

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

دكتور

طلعت إبراهيم لطفي



محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
١١	مقدمة
١٥	الفصل الأول: تعريف بعلم اجتماع التنظيم
١٧	أولاً: نشأة علم اجتماع التنظيم
١٩	ثانياً: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع
٢٢	ثالثاً: مفهوم التنظيم
٢٦	رابعاً: تنميـة التنظيمات
٣١	خامساً: مستويات التحليل في دراسة التنظيم
٣٥	الفصل الثاني: التنظيمات البيروقراطية
٣٧	أولاً: مفهوم البيروقراطية
٣٩	ثانياً: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
٤٢	ثالثاً: الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي
٤٦	رابعاً: الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي
٥١	الفصل الثالث: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية
٥٣	أولاً: التعريف بالمؤسسات الاجتماعية وأنواعها
٥٦	ثانياً: إدارة المؤسسات الاجتماعية
٥٦	(أ) مفهوم الإدارة
٥٨	(ب) طبيعة الإدارة
٥٩	(ج) وظائف الإدارة

الصفحة	الموضوع
٦١	(د) الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
٦٢	(ه) المقصود بإدارة المؤسسات الاجتماعية
٦٣	ثالثا: تنظيم المؤسسات الاجتماعية
٦٣	(أ) الجمعية العمومية
٦٤	(ب) مجلس الإدارة
٦٥	(ج) اللجان
٦٧	(د) الاتحادات
٦٩	الفصل الرابع: السلوك التنظيمي
٧١	أولا: مفهوم السلوك التنظيمي
٧٢	ثانيا: إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي
٧٣	ثالثا: القيادة التنظيمية
٧٤	(أ) مفهوم القيادة
٧٥	(ب) أنماط القيادة
٧٦	(ج) نظريات القيادة
٧٧	رابعا: مشكلة القوة داخل التنظيم
٧٧	(أ) مفهوم القوة
٧٩	(ب) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم
٨٠	(ج) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات
٨٣	خامسا: عملية الاتصالات
٨٣	(أ) مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها
٨٤	(ب) أنواع الاتصالات

الصفحة	الموضوع
٨٥	(ج) قواعد وأسس عملية الاتصالات
٨٥	(د) معوقات عملية الاتصالات
٨٦	سادساً: حواجز العمل داخل التنظيمات
٨٧	(أ) المقصود بحواجز العمل
٨٩	(ب) أنواع الحواجز
٨٩	(ج) الأهمية النسبية لحواجز العمل
٩٣	الفصل الخامس: المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم
٩٦	أولاً: المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم
٩٦	(أ) نظرية الإدارة العلمية
٩٨	(ب) النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
١٠٠	(ج) مدخل العلاقات الإنسانية
١٠٦	(د) العلاقات الإنسانية الجديدة
١١٢	(ه) مدخل النسق الاجتماعي الفنى
١١٤	(و) مدخل نظرية صنع القرار
١١٧	(ز) النظرية النسائية
١٢٢	(ح) نظرية التوافق
١٢٦	ثانياً: مدخل ما بعد الحداثة
١٢٣	ثالثاً: النظرة التعددية الكوبية لتحليل التنظيمات
١٣٨	رابعاً: محاولة استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصري
١٤٣	الفصل السادس: التحول في نظرية التنظيم
١٤٦	أولاً: النظريات الكلاسيكية في التنظيم

الصفحة	الموضوع
	(أ) مفهوم الحرية والمبادرة عند «فير» ١٤٧
	(ب) مشكلة الديموقراطية في التنظيم عند «ميتشيلز» ١٤٩
١٥١	ثانياً: النظريات الحديثة في التنظيم
	(أ) القواعد البيروقراطية النيابية عند «جولدنر» ١٥٢
	(ب) البيروقراطية والديمقراطية داخل التنظيم عند «بلاو» ١٥٣
	(ج) عملية صنع القرار عند «سايمون» ١٥٦
	(د) تفويض السلطة عند «سلزنزيك» ١٥٩
	(ه) نطاق الإشراف الواسع عند «جاردنر» و«مور» ١٦١
	(و) تطور علاقات السلطة عند «ميلر» و«فورم» ١٦٥
١٦٦	ثالثاً: التطورات في نظريات التنظيم
١٧١	الفصل السابع: دراسات تطبيقية في علم اجتماع التنظيم
١٧٤	أولاً: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل ١٧٤
	ثانياً: الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع ١٩٠
	ثالثاً: الحاسوب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة ٢٢٤
٢٥٣	المراجع:
٢٥٣	أولاً: المراجع العربية
٢٥٧	ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة

يرجع اهتمامي بدراسة التنظيم إلى وقت مبكر وقبل التحاقى للعمل بالتدريس في الجامعة، حيث كنت أعمل في مجال التنظيم والإدارة بأحد التنظيمات الصناعية التي تتبع حالياً الهيئة العربية للتصنيع.

وقد نما هذا الاهتمام بدراسة التنظيم بعد إعدادي لرسالة الدكتوراه في موضوع الديمقراطية الصناعية، التي أتاحت لي الفرصة للتعرف على مدى نمو وتطور نظرية التنظيم من خلال الاهتمام بدراسة مشكلة تعد من بين أهم المشكلات التنظيمية، وهي مشكلة الحرية داخل التنظيم.

واستمر اهتمامي بدراسة التنظيم بعد عملى في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، حيث قمت بتدريس بعض المواد ذات الصلة الوثيقة بميدان علم الاجتماع التنظيم مثل علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني، كما قمت بإعداد دراسة تحليلية نقدية للمداخل النظرية المختلفة في دراسة التنظيم، وقد تم نشرها في حلبة كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية بجامعة قطر عام ١٩٨٥، بالإضافة إلى إعداد دراسة أخرى عن الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة، وقد تم نشرها في المؤتمر الدولي السادس عشر للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية الذي انعقد في القاهرة عام ١٩٩١. وأخيراً، قمت بإعداد دراسة بعنوان (كفاءة التنظيمات في ضوء المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم. وقد تم عرض ومناقشة هذه الدراسة في المؤتمر السنوي الخاص لخدمة المجتمع وتنمية البيئة الذي نظمته كلية الأداب بجامعة بنى سويف تحت عنوان «الاتجاهات المعاصرة للعلوم الإنسانية» خلال يومى ١٨ - ١٩ إبريل ٢٠٠٦.

وقد تزايد اهتمامي بدراسة التنظيم حالياً - بعد عملى في جامعة القاهرة فرع بنى سويف - حيث أقوم بتدريس بعض المواد مثل علم الاجتماع التنظيم وإدارة المؤسسات الاجتماعية وعلم الاجتماع الصناعي لطلاب قسم الاجتماع، بالإضافة إلى تدريس مادة الإدارة والتنظيم لطلاب قسم الوثائق والمكتبات.

وهذا الكتاب المتواضع لا يخرج عن كونه مدخلاً لدراسة ميدان علم الاجتماع التنظيم. ويتضمن هذا الكتاب مقدمة وسبعة فصول أساسية، يتناول الفصل الأول التعريف بعلم اجتماع التنظيم، من خلال التعرف على نشأة هذا الميدان، وأهم موضوعات الدراسة فيه، وعلاقة هذا الميدان ببعض ميادين علم الاجتماع ذات الصلة الوثيقة بعلم اجتماع التنظيم مثل علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني. كما يوضح هذا الفصل مفهوم التنظيم، وبعرض بعض المحاولات التي قام بها العلماء لتنظيم أو تصنيف التنظيمات، وذلك نظراً لأهمية هذا الموضوع بالنسبة لتحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات. وأخيراً يعرض هذا الفصل لمستويات التحليل في دراسة التنظيم.

ويتناول الفصل الثاني موضوع التنظيم البيروقراطي، حيث يوضح هذا الفصل مفهوم البيروقراطية، وخصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، والجوانب الرسمية وغير الرسمية لهذا التنظيم.

ويدور الفصل الثالث حول موضوع إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية؛ فيتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسات الاجتماعية، والتعرف على الوحدات أو المستويات التنظيمية التي يتشكل منها البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية، وهي: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان. وذلك مع التعرف على بناء ووظائف هذه الوحدات التنظيمية. بالإضافة إلى التعرف على بعض أنواع الاتحادات التي تعمل على رفع مستوى العمل الاجتماعي.

إما الفصل الرابع فيتناول موضوع السلوك التنظيمي، ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الطابع السلوكي للتنظيم. ويوضح مفهوم السلوك التنظيمي، ومدى إسهام العلوم الاجتماعية في فهم هذا السلوك. ثم يعرض هذا الفصل لبعض الفظواهر والعمليات التنظيمية مثل القيادة التنظيمية، ومشكلة القوة داخل التنظيم، وعملية الاتصالات، وأخيراً حواجز العمل داخل التنظيم.

ويتضمن الفصل الخامس استعراضاً نقدياً لأهم المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم - ويبداً هذا الفصل بعرض لأهم المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، حيث يعرض لنظرية الإدارة العلمية، والنماذج المثالية للتنظيم البيروقراطي،

ومدخل العلاقات الإنسانية، ومدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، ومدخل النسق الاجتماعي الفنى، ومدخل نظرية صنع القرار، والنظرية النسائية، ونظرية التوافق. ثم يعرض هذا الفصل لمدخل ما بعد الحداثة. وأخيراً يوضح أهمية النظرة التعددية الكونية في تحليل التنظيمات. وفي ضوء هذه الاستراتيجية يحاول هذا الفصل استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصرى.

ويتناول الفصل السادس موضوع التحول في نظرية التنظيم، فيتضمن استعراضاً نقدياً لبعض الاتجاهات النظرية التقليدية والحديثة في دراسة التنظيم، والتي تم اختيارها على أساس ما تشيره من قضايا نظرية هامة، يمكن من خلالها التعمق في فهم أبعاد نظرية التنظيم، وإدراك النمو أو التطور الذي حدث في هذه النظرية.

أما الفصل السابع والأخير، فيعرض لبعض الدراسات التطبيقية في علم اجتماع التنظيم، والتي تكشف عن أن نظرية التنظيم على درجة عالية من النمو والتكميل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجرى في مختلف التنظيمات مثل التنظيمات الصناعية، والجامعة، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة.

وأرجو أن يحقق نشر هذا الكتاب دعماً للمكتبة العربية بجهد جديد يضاف إلى تلك الجهود الرائدة السابقة التي بدأت منذ أكثر من عشرين عاماً، ومنذ أن نشر المرحوم الأستاذ الدكتور محمد على محمد مؤلفه «علم اجتماع التنظيم» عام ١٩٧٢، ثم نشر الأستاذ الدكتور السيد الحسيني مؤلفه «النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم» عام ١٩٧٥، كما نشر الأستاذ الدكتور عبدالله محمد عبد الرحمن مؤلفه «علم اجتماع التنظيم» عام ١٩٨٧، وأخيراً نشر الأستاذ الدكتور على عبد الرازق جلبي مؤلفه «علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق» عام ١٩٨٩.

وفي ختام هذه المقدمة أرجو أن يحقق هذا الكتاب المتواضع هدفه العلمي بالنسبة للمهتمين بدراسة ميدان علم اجتماع التنظيم، أو إدارة المؤسسات الاجتماعية، أو الدارسين للإدارة والتنظيم بوجه عام.
والله ولی التوفيق.

أ.د. طلعت إبراهيم لطفي

بني سويف - مايو ٢٠٠٦

الفصل الأول

تعريف بعلم اجتماع التنظيم

أولاً: نشأة علم اجتماع التنظيم

ثانياً: علاقة علم اجتماع التنظيم بعض ميادين علم الاجتماع

ثالثاً: مفهوم التنظيم

رابعاً: تنميـط التنظيمات

خامساً: مستويـات التحليل في دراسة التنظيم

الفصل الأول

تعريف بعلم اجتماع التنظيم

أولاً: نشأة علم اجتماع التنظيم

الواقع أن علم اجتماع التنظيم Sociology of organization قد ارتبط في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي. ففي عام ١٩٤٤ استكمل «إلتون مايو» E.Mayo وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي: مصنع النسيج بالقرب من قيلاسلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع «هاوثورن» Hawthorne لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة «ويسترن إلكترิก» Western Electric Co.. الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

وبعد استكمال هذه الدراسات السالفة الذكر، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكتبات 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^(١).

