

اسم ولقب الاستاذة: الزهرة مولاي علي

القسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

المستوى الدراسي: 2021/2020

السنة: أولى ماستر

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان المقياس: مدخل علم الاجتماع تنظيم وعمل

المحاضرة الأولى: مفهوم علم الاجتماع التنظيم والعمل

يدرس كيف ينشأ وينسق الفاعلين أنشطة المنظمة. وهناك من يرى هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الأوسع من جهة ثانية. والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنيته العامة، وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط.

يهتم علم اجتماع التنظيم بدراسة المنظمات من حيث الهياكل، والعلاقة بين أفرادها وتفاعل تلك العلاقات وأساليبها وسلوك الفاعلين فيها، يعني أنه يدرس المنظمة كظاهرة اجتماعية. ويعني التنظيم كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة". يفهم من هذا المعنى أنه لكي يحقق التنظيم وجوده عليه أن يصوغ أهداف محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظيم الآمال التي يصبو إلى تحقيقها وتوجيهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها إذا أراد البقاء والنجاح.

المحاضرة الثانية: التنظيم والمفاهيم المرتبطة به

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالتنظيم وهي كالتالي: التنظيم، المؤسسة، المنظمة، الشركة.

1. التنظيم:

يشير مصطلح التنظيم في علم الاجتماع مجموعة من القواعد الدائمة الموجهة نحو هدف مشترك وعلى الأقل مجسدة في مكان. إذن فهم التنظيم كجمعية الأفراد بنيته لتنظيم التعاون والقيام بنفسها توزيع الأدوار لكل فاعل، نظام الاتصال والتسلسل الهرمي الذي يحدد علاقات السلطة. "إن التنظيم ليس إلا وسيلة لإنجاز وليس هدفاً بحد ذاته. فهو الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جد وفعال، ويرى الكثيرون أن التنظيم هو لب العملية الإدارية. ويعرف ستيفن ب. روبنز (Stephen.P.Robbins) التنظيم بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". ويتضح من هذا التعريف أن التنظيم يتميز بعدة سمات:

- أنه كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة.

- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا لأنهم يتقاضون بدالات مادية ومعنوية في المقابل،

تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

- وجود رابطة تنسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم، إذ أن الارتباط بالتنظيم يكون على أساس دائم نسبيا وليس أمراً عرضياً. ولا يقصد بذلك أن يكون مستحيلاً على العضو الانفكاك من التنظيم فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر أو الاستقالة أو التقاعد، ولكن المقصود هنا هو أن من ينضم للتنظيم تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.
- وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين الذين يتشاركون في تحقيقها (تقسم العمل) ومن الضروري أن يعي الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها. إنَّ نجاح التنظيمات يعتمد على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع، فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كلما كانت امكانيات النجاح في تحقيقها أقرب للتحقق والعكس صحيح.

ويمكن تصنيف تعريفات التنظيم إلى خمس مجموعات:

• التنظيم نسق اقتصادي ونسق اجتماعي:

تهتم هذه المجموعة من التعريفات بالجوانب الرسمية للتنظيم، كما تغفل في مضمونها العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة المحيطة به. هذا التعريف يركز على الرؤية المجردة للتنظيم كنسق مغلق، لا يتعرض لضغوط ومؤثرات خارجية. من بين تعريفات هذه المجموعة ماكس فيبر الذي يدخل من ضمن التعريفات الكلاسيكية للتنظيم، واقتصرت رؤية التنظيم كنسق مغلق باعتباره أداة صممت لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، وأن تكون الترتيبات التنظيمية ومستويات اتخاذ القرار ومباشرة تنفيذه موجهة بشكل كلي نحو إنجاز الأهداف. ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان التنظيم كأداة متصفا بالترشيد.

• التنظيم نسق تعاوني:

تعتمد المجموعة الثانية من تعريفات التنظيم على الجوانب غير الرسمية حيث من رؤية التنظيم كنسق تعاوني يقوم على تحقيق التوازن بين جهود أعضاء ومشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي، من بين هذه التعريفات شستر برنارد الذي يرى التنظيم بالنسق التعاوني المتوازن يعتمد على جهود متسقة وواعية من جانب الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما بينها بصدد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

• التنظيم نسق اقتصادي تعاوني:

أما المجموعة الثالثة من تعريفات التنظيم، فقد اهتمت بالجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيم مع الإشارة إلى تأثير العوامل البيئية على التنظيم. ومن بين هذه التعريفات تعريف سيلزنيك، لأنه جمع بين تعريف ماكس فيبر وشستر برنارد في قالب واحد. فيرى سيلزنيك أنّ التنظيم ليس فقط بناءات اقتصادية أو متكيفة بل يعد نسقا اقتصاديا تعاونيا. وقد ساعدت عملية المزج بين التعريفين في اتساع مجال الرؤية التحليلية أمام سيلزنيك لدراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين، وتحليل سماتهم الشخصية، وتأثير ذلك على ظاهرة القيادة التنظيمية والعلاقات غير الرسمية، وديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم.

• التنظيم نسق اجتماعي مفتوح:

أما المجموعة الرابعة من تعريفات التنظيم، فيشتمل مضمونها على رؤية التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها. اكتسب تعريف التنظيم خاصية الدينامية بعد أن كان استاتيكية في التعريفات الكلاسيكية له كنسق مغلق. كما برزت في محتوى التعريفات المحدثة للتنظيم أربعة عناصر أساسية يركز عليها هي: التقنية (Technologie) والفرد، والجماعة، واستجابة التنظيم للضغوطات الخارجية والداخلية.

• تعريف التنظيم من خلال خصائص البنائية:

أما المجموعة الخامسة من تعريفات التنظيم، فتركز على ما يميز التنظيم عن الأشكال الاجتماعية غير التنظيمية، وتضم هذه المجموعة تعريفات كل من ريتشارد هال، أميتاي إيتزيوني، بيتر بلاو وسكوت. فالتنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم تشكيلها أو تصميم بنائها بأسلوب رشيد لتحقيق أهداف معينة. لذلك تعتبر الشركات، والجيش، والمستشفيات،... الخ نماذج للتنظيم. بينما لا ينطبق هذا التعريف على الأشكال الاجتماعية الأخرى كالقبيلة، الطبقة، الجماعة العرقية والأسرة. وتتحدد على مستوى سوسيولوجية التنظيمات الملامح والخصائص الأساسية للتنظيم من خلال توافر العناصر الأساسية التالية:

✓ وجود أهداف وبرامج عمل: محددة ومضبوطة خُلق التنظيم لتلبيتها وتحقيقها.

✓ توافر عنصر تقسيم العمل: بين مختلف عناصر التنظيم بشكل وظيفي يجعل الترابط بين مختلف الأعضاء الميزة العامة لاشتغال التنظيم في عمومهم. وبما أن العمل المطلوب إنجازه يمكن أن يحدد كتابيًا، حيث تُضبط المهام المطلوب القيام بها من كل عنصر من عناصر

التنظيم ضمن قوائم في جل التنظيمات الحديثة؛ مما يفرض تقاسماً علنياً ومنصفاً للعمل بين مختلف عناصر التنظيم.

✓ **توزيع الأدوار:** يعد توزيع الأدوار رهانا أساسيا في تعريف التنظيم، حيث يضبط -كما ذكرنا سابقا- لكل عنصر من عناصر التنظيم مجموعة من المهام المحددة، ولكن يبقى اختلاف سبل الأداء تلك المهام من فرد لآخر هو الميزة الأساسية التي يركز عليها علم اجتماع التنظيم. حيث يؤدي كل فرد المهام الموكلة إليه بأسلوبه الخاص، وبطريقة مختلفة رغم توحيد مواصفات المهام بالنسبة للجميع، وبهذا يتصرف كل عضو من أعضاء التنظيم كفاعل قادر على إنتاج صيغ مختلفة من التأويلات لدور معلوم يلعبه كل فرد بطريقته.

✓ **وجود تركيبة هرمية وتراتبية بارزة:** تضمن سير التنظيم، وتؤمن عمليات توزيع علاقات السلطة بداخله من خلال تدرج المهام والرتب المهنية وترابطها ببعضها البعض.

✓ **وجود نسق من الهيمنة ومركز للسلطة والتأثير:** يحرس تطابق سلوك الفرد مع الأهداف المضبوطة مسبقاً للتنظيم.

✓ **وجود جملة من القواعد وضوابط السير ومجموعة من المقاييس الموضوعية لتقييم اشتغال التنظيم ومراقبته.**

✓ **احتكام التنظيم على منظومة اتصالية:** تهتم بتأمين تبادل المعلومة وسيرانها داخل التنظيم وعبر تركيبته الهرمية.

نخلص مما سبق أنّ ليس هناك اتفاق حول مفهوم التنظيم، حيث اختلف العلماء في تعريفهم للتنظيم حسب منطلقاتهم النظرية، فالعلماء الذين تأثروا بالتوجه النظري الكلاسيكي، يركزون في مقاربتهم للتنظيم على البعد الرسمي، وما يتعلق به من أبعاد بنائية تتعلق بتدرج السلطة، توزيع المسؤوليات، الرقابة والإشراف وغيرها من العمليات، وأبرز من يمثل هذا الاتجاه ماكس فيبر في مقاربتة للتنظيم البيروقراطي. انطلاقاً من تعددية كل ما جاء من تعاريف حول التنظيم يمكن تحديده بأنه كيان اجتماعي لتفاعل الأفراد منسق بوعي لتحقيق أهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية تخضع لفلسفة بيروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات انسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والامتيازات المسخرة للعاملين، وذلك من أجل تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والامكانيات المادية. ويستند التنظيم في سبيل الإنجاز الفعال لأهدافه إلى مجموعة مبادئ تتعلق أساساً بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتعاون بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة، ثم الوضوح في التحديد الوظيفي

للمسئوليات، التسلسل الرئاسي واللجوء إلى تفويض السلطة بما يبعد التنظيم عن الإفراط في المركزية ويجنبه الوقوع في وحدة القيادة الأوتوقراطية، وفي المقابل يكون أكثر مرونة وديناميكية وديمقراطية في اشباع الحاجات الفردية لأفراده، دون تهاون عن الوفاء بأهدافه التنظيمية بكل ترشيد وفعالية.

2. المؤسسة:

إن مصطلح المؤسسة لغة اشتق من لفظ *entreprendre* والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيًا. وتعتبر تعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة *l'entreprise* وكذا المصطلح المرافق له وهو *l'entrepreneur* في القرن 15. أما اصطلاحا يقصد به أن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع البشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة بحسب طبيعة المؤسسة، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.

بالرجوع لتاريخ علم الاجتماع يمكن القول بأن اكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود إلى المدرسة الدوركهايميّة الراجعة بالنظر لمؤسس علم الاجتماع الحديث الفرنسي إميل دوركهايم. باعتبارها بمثابة "أساليب للعمل والاحساس والتفكير المتبلورة والثابتة والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة". كما يمكن القول كذلك بأن الاهتمام بالمؤسسة اجتماعية كان حاضرا لدى بعض علماء الاجتماع الأنجلوساكسونيين، وقد اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" *Talcott Parsons 1979-1902* "مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد" فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين الاجتماعيين.

وهكذا بدا الاهتمام السوسيولوجي بالمؤسسة في البداية عامًا وشموليًا، واجتهد في تقديم بعض التعريفات الموحدة القابلة للإسقاط على مختلف أصناف المؤسسات وأشكالها الاجتماعية. وبعيدًا عن تناول أشكال محددة من المؤسسات تم اعتبار المؤسسة في هذه المرحلة بمثابة النسق الاجتماعي العام الذي يتألف مجموعة من العناصر المتناغمة والمتفاعلة فيما بينها. وكان القصد يتجه تحديدًا -لا سيما في إطار المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع- نحو العائلة والدين والدولة، بوصفها أكثر المؤسسات الاجتماعية بروزًا وتبلورًا. ويبقى اهتمام عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" بالمؤسسة الاجتماعية-كأساس الحياة الاقتصادية-الاستثناء الوحيد في تخصيص الاهتمام السوسيولوجي بشكل محدد بالمؤسسات الاجتماعية.

3. المنظمة:

هي احدى أشكال التجمعات الإنسانية التي تربط بين أفرادها علاقات رسمية يحددها قانون مخصوص، ويتم بين هؤلاء الأفراد مجموعة من العمليات المتخصصة والنوعية من أجل الوصول إلى أهداف ثانوية محددة من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات. وتختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث الحجم، الأهداف، ونوعية النشاط، والطريقة التي يتم بها إدارة العمليات المختلفة بالإضافة إلى وجود خصوصية لكل منظمة بحسب طبيعة النشاط الذي تعمل فيه؛ كما تحتوي كل منظمة على هيكل تنظيمي محدد يتم من خلاله توزيع المسؤوليات وربط السلطة بالصلاحيات التي يرتبط بها كل فرد في هذه المنظمة.

