماع التنظيم واحدا من ميادين علم الاجتماع الاكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالا مباشرا بقضايا علم الاجتماع المعاصر على الرغم من اننا نلمس بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم في اعمال اهم رواده في القرنين الثامن عشر و التاسع عشر كما ذكرنا سابقا و يمكن القول:

ان علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتبط ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي .¹

ففي عام 1944 استكمل إلتون مايو وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي :

- مصنع النسيج بفيلا دلفيا

- مصانع الطائرات في كاليفورنيا

- مصانع «هاوثورن» لإنتاج الهواتف بشيكاغو²

وبعد استكمال هذه الدراسات سألقة الذكر ، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة . وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنفابات، والمصالح الحكومية، والمكاتب العامة ، والمناجم ، وغيرها من تنظيمات العمل المختلفة .

وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم.

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث ، والذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات ، وبعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية ، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته .³

¹حسن الساعاتي: علم اجتماع الصناعي. دار النخضة العربية، مصر. ط3. 1980. ص5 .

² احمد رشوان . مرجع سابق. ص 41 .

³طلعت ابراهيم لطفي , مرجع سابق . ص 21 .

أهم العوامل التي أدت إلى ظهور علم اجتماع التنظيم

- تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة .
- اتساع نطاق النمو التنظيمي .
- فاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية .
- التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عليها من مشكلات تنظيمية ¹

5. أنواع التنظيم

لتحديد مختلف انواع التنظيمات لابد ان نمر على مرحلة مهمة و هي مرحلة التصنيف و التنميط وفقا لمعيار او لجملة من المعايير و هذه المرحلة تعتبر مهمة لانها تساعدنا على التعرف على اوجه الاختلاف و التشابه بين مختلف التنظيمات التي يتم المقارنة بينها بالاضافة الى التعرف على العوامل المؤدية الى هذا الاختلاف او التشابه و قد حاول العديد من العلماء تصنيف التنظيمات على اساس بعض المعايير: حجم التنظيمات اهدافها وظائفها التكنولوجيا درجة القوة و الضبط التنظيمي ...

و فيمايلي نتعرض لجملة من التصنيفات على سبيل الذكر لا الحصر و التي راينا انها ذات اهمية كبيرة و كما انها تساعد في عملية تحليل التنظيمات و اجراء الدراسات المقارنة:

تصنيف التنظيمات و أنواعها:

توجد في الحقيقة عدة تصنيفات للتنظيمات ومن بين هذه التصنيفات على سبيل الذكر لا الحصر

نجد:

تصنيف التنظيمات على أساس علاقات الامثال:

حسب ايتزيوني هناك ثلاثة أنماط من السلطة تقابلها ثلاث أنماط من الامتثال وبناء على ذلك

قام بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال كما يلي:

التنظيمات القهرية : وتمثل التنظيمات التي تكون فيها عضوية الفرد بالقوة مثل السجن، المستشفيات العقلية....إلخ

التنظيمات النفعية : وهي التنظيمات التي يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية مثل التنظيمات الصناعية، والتجارية، والجامعات... وغيرها.

التنظيمات الاختيارية: وهي التنظيمات التي ينظم اليها الأفراد باختيارهم أو يتركونها باختيارهم ايضا مثل: النوادي، دور العبادة...إلخ.

تصنيف التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

و هناك اربع اصناف هي:

تنظيمات المنفعة المتبادلة : وفيها يكون النظام هو المستفيد الأول من أنشطة التنظيم كما هو الشأن بالنسبة للأحزاب السياسية الهيئات والمنظمات المهنية.

تنظيمات العمل: وفيها يكون المستفيد الأول هم الملاك مثل المصانع، البنوك، شركات التأمين.

تنظيمات الخدمة : فيها يكون المستفيد الأول هم العملاء ومنها المستشفيات، مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمدارس.

تنظيمات المصلحة العامة : وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم، الجمهور بوجه عام تنظيمات الشرطة، العسكر، الاطفاء....إلخ.

تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

و يمكن تقديم تصنيف للتنظيمات على اساس درجة تعقيد التكنولوجيا المستخدمة على الشكل

التالي:

التنظيمات التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة : تعتمد بالتأكيد على تقنيات تكنولوجية بسيطة ويكون الانتاج فيها بالوحدة، القطعة، ويكون قليلا من حيث الكمية.