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^(٢). 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 فاعلية وكفاءة وعقلانية. وتشير كثرة المسميات

Dillert c. Miller & William H. Form. Industrial Sociology: Work in Organizational Life, N. Y: (١) Harper & Row, Publishers, Sociology 1980, PP. 6-7.

R.presthus, The Organizational Society, N. Y. : St. Martin's press, 1978. (٢)

والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم - مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة - إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث^(١).

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته. وفي هذا الصدد، يذكر «بريشوس» أن الإنسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا في التنظيمات، وتتكلّم عن طريقها، ونفضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونفضي كثيراً من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة، وأخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات^(٢).

ونجد أن كثيراً من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغيير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه. وقد أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث بداخلها، والنتائج المترتبة على الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها^(٣).

ونتيجة لترانك قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفاعلية 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 كتاب «أميتاب إيتزيوني» A. Etzioni (التنظيمات الحديثة) Modern organization الفضل في إيقاظ الفكر الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات^(٤).

(١) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٥، ص ٥.

R. presthus, OP. cit., p. 59. (٢)

E. Chow & W. Hemple, Teaching Sociology of Complex Organizations: An Experiential Approach, Teaching Sociology, 1988, 16:8 - 13. (٣)

(٤) محمد علي محمد، مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص ٤٦٢ - ٤٦٣.

ويهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباعدة. ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كموقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها. 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 على نموذجه المثالي للبيروقراطية.

ثانياً: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع

أصبح من المألوف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التي تنتمي إلى بعض ميادين الدراسة في علم الاجتماع مثل علم الاجتماع الصناعي، وعلم الاجتماع المهني، وكافة الدراسات التي تتناول تنظيمات سياسية أو ثقافية أو إدارية. ويحاول هذا الميدان أن يوسع من الأطر التصورية المستخدمة فيه من خلال الالقاء بين علوم الاقتصاد، والسياسة، وعلم النفس، والإدارة. أي أن هذا الميدان يحاول تطوير ما يسمى بمدخل العلم الاجتماعي^(١).

وعلى الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبياً في علم الاجتماع إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميدان علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني. وقد أدى هذا التقارب إلى أن قامت الجمعية الدولية لعلم الاجتماع بوضع هذه الميادين الثلاثة وثيقة الصلة بعضها البعض تحت عنوان (العمل والتنظيمات)، كما نجد أن هناك اتجاهها قوياً بأن تضم هذه الميادين الثلاثة تحت عنوان علم اجتماع التنظيم^(٢).

(١) محمد عاطف غيث وأخرون، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص ٤٦٣ - ٤٦٢.

D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., p.7.

(٢)

ولا شك أن هناك تداخلاً واضحًا بين ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع التنظيم. ويبدو هذا التداخل من خلال بعض التعريفات التي وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعي، وعلم سبيل المثال نجد «سميث»^(١) J. H. Smith يعرف علم الاجتماع الصناعي. بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي. ونلاحظ أن هذا التعريف يجعل ميدان علم الاجتماع الصناعي أكثر شمولًا واتساعاً، بحيث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جميع التنظيمات الصناعية وغير الصناعية. كما يرى بعض العلماء - مثل «أتزيوني» A. Etzioni - أنه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعي فرعاً من علم اجتماع التنظيم، وذلك على اعتبار أن النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو والتكميل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات الصناعية^(٢).

وعلى الرغم من صعوبة الفصل بين ميداني علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي، يرى العالمان «ميller» D. C. Miller و «فورم» W. H. Form أن علماء اجتماع التنظيم كانوا يوجهون أكثر اهتمامهم نحو دراسة بعض أنماط من التنظيمات مثل المصانع، والبنوك؛ والتنظيمات التي تحقق منفعة عامة. ومن الناحية التاريخية، نجد أن علماء الاجتماع الصناعي كانوا يهتمون بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه الأبنية بينما نجد علماء اجتماع التنظيم يهتمون بإجراء الدراسة المقارنة للتنظيمات الرسمية^(٣)، وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل. إلا أنه لا يزال هناك خلاف حول مدى قدرة المداخل النظرية المختلفة في دراسة التنظيم على تقديم إطار يصلح للتحليل التنظيمي المقارن يشمل تنظيمات العمل وغيرها^(٤).

(١) J. H. Smith, The University Teaching Of Social Sciences: Industrial Sociology, Unesco, Paris, 1961, P. 31.

(٢) S. R. Porker et al., The Sociology of Industry, London: George Allen & Unwin L T D, 1975, P. 18.

(٣) D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., p. 7.

(٤) باركر وأخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد على محمد، وأخرون، الإسكندرية: مئذنة المعارف، ١٩٧٤، ص. ١٠٥.

وكذلك تجد أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين علم الاجتماع التنظيم وعلم الاجتماع المهني Occupational Sociology مما جعل الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع The American Sociological Association تخصص قسماً مستقلاً للتنظيمات والمهن^(١). وقد يكون هذا التداخل ناجماً عن أن علم الاجتماع المهني يشكل كما يرى العالمان «نوسو» S. Nose و«فورم» W. H. Form مجالاً فرعياً مستقلاً داخل علم الاجتماع الصناعي. وبهتم علم الاجتماع المهني بدراسة خمسة موضوعات أساسية هي: دراسة المهن الفردية، ودراسة البناء المهني، ودراسة العلاقة بين المهن الفردية أو البناء المهني وبين الجوانب العامة للبناء الاجتماعي، ودراسة العلاقة بين العمل وبين بعض الظواهر الاجتماعية مثل وقت الفراغ والتقاعد والبطالة، وأخيراً دراسة أحدى المهن لإلقاء الضوء على أحد مشكلات المجتمع^(٢).

وعلى الرغم من هذا الارتباط الواضح بين علم الاجتماع المهني وبين علم الاجتماع الصناعي إلا أنه يمكن النظر إلى ميدان علم الاجتماع المهني على اعتبار أنه يمثل ميداناً مستقلاً عن البحث في علم الاجتماع الصناعي. ويتحدد محور اهتمام علم الاجتماع المهني بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية تنتشر في كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة والمركبة، ولا يقتصر على دراسة العمل في المجتمع الصناعي فقط. ذلك أن علم الاجتماع المهني يهتم بدراسة عدد كبير من المهن التي لا يتضمنها المجال الصناعي مثل مهنة الأطباء والمدرسين وعمال الزراعة.

كما 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، إلا أن تركيز عالم الاجتماع المهني يتعدد في النظر إلى الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنسق الاجتماعي العام.

D. C Miller & W. H. Form, OP cit., P. 7.

(١)

S. Noso & W. H. Form, *Man, Work and Society* OP. Cit. New York: Basic Books, (٢) 1962, P. 3.

وهيتم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي ترتبط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل على تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة وظواهر الصراع التي قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة^(١).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميدانين المستقلة نسبياً في علم الاجتماع، وذلك على الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميدانين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميدانى علم الاجتماع الصناعى وعلم الاجتماع المهني.

ثالثاً: مفهوم التنظيم

على الرغم من أن العالم الأميركي «شارلز كولي» (C. Cooley) كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary group في كتابة عن (التنظيم الاجتماعي) Social Organization الذي أصدره عام ١٩٠٩ إلا أن «كولي» لم يقم بصياغة مفهوم الجماعة الثانية Secondary group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم. ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفهومات أخرى تناسب طبيعة الجماعة الثانية، منها مفهوماً التنظيم Organization والبيروقراطية Bureaucracy^(٢).

وقد تختلف مسميات التنظيم، لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح (التنظيم)، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)، ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحاً «التنظيم» و«البيروقراطية»^(٣).

وقد تشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم، إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد من أبرز سمات العصر الحديث، فقد انتشرت التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة، حتى ليخيل إلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات^(٤).

(١) كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني: مدخل نظري، القاهرة، مكتبة الشرق، ١٩٨٠، من ٧٢ - ٧٢.

(٢) Bernard Philips, Sociology: From Concepts to Practice, MC Graw-Hill Book C., 1979, P. 333.

(٣) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص.^٩.

(٤) المرجع نفسه، ص.^٥.

ونجد أن هناك تعاريفات متعددة لمفهوم التنظيم. وفي هذا الصدد، يعرف «أميتساي إيتزبونى» Amitai Etzioni التنظيم بأنه «وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين». ويرى «إيتزبونى» أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم^(١).

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف «تالكوت بارسونز» T. Parsons للتنظيمات على اعتبار أنها «وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكن تحقق أهدافاً محددة»^(٢). وقد انطلق «بارسونز» من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع. على أن «بارسونز» لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف. أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع^(٣). ويتشابه تعريف كل من «إيتزبونى» و «بارسونز» للتنظيم مع تعريف «ميتشيل ريد» Michael I. Reed للتنظيمات على اعتبار أنها «وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة»^(٤).

كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف «روبرت فورد» Robert Ford وزملائه للتنظيم على اعتبار أنه «جامعة من الناس يتصلون بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين». ويرى «فورد» وزملاه أن مثل هذا التعريف يتبرأ ثلاثة تساءلات هامة، هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟ وكيف ولماذا

(١) Amitai Etzioni, Modern Organization, N. J: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1964, P. 3.

(٢) Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe I I I: The Parsons Free Press, 1960, P. 17.

(٣) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٧٣ - ٧٤.

(٤) Michael I. Reed, The Sociology Of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects, N. Y: Harvester Wheatsheaf, 1992, PP. 75 - 76.

اتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ وما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟
ويعتقد «فورد» وزملاؤه أن الإجابة على هذه التساؤلات الثلاثة تكشف عن أهم
العناصر الذي يتضمنها التنظيم^(١).

ويميز «زاندن» W. V. Zandenit. بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها من أنماط
الجماعات الاجتماعية على أساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات
الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، أي شعور الأفراد بأن هناك آخرين
يشتركون معهم في بعض الصفات أو الخصائص، كما تتميز بوجود العلاقات الاجتماعية
بين الأفراد، بمعنى وجود تأثيرات متبادلة بين أعضاء التنظيم تشمل المشاعر
والاتجاهات والأفعال. بالإضافة إلى تركز الأفراد حول هدف معين، إذ تظهر التنظيمات
الرسمية عندما ينشئ الأفراد عن عمد وحدة اجتماعية لتحقيق أهداف محددة. ومن
أمثلة هذه التنظيمات الرسمية المصانع، والبنوك، والمصالح الحكومية، والجامعات،
والمستشفيات، والمكتبات العامة، والتنظيمات العسكرية والسجون.

أما الجماعات الاجتماعية، فهي جماعات يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور
بالنوع، مع وجود تفاعل اجتماعي بين الأعضاء. إلا أن هؤلاء الأعضاء لا يتركزون
حول هدف معين. ومن أمثلة هذه الجماعات الاجتماعية جماعات اللعب، والصداق،
والقرابة، وجماعات الجوار، والزمر الاجتماعية^(٢).

ويتضح مما ذهب إليه «زاندن» أن التركيز حول هدف معين هو العامل الأساسي
الذى يميز بين الجماعة الاجتماعية والتنظيم الرسمى، بمعنى أنه قد تحول الجماعة
الاجتماعية إلى تنظيم رسمي إذا تركز أعضاء الجماعة حول هدف معين، ونظموا
أنفسهم بطريقة مقصودة لتحقيق هذا الهدف. كما يتضح أن كل تنظيم رسمي يعتبر
بمثابة جماعة اجتماعية، إلا أن العكس غير صحيح.

Robert C. Ford et al., *Organizational Theory: An Integrative Approach*, N. Y.: Harper & Row, (١)
Publishers, 1988, P. 40.

James w. Vander Zanden, *Sociology*, N. Y. : John Wiley & Sons, 1979, PP. 561 - 461. (٢)

ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسئوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد توافق فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية، ونلاحظ أن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائياً في سياق التفاعل الاجتماعي، وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية. أي أن خصائص التنظيم قد تجددت بصورة رسمية، ولذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمي للإشارة إلى هذا النوع من التنظيم. ومن ثم يكون التأسيس الرسمي لتحقيق هدف محدد هو المعيار الذي يميز دراستنا للتنظيمات عن دراسة التنظيم الاجتماعي بوجه عام^(١).

وعلى الرغم من أن التنظيم يرتكز على أسس رسمية، إلا أن ذلك لا يعني أن كافة الأنشطة وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم تطابق بدقة تامة خريطة التنظيم الرسمي إذ تتضمن التنظيمات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، وتمتلي بالأنبوبة غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات.