نستخلص من هذا التعريف أنّ هناك خصائص تتميز بها المنظمة والتي تجعلها تختلف عن المؤسسة وهي كالتالي:

- تقسيم العمل: يجب أن تكون دقيقة، موزعة ومحدودة في الوقت
- توزيع الأدوار: تعريف الفاعل والتركيز على استقلاليته
- نظام السلطة: اختيارات الفاعلين، تقدم في المهنة
- نظام الاتصالات: لربط الأفراد مع بعضهم البعض بسرعة
- نظام المساهمة المكافأة: تبادل

4. الشركة:

برز هذا المفهوم مع بروز المصنع الكبير كظاهرة بارزة في كثير من فروع الإنتاج الصناعي خاصة في أمريكا وأوروبا مع الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين من خلال الأخذ بآراء تايلور أو الآراء والفلسفات القريبة منها. ولذلك نجد أن تجميع وتركيز رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء مصانع بهذه الضخامة قد تطلب خلق صورة قانونية جديدة مثل الشركات المساهمة. ومن أبر سمات هذا الشكل من أشكال تكتيل رأس المال فصل الملكية عن الإدارة.

وقد كتب "بوتومور" في كتاب "تمهيد في علم الاجتماع" عن موضوع فصل ملكية المشروعات الصناعية عن إدارتها، أن هذا الفصل قد ظهر نتيجة لاتساع نطاق مبدأ رأس المال المشترك: ففي أوائل القرن التاسع عشر كان الرأسماليون الصناعيون هم ملاك مشروعاتهم ومديروها في آن واحد. وبنمو حجم المشروعات، زاد الاعتماد على رؤوس الأموال التي تأتي من الخارج، مما دفع إلى وضع تشريعات تنظم المشاركة في رأس المال. ويوجد في الوقت الحاضر شركات كبرى -تسيطر على نشاطات صناعية أساسية- تخضع لإدارة وتوجيه أفراد لا يمتلكونها. ولقد أصبح أصحاب رأس مال المشروع الواحد عبارة

عن آلاف أصحاب الأسهم الذين لا يعنيه من المشروع إلا تحقيق الربح، بل قد يصل عدم اكتراثهم بالمشروع إلى جهل بنوع الصناعة التي يمارسها.

إذن الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح أو الخسارة، وفكرة الشركة ليست وليدة العصر الحديث إلا أنه نتيجة لتطور المشاريع الاقتصادية التي أصبحت كبيرة وبحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة وأمام عجز الأفراد عن القيام بهذه المشاريع وتحمل عناء القيام بها كل وحده ازدادت الحاجة إلى مختلف أنواع الشركات التي أصبحت الأداة المثلى للنهوض الاجتماعي والاقتصادي.

المحاضرة الثالثة: أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل

هناك عدة اتجاهات أو نماذج أساسية لتصنيف نظريات التنظيم، قد تصنف النظريات الاجتماعية وفقاً للسياق التاريخي لظهورها أو وفقاً للمناطق الجغرافية التي ينتمي إليها مؤلفوها، أو على أساس المدارس الفكرية التي تتسم كل منها باتجاه نظري معين، أو على أساس الموضوعات التي تتناولها هذه النظريات.

ونستخدم لتحليلنا لنظرية التنظيم على جملة من المعطيات الأساسية كان لها تأثير بارز في تحديد الملامح العامة لمختلف مدارس سوسيولوجيا العمل، كما كان لها بالغ أثر في توجيه المسار العام لتطور مقاربتها وهندسة مدارسها وتوجهاتها النظرية الحالية. ولعل أهم تلك المعطيات يتجسد في ذلك التفاعل الجدلي الذي كان قائماً منذ النصف الأول من القرن العشرين بين صنفين من المعرفة ومن الأفكار ومن محاولات تفهم ما كان يجري داخل أماكن العمل، وهذان الصنفان هما:

- "صنف انتجته الخبرة الميدانية المباشرة لعدد من الفنيين والمهندسين والمسيرين المباشرين لبعض المصانع والإدارات الكبرى خلال حقبة التطور الثانية للصناعة، من ناحية.
- صنف ثان من التحليلات والمقاربات أنتجه مفكرون وعلماء اجتماع حاولوا قراءة ما يجري بأساطين تفسيرات ومحاولات تفهم لتطور ظاهرة العمل وما استتبعها من ظواهر من ناحية أخرى.

1. المنظور الإميريقي:

ويقصد به تلك الأفكار والمدارس التي حاولت فهم عالم العمل وسلوك العامل مخبرياً، أي من داخل المصنع وعبر المراقبة الميدانية المباشرة. وهو ما التجأ إليه بعض المسيرين والمهندسين من أمثال فريدريك ونسلو تيلور وفايول وغيرهم عند محاولة فهم طبيعة العامل ونفسيته، والعمل على دراستها انطلاقاً من التجارب الشخصية لهؤلاء المهندسين والمسيرين في مجال العمل وتقلّبهم في مراتبه. وقد عمل هؤلاء على فهم سلوك العامل وتحليله

بغرض تطويعه والتحكّم فيه وتوجيهه نحو مصلحة ربّ العمل، من خلال السعي لتقوية نسق الإنتاج ورفع الأرباح.

1. التنظيم العلمي للعمل "فريدريك تايلور 1856-1915":

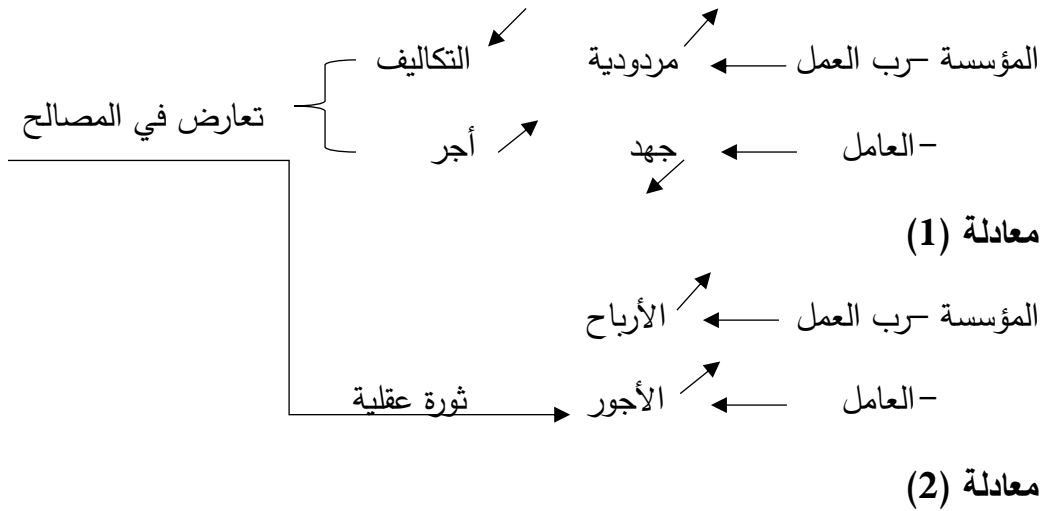
يعتبر فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor الذي يطلق عليه "أبو الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة". نشر عام 1911 كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل.

ويتلخص أسلوب هذه الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل وإنجازه بشكل علمي يضمن اختصار الوقت، تقليص التكاليف، ولكن زيادة الإنتاجية ومضاعفة المردودية، مما يحقق أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد أنكر تايلور وجود تناقض بين أصحاب العمل والعمال، كتب في ذلك يقول: "ترتكز الإدارة العلمية على الإيمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل، والعكس بالعكس، وأنه من الممكن إعطاء للعامل ما يطمح إليه-ألا وهو أجور عالية- وإعطاء صاحب العمل ما يبغيه-وهو خفض تكاليف الإنتاج" من خلال ترشيد طرق إنجاز العمل، وبهذا تكون نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على تحقيق الأهداف التالية:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، والحد من الهدر والاسراف لتقليص معدل التكاليف.
- الاستغلال العقلاني للمورد البشري، والحد من هدر الوقت، بإزالة الحركات الزائدة.

- تحقيق الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل، وتنظيمه داخل المؤسسة، وحتى في اختيار الأفراد فأنتج شعاره الشهير "The right man at the right place".
- ضرورة حل كل المشاكل التنظيمية التي تطرأ في مجال العمل بطرق عقلانية وموضوعية تستند إلى ما يعرف بـ التنظيم العلمي للعمل (تستند على أسس علمية تجريبية، يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج).
- وقد انطلق تاييلور من مجموعة ملاحظات تتعلق بـ:
 - يتسم الأفراد بكثير من الكسل والخمول، ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون لدى الآخرين، وهذا راجع لاعتقادهم الخاطيء بان زيادة الإنتاج تؤدي إلى البطالة وتعرضهم لفقدان مناصبهم.
 - وجود حالة من التعارض في المصالح بين الأطراف المكونة للتنظيم (العامل، الرأسمالي أو الإدارة).



إن عملية الانتقال من المعادلة رقم (1) إلى المعادلة رقم (2) تستدعي حسب تاييلور ضرورة احداث ثورة، وقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد وأن يوجها اهتمامها أولاً نحو زيادته، بحيث يصبح هدف كلا الطرفين زيادة الإنتاجية، ومن خلالها يتحقق لرب العمل رفع الأرباح، وللعامل تحسين مستوى الأجور، فدعا إلى ضرورة إحداث ثورة عقلية على مستوى الذهنيات، وقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على مسألة الأرباح والأجور، وأن يركزا على الإنتاج كون مصلحتيهما

تتحقق من خلال التعاون معًا على زيادة الإنتاج، فمن خلاله يتحقق لرب العمل رفع الأرباح وللعامل تحسين مستوى الأجر.

ويمكن تلخيص أهم أفكار نظرية الإدارة العلمية على النحو التالي:

- تقسيم العمل بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءًا بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا، والتخصص في أجزاءه.
- قياس العمل وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة والزمن، للخروج بالزمن المعياري للأداء النموذجي الأمثل، ثم تدريب العمال عليه، لتلافي الحركات الزائدة المضیعة للوقت والجهد.
- الحوافز: ركز تاييلور على الحوافز المادية، ووضع نظام للأجور يقوم على أساس القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، وهو الأمر الذي لم يلقى استحسان ورضا من قبل العمال، واتضح ذلك من خلال تكرار اضطراباتهم عن العمل، متهمين تاييلور على حد تعبير مرسال Marcelle بالوحش الأسود الذي يخيف العمال، جراء ما يقرره من تعليمات تكون قاسية على العمال، ولا تراعي الجانب الإنساني فيهم.
- وصف العمل بصورة مكتوبة ومحددة، حتى تتمكن كل الأطراف عمال كانوا أم إدارة من انجاز المطلوب منهم استنادًا إلى المنظومة القياسية المرجعية للوظائف.
- العمل نشاط فردي يقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، ولذلك يرفض تاييلور إمكانية قياس العمل وتحديد نطاق جماعة العمل.
- الدافعية: اعتبرها تاييلور القوة المحركة لتحسين العمل، وبالنسبة لكل الأطراف، العمال وسعيهم للحصول على أجور عالية عن جهد العمل المبذول، ثم المالكيين وسعيهم لمزيد من الأرباح وتوسيع نشاط المؤسسة.
- القدرة الفردية وتباين المستويات لدى الأفراد في كافة المستويات الإدارية، مما يستوجب التوظيف العقلاني لهذه القدرات في المواقع المناسبة.
- النقابات العمالية: حدد تاييلور دورها الوظيفي للاهتمام أساسًا بكيفية تطور العمل والإنتاج دون أن تتعداه إلى دخول في المفاوضات، والصراع، واثارة المشاكل بين العمال والإدارة، طالما أن مبادئ الإدارة محددة بدقة، وهي تكفل نظام عادل للأجور ومكافئ لقيمة العمل والجهد المبذول.

الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة:

- اعتبار العامل كآلة قابلة للضبط.
- عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد.
- الاعتقاد أن العامل لا يستجيب إلا للحوافز المادية والرقابة.
- انصب اهتمام الإدارة العلمية على دراسة المشاكل والنواحي الداخلية لمنظمة العمل، وقد أهملت مستوى البعد التفاعلي القائم بين المنظمة بمتغيرات أبعادها الداخلية، والبيئة الخارجية بتعددية ظروفها ومميزاتها، وهي بذلك اعتبرت المنظمة نسقًا مغلقًا لا يتأثر إلا بمتغيرات البيئة الداخلية.

2. التجربة الفوردية:

شاع استخدام لفظة "الفوردية" (Fordisme) كإشارة لنمط معين من التسيير داخل مصانع العمل اقترحه أحد رواد صناعة السيارات بأمريكا وهو هنري فورد Henry Ford (1863-1947)، الذي عمد خلال فترة ما بين الحربين عام 1914 إلى تبني نمط معين في تسيير مجالات العمل تمثل في اتباع سياسة مضاعفة الأجر اليومي المتوسط (خمسة دولارات في اليوم). وإعلانه عن رغبته في تحسين أوضاع عماله المعيشية من خلال حق انتفاعهم بالسيارات التي ينتجونها. كما عمل فورد على توكي سياسة تعمل على حث العمال على الاستقرار في العمل بغرض تجنب مشكلات الانقطاع وعدم الثبات في العمل تقلب العامل من مكان عمل إلى آخر.