التنظيمات التي تستخدم عمليات الانتاج الكبيرة : وهي التنظيمات التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات.

التنظيمات التي تستخدم العمليات الانتاجية بالغة التعقيد : هي تعتمد عمليات الانتاج المستمرة كما في صناعة تكرير البترول.

تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها:

يمكن ان نقدم تنميط للتنظيمات على أساس وظائفها كما يلي:

التنظيمات التي تهدف الى تحقيق المواءمة أو التكيف : مثل تنظيمات العمل.

التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف : كالتنظيمات العسكرية.

التنظيمات التي تهدف الى تحقيق التكامل : ومنها المستشفيات¹.

التنظيمات التي تهدف الى خفض التوتر او ضبطه و من امثلتها التنظيمات الدينية التي تهدف الى المحافظة على انماط القيم الاساسية.

من الانماط الاكثر شيوع هو تصنيف التنظيم الى نوعين تنظيم رسمي و تنظيم غير رسمي .

التنظيم الرسمي : وهو التنظيم القائم على القوانين والقرا رات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين

داخل التنظيم، وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد اختصاص ودور معين، بحيث

يكون كل فرد من الأفراد على علم بحقوقه وواجباته وبحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال

بمن يراسونه ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات.

¹ طلعت لطفي ابراهيم. مرجع سابق ص ص 26-31..

أي انه التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

فهو التنظيم الذي يشمل العلاقات الرسمية الخاضعة للقوانين، التخصص، وتحديد الأدوار السلطة الرسمية، نطاق للإشراف، تقسيم العمل، وفيه يقوم الأفراد بممارسة أنظمة وأنماط مختلفة من السلوك بعضها يكون رسمياً وتحدده الخرائط التنظيمية¹.

التنظيم غير الرسمي: ويعرف على أنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم وورغباتهم وميولاتهم وتطلعاتهم.

فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة... الخ.²

¹ فرج عبد القادر طه .مرجع سابق ص 307.

² فرج عبد القادر طه .مرجع سابق ص 308.

6 علاقة علم الاجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.

تختلف العلوم الاجتماعية عن غيرها من العلوم الطبيعية، فالأولى تحاول فهم أفعال الإنسان نفسه ومعرفة النتائج التي تترتب على نشاطاته الفردية و الاجتماعية ، أما العلوم الطبيعية ، فهي تتعامل مع جهود الإنسان لفهم ظواهر الكون ، وتتفق العلوم الاجتماعية مع غيرها من العلوم الطبيعية في استخدامها للمنهج أو الطريقة العلمية لتحقيق النتائج، و ذلك انطلاقاً من تحديد المشكلة، وصياغة الفروض أو الأفكار التي تدور حول كيفية حل هذه المشكلة ، ثم اختبار هذه الفروض وأخيراً تحليل النتائج واستخلاص التعميمات.

ويعتبر علم الاجتماع من أكثر العلوم اتصالاً وتداخلاً مع غيره من العلوم الاجتماعية الأخرى ، حيث جعله أوجست كونت أعلى قمة العلوم من حيث التعقيد، وفقاً لترتيبه المعروف للعلوم و الذي كان كمايلي : الرياضيات ، ثم الفلك ، فالطبيعة ، فالكيمياء ، فالبيولوجي ، وأخيراً علم الاجتماع.¹ وبذلك فإن علم الاجتماع في أهميته بالنسبة للعلوم الاجتماعية يشبه أهمية الرياضيات بالنسبة للعلوم الطبيعية، فمن المستحيل دراسة علم الطبيعة دون إلمام ببعض المعرفة عن الرياضيات ، كذلك لا يمكن دراسة علم الاقتصاد أو علم السياسة دون إلمام بعلم الاجتماع ، وإذا كانت العلوم الاجتماعية تشترك في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع، فمن الطبيعي أن يكون هناك بعض التشابه أو التداخل بين مجال الدراسة في علم الاجتماع ومجالات الدراسة في العلوم الاجتماعية الأخرى.

أن الحدود التي تفصل بين العلوم الاجتماعية كما يذكر العالم الفرنسي موريس دوفرجيه² هي حدود غير واضحة تماماً ، بل هي حدود زائفة أو متصنعة ، و منه لا بد من التسليم بفكرة التكامل من أجل الوصول إلى فهم أعمق للظواهر.