وقد اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعاً لتأثير كل منهم بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم. فنجد أن العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية، يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسئوليات، وسلطان و اختصاصات وغير ذلك. وفي هذا الصدد، نجد أن «فيبر» يعني بمفهوم التنظيم، النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى سنتحدى عن أهم خصائصه فيما بعد. ويذكر «نيومان» (W. Newman) أن التنظيم «عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»^(٢). وينظر «دركر» (P. Drucker) إلى التنظيم على أنه «عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنیف العمل وتقسیمه إلى أنشطة يمكن

(١) محمد على محمد، المرجع السابق، ص ٣١ - ٣٧.

William Newman, Adminstrative Action, N. Y: Prentice - Hall, 1951, P. 123.

(٢)

إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف»^(١).

أما العلماء الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم فنجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والتنافس والصراع. فالتنظيم من وجهة نظر «بارنارد» (C. Barnard) هو نظام للتعاون، يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة»^(٢).

د. ابعا: تنسيط التنتظيمات

وترجع أهمية تعميق التنظيمات إلى أنها تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات، تلك الدراسة التي تساعد على التعرف على أوجه التمايز أو الاختلاف بين التنظيمات التي يتم المقارنة بينها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التمايز أو الاختلاف⁽¹⁾. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة الأساس الذي ينهض عليه صياغة التعميمات العملية، ونمو نظرية التنظيم.

وقد حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحركات المختلفة مثل: حجم التنظيمات، وأهدافها،^(٥) ووظائف التنظيمات، والتكنولوجيا، وبناء

Peter Drucker, *The Practice of Management*, N. Y.: Harper and Brothers, 1954, P. 344. (1)

Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass., Harvard University (Y) Press, 1960. P. 81.

(٢) محمد عاطف غيث وأخرون، المرجع السابق، ص ٤٩١.

(٤) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥، ص ٢٩٦.

R. C. Ford et al., OP. Cit., P. 6. (5)

التنظيم^(١)، والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم، ودرجة القوة والضياع المتظيمي، وأسas الاتباع إلى التنظيم، أو على أساس علاقات الامتثال Compliance relations^(٢) كما ميز «سلفرمان» D. Silverman^(٣) بين ثلاثة أنواع من التأهيلات: أولها يقوم على أساس مدخلات البيئة Environment - Input Typologies، وهي التحفيزات التي توضح تأثير البيئة على التنظيم، ويقوم الثاني على أساس مخرجات البيئة Environment - Outout Typologies، وهي التحفيزات التي توضح تأثير التنظيم على البيئة، أما النوع الثالث، فيقوم على أساس العوامل التنظيمية الداخلية.

Typologies based on Intra - organizational Factors.

وسوف نعرض فيما يلى لأربعة أنواع من التنظيمات التى تم اختيارها على أساس أهميتها وفائدهتها بالنسبة لتحليل التنظيمات واجراء الدراسات المقارنة. فقد حاولت هذه التنظيمات الوصول إلى تعليمات تتعلق بجميع التنظيمات، وساعدت على فهم كافة التنظيمات عن طريق تصنيفها.

وفي هذا الصدد، نجد أن «إتزيوني» A. Etzioni قد وضع نموذجاً لتنمية التنظيمات على أساس علاقات الامتثال Compliance أي على أساس الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المستوى التنظيمي الأدنى في مواجهة السلطة داخل التنظيم. ويرى إتزيوني أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال، وهناك نمط السلطة القهري الذي يستخدم العقاب البدني ويقابله نمط الامتثال الاغترابي، وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفعي، وأخيراً هناك نمط السلطة الذي يستخدم الاقناع والمكافآت الرمزية ويقابله نمط الامتثال

J. E. Eldridge & A. D. Crombie, *A Sociology of Organizations*, London: George Allen & Unwin LTD, 1974, pp. 38 - 47.

J. E. Haass & T. E. Drabek, *Complex Organizations: A Sociological Perspective*, New York: (1) Macmillan Publishing Co., Inc., 1973, pp. 363 - 366.

David Silverman, The Theory of organizations:, A Sociological Framework, London: (τ) Heineman, 1978, pp. 14 - 23.

الأخلاقي^(١). وهذه الأشكال الثلاثة من علاقات الامتثال هي الأشكال الشائعة التي يكتثر حدوثها من الناحية العملية بالنسبة لغيرها من علاقات الامتثال.

وفي ضوء ما سبق، قام «إيتريوني» بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:

١- التنظيمات القهريّة أو المُلزِمة Coercive organizations: وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضويّة فيها على الأفراد بالقوّة، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية.

٢- التنظيمات النفعية Utilitarian organizations: وهي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية، والجامعات.

٢- التنظيمات الاختيارية Voluntary organizations: وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتزكونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات، النوادي، ودور العبادة. ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية، وذلك نظراً لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماماً، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماماً^(٣).

إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائمًا مستقلة عن بعضها البعض. فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر.

(ب) تنظيم التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

قام P. M. Blau و «سكوت» بوضع تنسيط للتنظيمات على أساس سؤال بسيط مؤداه «من المستفيد؟» أي من المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية؟ وطبقاً للإجابة على هذا السؤال السابق، تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط من التنظيمات على النحو التالي:

Robert C. Ford et al., OP. Cit., PP. 449 - 450.

(1)

J. E. T. Eldridge & A. D. Crombie, OP. Cit., PP. 45 - 46.

(۷)

- ١ - تنظيمات المنفعة المتبادلة: وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء، ومن أمثلة هذه التنظيمات: الأحزاب السياسية، والاتحادات، والنادي، والهيئات المهنية، والتنظيمات الدينية. ونجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه هذه التنظيمات، هي مشكلة ضبط سلوك الأعضاء داخل هذه التنظيمات، التي تعتبر العضوية فيها اختيارية.
 - ٢ - تنظيمات العمل: وفيها يكون المستفيد الأول هم المالك، ومن أمثلة هذه التنظيمات، المصانع، والبنوك، وشركات التأمين. ونجد أن أهم المشكلات التي تواجه مثل هذه التنظيمات تمثل في كيفية تحقيق الأرباح عن طريق الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.
 - ٣ - تنظيمات الخدمة: وفيها يكون المستفيد الأول هم العملاء، ومن أمثلتها، المستشفيات، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، والمدارس. ومن المشكلات الأساسية في هذه التنظيمات مشكلة رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في هذه التنظيمات حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء.
 - ٤ - تنظيمات المصلحة العامة: وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام، ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية، وتنظيمات الشرطة والإطفاء. ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور، لذلك يجب أن تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكنها إشباع احتياجات الجمهور^(١).
ومن أوجه النقد التي يمكن أن يتعرض لها هذا التنميط السابق، أنه قد يكون من الصعب تحديد المستفيد الأول أو الأساسي من الأنشطة التي يؤديها التنظيم. لذلك قد يصعب أحياناً استخدام مثل هذا التنميط.
- (ج) تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:**

ومن أهم العلماء الذين حاولوا تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها «جوان ودوارد Joan Woodward» و«روبرت بلونر Robert Blauner» و«جيمس تومبسون James Thompson».

Peter M. Blau & W. R. Scott, Formal Organizations, San Francisco: Chandler Publishing Co., (١)
1962, PP. 45 - 58.

وعلى سبيل المثال، قامت «وودوارد» بدراسة لمائة مصنع من المصانع البريطانية، ثم قامت بتنميط هذه التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:

- ١ - التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الانتاج بالوحدة، ويكون قليلاً من حيث الكمية.
- ٢ - التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير: ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعتمد على خطوط التجميع Assembly lines لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية، مثل التليفزيون والسيارات.
- ٣ - التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية باللغة التعقيد: وفي هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة، مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول.

وقد درست «وود وارد» العلاقة بين نمط التكنولوجيا وعمليات الإنتاج وبين البناء التنظيمي، فتبين أنه كلما زادت درجة التعقيد الفنى داخل التنظيمات الصناعية، زاد عدد المستويات الإشرافية، وانخفضت تكلفة العمل. وفي التنظيمات التي تستخدم الإنتاج الكبير يتسع نطاق الإشراف - أي يزداد عدد المراقبين - بالمقارنة بالتنظيمات الأخرى التي تستخدم الإنتاج بالوحدة أو الإنتاج المستمر^(١).

وعلى الرغم من أن «وود وارد» قد كشفت عن أن التكنولوجيا والطرق الفنية في الإنتاج تعتبر من المحددات الأساسية للبناء التنظيمي، إلا أنه مما يؤخذ على ذلك التنميط الذي قام به أنه يعتبر ضيقاً من حيث المجال، نظراً لأنه يقتصر على تنميط التنظيمات الصناعية فقط دون غيرها من التنظيمات الأخرى غير الصناعية. وهناك بعض الدلائل التي تشير إلى أن النتائج التي توصلت إليها «وود وارد» ليست صحيحة في جميع الثقافات^(٢).

Robert C. Ford, OP. Cit., PP. 382 - 383.

(١)

R. M. March & H. Mannarie, Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories", Administrative Science Quarterly 26, (March 1981) PP. 47 - 49.

(د) تنسيط التنظيمات على أساس وظائفها:

تأثير بعض المهتمين بشئون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي، وما أطلق عليه «بارسونز» T. Parsons الشروط أو المتطلبات الوظيفية Functional requisites فقد ذهب «بارسونز» إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء. وهذه المتطلبات هي: المواءمة adaptation وتحقيق الهدف attainment - goal والتكامل integration، والكمون أو ضبط أو خفض التوتر Latency وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها تحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه^(١).

وفي ضوء المتطلبات الوظيفية السالفة الذكر، حاول بعض العلماء تنسيط التنظيمات على أساس وظائفها. فشكل التنظيم تتم رؤيته كما يحدده الدور الذي يلعبه بالنسبة للنسق الاجتماعي ككل أكثر مما تحدده أهداف أعضائه. وإذا أمكن تحديد حاجات النسق التي يشبعها (التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، ضبط أو خفض التوتر)، فإنه يمكن التنبؤ باستجابة التنظيم^(٢) وعلى ذلك يمكن تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها إلى أربعة أنماط على النحو التالي:

- ١ - التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف: ومن أمثلتها تنظيمات العمل.
- ٢ - التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف: ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية.
- ٣ - التنظيمات التي تهدف إلى التكامل: ومن أمثلتها، المستشفى.
- ٤ - التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو حفظ التوتر ومن أمثلتها، التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية^(٣).

خامساً: مستويات التحليل في دراسة التنظيم

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاثة مستويات. ونجد أن المستوى الأول هو مستوى تحليل العلاقات الشخصية، حيث يتم تحليل العلاقات

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٧٤ - ٧٥.

(٢) ديفيد سيلفرمان، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهواري، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠، ص ٢٢ - ٢٣.

J. E. Hass & T. E. Drabek, OP. Cit., PP. 363 - 364.

(٣)

الاجتماعية بين شخصين أو أكثر، مثل تحليل العلاقة بين القائد والأتباع، أو بين الأستاذ والطلاب. أما المستوى الثاني من التحليل فيتم على مستوى الجماعة، مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء، أو تحليل العلاقة بين الإدارة والعمل. وأخيراً قد يتم التحليل على المستوى المجتمعي Societal level، حيث يتم تحليل المجتمع ككل^(١).

ونجد أن هناك عدة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم. فكل من العاملين داخل التنظيم يكون عادة جزءاً من جماعة عمل أو وحدة تنظيمية صغيرة. وهذه الجماعة أو الوحدة تكون جزءاً من جماعة أو وحدة تنظيمية أكبر. ومن مجموع هذه الجماعات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يتكون التنظيم ككل. كما نجد أن التنظيم لا يوجد في فراغ، بل يحيط به مجتمع محلي أو بيئة محددة تمثل جزءاً من المجتمع ككل أو البيئة العامة.

وعادة يتم التحليل التنظيمي على مستويين: أحدهما مستوى تحليل الوحدات الصغرى Micro. وفي هذا المستوى يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل التنظيم، ودراسة السلوك التنظيمي. كما قد يتم التحليل التنظيمي على مستوى الوحدات الكبرى Macro، وفي هذا المستوى تتم دراسة التنظيم ككل، أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة، أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع^(٢).

ويذكر العالمان «ميller» D. C Miller و«فورم» W. H. Form^(٣) أن هناك أربعة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم تدرج من المجرد abstract إلى المحسوس على النحو التالي: Concrete

(أ) دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام، أي تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به.