وأنشأ فورد في مصانعه قسمًا يتولى المساعدة القانونية للعمال فيما يتصل ببعض جوانب حياتهم الخاصة، ك شراء المنازل مثلاً. كما أنشأ قسمًا آخر لتقديم الاستشارات الاجتماعية والأسرية، وضم هذا القسم عددًا من الأخصائيين الاجتماعيين الذين كانوا يقومون بزيارات ميدانية لأسر العمال بهدف مساعدتهم على حل مشكلاتهم اليومية. لقد مثلت محاولات فورد لتنظيم مصانع شكلاً من أشكال عقلنة أنماط العمل والإنتاج على شاكلة ما اقترحه تايلور، حيث أرسى فورد كذلك نمط الإنتاج عبر السلسلة لتسهيل عملية تركيب قطع غيار السيارات وتوحيد عملية الإنتاج. وقد تمت عملية وضع أول سلسلة لتركيب السيارات بمصانع فورد في عام 1913م، وقل الوقت المخصص لتركيب سيارة فورد من اثنتي عشر (12سا و28د) ساعة وثمان وعشرين دقيقة إلى ساعة واحدة (1سا و23د) وثلاث وعشرين دقيقة.

ورغم ما يحمله أسلوب التسيير الفوردي في ظاهره من ملامح إيجابية، إلا أن التجربة لم تعمر طويلاً، حيث تناقصت إنتاجية العمال بعد فترة من اعتمادها. وظهرت بوادر لاستيائهم من سيطرة أصحاب العمل على حياتهم داخل المصنع وخارجه. ومن المهم القول إن تجربة تسيير العمل كما اقترحها هنري فورد كانت بمثابة محاولة للتفكير العملي في هندسة جديدة للعمل انطلقت من عمق مجالات العمل. وكانت تجربة هدفت من خلال منطقتها الخاص إلى محاولة تغيير أوضاع العمل والعمال.

3. تجارب الهاوثورن ومدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، التي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها إلى التنظيم من زاوية ميكانيكية، فاعتبرته نسق مغلق، يتحكم العنصر التكنولوجي، والعمل الآلي للأفراد في رفع إنتاجيته. كما تعاملت مع العمال ككيانات تعمل بدافع اقتصادي، وهو ما أثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة مايو ودفعهم للقيام بسلسلة تجارب تعرف بتجارب مصنع هاوثورن Hawthorne التي أجريت في شيكاغو التي دامت خلال فترة (1927-1932) تحت رعاية شركة ويسترن الكتريك Western Electric Compagny.

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية-على مستوى الأكاديمي-إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل. فبالرغم مما كانت إدارة المصنع توفره من امتيازات مادية واجتماعية مهمة للعمال، كالحوافز المالية، وتوفير المطاعم وأماكن الاستشفاء والتمريض، إلا أنّ تصرفات عديدة كانت تترجم عدم رضا العمال مثل كثرة التغيب عن العمل، والتباطؤ في أدائه، وتردي جودة المنتج. وانطلقت أعمال الفريق بالتركيز على عدد من العوامل التي اعتبرت مؤثر في نسق الإنتاجي، مثل فترات الراحة أثناء ساعات العمل اليومي، وحجم العمل اليومي، والظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، وروح العامل المعنوية أثناء أداء العمل.

وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطلق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق

بناء غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة.

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد أنّ هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية. فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة "إلتون مايو" E.Mayo وزملائه من الباحثين أمثال روثلزبلجر E. Roetlisberger و"ديكسون" W. Dickson. كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذي تمثله أعمال "لويد وارنر" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة "وارنر" وعضوية بعض العلماء أمثال "جاردنر" B. Gardner و"هاريسون" F. Harbison. وأخيراً، نجد الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال "إليوت شابل" E. Chapple و"كونارد أنسبرج" C. Arensberg من جامعة هارفارد.

وتمت هذه التجارب عبر مرحلتين أساسيتين، الأولى كان الغرض منها هو دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية، الظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. أما المرحلة الثانية فقد شكلت نقطة انعطاف محوري لأنها اتجهت نحو افتراض وجود علاقة تأثيرية قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى أدائهم، وبالتالي تأكيد أهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال التي تحقق إذا ما تم اشباعها مستوى عالي من الروح المعنوية التي تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية.

في المرحلة الأولى من التجارب قام فريق العمل البحثي بناءً على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من اضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب بأحد الورشات على مجموعة من العاملين، التي تم تقسيمها إلى مجموعتين احدهما ضابطة والأخرى تجريبية، وتم تجريب مستويات عدة من الإضاءة، غير أنّ مستوى الإنتاج ظل ثابت إلى أن وصلت الإضاءة إلى مستوياتها الدنيا، الأمر الذي أدهش فريق العمل نتيجة لثبات مستويات الإنتاج في كل الحالات. وقد كانت هذه النتيجة بمثابة عامل محفز ودافع لمجموعة البحث نحو اجراء تجربة أخرى تتعلق بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة الموجهة للعمال، إذ تم عزل ست (06) عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة،

وعند قياس مستوى الإنتاج لديهم سُجل تحسن طفيف في الإنتاجية بمعدلات لا تعبر عن فروق كبيرة في تفسير علاقة الشعور بالتعب، الإرهاق والإنتاجية. لذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة تدور حول علاقة الحوافز المادية بزيادة الإنتاجية، حيث تم تخصيص حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية، ثم تم قياس معدلات الإنتاجية، ومرة أخرى لم يلاحظ الباحثين فروق معتبرة في مستوى الإنتاجية يمكنها تفسير التغير في الحوافز المادية والأجور التي أعطيت للعاملين بشكل كافي.

وبذلك فقد شكلت نتائج التجارب الثلاث حول الإضاءة، توزيع أوقات العمل، الحوافز المادية التي أجريت في المرحلة الأولى مفاجأة ونقطة انعطاف كبرى لمجموعة البحث جعلتها تراجع فرضياتها الأولى وتوجه اهتمامها في هذه المرحلة الثانية نحو دراسة تأثير عوامل أخرى ليست ذات طبيعة مادية من شأنها أن تؤثر في أداء العامل وتساهم في رفع إنتاجيته.

وقد توجه فريق البحث في هذه المرحلة مباشرة للعاملين، فتم استجواب ممن تم اجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لمستوى الإنتاجية في التجارب الأولى المتصلة بالإضاءة، التعب، والأجور، وقد بينت المقابلات مع العاملين بأنهم قد أحسوا أنّ شيئاً ما يحدث من وراء هذه التجارب سيحصل، مما يلزمهم بضرورة المحافظة على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً ويتعرضون لفقدان مناصبهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية أنهم قد شعروا بأهميتهم في التنظيم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. وهو ما يعطي دلالة قوية على حجم تأثير العوامل النفسية، المعنوية على معدلات الإنتاجية، وحتى يتأكد فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها ثم القيام بملاحظة ميدانية لسلوك الجماعي للعاملين أثناء العمل، وتسجيل الملاحظات ثم خلص الفريق إلى صياغة مجموعة من النتائج، وقد تبين لمايو أن تحسن الإنتاجية بمعدلات غير متوقعة يعود إلى عاملين أساسيين: أولاً: التأثير النفسي الناتج عما شعرت به العاملات من اهتمام مباشر بهن، وما حظين به من رعاية، خاصة أثناء التجربة من طرف الإدارة، وهو ما انعكس على سلوكهن الإنتاجي. ثانياً: أهمية تأثير المجموعة كمنطق لممارسة العمل، وقد تمت ملاحظة نتائج ذلك على سلوك العاملات

اللاتي بَدُون أكثر استمتاعا بصحبة بعضهم البعض أثناء أداء العمل. كما شدَّ انتباه الباحثين ما ساد عمل المجموعة من تطوير نسيج من العلاقات الاجتماعية التي امتدت خارج نطاق العمل بين العاملات فيما بينهن وبين المشرفين عليهن. وانتهى الأمر بالتون مايو إلى استخلاص أساسي تمثل في أنّ عملية تفهم سلوك العمال ودوافعه لا يمكن لها أن تتحقق في نطاق فردي، أي في مستوى عامل منعزل عن ارتباطات محيطه، بقدر ما يجب البحث عن مفاتيح أسرار ذلك السلوك في المجموعات الاجتماعية الموجودة داخل المصنع. فكل مصنع هو بمثابة "نظام اجتماعي" يطور وينتج مجموعة من السلوك يتقاسمها أعضاؤه ويسعون لتطويرها. حيث كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم. ويرى العالمان ميللر D. C. Miller وفورم W. H. Form أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

- أن العمل نشاط جمعي.
- أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فعاليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.
- وترى هذه النظرية أنّ الزيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي تايلور، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها.

ويرى "روثليزجر" E. Roethlisberger و"ديكسون" W. Dickson. أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة

على الحب والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح. وقد كشفت نتائج إحدى دراسات هاوثورن عن أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل أنها تتحدد أساساً عن طريق المعيار غير الرسمي السائد بين جماعة العمل. فقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معياراً يقيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي، إنما يظهر تلقائياً، بحيث يحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها. أما الوظيفة الثانية، فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة.

ويرى شنايدر E. V. Schenieder أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي. كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية، وبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة.

وبظهور أعمال "لويد وارنر" L. Warner وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو، أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة "مايو" فقد اهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل. ومن ثم أصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، والمكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة

الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.

وحاول "وارنر" تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وقد حاول "وارنر" في دراسته لليانكي سيتي Yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى. (اهتم بالعامل التكنولوجي الذي يعد من أهم العوامل الخارجية التي سعى "وارنر" لتحليلها بصورة ميدانية عند دراسته لمصانع الأحذية وتغيرها عن النمط التقليدي بعد ادخال المعدات الحديثة، وتغير نمط الإنتاج، وطبيعة البناءات والعمليات والأدوار، وظهور تأثير النشاط النقابي التي يحظى باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية في المرحلة الأولى مع فريق مايو).

وقد حاول كثير من تلاميذ "وارنر" التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، ولدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي. مثال نجد "هاريسون" F. Harbison. و"دين" R. Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فيعبر عنها الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره "إليوت شابل" E. Chapple و"كونارد ارنسبرج" C. Arensberg بجامعة (هارفرد)، اللذين استعانوا بمفهوم "التفاعل" في دراسة الصناعة. يتفق ممثلي هذا الاتجاه أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف)، وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل. وقد أسهم في نمو هذا الاتجاه "جورج هومانز" G. Homans نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. حيث حاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل، والاحساسات أو العواطف، والأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي تغير في أحد هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.

ويشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة، كما تشير الاحساسات أو العواطف إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص. بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.

وأخيرا، يمكن القول أنّ مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية، وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم. إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.

الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة:

واجهت المدرسة العلاقات الإنسانية البعض من أوجه النقد فيما يخص اهمالها لجانب الصراع بين طرفي العمال والإدارة وافترضها شكل دائم من التوافق والتجانس بين مصالحها وأهدافها وهو أمر غير مقبول على المستوى العملي الواقعي، كما أهملت تأثير الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالتنظيم، لذلك جاءت تحليلات "روثلنجر" في كتابه "الإدارة والعامل" داعيا إلى ضرورة دراسة المؤسسة كنسق اجتماعي أو تنظيم رسمي وغير رسمي في نفس الوقت، إلا أنها افتقرت إلى الجانب التطبيقي وهيمن عليها الطابع النظري.

كما نجد أنصار هذه المدرسة يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجه نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى Micro، دون تحليل الوحدات الكبرى Macro. وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. كما اتهم بالتحيز ضد الفردية، وضد المعقولية، وأنه قدم صورة للفرد يسيطر عليها الاحساسات والمشاعر. كما يميل هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم. وقد بالغ مدخل العلاقات الإنسانية في أهمية حياة الجماعة غير الرسمية في مكان العمل، وتجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان

العمل، والشعور بالملل الذي قد يلزم العمل في بعض المهن، كما أن العلاقات مع الزملاء قد تكون أكثر دلالة بالنسبة للعاملين في الأعمال الإدارية الذين يتضمن عملهم درجة كبيرة من التفاعل مع الزملاء.