علم اجتماع التنظيم و العمل من الميادين المستقلة تقريباً كما ذكرنا سابقاً الا انه هناك درجة من التقارب و الاعتماد المتبادل بين هذا الميدان و غيره من الميادين و فيما يلي نحاول ان نرصد اهم نقاط الاشتراك و الاختلاف بين كل منها .

و قبل ذلك ننطلق من اعطائنا التعريف التالي لميدان علم اجتماع التنظيم و العمل كما يلي: هو ميدان من ميادين علم الاجتماع يهتم بدراسة التنظيمات بمختلف اشكالها مستعينا في ذلك باهم ما انتجته

¹ ايمان جابر شومان : مبادئ علم الاجتماع . جامعة الدمام التعليم عن بعد . ص 12 .

² نفس المرجع . ص 13 .

النظرية في علم الاجتماع و اخر ما توصل اليه علماءه من طرق و تقنيات منهجية من اجل بحث و تفسير اهم الظواهر التي يمكن ان تحدث داخل التنظيمات او في علاقة معها.

أولاً : علم اجتماع التنظيم وميادين علم الاجتماع

علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع العام

يرتبط علم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع العام ، حيث يستمد منه الأصول النظرية ، والأسس المنهجية ، في الوقت الذي يستفيد فيه علم الاجتماع من نتائج البحوث والدراسات التي يتوصل إليها علم اجتماع التنظيم ، ويستفيد من ذلك في تطوير النظرية الاجتماعية وتدعيم قدرتها على فهم الواقع الاجتماعي الذي نعيش فيه .

اضافة الى ان علم اجتماع التنظيم يعتمد على مبادئ و اسس علم الاجتماع العام في دراسة مشكلاته نجد انه من الصعوبة بما كان ان ندرس الظواهر الاجتماعية مستقلة عن المحيط الاجتماعي العام.¹

علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي

علم اجتماع الصناعي فرع من فروع علم الاجتماع يهتم بدراسة البناء الاجتماعي للتنظيمات الصناعية و العلاقة القائمة بينهم و يهتم بكيفية ارتباط نسق اجتماعي صناعي فرعي بالانساق الفرعية الاخرى يهتم بدراسة المصنع كجماعة اجتماعية تشمل في داخلها على مجموعات اجتماعية لكل منها نظام اجتماعي معين يهتم بمشاكل العمال و المؤسسات الصناعية.²

و في تعريف اخر :علم الاجتماع الصناعي دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع و المنظمات الى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها و بين المجتمع المحلي .

في هذا التعريف نجد ان مجال علم الاجتماع الصناعي اكثر شمولاً و اتساعاً بحث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات الصناعية و غير الصناعية.

¹ احمد الاصفر. مرجع سابق. ص 36 .

² فراس عباس البياتي :علم الاجتماع دراسة تحليلية للنشأة و التطور ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان . 2011. ص 28 .

و من جهة اخرى يرى ايتزيوني انه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعي فرعاً من فروع علم اجتماع التنظيم حيث اعتبر النظرية الاجتماعية في مجال التنظيمات على درجة عالية من النمو و التكامل الذي يمكنها من ان تكون موجها للبحوث التي تجرى على التنظيمات الصناعية.

يرى مجموعة اخرى من العلماء ان هناك تداخل شديد بين علم اجتماع التنظيم و علم الاجتماع الصناعي فعلى حد تعبير ميللر و فورم ان علماء اجتماع التنظيم وجهوا اهتماما اكثر لدراسة بعض الانماط من التنظيم مثل البنوك و المصانع و التنظيمات التي تحقق منفعة عامة بينما يهتم علماء اجتماع التنظيم بإجراء الدراسات المقارنة للتنظيمات الرسمية ، وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين أنماط تنظيمات العمل .

علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع المهني.

يهتم علم الاجتماع المهني بدراسة خمس موضوعات اساسية هي : دراسة البناء المهني العلاقة بين المهن الفردية و البناء المهني دراسة العلاقة بين العمل و الظواهر الاجتماعية و خامسا دراسة احدى المهن لالقاء الضوء على احدى المشكلات الاجتماعية.

يرتبط 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 و يركز عالم الاجتماع المهني على الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنظام الاجتماعي العام ، بينما يهتم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي.