Leonard Broom et al., Sociology: A Text with Adapted Readings, N. Y.: Harper & Row, (١)
Publishers, 1981, PP. 8 - 10.

Robert C. Ford et., al., OP. Cit, PP. 4 - 5. (٢)
D. C. Miller & W. H Form, OP. Cit, P. 16. (٣)

- (ب) دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل، وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على أشكال أو صور التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والتفاعل بينهما.
- (ج) دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.
- (د) وأخيرا دراسة الأفراد بصفتهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة.

ويفضل العالمان «ميبلر» و«فورم» البدء بدراسة الأبنية الاجتماعية أو الوحدات الكبرى، ثم الانتقال إلى دراسة الوحدات البنائية الأصغر، أي أنهما يفضلان البدء بدراسة وتحليل التنظيم الاجتماعي ككل، ثم الانتقال إلى دراسة أنماط التفاعل الاجتماعي وال العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين داخل التنظيم. وعلى الرغم من وجود أربعة مستويات لتحليل في دراسة التنظيم، إلا أن هذا لا يمنع الباحث من التركيز أحيانا على مستوى تحليل دون آخر طبقا لاحتياجات الدراسة دون أن يتجاهل تماما مستويات التحليل الأخرى.

الفصل الثاني

التنظيمات البيروقراطية

- أولاً: مفهوم البيروقراطية**
- ثانياً: المودج المثالى للتنظيم البيروقراطى**
- ثالثاً: الجانب الرسمى للتنظيم البيروقراطى**
- رابعاً: الجانب غير الرسمى للتنظيم البيروقراطى**

الفصل الثاني التنظيمات البيروقراطية

أولاً : مفهوم البيروقراطية

على الرغم من أن العالم الأمريكي «تشارلز كولي» C. H Cooley كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary Group في كتابه (التنظيم الاجتماعي) Social Organization الذي أصدره عام ١٩٠٩ . إلا أن «كولي» لم يقم بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية Secondary Group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم . ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفاهيم أخرى تناسب طبيعة الجماعة الثانوية، منها مفهوما التنظيم Oranization والبيروقراطية ^(١) Bureaucracy .

ويشير المعنى اللغوي للمصطلح (البيروقراطية) إلى سلطة المكتب أو (الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها في الاستخدام الشائع تتطوّر على بعض المعاني السلبية . ويرجع ذيوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني «ماكس فيبر» Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشر فيه إلى أي مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة ^(٢) . فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكافية في العمل . ويطلق اسم (البيروقراطية) على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة ^(٣) .

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وذلك على الرغم من أن كثيرا من الناس يميلون

Bernard Philips, Op. Cit., P. 333.

(١)

(٢) محمد عاطف غيث وأخرون، المرجع السابق، ص ٤٢ .

J. W. N. Zanden, Op. Cit., P. 165.

(٣)

إلى استخدام الكلمة البيروقراطية للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية.

وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطاً من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيماً يؤدى خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيماً 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.

ويرتبط مفهوم البيروقراطية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية *Bureaucratization*. ويستخدم هذا المفهوم الأخير لتحليل قواعد النظام وإجراءاته الداخلية التي يحترمها أعضاء التنظيم. وقد وضع «بلاو» P. M. Blau و«سكوت» R. W. Scott مفهوم التحول نحو البيروقراطية للإشارة إلى تلك المجهودات التي تهدف إلى الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى إنجاز أهدافه^(١). وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الإدارية في التنظيمات، فإن مفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية يشير إلى العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصورة مستمرة. ويتمثل المظهر الرئيسي لهذه العملية في الصياغة الصورية للقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن دعم البيروقراطية له درجات ومستويات متفاوتة في التنظيمات^(٢). ويعتبر مفهوم التحول نحو البيروقراطية من المفاهيم الهامة التي أثرت الدراسات التنظيمية.

P.M. Blau & W. Scott, Op. Cit., P 8.

(١)

(٢) محمد عاطف غيث وأخرون، المرجع السابق، ص ٤٣ .

ثانياً، النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

وضع «فيبر» ما يسمى بالنماذج أو النمط المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي Ideal Type وهو عبارة عن بناء عقلى يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. وهو نموذج مثالي، لأنّه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيراً في الحياة الواقعية. وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية التي تقوم بدراستها^(١).

والواقع أنه لا توجد نقطة محددة، يستطيع التنظيم البسيط أن يتحول عندها إلى تنظيم بيروقراطي معقد، إذ إن ذلك شيءٌ نسبي. إلا أنّ «فيبر» قد حدد لنا عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية، على النحو التالي:

- ١ - تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يتلزم بأدائها.
- ٢ - لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة. ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات التي تم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.
- ٣ - تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين توافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

N. S. Timasheff & G. A. Theodorson, Sociological Theory: Its Nature and Growth, N. Y. (١)
Random House, 1976, p. 153.

- ٤ - لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مَا لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي؛ فكل موظف يشغل وضعاً إشرافياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو وبالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلاً عن قرارات وأفعال مرؤوسه. ويطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيهم.
- ٥ - تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.
- ٦ - تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً. وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- ٧ - يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.
- ٨ - 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.
- ٩ - يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء، غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل التعسفي، وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ومعاش للشيخوخة. كما أن الموظف يتنقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار^(١).
- ويتضح مما سبق، بعض الخصائص أو الصفات التي ضمنها «فيبر» نموذجه المثالى للتنظيم البيروقراطي، والتي تشير إلى خصائص التنظيمات الكبيرة الحجم، والتي

(١) Max Weber, The Theory of Social and Economic organization, Trans. Henderson, A. Parsons, T. (ed.), N. Y. : Oxford University Press, 1947, PP. 329 - 336.

تلخص في ضرورة وجود درجة عالية من التخصص Specialization، وبناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ومسؤل خبر شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والمفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم، وبين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية، والاعتماد على الرسميات والقواعد الرسمية المكتوبة.

ونجد أن تحليلات «فيبر» للبيروقراطية تعد من أهم ملامح النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيمات. وما زالت هذه التحليلات تلفت نظر كثير من العلماء الاجتماعيين، ولا تزال تعمل موجهاً نظرياً لكثير من البحوث حتى اليوم. وقد ظلت نظرية «فيبر» عن البيروقراطية تمثل الإطار النظري الأساسي للتحليل عند كثير من المشتغلين في ميدان علم الاجتماع الصناعي بوجه خاص. ونجد أن هناك كثيراً من الإسهامات العلمية التي قدمها بعض الباحثين الذين تأثروا بمفاهيم «فيبر» مثل «روبرت دين» R. Dubin و«ولبرت مور» W. Moore و«فين جولدنر» A. Gouldner. ومنذ الخمسينيات من القرن العشرين بدأ يتضح من الاختبار الأمبيري لنظرية «فيبر» أنها تحتاج إلى تعديلات. وقد تم هذا، وأكّدت الدراسات العديدة وبخاصة في الأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي سلامة تلك التعديلات.

والواقع أن صياغة «فيبر» لمودجه المثالي تهتم بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمي، ذلك هو التنظيم الرسمي، والطابع العقلاني للسلوك الإداري. وقد أهمل «فيبر» دراسة التنظيم غير الرسمي الذي كان محل اهتمام حركة العلاقات الإنسانية. ولا شك أن «فيبر» قد أدرك هذا القصور في نموذجه المثالي وال الحاجة الماسة لمقارنة ما هو مثالي بما هو واقعي؛ فذلك من شأنه أن يجعلنا نفهم جوانب الواقع التنظيمي العديدة، والشديدة التداخل فيما بينها. وقد كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية، عن أن سلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائماً عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من الرؤساء. وذلك على عكس ما ذهب إليه «فيبر» في نموذجه المثالي حيث ذهب إلى أن الرسميات Formalities هي عبارة عن التصرفات

بناء على نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح هي التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانية حساب سلوك المتوقع في البيروقراطية وتحقق أعلى درجات الترشيد الإنساني ^(١) Human Rationality.

كما كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية عن وجود التناقض بين المتطلبات الرسمية وما يجري بصورة عملية داخل التنظيمات. إذ إن المفروض طبقاً لنموذج «فيبر» أن يقوم الرؤساء بالإشراف على المرء وسین بصورة لا تهتم بمشكلاتهم الشخصية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية والعاطفية وأن يتخدوا في علاقاتهم اتجاهها لا شخصياً أو موضوعياً. وهذا عكس ما تبين من كثير من الدراسات الاجتماعية، حيث وجد أن هناك نمطاً من الإشراف يهتم بحل مشكلات العمال الشخصية ويتأثر بإشرافهم بالعلاقات الشخصية والعاطفية التي تنشأ بينهم وبين المرء وسین.

ثالثاً: الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلى تلك الدراسات التي قام بها «مايو» E. Mayo وزملاؤه في مصانع (هاوثورن) Western Electric Company التابعة لشركة (ويسترن إلكتریک) Hawthorne الموجودة في (شيكاغو) الولايات المتحدة، خلال الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢. فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية.

ويقوم التنظيم الرسمي Formal Organization على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة. فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي وال العلاقات الرسمية. ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة.

H. H Gerth & C. W. Mills (ed.), From Max Weber: Essays in Sociology N. Y.: Oxford (١)
University Press, 1969, PP. 196 - 204.

ويذكر «روثلز برج» F. Roethlisberger و«ديكسون» W. Dickson أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم^(١).

وعند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسات المختلفة على النحو التالي:

- ١ - التنظيم الوظيفي Functional organization وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة، وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقاً لأهداف المؤسسة وبرامجها. وقد يكون هذا التقسيم الوظيفي طبقاً للمستفيدين بالخدمة، أو وفقاً لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة، أو يكون تقسيماً جغرافياً أو إقليمياً، ويتميز التنظيم الوظيفي بأنه يجعل من السهل الاتناف بخبرة المتخصصين.
- ٢ - تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسى Line organization وقد يطلق عليه أيضاً تنظيم التدرج Scalar organization، وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أية مؤسسة، وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة. وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تدرج رأسياً إلى الوحدات الإدارية المختلفة في المستويات الأدنى، ويسود هذا النوع من التنظيم عادة في التنظيمات العسكرية والدينية. ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ، كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة Control على العاملين فيها.
- ٣ - تنظيم الهيئة التسلسلى Staff Line Organization وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الرأسى أو الخطى والتنظيم الوظيفى، مما يؤدي إلى الاستفادة من مزايا النوعين السابقيين من أشكال أو صور التنظيم. وهذا التنظيم المشترك يساعد أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بالمؤسسة وتحتاج إلى مشورة فنية من أي نوع. وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعاً من التخصص الرفيع لا يتأتى للرؤساء المنفذين، وقد يكون خارجاً عن نوع تخصصهم.

(١) أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وأخرون، القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٨، ص ١٠١.

وعادة ما يكشف تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل مدى تركيز السلطات، والازدواج في الاختصاصات، واللامركزية الوظيفية، ومدى ضيق أو اتساع نطاق الإشراف^(١).

وقد ظهرت على مر السنين مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية للتنظيم. وهذه المبادئ والقواعد لا تعتبر في حكم القوانين الثابتة التي لا يجوز تعديها، بل يجب تطبيقها بمرونة وفقاً لظروف الموقف والبيئة التي تطبق فيها. وهذه المبادئ تعد بمثابة وسيلة مختصرة للتفكير ومجرد دليل تهتم به في مجال العمل^(٢).

وقد أشار «إرنست ديل» E. Dale^(٣) إلى أن هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم أطلق عليها لفظ OSCAR وهي المبادئ التالية:

Objectives	١ - تحديد الأهداف بوضوح
Specialization	٢ - التخصص، أي اقتصار الفرد على عمل واحد
Coordination	٣ - التنسيق بين كافة المجهودات في سبيل تحقيق الهدف المشترك
Authority	٤ - تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة
Responsibility	٥ - تكافؤ السلطة والمسؤولية

وقد أضاف رجال الإدارة الآخرون بعض المبادئ الأخرى للتنظيم على النحو التالي:

- ١ - مبدأ الرقابة، أي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
- ٢ - مبدأ المرونة، أي إمكانية استيعاب التنظيم الحالى للتغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.
- ٣ - مبدأ التكلفة، أي خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب والمستويات الإدارية.

(١) محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والإتجاهات الحديثة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧١، ص ٩٣ - ٩٥.