المحاضرة الرابعة: تابع أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل

II. المنظور السوسيولوجي:

1. إميل دوركهايم والمنظور النظامي للعمل (1858-1917):

نشر العالم الفرنسي إميل دوركهايم في "تقسيم العمل الاجتماعي" سنة 1893، ويعد هذا الأخير من أول اجتهادات التفكير السوسيولوجي لتفسير ما أصاب المجتمعات الأوروبية من تحولات مع نهاية القرن التاسع عشر، الناجم عن تحول الاقتصاد والمجتمع من الاعتماد على المؤسسة الفلاحية إلى نحو المؤسسة الصناعية التي أفرزت تنامياً غير مسبوق لنسق التخصص وتقسيمات العمل. فتقسيم العمل كظاهرة اجتماعية كان بالنسبة لدوركهايم موضوع دراسة يجب أن ييسر عملية فهم الميكانيزمات التي يتمكن عبرها المجتمع من التغيير والتحول عن طريق التخصص. خلص دوركهايم إلى نتيجة مفادها التمهيد التام بين ظاهرة تقسيم العمل والتضامن الاجتماعي، وتوصل إلى القول بأن تاريخ الإنسانية قد شهد وجود نمطين من المجتمعات، أحدهما يقوم على ما سماه "بالتضامن الآلي"، والآخر يعتمد على "تضامن عضوي".

والمجتمعات ذات التضامن الآلي، حسب رؤيته، هي تلك المجتمعات التي يخلق فيه التضامن واقعاً من التشابه والتماثل بين أفرادها، حيث يشهد هؤلاء حالة انتماء قوية للمجموعة تصل حد ذوبان الأفراد واندماجهم مع الكُل الاجتماعي. وعلى العكس من ذلك تعرف مجتمعات التضامن العضوي نسق تقسيم عمل مهم، ويؤكد دوركهايم على أن الوظيفة الأساسية لذلك التقسيم الاجتماعي للعمل لا تنحصر في مجرد زيادة الإنتاج وتحقيق الرفاهة، إنما في تحقيق أشكال التضامن المختلف عن الأول، وإثبات تلك المجتمعات لوجودها. شرع دوركهايم ضرورة اختلاف المهام وتقاسمها بين أفراد المجتمع الواحد. وأكد على ما للتعاون والتبادل من دور في إضعاف مخاطر الصراع والتفكك المجتمعي، ونادى من منطلق ذلك بضرورة إعادة بناء مجتمعه لروابط

الاجتماعية التي كانت سائدة في نمطه التقليدي الذي تحطم تحت وطأة تحولات الثورتين الفرنسية والصناعية. وناشد بضرورة العمل على إحلال الاندماج والتلاحم الاجتماعي والمحافظة عليه في نمط المجتمع المعاصر الذي أساء فهم مبادئ تقسيم العمل والتضامن العضوي.

يعتبر دوركهايم من أنصار المحافظين الذين يؤكدون على ضرورة الحفاظ على وحدة المجتمع، أي إمكانية محافظة المجتمع على وحدته وتلاحمه مهما بلغ فيه مستوى تقسيم العمل الاجتماعي من تطور، ومهما شهد فيه حجم المجتمع من امتداد وتوسع، ورأى أن كل ذلك يمكن أن يتم وينمو دون تفتت المجموعة الأم وانشطارها إلى مجموعات صغيرة ذات مصالح متناقضة. وقد خصص دوركهايم الفصل الأخير من كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي" للحديث عن الظواهر المرضية لتقسيم العمل الاجتماعي، وميّر بين بعض أصنافها (تقسيم العمل الأنومي، تقسيم العمل بالإكراه...) واعتبر أن وجودها يبرهن عن غياب التضامن العضوي في المجتمع الذي تظهر فيه.

وقد رأى بعض الدارسين أثناء عملية إعادة بناء لأفكار دوركهايم حول الأشكال المرضية لتقسيم العمل أنه قد نقد التيلورية من منطلق مناداته بعدم عزل العامل عن مجموعة العمل التي ينتمي إليها. واعتبر أن العامل يجب أن يندمج في مصنعه ويكون على إطلاع بكل مسار التصنيع داخله، حتى يتمكن من حسن التوقع في مجموعات العمل، وحتى يعي الوظيفة والدور اللذين سيؤديهما ضمن تلك المنظومة. ونادى دوركهايم بتقسيم عمل تقني داخل المؤسسة الصناعية يّمي روابط الأفراد ولا يعزلهم عن بعضهم البعض عمالاً ومسيرين. وهو ما ينتج في نظره ما تحدث عنه من التضامن العضوي.

وبهذا المعنى اعتبر منظور دوركهايم للعمل منظوراً نظامياً من منطلق اعتباره لمجال العمل بمثابة المنظومة الاجتماعية التي تهيكلها مجموعة من العناصر المتلاحمة فيما بينها عبر أدائها لجملة من الوظائف المترابطة والمتداخلة بشكل يجعل ضمان استمرارية وجود تلك المنظومة مرتهاً بأداء عناصرها لوظيفتها بالشكل المفترض.

2. ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية (1864-1920):

أولاً: مفهوم البيروقراطية:

يقر الكثير من الباحثين بأن ماكس فيبر Max Weber كان له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور سوسيولوجي للتنظيمات ولأساليب تسييرها بطريقة عقلانية عبر نظريته الشهيرة عن البيروقراطية، فقد شكلت نظرية فيبر عن النموذج المثالي للبيروقراطية نقطة انطلاق لنظرية الإدارة العلمية، ولنظرية التكوين الإداري، اللتان ركزتاً على مقارنة التنظيم كنسق مغلق، يستند أساساً إلى الجوانب الرسمية، مستبعدين بذلك الأبعاد غير الرسمية من مجال الدراسة السوسيولوجية.

أوضح فيبر أنّ هناك علاقة قوية بين الرأسمالية، وما تتطلبه من البيروقراطية تتمثل في إدارة المتخصصة المدربة على أسس عقلانية، وليس على أسس عاطفية، غير أن الإفراط والمغالاة في الجهود التي تستهدف الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى تحقيق أهدافه تجعل إمكانية التحول من ظاهرة البيروقراطية إلى ظاهرة التبعثر التي تشير على تلك العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصفة دائمة.

ويشير المعنى اللغوي للبيروقراطية إلى سلطة المكتب أو (الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية كالبطء في الأداء، والتعقيد في الإجراءات التنظيمية، وفي معالجة المشكلات الإدارية وغيرها، غير أن نظرية البيروقراطية كما وضعها فيبر لم يشر فيه إلى أي مضايم سلبية. وإنما كان يقصد به النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقدة، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل. ويطلق اسم (البيروقراطية) على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالاً كثيرة ومتنوعة.

وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطاً من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيمياً يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيمياً كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلاً هرمياً. وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم، كما نجد أن هناك فصلاً بين الملكية

والإدارة، ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة، وذلك كما سوف يتضح من خصائص التنظيمات البيروقراطية.

وضمن "كتاب الاقتصاد والمجتمع" اعتبر ماكس فيبر أن الهيمنة تتمثل في استعداد مسبق من قبل شخص ما للامتثال لأمر معين يمليه عليه طرف ثاني. واعتبر أن كل سلطة تقوم على تبرير معين لها يسندها ويشد أزرها، انطلاقاً من معتقدات الأفراد الاجتماعية. ومن ذلك المنطلق نفى فيبر صبغة الشرعية عن كل طاعة يتم فيها امتثال الشخص لغيره بالإكراه، وحدد طبقاً لذلك ثلاث أصناف من الهيمنة وهي:

1. **الهيمنة التقليدية:** وهي التي يتم ضمنها احترام بعض الأفراد لإملاءات العادات والتقاليد، مثل أمر طاعة الوالدين.
2. **هيمنة الكاريزما:** التي يكون للقائد فيها شخصية استثنائية تستلزم نوعاً من التعاطف الخاص معه من قبل الأفراد، ومنها مثال شخصيات كبار القادة والزعماء في تاريخ البشرية كهتلر وموسوليني وغيرهم.
3. **الهيمنة الشرعية:** وتتحدد بواجب محدد وغير شخصي، وترتبط بالوظائف أكثر من ارتباطها بالأشخاص.

ووفقاً لهذا التصنيف حدد ماكس فيبر أسس البيروقراطية وخصائصها معتبراً أن قوامها الأساسي يستند إلى الهيمنة الشرعية؛ وذلك لاختزال البيروقراطية للعلاقات الاجتماعية الموجودة داخل نطاق العمل في علاقة بين وظائف مجردة تسمو على مجرد اتخاذها شكل علاقة بين أشخاص محسوسين، وهو ما ينمي لدى الفرد شعوراً بالامتثال المؤقت لشخص يشغل منصباً قيادياً، وتتحدد ضوابط كل منهما وموقعه بما يناط بعهدة كل طرف من مسؤوليات ومهام.

وقد تناول فيبر تصوره للتنظيم البيروقراطي على أساس الثنائية المفهومية (القوة والسلطة) مفقداً بينهما على أساس توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطبع جماعة من الأفراد الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين، هذا مبدأ احتمال طاعة الأوامر قائم لكنه ليس أكيد، لافتقاره جانب الشرعية، "فالقوة لا تفرض وجود الشرعية بل هي التأثير والفرض وإجبار الآخرين على الطاعة، والامتثال، والاستجابة للأوامر رغم أنهم". أما السلطة ففسرها بامتلاك الشرعية من الجانبين، الطرف المصدر للقرار أو الأمر له الحق في ممارستها، والطرف الثاني

المتلقي للقرار أو المأمور يجد نفسه مجبر على طاعة هذا الأمر والامتثال للسلطة، وهي ذات طبيعة قانونية تقوم على أساس الرشد والعقلنة، تنطلق من الاعتقاد بتوفيق القواعد القانونية والإجراءات الموضوعية المجسدة في التنظيمات البيروقراطية بعد أن كانت في المجتمعات ما قبل الرأسمالية سلطة تقليدية تعتقد في قداسة التقاليد والأعراف، أو سلطة كاريزمية تؤمن بمقومات شخصية مثالية مؤثرة في الآخرين كما وضحه فيبر، فشكل البناء التنظيمي ينبثق من نموذج الشرعية الذي تأسس عليها.

ثانيا: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

وضع فيبر ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي: وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. وهو نموذج مثالي، لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية. وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الأفعال أو الموقف الواقعية التي تقوم بدراستها.

قد حدد فيبر عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية، على نحو التالي:

1. تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف أنّ هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.
2. لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصفة عامة. كما تعمل هذه القوانين على التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.
3. تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.
4. لكل وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يراسهم، وهو بالتالي مسؤول أمام

رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه. ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على المرؤوسين.

5. تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

6. يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق.

7. يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء، غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته. كما أن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار.

وكان فيبر يرى أن اقتراب التنظيم من هذا النموذج المثالي للبيروقراطية يجعلها أكثر كفاءة في الوصول للأهداف التي قامت من أجلها. كما أنه يرى أن البيروقراطية تتفوق من الوجهة الفنية والتقنية على كافة أشكال التنظيم الأخرى. فالبيروقراطية ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى، وتشد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمات.

رغم الفوائد الإيجابية التي قدمتها النظرية البيروقراطية إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات ولعل أبرزها ما يلي:

- لم تعط اهتمامًا للفرد ودوره في التنظيم وعاملته كآلة، كما لم تساعد القواعد البيروقراطية على تنمية الفرد ولم تسهم في تطويره.

- ركزت على التنظيم الرسمي وأهملت التنظيم غير الرسمي والذي يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، واعتبرت المنظمة مغلقة وأهملت التأثيرات البيئية المحيطة بها.

- التركيز على الرقابة والإشراف لمتابعة الانحراف عن القواعد والتعليمات.

- اعتماد مبدأ الترقية على أساس الأقدمية الوظيفية والذي يقود إلى انخفاض الكفاءة بحيث قد يصل إلى المراكز العليا من هم أقل كفاءة.

- عجزها عن استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم امتلاكها الوسائل المختلفة لحل الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وفي الأخير يمكن القول إن هذه المواقف النقدية التي حاولت التقليل ليس فقط من مساهمة النظرية الفيبرية في اثراء سوسيولوجيا التنظيمات، ولكن من معظم اسهامات المدرسة الكلاسيكية التي اتهم روادهم بإغفالهم العنصر الإنساني في البناء التنظيمي، وبتركيزهم فقط على كيفية تحسين الإنتاج، الأمر الذي أثار الكثير من المشاكل بين العمال والإدارة. واعتبر أصحاب هذا المدخل الكلاسيكي بأنهم تبينوا رؤية ميكانيكية للتنظيم، فالتنظيم لديهم هو نموذج ميكانيكي عن الآلة، ونموذج فيزيولوجي عن الانسان، والعامل فيه هو عبارة عن أداة جامدة، ينفذ بصورة سلبية المهام والقرارات الموكلة. ومع ذلك فقد تضمن هذا النموذج البيروقراطي وغيره من المساهمات الكلاسيكية العديد من الإيجابيات، التي شكلت نقاط قوة ارتكزت عليها المقاربات الحديثة في تحليلاتها للتنظيمات، خصوصا نزعتها نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية والممارسات التقليدية في تصميم العمل أو اختيار العاملين.