ثانيا : علم اجتماع التنظيم والعلوم الأخرى

علم اجتماع التنظيم وعلم الاقتصاد

علم الاقتصاد على حد تعريف ادم سميث هو علم الثروة اي انه علم الاثراء القائم على المجهود البشري لبناء ثروة الامم.¹

حيث يهتم علم الاقتصاد بدراسة التنظيم الاقتصادي بمختلف تنظيماته من اجل معرفة اي من النظم يمكن ان تلائم مجتمع دون اخر و كذلك المشاكل التي يمكن ان تواجه كل تنظيم و الطرائق الممكنة لحل هذه المشكلات

يهتم كل من علماء الاقتصاد والاجتماع في مجال التنظيمات ، بمجموعة من الموضوعات مثل الإنتاجية ، تنظيم العمل ، والتسويق والموارد البشرية ، وإدارة الأفراد وغيرها ورغم هذا الاشتراك في الاهتمام بموضوعات واحدة ، نجد أن كل منهم يتناول تلك الموضوعات بطريقة مختلفة

ففي حين يتجه علماء اجتماع التنظيم إلى تفسير الظواهر المرتبطة بقضايا الإنتاج ، والتسويق ، والعلاقات القائمة بين الأفراد، يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى تفسير المشكلات بالعودة إلى مجموعة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي ، والتي تقوم على العرض والطلب، أو بين الأجر والإنتاج ، أو بين الكفاءة والأداء وغيرها

علم اجتماع التنظيم وعلم النفس الصناعي

يعرف علم النفس الصناعي على حد تعبير فريزر بأنه دراسة الانسان في حالة العمل.

كما يعرفه دريفر بأنه فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج علم النفس و نتائجه في دراسة المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي و الاقتصادي.

و في تعريف اخر :هو الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية بواسطة مناهج علم النفس و مفاهيمه و مبادئه و استخدام النتائج لزيادة الكفاية الانتاجية.²

¹ جميل حمداوي .مرجع سابق .ص 8 .
² فرج عبد القادر طه .مرجع سابق .ص 20.

و من خلال التعاريف الانفة الذكر نجد ان ميدان علم النفس الصناعي يتداخل في العديد من المواضيع و الاهداف مع علم اجتماع التنظيم لكن نقطة الاختلاف الاساسية تتمثل في ان علم اجتماع التنظيم يبحث عن حل للظواهر التي يمكن ان تحدث في مجال التنظيمات من مرجعية نظرية سوسولوجي بينما علم النفس الصناعي يركز في تحليلاته على المداخل النظرية في علم النفس و كذلك الحال بالنسبة للادوات و التقنيات المنهجية ناهيك عن ان وحدة التحليل في علم النفس الصناعي هي الفرد في حين يركز علم الاجتماع الصناعي على الفعل الجماعي.

علم اجتماع التنظيم و الخدمة الاجتماعية

يشترك علم اجتماع التنظيم مع الخدمة الاجتماعية في عدد كبير من الموضوعات ، وخاصة المتصلة منها بالخدمات المقدمة للعاملين ، حيث يركز الباحث الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية على توفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن ، وظروف عمل مناسبة ، وأجور مرتفعه وغيرها ، بينما يركز عالم اجتماع التنظيم على البعد التفسيري للمشكلات ، فيربط بين إنتاجية العمل مثلا ومشكلات السكن ، أو مستوى الصحة وغيرها .

يتداخل علم الاجتماع التنظيم و العمل مع العديد من العلوم منها ما ذكرناه اعلاه و منها علوم اخرى مثل السياسة الموارد البشرية الادارة ... حيث يشاركها دراسة بعض المواضيع او نمط معين من التنظيمات لكن تبقى هناك دوما بعض النقاط الفاصلة بين هذه الميادين من العلوم .

و يمكن القول في النهاية انه رغم نقاط الاختلاف بين كل هذه الميادين الا ان ذلك لا ينقص من التداخل الكبير و الاعتماد المتبادل بينها كما لا ينفى ذلك علاقة التكامل بين مختلف هذه الميادي لتكتمل بذلك الحقيقة و تتضح .

و في ختام هذا العمل نرجو ان نكون قد وفقنا بان نصوغ عملا يمكن ان يرجع اليه طلبه التخصص من اجل الالمام و التوسع في مختلف القضايا التي يطرحها هذا المقياس.

الفهرس

الصفحة	العنوان
04	مقدمة
06	1. مفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل.