(٢) المرجع نفسه، ص ٥٨ - ٥٩.

(٣) Ernest Date, Management: Theory and Practice, N. Y: Mc Graw - Hill Book Co., 1965, P. 234.

- ٤ - مبدأ التوصيف، أي توصيف المناصب، ووضع اشتراطات لشغل الوظائف، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٥ - مبدأ الفاعلية، فالاختبار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام.
- ٦ - مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة، أي لا يكون الشخص مسؤولاً لأكثر من شخص واحد.
- ٧ - مبدأ تفويض السلطة، أي إعطاء الحق في اتخاذ القرارات الهامة لمستويات الأدنى بقدر الإمكان.
- ٨ - مبدأ قصر خط السلطة، أي الاقتصار على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية.
- ٩ - مبدأ نطاق الاشراف أو الضبط، ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن لا يتجاوز عدد المرؤوسين ستة أشخاص، وألا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص إلا في بعض الحالات الخاصة^(١).

ونجد أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس إشرافاً مباشرًا يتأثر بعدة عوامل أهمها مدى طاقة الرئيس وإمامته بعمله وقدرته على القيادة، ومدى إلمام المرؤوسين بعملياتهم وخبراتهم بالعمل وحاجتهم للرجوع إلى الرئيس بهدف التوجيه. كما يتأثر هذا العدد بطبيعة العمل وما إذا كان عملاً نمطاً يحتاج إلى مراجعة وشراف. ويعتبر نطاق الاشراف على جانب كبير من الأهمية من حيث تأثيره على صورة البناء أو الهيكل التنظيمي، فكلما اتسع نطاق الاشراف - أي زاد عدد المرؤوسين - يصبح الهيكل التنظيمي مفروضاً Flat Structure أي عريضاً من جهة القاعدة وقصيرًا من جهة الطول. ومن جهة أخرى، كلما ضيق نطاق الاشراف - أي قلل عدد المرؤوسين - يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الطولي Tall Structure ويصبح خط السلطة طويلاً^(٢).

(١) المرجع نفسه، ص ٧١.

(٢) Joseph P.P Litterer, Organizations: Structure and Behavior, N. Y. : John Wiley and Sons, Inc., 1963, P. 272.

ولا يقتصر تأثير نطاق الاشراف على شكل البناء أو الهيكل التنظيمي، بل ينعكس أيضاً على عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة. فكلما اتسع نطاق الاشراف وزاد عدد المراقبين اضطرت المؤسسة إلى استحداث مستوى جديداً من الرئاسات يخفف من عبء الاشراف عن كاهل الرؤساء. ونجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية أو الاشرافية يؤدي إلى اتساع الشقة بين الرئيس الأعلى وبين القاعدة، وصعوبة عملية الاتصالات. وبهاجم البعض مبدأً نطاق الاشراف على أساس أن تضيق نطاق الاشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية، كما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، الذي يؤدي إلى صعوبة عملية الاتصال وظهور الروتين، وعدم المرونة وطول الاجراءات المتبعة، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين^(١).

رابعاً: الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

تضمن المؤسسات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، إذ إنها تمثل بالأنبية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات، والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه^(٢). وفي هذا الصدد، يذكر «إتزيوني» أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم^(٣).

ويرى «روثلز برجر» و«ديكسون» أن التنظيم غير الرسمي Informal Organization هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم. وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية

(١) محمد سعيد أحمد، المصدر السابق ص ١٧٣ - ١٧٦ .

(٢) B. Philips, Sociology: From Concepts to practice, MCG raw - Hill Book Co., 1979, P. 354. (٣)
A. Etzioni, Modern Organization N. J., Englewood cliffs, Prentice Hall, 1964, P. 3.

من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي^(١).

ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي، تلك الدراسة التي أصبحت معروفة لدى كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال على السواء، والتي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة The Bank Wiring. وقد تم إجراء هذه التجربة ضمن سلسلة التجارب الهامة التي تمت في مصانع «هاوثورن». وقد أجريت هذه التجربة على جماعة من العمال تعمل في ظروف العمل العادلة، وتتكون من أربعة عشر رجلاً. وكان تسعه منهم يعملون في وصل أو تجميع الأسلاك Wiremen، وثلاثة يعملون في لحام الأسلاك بالقصدير Soldermen. وكان الاثنين الآخرين يعملان كمفتشين Inspectors.

وقد كانت عمليات تجميع الأسلاك، ولحامها، والتفتيش عليها، يتم إجراؤها في فترات زمنية غير متساوية. فقد كان باستطاعة عامل واحد من عمال اللحام أن يلجم الأسلاك التي يقوم بتجمعها ثلاثة عمال من الذين يقومون بتجميع هذه الأسلاك، ومن ثم فقد تم تنظيم عمل الجماعة التي تضمنتها هذه الدراسة بحيث يتم تقسيمهم إلى ثلاث وحدات طبقاً لعمليات اللحام، تضمنهم جميعاً وحدتان للتلفتيش.

وقد اشتراك في هذه الدراسة باحثان: أحدهما يقوم بعملية الملاحظة الدقيقة لهذه الجماعة أثناء عملها، والأخر يقوم بإجراء المقابلات مع أفراد الجماعة وتوجيه بعض الأسئلة إليهم. وأخيراً استطاع الباحثان تلخيص ما حصل عليه من تائج.

ومن النتائج الهامة التي كشفت عنها هذه الدراسة، أن مجموعة العمال في حجرة الملاحظة كانوا يشتكون في تبادل المساعدة، وفي تقييد الإنتاج، كما أن هؤلاء العمال قد انقسموا إلى زمرةتين اجتماعيتين في مناسبات مختلفة. وقد اتضحت عضوية الزمرةتين

F. Roethlisberger and W. Dickson, Management and the Worker, Cambridge Mass., Harvard University press. 1939. p. 536. (١)

عن طريق الألعاب والأنشطة التي كان يزاولها العمال، فقد كان لكل زمرة ألعابها وأنشطتها.

وقد تبين من هذه الدراسة أن إنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة في اليوم، على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلا للإنتاج اليومي يبلغ ٦٦٠٠ وحدة يومياً. ومع ذلك فقد كان أي عامل يحاول أن ينبع أكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة، يتم الضغط عليه من قبل أفراد المجموعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة. كما تبين أن للجماعة ميثاقاً غير رسمي للسلوك، له نفوذ قوى على أعضاء الجماعة، وقد كان هذا الميثاق يتكون من البنود التالية:

- ١ - لا يجب أن تنجز عملاً كثيراً جداً. وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.
- ٢ - لا يجب أن تنجز عملاً قليلاً جداً. وإذا فعلت ذلك فأنت متختلف عن الجماعة.
- ٣ - لا يجب أن تقول للملاحظ أى شيء يضر بزميلك. وإذا فعلت ذلك فأنت «واش».
- ٤ - لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك، أو التصرف بطريقة فضولية. وإذا كنت مفتشاً، فلا يجب أن تصرف تصرف المفتشين.

وتكشف نتائج الدراسة السابقة، عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال، وأثر الجماعات غير الرسمية Informal Groups على سلوك أعضائها، وكمية الإنتاج التي يؤدونها. كما تشير هذه الدراسة إلى أن التنظيمات غير الرسمية تنمو من خلال إطار التنظيمات الرسمية. فقد ظهر التنظيم غير الرسمي للعمال في تجربة غرفة الملاحظة، تلقائياً، بحيث يتحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضاء الجماعة والتي لا تتفق مع معايرها، 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^(١).

George C. Homans, The Human Group, N. Y: Harcourt Brace and Co., 1950, pp. 48 - 80. (١)

ويرى شنيدر E. V. Schneider أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائياً داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة للفرد كى يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه أن يتحققها من خلال التنظيم الرسمي. كما أنها تقوم بالتحفيض من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء العمل، واتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة^(١).

E. V. Schneider, Industrial Sociology, N. Y.: Mc Graw - Hill, 1957, P. 190.

{١}

الفصل الثالث

ادارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية

أولاً: التعريف بالمؤسسات الاجتماعية وأنواعها

ثانياً: ادارة المؤسسات الاجتماعية

ثالثاً: تنظيم المؤسسات الاجتماعية

الفصل الثالث

ادارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية

أولاً : التعريف بالمؤسسات الاجتماعية وأنواعها

يطلق مصطلح المؤسسة الاجتماعية على أية هيئة أو جماعة أو منظمة اجتماعية حكومية أو أهلية تنظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد أو في عدة مجالات اجتماعية. وتقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الخدمات من خلال الجماعات المنظمة المتعاونة نظراً لأن مجهود الفرد يكون ضئيلاً بالقياس إلى جهود الهيئات أو الجماعات المنظمة المتعاونة^(١).

وتعتبر مؤسسة اجتماعية، كل مؤسسة تنشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة، سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأى غرض آخر من أغراض البر أو النفع العام^(٢).

ويعرف القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ المؤسسة الاجتماعية، على اعتبار أنها «شخص اعتبار ينشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأى عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية دون قصد إلى ريع مادي».

وتعمل المؤسسات الاجتماعية في عدة ميادين على النحو التالي:

- (١) ميدان رعاية الطفولة ويشمل دور الحضانة، ومؤسسات الرعاية العادلة (الأيتام) والرعاية البديلة، والعيادات النفسية للأطفال.

(١) عبد الهادي الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، دراسات فى علم اجتماع الإدارة، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠، ص ٣٤٧.

(٢) سامية محمد فهمي، الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، (بدون تاريخ)، ص ١٨٥.

(ب) ميدان رعاية الأسرة، ويشمل الخدمات التوجيهية والاستشارية لعلاج المشكلات الأسرية، والتوعية الأسرية وتنظيم الأسرة، والتدريب والتوجيه المهني للأسرة بهدف زيادة دخلها، وشئون المرأة العاملة، ومشكلات ربات البيوت والمعتبرات وحماية المرأة.

(ج) ميدان رعاية الشيوخوخة، ويشمل دار إيواء الشيوخ، والأندية الاجتماعية للشيخوخة.

(د) ميدان المساعدات الاجتماعية، ويشمل اللجنة العليا لمعونة الشتاء، ولجانها الفرعية، والهيئات المتخصصة في المساعدات النقدية والعينية والخدمات الاقتصادية، وجمعيات رعاية المسجونين وأسرهم.

(ه) ميدان الفئات الخاصة، ويشمل رعاية المعوقين والعاجزين، ومراكز التدريب المهني للعاجزين، ورعاية المكفوفين، والصم والبكم، ومرضى القلب والدرن والجذام.

(و) ميدان تنمية المجتمعات المحلية، ويشمل جمعيات المراكز الاجتماعية، وهيئات خدمة القرية، وجمعيات الوحدات القروية والصحراوية، وجمعيات الوحدات الخاصة بالجمعيات السكنية والمجتمعات الجديدة.

وتتحدد الوظائف أو الأدوار التي تؤديها المؤسسة الاجتماعية داخل إطار اللائحة الأساسية لهذه المؤسسة. فمن أبرز ما تتضمنه هذه اللائحة تحديد أهدافها بوضوح، ويجب أن تكتب أهداف المؤسسة بأسلوب عام، وبطريقة تضمن للمؤسسة أن توسع مجال نشاطها في السنوات القادمة، وأن تضيف برامج جديدة إلى خدماتها دون الحاجة إلى إجراء تعديل في لائحتها الأساسية.

ونجد أنه لا يجوز للمؤسسة أن تعمل في أكثر من ميدان واحد من الميادين التي تحددها اللائحة التنفيذية إلا بعدأخذ رأى الاتحادات التي تتبعها وموافقة الجهة الإدارية المختصة.

وقد تصنف المؤسسات الاجتماعية طبقاً للخدمة أو المجال الذي تجده كل منها ميداناً لنشاطها إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات هي:

- (أ) مؤسسات اجتماعية تقوم أساساً على التخصص في خدمة الفرد، وتحوله تقديم الخدمات للأفراد وفقاً لظروف كل منها على حدة مثل مؤسسات الأسرة؛ ~~الطبائع~~
- (ب) مؤسسات اجتماعية تقوم على أساس خدمة الجماعة مثل الأندية.
- (ج) مؤسسات اجتماعية تركز اهتمامها نحو خدمة وتنظيم المجتمع والتنمية الاجتماعية مثل مجالس الهيئات الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنواع من المؤسسات الاجتماعية لا توجد دائماً مستقلة بعضها عن البعض الآخر، فقد تجمع مؤسسة معينة بين أكثر من نوع من هذه الأنواع السالفة الذكر.

ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف المؤسسات الاجتماعية وفقاً للتبعية إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات على النحو التالي:

- (أ) المؤسسات الاجتماعية الحكومية مثل مؤسسة التأمينات الاجتماعية ومكاتب الضمان الاجتماعي.
- (ب) المؤسسات الاجتماعية الأهلية تمثل في الجمعيات الخيرية التي نشأت أهلية بهدف تقديم خدمات اجتماعية معينة لأفراد المجتمع، مثل الجمعيات الإسلامية، وجمعيات رعاية الطفولة والأمومة.
- (ج) المؤسسات الاجتماعية الحكومية الأهلية، وهي خليط من النوعين السابقين^(١).
وفي المجتمع المصري، تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية بدور كبير في توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين. أما المؤسسات الأهلية (الخاصة) فهي تقوم عادة بالخدمات التي تحجم الحكومة عن القيام بها، وملء الفراغ في الخدمات التي تقوم بها الحكومة، وذلك على ألا ينشأ تضارب أو ازدواج يشتت الجهود، ويزيد التكلفة

(١) عبد الهدى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المراجع السابق، ص ٣٤٧ - ٣٤٨.

بدون مبرر. وتقوم المؤسسات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها في حدود اللوائح الموضوعة. كما تقوم المؤسسات الحكومية بالتحطيط ورسم السياسات وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وتترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ. وتضع المؤسسات الحكومية النموذج الذي يحتذى به بأن تنشيء مشروعات نموذجية وتدعى المؤسسات الأهلية وتشجعها على المشاركة، بالإضافة إلى أن المؤسسات الحكومية تقوم بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية حتى تساعدها على العمل وتحقيق أهدافها. وتمويل المؤسسات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات في ميزانية الدولة. أما المؤسسات الأهلية، فيتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهيئات^(١).

ثانياً: إدارة المؤسسات الاجتماعية

لتوضيح المقصود بإدارة المؤسسات الاجتماعية يتطلب الأمر أولاً التعرف على مفهوم الإدارة، وطبيعتها، ووظائفها. وذلك بالإضافة إلى التعرف على أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

(أ) مفهوم الإدارة:

إذا كان الإنسان يعمل بمفرده أو يشترك مع زميل له في عمل مشترك ويعملان على قدم المساواة فيما بينهما، ففي هذه الحالة لا يتطلب الأمر وجود إدارة أو وجود مدربين. وقد يما لم تكن هناك حاجة ماسة إلى الإدارة نظراً لقيام الأفراد بالأعمال الشخصية الصغيرة أو العمل في المزارع الصغيرة دون حاجة إلى إجراء التخطيط الدقيق لكييفية توجيه هذا العمل أو إدارة هذه المزرعة.

وفي المجتمع مع الحديث، تزايدت الحاجة إلى الإدارة وإلى وجود المدربين بعد أن كبرت المؤسسات في الحجم وأصبحت الأعمال أكثر تعقيداً فقد أصبحت المؤسسات تستخدم الآلآف من العاملين، وتتطلب استخدام المعدات الضخمة،

(١) سامية محمد فهمي، السريع السابن، ص ٩ - ١١.

وتتكلف كثيراً من الأموال، وتصدر منتجاتها إلى مختلف دول العالم. وبذلك أصبح من المهم جداً سلامة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الكبيرة الحجم، وحسن اختيار أهداف هذه المؤسسات.

وقد أصبحت المؤسسات في حاجة تامة إلى الإدارة بعد أن كبر حجمها وتعدد القائمون بعمل معين، واحتللت مستوياتهم، وأصبح البعض يصدر القرارات، والبعض الآخر يتلقى هذه القرارات ويقوم بتنفيذها، أي أصبح بعض العاملين يعملون تحت رئاسة البعض الآخر، وبذلك يصبح من يصدر القرارات مديرًا Manager، ويصبح ما يقوم به إدارة^(١).

ومن الناحية اللغوية، يرجع أصل الكلمة (الإدارة) إلى الكلمة اللاتينية التي تعنى الخدمة أو المساعدة. ومن ثم تعنى الكلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل الكلمة (الإدارة)^(٢).

أما عن المفهوم الحديث للإدارة، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه «فريديريك تايلور» F.W. Taylor، مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين. فقد عرف «تايلور» الإدارة بأنها «التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاء الطرق»^(٣).

ويعرف «إرنست ديل» Ernest Dale الإدارة بأنها «تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تحضير وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين».

ويرى «روبرت باتون» Robert D. Patton أن الكلمة (إدارة) ترجمة للمصطلح Management، وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة

(١)

Ernest Dle, qp. cit., p. 4.

(٢) عبد الكريم دوريش وليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦، ص ٤٩ .

(٣) على السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٩، ص ٩ .

ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية^(١).

ويمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط بأنها «عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة»^(٢).

ونلاحظ أن جميع التعريفات التي يقدمها رجال الإدارة حول مفهوم عملية الإدارة تتركز حول معنى واحد، وهو تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة. فالإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجمیع المجهودات والموارد المتاحة تجاه الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن عملية الإدارة بعض العناصر مثل وجود هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها، وأنشطة وإجراءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف أو النتائج، وأخيراً مجهد بشري يعتمد على عدد من الموارد والإمكانیات المادية في أداء الأنشطة المحققة للأهداف أو النتائج.

(ب) طبيعة الإدارة:

كثرت المناقشات حول طبيعة الإدارة، وهل هي علم Art أم فن Science؟ وهل يمكن النظر إلى الإدارة على اعتبار أنها مهنة؟

ويذهب «تايلور» E.w. Taylor - مؤسس الإدارة العلمية - إلى أن الإدارة (علم وضعى)، وأن الأسلوب العلمي هو أساس كل إصلاح إداري. كما أن الإدارة العلمية هي الإدارة التي تستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية.

أما «فايول» H. Fayol فيرى أن الإدارة هي فن معاملة الناس. والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة، وفن معاملة الناس من جهة أخرى. كما تعد الإدارة بمثابة مقدرة فائقة على انجاز الأعمال، ومهمة الإدارة هي تنسيق أوجه النشاط المختلفة. أي أن الإدارة تعتمد على الممارسة والخبرة، مما يجعلنا نهتم بالإدارة في النهاية على اعتبار أنها مهنة، والعمل على تعميق الخبرة الإدارية، وإعداد

(١) The World Book Encyclopedia, Volme 13, U.S.A., 1984, p 97.

(٢) على السلمي، المرجع السابق، ص ٩ - ١٠ .

الإدارى الناجح، وتدريب طبقة من الإداريين يجيدون فن التعامل مع الناس وحسن استخدام الطرق والأساليب العلمية فى حل المشكلات الإدارية^(١).

(ج) وظائف الإدارة:

يتضح من تعريف «إرنست ديل» للإدارة، أن هناك بعض الوظائف التي تقوم بها الإدارة مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، إلا أن هناك وظائف أخرى متعددة للإدارة. وقد جمع «لوثر جوليوك Luther Gulick - وهو من علماء الإدارة الأمريكيةين المعاصرین - وظائف الإدارة الرئيسية في كلمة واحدة هي كلمة POSDCORB وهذه الكلمة تضم مجموعة من الحروف التي يعبر كل حرف منها عن وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة على النحو التالي:

١ - التخطيط :Planning

يعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها، والأسلوب أو الوسائل اللازمة لتنفيذها.

٢ - التنظيم :Organization

ويشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة الذي يتم من خلاله تحديد وترتيب وتنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

٣ - التوظيف :Staffing

ويتضمن كافة المسائل التي تتعلق باختيارقوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

٤ - التوجيه :Directing

وهو عملية مستمرة تتضمن اتخاذ القرارات في صورة أوامر وتعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج والخدمات.

(١) قبارى محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإدارى ومشكلات التنظيم فى المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٨١ ، ص ٥٨ - ٥٩ .

٥ - التنسيق : Coordination

ويعني الربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها على الوجه الأكمل.

٦ - إعداد التقارير : Reporting

وتتضمن هذه الوظيفة إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم، مما يتطلب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة.

٧ - الموازنة : Budgeting

وتتضمن التخطيط المالي والمحاسبة والرقابة^(١).

ويتبين مما سبق أن التنظيم يعد إحدى الوظائف أو العمليات الأساسية التي تقوم بها الإدارة وهذا هو ما أجمع عليه علماء الإدارة في مختلف العصور وفي مختلف الدول، إلا أنه من حيث الممارسة الفعلية والواقع العملي والترتيب المنطقي تأتي عملية التنظيم أولاً تتلوها عملية الإدارة، إذ أنه من الواضح أن العملية التنظيمية إنما هي ضرورة تسبق عملية الإدارة وخطوة أساسية في سبيل فاعليتها^(٢). ويؤكد ذلك ما ذهب إليه «جيمس مويني» من حيث «إن أية عملية تنظيمية سليمة لابد أن تسبق الإدارة ذات الفاعلية، نظراً لأن الإدارة تفترض دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، وهذا الشيء لا يمكن توافره بدون التنظيم»^(٣).

كما يتضح أيضاً أن «جوليك» قد استخدم كلمة (التوجيه) بدلاً من لفظ (إصدار الأوامر)، ويرجع ذلك إلى تقدم العلوم الاجتماعية بفروعها المختلفة والاعتراف بحقوق الإنسان والمحافظة على مشاعره وأحاسيسه.

Luther Gulick, "Note on the Theory of Organization" in papers on the Science of (١) Administration, edited by L. Gulick and Urwick, N. Y. : Institute of Public Administraion Columbia University, 1937, P. 13.

(٢) محمد سعيد أحمد، المرجع السابق، ص ١٩ - ٢٢.

James D. N. Mooney, The Principles of Organization, N. Y. : Harper and Brothers Publishers, (٣) 1947, P. 4.

(د) الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال:

قبل أن نوضح المقصود بإدارة المؤسسات الاجتماعية، يجب أولاً التعرف على الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ويمكن تحديد أهم أوجه الاختلاف بينهما فيما يلي:

- ١ - الإدارة العامة هي إدارة لمؤسسات الدولة، بينما إدارة الأعمال في الغالب هي إدارة للمنظمات أو المؤسسات الخاصة.
 - ٢ - تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية، في حين تخضع إدارة الأعمال غالباً للسلطة العامة أو سلطة الدولة.
 - ٣ - قد تكون الإدارة العامة ملزمة لأفراد الجمهور، أما إدارة الأعمال فهي تقدم خدماتها أو إنتاجها اعتماداً على دراسة السوق وحركة الطلب على السلع المختلفة.
 - ٤ - تهدف الإدارة العامة غالباً إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لجمهور المجتمع، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح وتحقيق المصالح الخاصة لأصحاب المشروع.
 - ٥ - تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقاً لمبدأ المساواة بين العملاء، في حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها تبعاً لظروف المصلحة الخاصة.
 - ٦ - تميز مشروعات الإدارة العامة بـكبير الحجم نسبياً عنها في مشروعات إدارة الأعمال.
 - ٧ - تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملكاً للجمهور، بينما قد تحجب المؤسسة في مجال إدارة الأعمال العديد من البيانات عن الجمهور.
 - ٨ - تقدم الإدارة العامة أنشطتها وخدماتها بعيداً عن المنافسة، بينما تلعب المنافسة دوراً كبيراً في تحديد مسار واستمرار مؤسسات إدارة الأعمال.
 - ٩ - يحكم مؤسسات الإدارة العامة كثيراً من الواقع والنظم البيروقراطية، بينما تتسم مؤسسات الأعمال بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة لظروف البيئة المحيطة.
 - ١٠ - تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية، بينما نجد أن تحقيق الربح هو الهدف الذي يحكم القرارات التي تتخذ في مؤسسات إدارة الأعمال^(١).

(١) أحمد مصطفى خاطر، الادارة وتقدير مشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٠، ص. ٨٠ - ٨١.

(ه) المقصود بادارة المؤسسات الاجتماعية:

سبق أن تعرفنا على مفهوم الادارة بوجه عام، وتعتبر العمليات ضرورة لقيام المؤسسات الاجتماعية. ويمكن القول بوجه عام بأن إدارة المؤسسات الاجتماعية تعنى تلك الجهود العلمية التي يجب أن تبذل لكي تتحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجل تحقيقها^(١).