3. المنظور الماركسي: (1818-1883)

كارل ماركس عالم اجتماع ألماني اشتهر في نظريته الصراعية التي ظهرت في جميع كتبه خاصة منها "رأس المال" الذي يرى بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي، والصراع الطبقي هو الصراع بين طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة. علما بأن مثل هذه الصراع الطبقي يوجد في المجتمع العبودي والمجتمع الاقطاعي والمجتمع الرأسمالي.

أي أنّ التاريخ يصل إلى الأمام بواسطة محرك وهو صراع الطبقات لأن المجتمع ينقسم إلى فئات اجتماعية وهذا الانقسام هو الذي يؤدي إلى حركية وعندما تصل إلى مرحلة فناء الاستغلال وزوال العمل المأجور من هنا يمكن القول أنّ هناك بداية التاريخ.

أولاً: مفاهيم ماركس

نوجز هنا عرض المفاهيم الأساسية التي استعملها ماركس في نقد للاقتصاد السياسي ويتعلق الأمر بما يلي:

- قوى الإنتاج، علاقات الإنتاج، ونمط الإنتاج:

تتميز قوى الإنتاج بالمستوى الذي تكون عليه التقنيات (مثل المحراث، عربة يجرها حيوان، الحصان، الجرار، وطبيعة الطاقة المستعملة: الطاحونة المائية، البخار، الكهرباء، الطاقة الذرية، طبيعة المواد، أو وسائل الاتصال، وغيرها) إذا نلاحظ منذ ظهور الإنسانية تطوراً لقوى الإنتاج يرافقه تزايد فعالية عمل الإنسان في الاستحواذ على ما توفره له الطبيعة. وهنا يجب علينا التمييز بين قوى الإنتاج المادية (عتاد، آلات، معامل، مصانع، وغيره وما يشكل وسائل الإنتاج) والقوى الإنتاجية البشرية (قوة العمل) التي تشغل القوى الأولى عبر العلاقات الاجتماعية للإنتاج المتميزة بتقسيم العمل، وتوزيع الخيرات، والعلاقات الطبقيّة وتعبيرها القانوني (علاقات الملكية) ويشكل التركيب بين واقع القوى الإنتاجية وعلاقات الإنتاج على مستوى النظري نمط الإنتاج. وفي جميع التركيبات الاجتماعية هناك عدة أنماط أو أسلوب الإنتاج وهي: نمط الإنتاج القديم (العبودية) ونمط الإنتاج الإقطاعي، ونمط الإنتاج الرأسمالي، وفي كل فترة تاريخية يهيمن نمط إنتاج على تركيبة اجتماعية ويمتدح مع آخرين (بقايا الإقطاعية في الزراعة الرأسمالية).

يرى ماركس أن لكل مجتمع نمط إنتاجه الخاص به، وهو مجموع تلك القوى المنتجة والخاصة بذلك المجتمع، ويمكن بواسطتها إنتاج السلع المادية، وينطوي نمط الإنتاج على أدوات عملية الإنتاج، بما فيها الأفراد وما يتمتعون به من إمكانيات فنية وخبرة بالعمل ومهارات يدوية.

ولكل نمط إنتاج معين علاقات إنتاج مرتبط به، وهي مجموعة تلك العلاقات الرابطة بين مختلف الفئات والطبقات الاجتماعية المشاركة في عملية الإنتاج. وتتشأ تلك العلاقات بين الأفراد خلال عملية الإنتاج والتبادل وتوزيع السلع المادية. وهي تلك العلاقات بين السادة والعبيد في نمط الإنتاج العبودي، وبين الدولة ورعاياها في نمط الإنتاج الآسيوي، وبين النبلاء والاقنان في نمط الإنتاج الإقطاعي، وبين البرجوازية والبروليتاريا في نمط الإنتاج الرأسمالي. ويدير كل من السادة والدولة والنبلاء

والبرجوازية القوى المنتجة ويقتطعون لأنفسهم فائض القيمة بحسب العلاقات الاجتماعية التي يقيمونها مع الفلاحين والعييد والبروليتاريا.

- نظرية قيمة العمل:

اقتبس ماركس عن ريكاردو نظريته حول قيمة العمل فميز بين مفهومي قيمة الاستعمال وقيمة التبادل. لكل ما يستهلكه الانسان (الملابس، الأثاث، الفضاء مثلا) قيمة استعمالية، ومنها خيارات لها قيمة تبادلية (مثل الألبسة والأثاث) وليس لأشياء أخرى مثل مياه الأنهار والبحار والهواء مثل ذلك. إذن هناك السلع تنتج من أجل التبادل مبينا أن القيمة تحددها كمية العمل البشري المتبلور فيها، فإن كان لزاما بدل يومين من العمل لإنتاج قنطار من القمح أو 5 م² من القماش، نقول إن قنطار القمح يعادل 5 م² من القماش، ولا يرتكز النقد إلا على اتفاق ضمني بين المتبادلين لتسهيل عملية المقايضة.

ماركس ينطلق من مفهوم البضاعة أو السلعة حيث يرى أن البضاعة لها قيمتان: قيمة تبادل (يحدده السوق) وقيمة الاستهلاك (ذاتية) وطرح سؤال هل العمل بضاعة؟ يرى ماركس أن العمل هو قيمة استعمال البضاعة وهي قوة العمل. أما قيمة تبادل هي مجموعة المواد الضرورية لحياة العمل.

- قوة العمل والأجر:

العمل كقوة عمل، إنفاق الطاقة المتعضية البشرية، شيء مشترك بين كل أشكال النشاط الإنتاجي، والعمل كنوع معين من العمل، مجموعة نوعية من العمليات التي تصرف فيها هذه الطاقة، شيء يخص إنتاج سلع خاصة للاستعمالات النوعية. من جهة، كل عمل هو، بلغة الفيزيولوجية، إنفاق قوة عمل الإنسان، وبوصفه عمل إنسان مجرد أو شبيه به يخلق قيمة السلع. ومن جهة أخرى، كل عمل هو إنفاق قوة عمل الإنسان بشكل مخصوص ومن أجل غرض محدد، في كونه عملا مفيداً ملموساً، ينتج القيمة الاستعمالية.

وفي التبادل الرأسمالي (علاقات الإنتاج) يقايض العامل وقت عمله بأجر أي بالمعادل النقدي للسلع اللازمة "لإعادة تكوين قوة العمل".

- نظرية فائض القيمة:

النظام الرأسمالي كما يؤكد ماركس في صفحة الأولى من رأس المال، هو نظام إنتاج السلعة. وفي النظام الرأسمالي لا ينتج المنتجون لسد حاجاتهم الخاصة فقط، بل تشمل الرأسمالية سوقاً للتبادل يتسع للأمة كلها، ويكون في الغالب سوقاً دولياً. ولكل سلعة كما يقول ماركس جانبان: "قيمتها الاستعمالية"، من جهة، وقيمتها التبادلية، من جهة أخرى. "القيمة الاستعمالية" التي لا تتحقق إلا في "عملية الاستهلاك"، ترجع إلى الحاجات التي يمكن لصفات السلعة كمصنوع طبيعي أن تستخدم لتلبيتها. وترجع "القيمة التبادلية" إلى القيمة التي تكون للمنتج حين يعرض للتبادل بمنتجات أخرى. أي ليس لها معنى إلا بالرجوع إلى السلع الموجودة في السوق.

إذن كل شيء سواء كان سلعة أم لا، لا يمكن أن تكون له قيمة إلا إذا بذلت في إنتاجه قوة عمل بشرية، ويلزم عن هذا أن كلا من القيمة الاستعمالية والقيمة التبادلية يجب أن ترتبط مباشرة بكمية العمل المبذول في إنتاج السلعة.

وكما يرى ماركس أنّ "القيمة التبادلية" لا يمكن أن تتجم من "القيمة الاستعمالية"، لأن "القيمة التبادلية" تقوم على خصيصة للعمل قابلة للحساب (لتقدير عددها أو كميتها). مثال "القيمة التبادلية" لسلعتين الذرة والحديد مختلفتان، لأن المهمات الفعلية الداخلة في عمل زراعة الذرة تختلف كثيراً عن تلك الداخلة في صناعة الحديد. يجب علينا عندما نشق "القيمة التبادلية" أن نفكر فقط في "العمل العام المجرد" الذي يمكن قياسه على أساس كمية الوقت الذي صرفه العامل في إنتاج السلعة.

العمل المجرد هو أساس القيمة التبادلية، بينما القيمة المفيدة هي أساس القيمة الاستعمالية.

يرى ماركس أن الرأسمالي يشتري وسطياً العمل ويبيع السلع بقيمتها الحقيقية، وعلى حد قوله: "يجب على الرأسمالي أن يشتري سلعة بقيمتها، ويبيعها بقيمتها، ومع ذلك يجب في نهاية العملية أن يسحب من التداول قيمة أكبر من القيمة التي ألقها فيه في البداية.

يحل ماركس هذا التناقض الظاهري بالرجوع إلى ذلك الظرف التاريخي الذي هو الأساس اللازم للرأسمالية، وهو كون العمال "أحراراً" في بيع عملهم في السوق

المفتوحة. ويعني هذا أن قوة العمل ذاتها هي سلعة، تباع وتشتري في السوق. وبهذه الصورة تحدّد قيمتها، مثل قيمة أية سلعة أخرى، بوقت العمل اللازم اجتماعياً لإنتاجها. تتضمن قوة عمل الإنسان إنفاق الطاقة الجسمية، التي يجب أن تستعاد أو أن تعوّض أو تجدد. ولتجديد الطاقة المنفق في العمل، يجب تزويد العامل بمتطلبات وجوده كمتعضية تؤدي وظيفتها كفرد عامل: الغذاء، واللباس، والمأوى له ولعائلته. وقت العمل اللازم اجتماعياً لإنتاج ضرورات حياة العامل هو قيمة قوة العامل. "يبيع العامل لرأس المال عمله ذاته... يغيره والتمن الذي يقبضه هو قيمة هذا التغير".

إن أهم ما اكتشفه ماركس هو كالأتي: إذا دفع الرأسمالي للعامل أجراً يعادل العدد X من ساعات العمل (المناسب لقيمة السلع الضرورية لإعادة تكوين قوة العمل) في ظروف تاريخية وجغرافية معينة مقابل تشغيله لمدة Y من ساعات العمل، فالعدد Y يكون دائماً أكبر من X ، ويسمى الفرق بين X و Y وقت العمل الزائد، وقت مضاف لوقت العمل الضروري لإعادة تكوين قوة العمل ينجزه العامل ويستفيد منه رب العمل. يسمي ماركس هذه النسبة بين العمل الضروري والعمل الفائض "نسبة القيمة الفائضة" أو "نسبة الاستغلال".

أما الأفكار الاجتماعية الاقتصادية التي طورها ووهبها إلى حقل علم الاجتماع الاقتصادي فتقع في نقطتين أساسيتين هما:

ثانياً: العلاقة بين الأساس المادي والبناء الفوقي للمجتمع:

أكد ماركس أهمية العامل المادي في تقدم المجتمع ونهضته وفي تبديل الأفكار والقيم والمقاييس والعادات والتقاليد. والعامل المادي يتجسد في ظروف الإنتاج ومعطيات الطبيعة وقدرة الإنسان على استثمارها لصالحه ورفاهيته الاقتصادية والاجتماعية، كما يظهر العامل في الملكية وطرق السيطرة عليها وحيازتها والاستفادة منها.

كما يعتقد ماركس بأن البناء المادي للمجتمع أي موارده الطبيعية والبشرية ومصادر رزقه ووسائل استغلاله لمعطيات الطبيعة هو الذي يحدد ماهية البناء الفوقي للمجتمع، أي يحدد أفكار وأيديولوجية وفلسفة ودين وقيم وأخلاقية المجتمع. وإذا ما تغير البناء المادي لسبب أو لآخر فإن هذا لا بد أن يترك انعكاساته وآثاره على

البناء الفوقي وبالتالي يتغير البناء الاجتماعي من نمط لآخر ويدخل المجتمع في مرحلة حضارية تاريخية لم يشهدها المجتمع من قبل. ويعبر ماركس بقوله: "واقعا الاقتصادي والاجتماعي هو الذي يحدد وعينا وليس وعينا يحدد واقعا". ويتفق البروفيسور النمساوي جوزيف شمبيتر مع آراء ماركس المادية عندما يقول في كتابه الموسوم "الرأسمالية والاشتراكية والديموقراطية" إن عملنا اليومي يقرر ما نعتقد به ومركزنا بالنسبة لقوى الإنتاج يحدد آراءنا حول الحياة وظروفها وملابستها.