11	2. التنظيم والمفاهيم المرتبطة به: التنظيم، المؤسسة، المنظمة، الشركة.
27	3. أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.
27	اولا:الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم.
27	(1) الاتجاه الماركسي.
33	(2) الاتجاه البنائي الوظيفي.
39	(3) الاتجاه السوسيولوجي.
47	ثانيا:المدرسة الكلاسيكية .
48	(1) الادارة العلمية : فريديريك تايلور .
53	(2) الفوردية (العمل على السلسلة): هنري فورد.
55	(3) الادارة التنظيمية : هنري فايول.
59	(4) النموذج البيروقراطي: ماكس فيبر .
65	ثالثا:المدرسة السلوكية .
66	(1) مدرسة العلاقات الانسانية: التون مايو.
69	(2) نظرية اشباع الحاجات : ابراهام ماسلو.
73	(3) نظرية X و Y او البعد الانساني للمؤسسة : دو غلاس ماك غريغور .
76	(4) نظرية العاملين : فر يدريك هارزبورغ.
79	رابعا:الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم
80	(1) النظام التعاوني : شستر برنارد
83	(2) نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي : هيربرت سايمن
86	(3) النظرية الظرفية او الموقفية
87	(4) نظرية الادارة بالاهداف
89	(5) التحليل الاستراتيجي :ميشال كروزي
96	(6) التجربة اليابانية في التنظيم الإداري , نظرية Z
98	4.تطور علم اجتماع التنظيم والعمل.
101	5.أنواع التنظيم.
104	6.علاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم وفقا لي مخطط	46

	سكوت	
71	هرم ماسلو للحاجات.	02

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح ملخص مصادر السلطة عند ماكس فيبر.	61
02	يوضح ملخص لاسهامات رواد المدرسة الكلاسيكية.	63
03	يلخص نظرية x ، y .	75
04	يلخص اسهامات رواد المدرسة السلوكية.	79
05	يوضح خصائص المؤسسات حسب النظريات A .J .Z.	97

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. احمد الاصفر و اديب عقيل :علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل (دراسات معاصرة في علم الاجتماع) .مقرر علم اجتماع العمل .2002 -2003 .
2. احمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الادارية , دار الكتاب المصري اللبناني, 1983 .
3. احمد سليمان محمود خصاونة:التخصص و تقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي, مجلة علوم إنسانية , العدد 44,شتاء, 2010 .
4. احمد ماهر :الإدارة المبادئ و المهارات , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , القاهرة, 2004.

5. احمد ماهر :السلوك التنظيمي: مدخل الى بناء المهارات.الدار الجامعية, مصر .2003.
6. اديب عقيل و اخرون:علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل.منشورات جامعة دمشق ,سوريا .2004.
7. اعتماد محمد علام :دراسات في علم الاجتماع التنظيمي.مكتبة الانجو المصرية .ط1. 1994 .
8. ايميل دوركايم:في تقسيم العمل الاجتماعي,ت,حافظ الجمالي,اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع, بيروت,1982 .
9. بشاينية سعد:علم اجتماع العمل.منشورات جامعة قسنطينة.2003 .
10. بو فلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي, ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر .1992.
11. جميل حمداوي:مبادئ علم الاجتماع الاقتصادي , شبكة الالوكة. ط 1 .2015 .
12. جيرالد جرينبرغ و روبرت باروت:ادارة السلوك في المنظمات,ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني , دار المريخ .السعودية .2004 .
13. حسن الساعاتي:علم اجتماع الصناعي.دار النهضة العربية,مصر.ط3. 1980.
14. حسين عبد الحميد احمد رشوان :علم اجتماع التنظيم.مؤسسة شباب الجامعة المفتوحة,مصر .
15. الزيات كمال عبد الحميد:العمل و علم اجتماع المهني , الالاس النظرية و المنهجية . دار غريب للنشر و الطباعة,القاهرة , 2001 .
16. سعد عيد مرسي بدر : الايديولوجيا ونظرية التنظيم, دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, الاسكندرية, 2000.
17. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم الإداري, مركز وابد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري, القاهرة, 1998 .
18. السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ,دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية ,ط1. 1994.
19. السيد الحسيني :النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم,دار المعارف ,القاهرة ,ط5,1985.
20. سيلاتزي , أندروني : السلوك التنظيمي و الأداء , ت : أبو القاسم جعفر , أحمد , معهد الإدارة العامة , الرياض .1991 .
21. شستر , برنارد: وظائف الرؤساء , ترجمة د سوقي, كمال, المطبعة العدلية, القاهرة, دس.
22. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة. دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع . 2008 .
23. طلعت ابراهيم لطفي:علم اجتماع التنظيم, دار غريب,القاهرة , 2007 .
24. عائشة التايب :النوع و علم الاجتماع العمل و المؤسسة, طبع و نشر منظمة المرأة العربية,مصر,ط1. 2011 .
25. عبد الله محمد عبد الرحمان :علم الاجتماع الصناعي,النشأة و التطورات الحديثة, دار المعرفة الجامعية , مصر .2007.
26. علي عبد الرزاق جلبي:علم الاجتماع الصناعي.دار المعرفة الجامعية,مصر , 2007.
27. علي محمد منصور:مبادئ الإدارة :اسس و مفاهيم.مجموعة النيل العربية.القاهرة .ط1, 1999.

28. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993
29. عوض الله زينب حسن: مبادئ علم الاقتصاد، الدر الجامعية، بيروت، 1997 .
30. فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي التنظيمي , دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة . ط9. 2001.
31. فضيل رتيمي : عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم .مقال منشور بمجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية. العدد 10 , 2013 .
32. فيليب ريتور : الدروس الاولى في علم الاجتماع , ت محمد جديدي , دار الامان , لبنان . ط1 , 2015 .
33. كامل بربر : ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي.المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،بيروت ، ط2 .
34. محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 .
35. محمد شهاب: رواد علم الاجتماع، نسخة الكترونية عن موقع كتب عربية . على الموقع .
www :kotobarbia .com
36. محمد فوزي العشيرى: علوم الادارة و فن تحريك الخيوط.دار المسيرة للنشر و التوزيع .عمان . 2007. ط1 .
37. محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف : المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3.
38. مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر. 1992.
39. موسى اللوزي : التنظيم و اجراءات العمل، الاردن ، دار وائل .الاردن ، ط1 , 2002 .
40. ناصر دادى عدون : اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998.
41. ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم و العمل ،جامعة الجزائر ، 2004-2005..
42. ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد .الإدارة العامة، الرياض، السعودية .
43. النوار الطيب محمد : التنظيم ، مبادئه و اسسه و انواعه . شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات . 2015 .
44. ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون: مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الله محمد الدرويش ، دار يعرب ،دمشق ، ط1 ، ج 1 ، 2004 .
- المراجع باللغة الفرنسية

37 Boulding (K). Conflict and defense : A general theory. Har Per. et Row. New York. 1962.

38 Bréard. (R). Et Pastor. (P). Gestion des conflits. Ed. Liaisons. Paris.2000

39 Chachoua kamel : la sociologie en algerie institue de recherche et etude sur le monde arabe et musulman . 2010 . <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01157996>

-
- 40 Coser (L).(A). **Les fonctions du conflit social.** Traduit par Maignon. (M). P. U F. Paris. 1992.
- 41 Crozier (M) : Friedberg.(E). **L'acteur et le système.** Ed. du Seuil. Paris. 1977.
- 42 Crozier (M) : **Le monde des employés de bureau.** Ed. du Seuil. Paris. 1965
- 43 Crozier. (M) : **Le phénomène bureaucratique.** Ed. du Seuil. Paris. 1963
- 44 El kenz Ali : **au fil de la crise ;4 études sur l'Algérie et le monde arabe** éditions bouchene ,Alger 1 trimestre , 1989 .
- 45 El Kenz Ali, **les sciences sociales dans les pays arabes, cadre pour une recherche, L'Algérie 50 ans après.** état des savoirs en sciences sociales et humaines 1954-2004, éditions CRASC, 2004.
- 46 Jean Michel Plane : **Theorie Des Organisations,** edit DUNOD, Paris, 2 e edit, 2003.
- 47 Marie georges filleau et cloudite marque ripoull : **les theorie de l organisation et de l entreprise.**ellipses edition .paris.1999.
- 48 Olivier. le cour grandmaison « **De l'indigénat Anatomie d'un « monstre » juridique : le droit colonial en Algérie et dans l'Empire français** » Paris Zones 2010.
- 49 Renaud sainsaulieu : **sociologie de lorganisation et de lentreprise.**presse de la fondation national des science s politiques .
- 50 Simmel (G). **Le conflit.** Traduit de l'Allemand par Sibylle (M). Ed Circé . Paris. 1995
- 51 Weber. (M) : **Economie et société.** Plon. Paris . 1971
- 52 W RScot :**organisations rational natural and open systems,**prentice hall international edition ;1981 .
-