وتعتبر إدارة المؤسسات الاجتماعية مجالا ثالثا في الادارة يقع بين الادارة العامة وإدارة الأعمال. وهذا النوع من الادارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتواجد في المؤسسات والجمعيات الخاصة بالرعاية الاجتماعية، كما يشمل أوجه النشاط الإداري في المنظمات المهنية المختلفة.

ويختلف النشاط الإداري في المؤسسات الاجتماعية عن النشاط الإداري في الادارة العامة من حيث إنه لا يهدف إلى أداء خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين. كما يختلف هذا النشاط عن النشاط الإداري في إدارة الأعمال من حيث إنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه دخله إلى رعاية الذين ينتسبون إليه أو إلى أسرهم.

ويمكن تقييم مدى نجاح الادارة في المؤسسات الاجتماعية عن طريق محاولة التعرف على مدى رضاء الأعضاء المنتسبين إلى تلك المؤسسات، والذي يبدو من خلال نتائج عملية الانتخابات الدورية لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة أو من خلال القرارات المختلفة التي تتخذها الجمعية العمومية للمؤسسة^(٢).

وعادة ما تتكون المؤسسة الاجتماعية من ثلاثة مستويات تنظيمية هي: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، وللجان المختلفة. ونجد أن الادارة ليست مقصورة على هؤلاء الذين هم قمة الهيكل أو الهرم التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية، أي أن وظائف الادارة لا يمارسها أعضاء الجمعية العمومية فقط، بل يمارسها الأعضاء في كافة

(١) سامية محمد فهمي، المرجع السابق، ص ٣.

(٢) أحمد مصطفى خاطر، المرجع السابق، ص ٨٢.

المستويات التنظيمية للمؤسسة، بحيث يشارك فيها أعضاء مجلس الإدارة، والمدير المنفذ الذي يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة، ويستمد سلطته من هذا المجلس ويكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسة المجلس. كما يشارك أعضاء اللجان في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة. إلا أنها نلاحظ تزايد النشاط الإداري كلما تدرجنا نحو قمة الهيكل أو الهرم التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية.

ثالثاً: تنظيم المؤسسات الاجتماعية

لكي تستمر المؤسسة الاجتماعية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، لابد من تنظيم قانوني يعطيها الشخصية الالزام ل مباشرة أعمالها، ويعرف هذا التنظيم باللائحة الأساسية للمؤسسة.

ويجب أن تتضمن اللائحة الأساسية اسمها، وتاريخ إنشائها، ونطاق عملها الجغرافي، وأهدافها، والأسلوب الذي يتبع في إدارتها، وطريقة تعديل لاحتها الأساسية، بالإضافة إلى طريقة حل هذه المؤسسة.

ولابد من تسجيل اللائحة الأساسية للمؤسسة وإشهارها وفقاً لنصوص قانون تنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة، وهو القانون رقم ٢٢ لعام ١٩٦٤.

ويتشكل البناء أو الهيكل التنظيمي للجمعية الاجتماعية من ثلاث وحدات أو مستويات تنظيمية على النحو التالي:

(أ) الجمعية العمومية :The General Assembly

وتتكون من جميع العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقاً لنظام الجمعية، ومضت على عضويتهم مدة ستة شهور على الأقل.

وتقوم الجمعية العمومية بالاختصاصات التالية:

- ١ - مناقشة التقرير السنوي المقدم من مجلس الإدارة عن نشاط المؤسسة.
- ٢ - اعتماد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية.
- ٣ - اعتماد مشروع ميزانية السنة المالية التالية.

٤ - تعيين مراقب الحسابات.

٥ - تعيين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين انتهت عضويتهم.

(ب) مجلس الإدارة :Board of Directors

ويتراوح عدد أعضائه بين خمسة وخمسة عشر عضواً، وتستمر مدة العضوية بهذا المجلس لمدة ثلاثة سنوات، ويتجدد انتخاب ثلث الأعضاء كل عام عن طريق القرعة، ولا يجوز أن تزيد مدة العضوية على خمس سنوات متتالية، كما لا يجوز إعادة انتخاب من انتهت عضويته بمجلس الإدارة قبل مرور عام من تاريخ انتهاء العضوية، كما لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة في أكثر من مؤسسة تعمل في ميدان واحد إلا بعدأخذ موافقة الجهة الإدارية المختصة، بالإضافة إلى أنه لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بأجر داخل المؤسسة.

ويقوم مجلس إدارة المؤسسة بال اختصاصات التالية:

١ - وضع السياسة العامة للمؤسسة.

٢ - وضع البرامج المنفذة لهذه السياسة.

٣ - الإشراف على نواحي التمويل والحسابات.

٤ - تقويم أعمال المؤسسة والتتأكد من أنها تقابل حاجة أساسية من حاجات المجتمع.

٥ - تعيين المدير المنفذ الذي يوكل إليه تنفيذ برامج النشاط بالمؤسسة في حدود الميزانية المعتمدة وما يصدره المجلس من قرارات.

٦ - دعوة الجمعية العمومية للانعقاد مرة كل عام.

٧ - الموافقة على التقرير السنوي عن نشاط الجمعية، والذي يعرض على الجمعية العمومية.

٨ - الموافقة على الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية والذي يعرض على الجمعية العمومية.

٩ - الموافقة على مشروع ميزانية السنة المالية التالية الذي يعرض على الجمعية العمومية.

١٠ - اختيار أعضاء اللجان وتحديد اختصاصاتها وأعمالها.

١١ - الإشراف على تعيين الموظفين وتقرير مرتباتهم وتحديد اختصاصاتهم والجزاءات التي تقع عليهم.

(ج) اللجان Committees

وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتم تعيينهم أو انتخابهم لبحث أو إصدار قرارات وتوصيات في الموضوعات التي تقدم لها عن طريق مجلس الإدارة، وللجان نوعان: لجان تنفيذية يزودها مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، ولجان استشارية يقتصر عملها على مجرد إصدار التوصيات في المسائل التي تقدم إليها، وهي بطبيعتها لجان مؤقتة مهمتها الدراسة وإبداء الرأي.

ويجب ألا يزيد عدد أعضاء اللجنة على الحد الذي يجعل المناقشة بين أعضائها أمراً عسيراً، كما يجب أن يمثل بداخل كل لجنة التخصصات المطلوبة.

ويختلف تشكيل اللجان باختلاف الهيئات الاجتماعية، فبعضها يمنح رئيس مجلس الإدارة حرية اختيار اللجان المختلفة. ونجد أن بعض الهيئات الأخرى يقوم فيها رئيس مجلس الإدارة بتعيين رئيس اللجنة، ويترك للرئيس مهمة اختيار الأعضاء الذين يتعاونون معهم. بالإضافة إلى أن هناك مؤسسات أخرى تمنع رئيس مجلس الإدارة سلطة اختيار أعضاء اللجان بشرط عرض أسمائهم على مجلس الإدارة لاعتمادها.

وتحدد لائحة النظام الأساسي للمؤسسة الاجتماعية شروطاً معينة للعضوية بعضها ينص عليه القانون، والبعض الآخر يتطلبه نظام المؤسسة الاجتماعية. ومن بين هذه الشروط بعض الشروط المالية مثل تحديد قيمة الاشتراك، وتوفّر مؤهلات خاصة مثل اشتراطها مؤهلاً علمياً معيناً، وشروط غير مالية كما يحدث في المؤسسات الطائفية التي تشترط ديناً أو مذهبها معيناً. هذا بالإضافة إلى ما يشترطه القانون في عضو مجلس الإدارة مثل ضرورة تتمتعه بحقوقه المدنية والسياسية.

أما عن أنواع العضوية داخل المؤسسات الاجتماعية، فنجد أن هناك عدة أنواع منها مثل: العضو العامل، والعضو المنتسب، والعضو الفخرى، والعضو الزائر.

والعضو العامل، هو العضو الذي اشتراك في تأسيس المؤسسة الاجتماعية منذ إنشائها، أو تقدم بطلب الالتحاق وتم قبول عضويته من قبل مجلس إدارة المؤسسة، ويجب أن يكون العضو العامل قد أوفى بجميع التزاماته قبل المؤسسة وفقا لنظامها الأساسي، وللعضو العامل حق حضور الجمعية العمومية وله حق الترشح لعضوية مجلس الإدارة.

والعضو المنتسب، هو العضو الذي لا توافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة، ولذلك يتمتع هذا العضو بنشاط وخدمات المؤسسة أو جانب منه فقط طبقا لما تنص عليه اللائحة. ولكن هذا العضو ليس له حق حضور الجمعية العمومية أو الترشح لمجلس الإدارة، ويدفع العضو المنتسب اشتراكا يقل عن الاشتراك الذي يدفعه عادة العضو العامل.

والعضو الفخري، وهو العضو الذي تمنحه المؤسسة عضويتها نظير ما قدمه من خدمات أدبية أو مادية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. وليس من حق العضو الفخري حضور اجتماعات الجمعية العمومية ولا الترشح لعضوية مجلس إدارة المؤسسة، وللعضو الفخري حق المناقشة في اجتماعات مجلس الإدارة، إلا أنه لا يملك حق التصويت عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المجلس.

وأخيرا، نجد أن هناك العضو الزائر، وهو العضو الذي يؤمن بر رسالة المؤسسة الاجتماعية وما تؤديه من أعمال وخدمات، ويرغب في أن يتعرف على أعمال المؤسسة، إلا أنه لا يمكن من مزاولة أي نشاط بالمؤسسة نظرا لعدم إقامته بالمنطقة التي تزاول بها المؤسسة نشاطها.

ونلاحظ أنه يجوز لكل عضو أن ينسحب من المؤسسة الاجتماعية في أي وقت ما لم يكن قد تعهد بالبقاء في المؤسسة لمدة معينة.

وتشابه اختصاصات اللجان مع اختصاصات مجلس الإدارة، فالإجراءات المتبعة واحدة، والمشاكل متشابهة، فيما عدا أن تلك المشاكل تعرض على اللجان لأول مرة دون دراسة سابقة، ويكون لمجلس الإدارة السلطة في اتخاذ القرارات. وتتخضع اللجان في أعمالها لمجلس الإدارة، كما يتم تشكيلها عن طريق هذا المجلس^(١).

(١) عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ٣٩٣ - ٤٢٥.

(د) الاتحادات :Federations

بناء على ما ورد في القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ الخاص بتنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة، فقد تم إنشاء بعض الاتحادات الإقليمية والنوعية، بالإضافة إلى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، وذلك على النحو التالي:

١ - الاتحادات الإقليمية:

وتعمل على مستوى المحافظات، وقد بلغ عددها أربعة وعشرين اتحاداً في عام ١٩٧٩. ولا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمي في المحافظة، ويعقد الاتحاد الإقليمي مؤتمراً كل سنتين لبحث الموضوعات التي تهم البيئة في كل محافظة، بالإضافة إلى إجراء بعض البحوث الاجتماعية. وتعمل وزارة الشئون الاجتماعية بالاشتراك مع الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة على تمكين الاتحادات الإقليمية من أداء وظائفها علىوجه الأكمل.

٢ - الاتحادات النوعية:

وتعمل على مستوى الجمهورية، وقد بلغ عددها سبعة اتحادات نوعية. وتقوم هذه الاتحادات بإجراء البحوث الاجتماعية عن مشاكل الجمعيات والمؤسسات التابعة لها وكيفية تطوير خدماتها. ولا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي في ميدان الخدمة والرعاية الواحدة على مستوى الجمهورية.

٣ - الاتحاد العام:

ويقع الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة على قمة الاتحادات الإقليمية والنوعية. ولهذا الاتحاد شخصية اعتبارية، ويرأس مجلس إدارته وزير الشئون الاجتماعية. ويشكل المجلس بقرار من رئيس الجمهورية، ويضم ممثلين عن الاتحادات الإقليمية والنوعية والجهات الإدارية المختصة وعددًا من المهتمين بالشئون الاجتماعية. ويعقد الاتحاد العام مؤتمراً سنوياً بمدينة القاهرة تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية لدراسة المشاكل والمواضيع التي تحول إليه من لجانه الفنية أو من الاتحادات المختلفة، وينتهي المؤتمر بإصدار التوصيات التي تهدف إلى رفع مستوى العمل الاجتماعي^(١).

(١) سامية محمد فهمي، المرجع السابق، ص ٢١٩ - ٢٢٠.