ثالثا: نظرية ماركس عن الاغتراب والصراع الاجتماعي

الاجتراب بالمفهوم الماركسي هو ظاهرة اجتماعية يشعر فيها الانسان مغتربا وبعيدا عن الشيء الذي أوجده وخدمه وضحى من أجله. يشعر العامل مثلا مغتربا عن رب العمل أي يشعر بوجود الحواجز النفسية والاجتماعية التي تفصله عنه، كما يشعر بالاجتراب عن السلعة التي أنتجها طالما أنها لا تعود اليه بل تعود إلى رب العمل الذي يمتلك وسائل الإنتاج. فالعامل يشعر بأنه لا يملك نفسه ولا جهوده وأن جهوده تباع وتشتري في سوق العمل لقاء أجر زهيد. وبمرور الزمن يجد العامل نفسه بأن جهوده اغلت يبذلها في الإنتاج تقف ضده وتضيق حرياته وتقتل عنده روح العمل والخلق والابداع، ذلك أن جهود العامل يرجع مردودها إلى رب العمل وليس إلى العامل، فالعامل غالبا ما يبذل جهودا تزيد قيمتها عن الأجر أو المكافأة المادية الممنوحة له، فقد تقدر قيمة جهود العامل في انتاج سلعة معينة بسبعة دنانير؛ غير أن العامل يتقاضى دينارين فقط، والفرق بين قيمة الجهود المبذولة في انتاج السلعة وقيمة ما يتقاضاه العامل من أجر يسمى بفائض القيمة الذي يذهب إلى المنتج الرأسمالي. وبمرور الزمن يتضاعف هذا الفائض ويجد رب العمل نفسه ميسورا إلى درجة يستطيع فيها توسيع القاعدة الإنتاجية وزيادة الإنتاج لكن تراكم رأس المال عند المنتج يؤدي بالنهاية إلى اجتراب العامل عن المنتج ونشوء الصراع والمنافسة بينهما. يرى ماركس أن الصعود إلى السلطة من قبل الطبقة العاملة ينهي التغييرات التاريخية التي أحدثتها المجتمع البرجوازي. ساعد نمو المجتمع البرجوازي على نمو اضطرابات شديدة بين منجزات قوى الإنتاج البشرية واجتراب جماهير السكان عن السيطرة على الثروة التي خلقوها بهذه الصورة. والمجئى ببدل عن الرأسمالية، من جهة أخرى،

يهيئ الظروف التي تمكن الانسان من استعادة ذاته المغترية ضمن نظام منطقي أو عقلاني متحرر من السيطرة الطبقية.

III. علم الاجتماع والعمل ودراسات المعاصرة

1. التنظيمات لدى ميشال كروزي (Michel Crozier)

نتناول في هذا الدرس أهم أفكار التي أتى بهام ميشال كروزي والذي حلل أهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التسيير في المنظمات خاصة منها كبيرة الحجم.

دقق ميشال كروزي (M.Crozier) في فرنسا في كل الانحرافات التي تؤثر على المنظمات الكبيرة والتي تتدخل في تماسكها والتي تجعلها تؤدي أهدافها بطريقة سيئة. والذي اعتبر التنظيم البيروقراطي الذي أتى به ماكس فيبر هو سبب ونتيجة لسوء تسيير المنظمات.

ثاني أكبر تيار لتحليل المنظمات، التحليل الاستراتيجي الذي انطلق من انتقادات حركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات والاقتراب بسلوكي، هؤلاء المؤلفين انقدوا هذه النظريات لأنها تصمم الفرد والجماعة في "الفراغ" بمعنى انطلاقاً من حاجياتهم المأخوذة بشكل مطلق ومستقل من استراتيجيات الفاعل والمنظمات الملموسة أين يتم تطويرهم.

كروزي وفريدبارك هم مؤسسي التيار التحليل الاستراتيجي، وانطلقوا من أربعة بديهيات:

- المنظمات لابد تحليلها كبناء اجتماعي: إن التنظيم هو إجابة للضغوطات،

الفاعلون هم الذين يشكلون مع بعضهم البعض الإجابات لهذه الضغوطات، يتعلق هنا تفسير كيف يتم هذا البناء. مثل إجبارية الجودة هي استجابة للزبائن أو السوق، لكن اعتباره في بنائه الحيوي وتفاوضي بين الفاعلين يسمح لفهم كيف أنشأت والمشاكل التي فرضتها من خلال تشغيله، لابد اعتباره كبناء اجتماعي.

- عدم قبول الإنسان استخدامه كوسيلة في فائدة أهداف المنظمة: بمعنى

للمنظمة أهداف ولأعضائها أهداف خاصة بها، ويرفض الأعضاء اعتبارهم كوسائل في خدمة أهداف التي سطرته المنظمة.

- الحرية النسبية للفاعلين: كل فرد هو فاعل، بمعنى هذا الفرد أو الجماعة قادرة على الفعل أي يتمتع بهامش الحرية في التصرف، بحيث يعطي كل فاعل معنى لفعله أو حكم ذاتي حقيقي لأفعاله.

- العقلانية المحدودة: الفكرة جاءت من الاقتصاد، عقلانية الفاعل الاقتصادي الذي يملك في السوق كل المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرار عقلاني. إلا أنّ المعلومة دائما ناقصة، الفاعل لديه استراتيجيات معينة لكن لا يختار أبداً الحل أكثر عقلاني ليس لديه الوسائل، مما يجعل حوله غير مرضية.

بالنسبة لكروزي.(م)، البيروقراطية معروفة في معناه التحقيري والشعبي للكلمة فهي: "تعقيد غير نافع، معايير إجبارية، اختناق الهوية".

إذن يتعلق الأمر بتفسير الخلل الوظيفي الذي يتطور داخل أكبر المنظمات مثل ما قام به المؤلفان الآخران منذ فيبر(م) (مارتون. ر.ك (1940) وقولدنار. أ. (1954). وتأتي التفسيرات من دراسة حالة واقعية أخذت أساسا من الوكالة الباريسية لوزارة المالية والاحتكار الصناعي للدولة.

تتكون وكالة المحاسبة الباريسية من 1000 شخص، معظمهم نساء يتوزعون على عشرة أقسام من 100 شخص، كل قسم يعمل العمل نفسه، كتابة آلية، وفي كل قسم وحدة عمل، تتكون كل جماعة من أربعة عاملين، والتنظيم فيها كان صارما، هرميا، تسلسليا. وعلى رأس كل قسم إطار دنيوي، ونجد على رأس الوكالة أيضا إطار سامي دون هيكل وظيفي. وهناك وكالات أخرى من نفس النوع في بروفانس (Province). كل القرارات وكل التنظيمات كانت محددة من قبل المديرية الوطنية تحت قاعدة القوانين غير الشخصية، والعمال يتم توظيفهم على أساس المسابقة، ولا توجد إمكانية الترقية بدون اجتياز مسابقة جديدة، ومحيط العمل جد سيء، حيث توجد إضرابات، نقابات نشيطة، ارتفاع دوران العمال.

إنّ المديرية الوطنية تعتقد أنّ هذا المحيط ناتج عن ضعف الإطارات الدنيوية اتجاه العمال. فالمقابلات الفردية وضعت أهمية لما يلي:

-الحكم السلبي للعمال اتجاه الوكالة وهذا خاصة عند أقدم العمال.

-العزل الاجتماعي وغياب الأصدقاء.

-التضامن السلبي للعمال ضد إدارة الوكالة.

-وجود علاقات جيّدة بين العمال والإطارات الدنيوية.

في الحقيقة تؤدي الإطارات الدنيوية وظيفة خاصة، نزعت لهم القوانين كل السلطة الرسمية وكان مدير الوكالة هو الذي يقرر كل شيء (مثل: ترخيص غياب العامل بسبب الوفاة). لكن فيما يخص أخذ القرارات، فقد كان المدير بحاجة ماسة إلى المعلومات التي تملكها الإطارات الدنيوية، كما أنّ هذا الأخير كان يعطي المعلومة تحت شكل يناسبه ويأمل أن يحصل على أقصى حد ينفع به قسمه دون إمكانية اتخاذ القرار والعقاب، وكان يبحث عن توفيق وحسن ظرافة لعمالة حتى يُرجعوا الخطأ على الإطار السامي إذا وجهته صعوبة.

كانت لكل درجات الهرمية في الأخير، سلوك يسمح بالحفاظ على الوضعية. القواعد غير الشخصية، مركزية القرارات، عزلة كل جماعة هرمية، وهو ما أعطى لكل واحد شعورا بالحماية ضد كل تمييز وضد تحكيم الرؤساء. وبالتالي ضمان استقلالية يرى أنّها من الأولويات.

إنّ الاحتكار الصناعي كان أكبر تنظيم للدولة مع 30 مصنع و 12000 عامل، يقدمون إنتاجا بسيطا دون إشكال أساسي للسعر المدخول. كان يوظف ست فئات من العمال، حيث لكل واحد منهم طريقة للتوظيف والقانون الأساسي لها.

- عمال الإنتاج معظمهم نساء.

- عمال الصيانة ذوو تأهيل عالي.

- رؤساء الورشة هم في الوقت نفسه: رئيس عمال وموظف في المكتب.

- هيئة إدارية متخصصة مكلفة بالشراء.

- مهندسون تقنيون، كل واحد في المصنع من أجل الجانب التقني.

- مهندسو الإدارة، مدير ونائب مدير لكل مصنع، متخرجون من المعهد متعدد التقنيات.

التنظيم كان جد مركزي، يسيّر كل ورشة رئيس الورشة، كان هناك من 60 إلى 120 عاملا في قسم الإنتاج و 12 عاملا في قسم الصيانة يخضعون هرميا لمهندس تقني، التخصص كان جد متقدم: إذ كل واحد لديه دور محدد بوضوح ويعمل بمعزل عن الآخرين، الإرشادات والقوانين تتبئ بما يجب القيام به، وجود منح المردودية، قاعدة الأقدمية تدير كل التعيينات. رغم أنّ هذه المنظمة

تعرف ضغوطات اجتماعية قوية بين الجماعات وكانت تعادي كل تغيير، خاصة بالنسبة إلى أكبر مكننة، إلا أنّ العلاقة بين عمال الصناعة ورؤساء الورشة كانت ضعيفة لكنها جيدة. ففي الحقيقة، لا يعطي العمال أية أهمية لرئيس الورشة، وهذا الأخير ليس لديه أية وسيلة لفرض سلطته، بالمقابل، يغير وينتقد عمال الإنتاج، عمال الصيانة الذين يعتبرونهم تقريبا كالمرووسين ويحكمون عليهم بالإهمال والكسل. كان بين عمال الصيانة ورؤساء الورشة، نزاع مباشر رغم غياب علاقة تراتبية: ينتقد عمال الصيانة عدم كفاءة رؤساء الورشة وذلك لطول فترة الإصلاح.

في الحقيقة، يمتلك عمال الصيانة سلطة واقعية على الورشات، لأننا نجد داخل المنظمة كل شيء محضرا مسبقا، عطب الآلة هي المنطقة الوحيدة غير المتأكد منها، وكان عمال الصيانة هم الذين يتولون مراقبتها. ينظمون أنفسهم لكي يكونوا الوحيدين القادرين على إصلاح العطب، حتى لو كان صغيرا. (اختفت بطاقات الصيانة، مخطط الآلات)، يساعد بعضهم البعض بشكل متبادل، يشكّلون جماعة ليست لها بديل. الإدارة أعطت لهم حرية التصرف حتى لا ينقلبوا ضدها.

النزاعات على مستوى أعلى التدرج كانت موجودة أيضا، إذ اعتبرت دائما وسيلة لتخريج إحباطاتهم الشخصية. وبهذا يشعر مدير المصنع بإحباط لأنه على رأس المنظمة التي تسير لوحدها. نائب المدير يشعر بإحباط لأنه يتوقف بشكل كبير على المهندس التقني، مادامت أهم المشاكل تكمن في جانب الصيانة فقط، فالمهندس التقني كان في وضعية غامضة لأنه بقي خاضعا للمدير ونائب المدير.

استخلص كروزلي من هذين المثالين ما يلي:

" لقد أدت الصلابة التي تمّ على أساسها تحديد محتوى مهام العلاقات بين المهام المنوط بها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لإنجازها إلى صعوبة الاتصال بين الجماعة فيما بينها ومع المحيط. عوض أن تعيد الصعوبات الناجمة فرض تصميم النموذج، تمّ استخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحسين وضعيتهم في المعركة من أجل الحصول على السلطة داخل المنظمة. هذه السلوكات تثير ضغوطات جديدة من أجل اللاشخصية والمركزية، لأن اللاشخصية والمركزية تعطي في هذا النوع من النظام الحل الوحيد الممكن من أجل التخلص من التضخم في الامتيازات التي تحصل عليها هؤلاء الأفراد والجماعات."

يعطي كروزلي بذلك مفهوما جديدا للبيروقراطية فهي: " نسق من التنظيم غير قادر على التصحيح وفق أخطائه، أين يصبح الخلل الوظيفي أحد العوامل الأساسية للتوازن."

في حالة فرنسا، يرى كروزي.(م) أنّ ظاهرة البيروقراطية لديها شكل خاص ناتج عن أسباب معينة ناجمة من الوسط الثقافي، اثنان منهما حاسمان هما:

- الخوف من علاقة وجه لوجه التي قد تسبب في نزاعات أو حالات من التبعية.
 - المفهوم المطلق للسلطة التي لا يمكن بدونها أن نتصور نجاح أي عمل جماعي في فرنسا.
- التناقض الشامل في فرنسا بين السلطة المطلقة والاستبدادية والمركزية في التدرج الطبقي الذي يحمي الفرد ويجعل هذه السلطة غير مجدبة.

بالنسبة إلى كروزي.(م) هذه الأسباب تأتي من مختلف العوامل الثقافية من بينها النظام التربوي الذي يلعب دورا أساسيا في جوانب مركزية، نخبوية، تجريدية.

كما يرى كروزي أنّ الحل الوحيد لضبط البيروقراطية هي الأزمة. على الأقل في فرنسا أين لا توجد إمكانية للتكيف المتقدم بالنسبة إلى المنظمة البيروقراطية وكل فن في التسيير لهذا النوع من التنظيم هو قيام ومراقبة الأزمات. حاليا، يسجل كروزي.(م) أنه بالإمكان أن تكون هناك تحولات خارج الأزمة إذا تغير النموذج الثقافي.

فربما كان لدى كروزي.(م) ميل إلى تعميم ما استخلص من بعض المؤسسات على كل المنظمات (الخاصة والعامة). حيث توجد دراسات أخرى، خاصة تلك المتعلقة بالدراسات الدولية حول أكثر من 100 مؤسسة بين 1972 و1974، بقيادة هيلر.(ف) (F.Heller) لـ تافيستوك (Tavistock) في معهد العلاقات الإنسانية بإنجلترا الذي يتشكل من خمس عشرة (15) مؤسسة فرنسية كبيرة الحجم، والتي أظهرت أنّ هذه المؤسسات تتسم أكثر باللامركزية، وبأكثر مشاركة من المؤسسات الأخرى للعالم الغربي (الولايات المتحدة الأمريكية، وباقي أوروبا الغربية).

قام كروزي.(م) وباقي الباحثين في مركز علم اجتماع التنظيمات فيما بعد، بإجراء دراسات أخرى اهتمت خصوصا بتشغيل المؤسسات الخاصة (تفقد مثلا: "علم اجتماع التنظيمات وتشغيل المؤسسات" في مجلة فرنسية لعلم الاجتماع العدد 20-3، 1979، عدد خاص). سمحت له نتائج هذه الأبحاث بتطوير مخطط تحليل المنظمات الذي أصبح مشهورا في الخارج أكثر منه في فرنسا.

وهذا المخطط التحليلي يدور حول الاستدلال التالي:

ينظر إلى المنظمة أولاً وقبل كل شيء كأحد الأماكن الأساسية للفعل الجماعي، مما أدى إلى ملاحظة الفاعلين لهذا الفعل، بمعنى العاملين في المنظمة. وبعدها، اعتبر المنظمة ككل نسق اجتماعي لا يمكن أن يكون كامل التسوية والمراقبة.

إذن هناك مناطق للشك وإمكانيات تحقيق أهداف شخصية تختلف عن أهداف المنظمة. تسمح مناطق الشك للمستخدمين في المنظمة التي تراقبهم الحصول على السلطة، وبالتالي استخدامها لتطبيق استراتيجياتهم الشخصية التي تهدف إلى إرضاء أهدافهم الشخصية. السلطة والاستراتيجية هي مكونات جماعات اللعب في المنظمة، لكن ليست كل الجماعات، لأن بعضهم مجردون من السلطة أو لا يمتلكون سوى القليل منها.

وأخيراً، ينظر إلى المنظمة كنسق، بمعنى ككل مستقرة على الأقل في متغيراتها. ينتج عن التأويل بأن المنظمة كنسق تدخلان: أولاً، من الباطل التمييز بين الأسباب والنتائج لأن في النسق يتحول السبب إلى نتيجة في فترة معينة كما تفعله النتيجة في السبب في فترة أخرى. تليها كل منظمة هو نسق مختلف ودور تحليل المنظمات يكمن خاصة في الكشف عن عناصر لهذا النسق وأنماط تشغيله. إذن ليست هناك أولوية لتفضيل نسق من خلال ملاحظة بعض المتغيرات كالتقني، المحيط أو أفكار سياسية لبعض الجماعات الاجتماعية.

إنهم يسعون للكشف عن البناء الاستراتيجي الفعلي للمنظمة. الفرد هو فاعل، حر وقادر على اتخاذ القرار، كل فاعل له هدف. جميع الجهات الفاعلة حرة نسبياً، لكنها كلها مترابطة، ولها هامش من الاستقلالية ومحدودة في عقلانيتها.

تم تأسيس بين أعضاء المنظمة مجموعة من العلاقات، وضعت القواعد للإجابة على المشاكل التي يطرحها أداء المنظمة، تتميز المنظمة بالعديد من أوجه عدم اليقين وتفاعلاتها، يتوقف دائماً الأداء المرضي لمهام كل شخص إما على الإجراء أو المعلومات التي يرسلها الآخر.

إن سلطة كل منهما هي قدرته على السيطرة على منطقة الشك بشأن ما إذا كان سينفذ أو لا العمل أو يقدم أو لا المعلومات، وإذا كان سيقوم بذلك بشكل صحيح. وكلما كان الفرد يُنظر إليه على أنه حر في القيام أو عدم القيام به، من قبل الآخرين، كلما كان سيطرته على منطقة الشك أكثر أهمية لأداء المنظمة وظيفتها بشكل صحيح، كلما كان حراً كلما استطاع الحصول من قبل الآخرين السلوكيات تتسق مع أهدافه وبالتالي لديه المزيد من السلطة. هناك صلة بين الاستقلالية والسلطة.

إذن يمكن القول أنّ المنظمة عبارة عن شبكة من السلطة والمفاوضات الدائمة حيث يلعب كل منها دوره في مقابل السلوك الذي يتماشى مع مصالحه من قبل الجهات الفاعلة الأخرى. يطور الفاعلون استراتيجيات لتوسيع هامشهم الخاص من الحرية والتعسف ويقلل من الآخرين.

المحاضرة الخامسة: تطور علم الاجتماع تنظيم وعمل

إنّ علم اجتماع التنظيم قد ارتبط في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي، حيث ظهرت نظريات التنظيم في بداية القرن العشرين خلال الثورة الصناعية الثانية التي تتميز بالهيمنة المطلقة للمآلة. لم يقتصر هذا العصر الصناعي الجديد على انتصار التقدم العلمي والتقني فسحب، وإنّما ولّد ثورة حقيقية في ميدان تنظيم المؤسسات.

مع النمو الهائل في الإنتاج، يتعيّن على المؤسسات كبيرة الحجم أن تقوم بالعديد من المهام في الوقت نفسه، والتي يجب التخطيط لها، وتقسيمها وتنسيقها. نشأت الحاجة إلى تنظيم العمل، وسوف تستجيب نظريات التنظيم من خلال الجمع في كيان واحد مجمل المعارف المتعلقة بأداء وتسيير المنظمات. التي تمّ تأسيسها من قبل الممارسين، والمهندسين وقادة الأعمال، وستصبح النظريات التنظيمية، بمساعدة الأكاديميين والباحثين، نظاماً علمياً مستقلاً متعدد التخصصات (علم المنظمات) يشمل فروعاً مختلفة من العلوم الإنسانية: علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد، التسيير، المناجنت، لدى هؤلاء الممارسين والمنظرين إرادة ثابتة لتحسين أداء المؤسسة من خلال جلب مجال تفكيرهم إلى تنظيم الإنتاج، والمؤسسة بشكل عام. تظهر عدة تيارات فكرية رئيسية عن طريق تفضيل كل منها النهج المثالي للتنظيم. وسنحاول في هذه الدروس التطرق إلى أهم التيارات الفكرية التي تطورت بفعل ما أنتج في السابق والتي عملت على تنظيم المؤسسات.

"في عام 1944 استكمل "التون مايو" وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية منها مصنع النسيج بالقرب من فيلا دلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع "هاوثورن" لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة "ويسترون إلكتروك" الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

ويعد استكمال هذه الدراسات بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكاتب العامة، والمناجم، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة. وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي.

"إن علم الاجتماع التنظيمي يتناول المستشفى والسجن والمدرسة العامة والجامعة، بينما يهتم على الاجتماع الصناعي بظاهرة الصناعة. ومن الناحية التاريخية اهتم علم الاجتماع الصناعي بالبناء الداخلي والعمليات داخل تنظيمات العمل، بينما ركز علم اجتماع التنظيم على الدراسة المقارنة لكل التنظيمات الرسمية".

ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل "روبرت بريثيوس" R. Presthus يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي. فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجماً، وأكثر تعقيداً، وأكثر فعالية وكفاءة وعقلانية. وتشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث.

ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفعالية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث داخل التنظيمات، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية، لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب "أميتاي إتزيوني" A. Etzioni الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) Modern organization الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. ويتمثل موضوع البحث في أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة، الرسمية منها وغير الرسمية، فالطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشرًا في المجتمع الحديث بقوة، حتى أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وبات من الواضح أنّ الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة بالتناقص التدريجي. وتستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" M.Weber في دراسته للبيروقراطية، والتحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت في نموذج المثالي للبيروقراطية.

لقد جاءت اهتمامات الآباء الأكاديميين الأوائل لعلم الاجتماع من أمثال سان سيمون، اميل دوركايم (1712-1212) Durkheim Emile ومؤلفه الكبير عن تقسيم العمل الاجتماعي وما يصاحبه من تضامن اجتماعي، كارل ماركس وما كتبه عن الصراع الطبقي، والاغتراب

الوجودي، وماكس فيبر (1721-1278) Veber Max ومساهمته حول البيروقراطية لتشكل ارضية صلبة لحقل الدراسة في علم اجتماع التنظيم والعمل، وتبحث في ظواهر مصاحبة للرأسمالية، كالصراع، التنظيم، السلطة، القيادة، البيروقراطية، وما يتخللها من مهام اقتصادية، عمليات تنظيمية، وعلاقات اجتماعية يمتد تأثيرها، ويعاد انتاجها في بيئة المجتمع الصناعي الرأسمالي. وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن نشأة علم الاجتماع الصناعي جاءت مواكبة لظهور مجتمع المصنع، وما افرزه من تغيرات تتعلق بالصناعة كظاهرة سوسيولوجية، وبكل ما احدثته من تغيرات في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية. غير أن تطور هذا المجتمع الصناعي الحديث، وتعدّد ظاهرة تقسيم العمل، وزيادة التخصص الوظيفي، واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفعالية الدور الذي يؤديه هذا التنظيم في الحياة الاجتماعية، للمستوى الذي جعل روبرت بريثيوس Presthus يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي، الذي يشهد باستمرار حالة من التغير، والتطور، استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي أكثر شمولية، لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع، ولكنه يستقطب بالدراسة والاهتمام كل التنظيمات البيروقراطية مهما كانت طبيعتها، والتغيرات التي تحدث داخلها، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب أميتاي إنزيوني الذي أطلق عليه "التنظيمات الحديثة " modern organization الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص فرع من فروع الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد شكل تحول الاهتمام التدريجي من التركيز العام على المقاربات احادية البعد في تناولها لقضايا مشكلات الصناعة، المصنع، زيادة الإنتاجية، تحسين المردودية الى الاهتمام بالعامل الإنساني في المنظمة، أي ادراك وجود أبنية وظواهر غير اقتصادية تؤثر في أداء التنظيمات الصناعية التي لم تعد نما أصبحت تشكل انساق اجتماعية، تستقطب الافراد للانضمام اليها، من اجل مجرد كيانات اقتصادية، وتلبية حاجاتهم الاقتصادية، عن طريق التحفيز المادي، وكذلك اشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية في بيئة العمل، نقطة انعطاف محورية في مسار علم الاجتماع الصناعي والتنظيم داخل المصنع، استندت من جهة على محاولة دحض قضايا المقاربة التيلورية في تركيزها على المؤسسة الصناعية ككيان اقتصادي فقط، وانه ال يحرك العامل سوى الرغبة في الحصول على اجر

مرتفع، وانه من الممكن التخلص من جميع انواع التوتر داخل مجال الصناعة عن طريق رفع الإنتاجية الى اقصى قدر ممكن، ومن جهة ثانية اعتماد فكر العالقات الإنسانية، وما تمخضت عنه تجارب إلتون مايو Mayo.E وزمالؤه عام 1788 عقب سلسلة ابحاثهم التي قاموا بإجرائها في عدد من التنظيمات الصناعية كمصنع النسيج بالقرب من فيلادلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا ومصانع (هاوثورن Hawthorne) إنتاج معدات التلفزيونات التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة، والتي سعت جميعها إنتاج مقاربة علمية على واقع قضايا ومشكلات التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأكدت على اهمية الظواهر النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل الصناعي، ودعت الى الاهتمام بدراسة النسق الاجتماعي للمصنع، وما يسوده من اشكال تنظيمية، جماعات رسمية وغير رسمية، وما يرتبط بها من ادوار وعالقات متعددة تظهر نتيجة تفاعل الافراد، وتعاونهم أو اشتراكهم في عملية النتاج الصناعي .ومع ذلك فهناك من يعتقد أن هذه الدراسات ليست اجتماعية صناعية بالمعنى الحق، حيث تفقر ن كانت أساسا الى النظرة السوسولوجية، والتناول السوسولوجي، وا قد اسهمت ببحث بعض القضايا الصريحة في علم الاجتماع الصناعي، "التي تندرج جميعها ضمن المراحل التمهيدية، والتكوينية لهذا العلم، أكثر من دخولها في باب دراسات العلم نفسه. وحتى لو رأينا عدم قبول الزعم القائل بأن بداية التاريخ الحقيقي لعلم الاجتماع الصناعي ترجع الى عام 1787 ،فإننا ال بد وأن نتفق على أن موضوع ومنطلق علم الاجتماع الصناعي لم يتحدد بشكل دقيق وواضح إلا في وقت حديث جدا "وذلك عندما نشر كل من "ميلر" و"فورم" أولب مرة في عام 1711 كتابهما الدراسي الكبير " علم الاجتماع الصناعي "ونشر "توران" كتابه "علم الاجتماع الصناعي" وكتب "فريدمان" حول سوسيولوجيا العمل، وانتج "مور" كتابه عن " العالقات الصناعية والنظام الاجتماعي" الصادر عام 1787 كمحاولة ناجحة لتحليل الأداء الوظيفي لبناء الصناعة الحديثة، ثم جاءت تحليلات "وارنر" في كتابه "النسق الاجتماعي للمصنع الحديث" عام 1782 ،ثم اشراف "وايت" على اصدار كتاب مهم جدا بعنوان " الصناعة والمجتمع" والذي شارك في تحريره اشهر باحثي هذا التخصص المعرفي . وبعد استكمال هذه الدراسات، وما ترتب عنها من تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات، اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة عديد التنظيمات التي ال تنحصر فقط

طبيعتها في المجال الصناعي، مثل التنظيمات التربوية، الاقتصادية، الثقافية، الخدماتية، الاستشفائية، الترفيهية، النقابية، العالمية، وغيرها من التنظيمات التي تزامنت مع التباين الشديد في مظاهر الحياة الاجتماعية وتعقدها، وغلبة الطابع التنظيمي، وهيمنتته على كافة مستويات الحياة ومجالاتها. فبرز علم اجتماع التنظيم متخذا لنفسه مجال اوسع لدراسة مختلف اشكال تنظيمات العمل البيروقراطية بما فيها المصانع التي شكلت مادة الدراسة الرئيسية لعلم اجتماع الصناعي. وهو ما يؤكد اتزيوني Etzioni في مقاربتة لعلم اجتماع الصناعي "كفرع من فروع علم الاجتماع التنظيم، وذلك على اعتبار ان النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو، والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجرى على كافة التنظيمات بما فيها الصناعية لقد انبثق علم الاجتماع التنظيم من رحم علم الاجتماع الصناعي، لكنه سرعان ما تميز عنه في تطبيق نظريات علم الاجتماع، وادواته التصورية في دراسة واستيعاب مختلف تنظيمات العمل، المنتشرة عبر نطاق كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة، والمركبة، متجاوزة بذلك التنظيمات الصناعية وبيئتها الرأسمالية المعقدة. وتؤكد الجمعية الدولية لعلم الاجتماع وجود تقارب كبير، واعتماد متبادل بين علم الاجتماع التنظيم وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني الذي يركز على الدوار المهنية فقط دون أن يتعدها لدراسة البنية والهيكل التنظيمية للبناء الاجتماعي، لذلك فهي تدعو لوضع هذه الميادين الثلاثة تحت عنوان واحد يعبر عن علم اجتماع التنظيم والعمل، أو علم اجتماع التنظيم، الذي يركز على بحث عديد التنظيمات البيروقراطية، ودراسة العمل كظاهرة سوسيولوجية داخل مختلف البنية الاجتماعية، مما يوسع مجال الدراسة في هذا الحقل. المعرفي، وهو ما يذهب الى تأكيده بيرو Birou في مقاربتة لعلم اجتماع التنظيم والعمل حينما يقول "إنه وبشكل عام وبالقليل من الدقة، فإن هذا العلم هو الفرع الذي يدرس كافة البعاد الاجتماعية والظواهر، فيختص بدراسة مختلف الظواهر والمشكلات الاجتماعية الناجمة عن عالقات الناس بالعمل "الاجتماعية المرتبطة بالتنظيم الرسمي. وبموجب كتاب " موسوعة علم اجتماع العمل" الذي وضعه فريدمان نافلي Friedmann فإنه يورد موضوعات الدراسة في حقل التنظيم والعمل بالصناعة، التنظيم، البيئة، السلطة، الرضا الوظيفي، . أما عالم الاجتماع سانسوليو الصراع التنظيمي، النزاعات، العالقات الاجتماعية، وغيرها Sainsaulieu فقد

اختار مجموعة من الموضوعات التي تؤسس للبحث في عالم تنظيمات العمل، وهي ترتبط بتكيف الافراد مع العمل، المركز الوظيفي، التغيير ودوران المهن، التنظيم العقلاني للعمل، البيئة الاجتماعية للعمل، الصراع وتعارض المصالح والاهداف، الاندماج الاجتماعي في العمل، وغيرها.

المحاضرة السادسة: أنواع التنظيم

التنظيم هو وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظيم وترتيب جهود جماعة من الأفراد. وكذلك تنسيق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة اللازمة، وتحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم، ونحن من خلال هذا سنحاول عرض أهم ما يحتويه التنظيمين الرسمي والغير الرسمي من أفكار، نظريات، عناصر، مكونات وغيرها بدون إغفال العلاقات غير الرسمية المتواجدة في كل التنظيمين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

1- التنظيم الرسمي:

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المنظمة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل إتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم على هذا فإن التنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية:

1- مجموعة من القواعد المنظمة القانونية، المكتوبة، التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد.

أ- وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي وحدة الأمر السلطة والمسؤولية...الخ.

ب- يأخذ التنظيم شكلا هرميا حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد، هو رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص.

2/ المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

أ/ الإدارة العليا: يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه.

ب/ الإدارة الوسطية: يمثل هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، ويضم هذا المستوى مدير الإدارات ومساعدتهم.

ج/ الإدارة التنفيذية: يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري.

3/ بناء الهيكل التنظيمي:

1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشورة.

3- تجميع النشاطات في شكل وظائف ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.

4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.

5- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.

6- وضع خريطة تنظيمية، ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

4/ ماهية مبادئ التنظيم الرسمي:

- رغم اختلاف العلماء والباحثين حول مبادئ التنظيم الرسمي وكيفية تحديدها وهذا راجع إلى إختلاف أفكار ومدارس هؤلاء الباحثين إلا أنه يتفق الجميع على وجود هذه المبادئ والتي تظهر من خلال تطبيقها على أرض الواقع داخل المنظمة، مع الإختلاف البسيط في كيفية تطبيق هذه المبادئ من مؤسسة إلى أخرى نظرا لإختلاف طبيعة كل مؤسسة، وهذه المبادئ تعتبر كمييار للتنظيم الجيد والسليم إذا ما طبقت بالشكل المطلوب، والمعروف أن هذه المبادئ قد تغيرت عبر الزمن بشكل بسيط فتغير اسم بعض المبادئ أو تم تطويرها مع ما يناسب الظروف المحيطة وسوف نعرض أهم هذه المبادئ بشكل بسيط.

- 1- مبدأ وحدة الأمر: معنى هذا المبدأ أن أي فرد في التنظيم يجب أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط ويكون العامل مسؤولاً عن عمله أمام مسؤول واحد فقط وعدم الإمتثال لهذا المبدأ يؤدي إلى الإخلال بالنظام والاستهانة بالسلطة.
- 2- مبدأ العلاقات: بمعنى أن السلطة تتدرج من مستوى إلى آخر، طبقاً إلى الخريطة التنظيمية، فتبدأ من الأعلى إلى الأسفل بالتدرج.
- 3- مبدأ تقسيم العمل: أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين بحيث تقسيم الأعمال وتصنيف حسب الكفاءة والأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف.
- 4- التماثل الوظيفي: هو إمتداد لمبدأ تقسيم العمل، وهو يدعو إلى تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص، فكلما كانت الوظائف مجمعة ومتماثلة كلما كانت فاعلية المؤسسة أكبر في تحقيق الأهداف.
- 5- نطاق الإشراف: ويقصد به عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، وهذا النطاق يتراوح بين 3-7 أفراد، فيجب أن يكون هذا النطاق منطقياً لا يتعدى حدود المعقول.
- 6- شبكة الإتصالات: يجب أن يتضمن التنظيم المثالي شبكة إتصالات واضحة تمكن من وصول المعلومات في كل المستويات.
- 7- مبدأ الإدارة بالاستثناء: ينص هذا المبدأ على إمكانية إسناد القرارات الروتينية إلى المرؤوسين مع ترك الأمور الهامة للمدير.
- 8- المركزية واللامركزية: تعني المركزية تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، أما المركزية فتعني توزيع السلطة وإعطاء حرية إتخاذ القرارات، حيث أن الملاءمة أو الموازنة بينهما هي التي تؤدي على السير الصحيح للعمل.
- 9- مبدأ الوظيفة: وهذا المبدأ ضروري ويعني أن يبنى التنظيم حول الوظائف والأنشطة المطلوبة وليس على الأشخاص لأن الوظيفة هي التي يتكون منها التنظيم والوحدة الأساسية فيه.
- 10- مبدأ الحاجة إلى المنصب: حيث يكون إحداث منصب في المنظمة أمراً تقرره متطلبات العمل وضرورته.

5- / خصائص التنظيم الرسمي:

إن الهدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ولا بد من الإشارة إلى توافر جميع الخصائص، وهي ما يلي:

1- التخصص: هو قيام كل فرد بعمل واحد، أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين، وجدير بالذكر أن تخصص الفرد في عمل معين لا ينتقي اتفاقه لأعمال أخرى، وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله.

2- التنسيق بين أعمال المنظمة: يعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جداً، وذلك للقضاء على الإزدواجية أو التكرار.

3- الرقابة: يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله، وأيضاً تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال.

4- التعاون: التنظيم الرسمي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك.

5- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية: يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات.

- إن كل خاصية من هذه الخصائص تمثل جزءاً من التنظيم فتكامل الأدوار فيما بينها تهدف إلى الوصول إلى ما هو مخطط عليه وهو تحقيق الأهداف المسطر عليها.

6 / أهمية التنظيم الرسمي:

- التنظيم الرسمي أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف.
- يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المنظمة، ويسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين مختلف المستويات في العمل وبين أجزائه.
- إذا ما كان التنظيم الرسمي قائماً على أساس علمي فإنه يعتبر أفضل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من أعلى المستويات إلى أدناها، وهو يحقق التعاون بين الأفراد والحفاظ على الموارد المالية والبشرية.

II- التنظيم غير الرسمي:

1/ تعريفه:

يعرفه أحمد ماهر وزملائه: "التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم".

يعرفه علي محمود منصور بعبارة أخرى: "هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والإعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تنبع من إحتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"

2/ مشكلات التنظيم غير الرسمي:

- يتسبب التنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة في الكثير المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الاجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات، لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل، مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحيانا الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتتنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز والاستغناء عن بعض العاملين، واتهام الإدارة بالفساد، وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم العير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة في المزايا المادية المختلفة، أو إطالة فترات الراحة، أو تعديل أو زيادة في المساعدات للأعمال، ومن المشكلات الجانبية إفتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، عدم الالتزام بخطة المؤسسة، عدم الاعتراف بالخطأ، كثرة الخصومات مع غياب الرقابة، عدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والاحباط داخل المؤسسة.

3/ عناصر التنظيم غير الرسمي:

1- الجماعات غير الرسمية: هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددًا لتحقيق أهداف مشتركة.

2- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، السن والأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما تتخذ قادة مختلفين

تبعاً للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر، والقائد هنا يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.

3- وجود التنظيم: يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

4- وجود القوانين: تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين غيرها من ناحية أخرى.

5- إتفاق الجماعة: إتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل: الإيديولوجيات الأنماط ...

III- مقارنة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي:

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- القسم أو الإدارة	- الجماعة
- الموظفون (العمال)	- أعضاء الجماعة
- التوازن المهني	- الجاذبية الاجتماعية
- واجبات ومهام وظيفية	- أنشطة متنوعة
- قيم وقواعد مدروسة رسمية	- قيم وقواعد متفق عليها
- علاقات عمل	- علاقات اجتماعية
- تحقيق أهداف العمل	- إشباع حاجات متعددة

تأتي أهمية التنظيم الرسمي وغير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات على إختلاف طبيعتها وأهدافها، فهو يركز على تفاعل الأفراد، الذين في الواقع لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة، وإنما يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبياً، يمكن قياسها، والتوصل إلى نتائج موضوعية منها.