الفصل الرابع

السلوك التنظيمي

- أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي**
- ثانياً: إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي**
- ثالثاً: القيادة التنظيمية**
- رابعاً: مشكلة القوة داخل التنظيم**
- خامساً: عملية الاتصالات**
- سادساً: حوافر العمل داخل التنظيمات**

الفصل الرابع

السلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

يمكن تعريف السلوك التنظيمي Organizational Behaviour بأنه «الدراسة المعمقة للعنصر البشري في التنظيم بعرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم»^(١).

ويشير السلوك التنظيمي إلى الحركة الجمعية التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل، وهذا هو الطابع السلوكي للمنظمة، والذي يشبه ما يعبر عنه بمصطلح الطابع القومي على المستوى المجتمعي.

وللسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والأهداف التنظيمية. ويرتبط المناخ التنظيمي بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعتمد الفعالية التنظيمية على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف، وبناء السلطة، وأنماط الاتصال. أما الأهداف التنظيمية، فهي تمثل المفهوم الجوهرى في دراسة التنظيم، والأهداف هى الغايات التي يتحرك التنظيم ككل فى اتجاه تحقيقها. وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام، وعلى الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء، وإمكانات التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف^(٢).

ويمكن التعرف على السلوك التنظيمي عن طريق تحليل الوحدات الصغرى داخل التنظيم ودراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل التنظيم^(٣) ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل واضح فى تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف

(١) على محمد حلوة، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥، ص ٤٩.

(٢) محمد على محمد، علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص ٣٠٤ - ٣٠٥.

Robert C. Ford, et al., Op. Cit., p. 4.

(٣)

أشكال التنظيمات مثل منشآت الأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظفات الخدمة.

ويظهر السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة، وهي: الأفراد، والتنظيم، والتكنولوجيا، والنظام الاجتماعي. ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر الأربع تعطينا تصوراً كاملاً لأبعاد السلوك التنظيمي على النحو التالي:

(أ) يشكل الأفراد والجماعات، البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل (динاميكي) لتحقيق التفاعل المطلوب.

(ب) إن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوى واحد، فلكل دوره الخاص به، كما أن هناك مجموعات مختلفة لكل منها دورها الخاص بها داخل التنظيم.

(ج) إن عنصر التكنولوجيا يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد؛ فالأفراد لا يستطيعون تحقيق الأهداف من فراغ، وإنما لابد لهؤلاء الأفراد من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات وطرق العمل وغيرها من الأساليب الأخرى.

(د) إن النظام الاجتماعي يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم؛ فالتنظيم يعتبر جزءاً صغيراً من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات^(١).

ثانياً: إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

نلاحظ أن التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية قد ساهم بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمي؛ فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض العمليات الإدارية مثل عملية الاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة، وأسهمت في نمو نظرية التنظيم.

وعلى سبيل المثال، نجد أن علم الاجتماع Sociology كان له إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية. كما ساعد علم

(١) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص ٤٥ - ٤٩.

الاجتماع على فهم بناء ووظائف التنظيمات، والعلاقة بين **التنظيمات المختلفة**
بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع.

وقد ساهم علم النفس Psychology في دراسة السلوك التنظيمي بما **أهلو من**
دراسات توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع، والإدراك، والقيادة، وكيفية اختيار
الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة، ودراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية،
ودوافع العمل.

ويعتبر علم السياسة Political Science من العلوم الاجتماعية الهامة التي
ساعدت على فهم السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات تدور حول ظاهرة القوة
Authority والسلطة Power في المجتمع مما ساعد على فهم الصراعات التي تحدث
بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

كما أسهم علم الاقتصاد Economics في فهم السلوك التنظيمي عن طريق
اهتمامه بدراسة موارد التنظيم ونظم الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، ودراسة الحاجات
والدافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم.

كما كشفت الأنثروبولوجيا Anthropology عن أهمية الثقافة والقيم والمعايير
داخل التنظيمات^(١).

ثالثاً: القيادة التنظيمية

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي
لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية
الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها^(٢).

وتعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات
الإنسانية^(٣). وسنحاول فيما يلى التعرف على مفهوم القيادة وأنواعها ونظرياتها.

(١) Robert C. Ford et. al., op. cit., p. 4.

(٢) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨، ص ٣٦١.

(٣) لويس كامل مليكة، سبيكلوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠، ص ٢٤٧.

(أ) مفهوم القيادة:

يرى فيدلر F. E. Fiedler^(١) أن القيادة هي «عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك». وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيهه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره».

ويعرف تيد O. Tead القيادة بأنها «ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب».

ويتبين من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يرتكز عليها مفهوم القيادة، وهي: أنها نشاط Activity، ويؤدي إلى التأثير Influence، ويتطلب التعاون Cooperation، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool^(٢).

ويميز «كمبول يونج» K. Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساساً وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Headship، فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدّة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، مثل سلطة الإدارة، ويجب على الأعضاء أن يمتثلوا لها خوفاً من العقوبة. ونجد أن الرئيس قد يلقى من تقدير مرءوسيه وتعاونهم ما يجعله قائداً، مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم^(٣).

وترتكز القيادة التنظيمية على أساس مختلفة عن غيرها من صور القيادة، وذلك نظراً لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني، لا من القيم

(١) F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, N. Y. : McGraw Hill, 1967, pp. 362 - 363.

(٢) D. Cartwright & A. Zander Group Dynamics, Research and Theory, N. Y: Harper & Row, Publishers, 1958, p. 565.

(٣) أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الاسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١، ص ٣٧٥ - ٣٧٧.

التقلدية، أو من التوحد الروحى مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، من النوع الذى أطلق عليه «فيبر» القيادة الملمهمة أو الكاريزمية^(١).

(ب) أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات. فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هى: القيادة الديموقراطية democratic، والقيادة الأوتوقراطية autocratic، والقيادة الفوضوية laissez-faire - وفي نمط القيادة الديمقراطية، تجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاوراة الجماعة، ويأخذ فى اعتباره أن السياسة ترسم فى مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشترك القائد فى الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها. وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائمًا فى عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع. كما أن هناك نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتھا، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات. وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة، لا يعمل القائد على مشاركة المرءوسين في اتخاذ القرارات وتتضخع علاقات السيطرة على المرؤوسين.

أما النمط الثالث من أنماط القيادة، فهو النمط الذي يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية، حيث يتبع القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشتراك مع أعضائها في اتخاذ القرارات^(٢).

ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما: القيادة المترکزة حول العاملين Employee centered leadership، والقيادة المترکزة حول الإنتاج Production centered leadership. وفي النمط الأول من القيادة، يركز القائد اهتمامه حول العاملين، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظراً لأنه يعتبر الإشراف وظيفة

(١) على عبد الرازق جلبي، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص ٣٠٢ .

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ٢٤٩ .

اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. وفي مقابل هذا النمط من القيادة، نجد أن هناك القيادة المتمركزة حول الإنتاج، حيث يركز القائد اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظره مرءوسيه لا يعني بالعاملين بقدر ما يعني إنجاز وأداء العمل^(١).

وفي دراسة عن القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعاً لاختلاف أنماط القيادة، واختلاف أساليبها في الارشاد فقد تبين ارتفاع مستوى العمال في ظل القيادة الديمocrاطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى الأوتوقراطية أو الفوضوية. كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى إنتاجية العمال في ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم في ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج^(٢).

(ج) نظريات القيادة:

يمكن القول بأن هناك ثلاثة نظريات للقيادة هي: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل.

ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية. وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسبعين هما: أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة. وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.

أما النظرية الموقفية، فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسئولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة

(١)

Rensis Likert, New Patterns of Management, N. Y.: McGraw-Hill 1969, pp. 5-25.

(٢) إبراهيم عبدالله جابر الضويحي، القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع: دراسة حالة شركة أسمنت البمامنة السعودية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب، جامعة الملك سعود بال المملكة العربية السعودية تحت إشراف المؤلف، ١٩٨٧، ص ١٠٧ - ١٠٨.

موقفية وتغير من موقف إلى آخر. وهذه النظرية أكثر انتشاراً من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لعدم المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة. وأخيراً نجد أن هناك نظرية التفاعل، التي تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأعمالها، ويوحد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي. أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما^(١) ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشاراً بينهما.

ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمانة، أي أن هناك أشخاصاً يولدون لكي يصبحوا قادة. أما نظرية القيادة المكتسبة، فتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها.

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شئون القيادة^(٢).

رابعاً: مشكلة القوة داخل التنظيم

(أ) مفهوم القرفة:

على الرغم من أن مشكلة القوة تعتبر من أهم المشكلات التي شغلت اهتمام المختصين في مختلف العلوم الاجتماعية، إلا أن هذه المشكلة كانت محل اهتمام

(١) لويس كامل مليكة، المرجع السابق، ص ١٨٢ - ١٨٧ .

(٢) عبد الهادي الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ٤٦١ - ٤٦٣ .

علم السياسة في المقام الأول، حيث يهتم هذا العلم بدراسة ظاهرة القوة كما تتجسد في التنظيمات الرسمية.

ويشترك علم الاجتماع مع علم السياسة في الاهتمام بدراسة مصادر السلطة والقوة في المجتمع. وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات.

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معانٍ مختلفة. فقد يشير هذا المفهوم إلى «قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقو على ذلك»^(١). وقد يشير مفهوم القوة إلى «المشاركة في عملية اتخاذ القرارات»^(٢) بالإضافة إلى أن القوة قد تعرف على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقبتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريةهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة.^(٣) وحيث إن القوة قد تكون مشروعية أو غير مشروعية، لذلك فقد استخدم علماء الاجتماع مفهوماً آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعية في المجتمع^(٤).

ويذكر «روبرت ماكيفر» R. M. Mac Iver أن الناس عندما يمتلكون السلطة، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع^(٥).

ويتبين مما سبق أن مفهوم القوة يشير بوجه عام إلى أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم السلطة الذي يشير إلى القوة المشروعية في المجتمع.

(١) H. D. Lasswell & A. Kaplan, Power and Society: A Framework for Political Inquiry, N. Y., 1950, P. 13.

(٢) J. W. V. Zanden, op. cit., P. 502.

(٣) أحمد زكي بدوى، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٦٨، ص ٣٢٢.

(٤) J. W. V. Zanden, Op. cit., P. 502.

(٥) Robert M. Mac Iver, The Web of Government, N. Y. : macmillan, 1947, P. 83.

وتحتفل المفهومات السابقة عن مفهوم الهيبة الذي يشير إلى مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته؛ فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة، ويعمل الفرد على زيادة هيبيته بصفة مستمرة^(١). وتعتبر الهيبة بمثابة مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام^(٢). وإذا كانت السلطة تستند وترتبط بالقانون، فإن الهيبة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته دون الاستناد إلى المنصب. وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد من شخصيته، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة.

(ب) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم:

ذهب «فيبر» M. Weber إلى أن كل جماعة منظمة تميز بضبط ملزم تسعى دائماً إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية. وقد ميز «فيبر» بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية، يرتكز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك على النحو التالي:

١ - السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority، وهي نمط من السلطة يقوم على أساس عقلى رشيد مصدره الاعتقاد فى قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، ومصدره أيضاً تفويض الذين يملكون مقاييس السلطة الحق فى إصدار أوامرهم بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها. أى أن هذا النمط من السلطة يقوم على أساس عقلانية، وتمارس السلطة وفقاً لأنماط من القواعد المعيارية. وهذا النمط من السلطة يشيع عموماً في المجتمع الغربي الحديث، ويستمد شرعنته من التعاقد القانوني.

٢ - السلطة التقليدية Traditional Authority وهي نمط من السلطة يرتكز على الاعتقاد في قدسيّة التقاليد، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد. أى أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة، وتستمد شرعتها من القيم التقليدية.

٣ - السلطة الروحية أو الملهمة أو الكاريزمية Charismatic Authority، وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسيّة معينة استثنائية مثل البطولة، أو

(١) عبدالله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص ٣٦٥ .

(٢) أحمد زكي بدوى، المرجع السابق، ص ٣٢٥ .

نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى لما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية، أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين. ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال غاندي في الهند^(١).

وهذه النماذج المثالية للسلطة التي قدمها «فيبر» لا تعنى بأنها لا بد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطة (الكارزمية) مع بعض عناصر السلطات التقليدية. بل نجد بعض السلطات التي تحتوى على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها «فيبر»^(٢).

(ج) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

يرى العالمان «ميller» D. C. Miller و«فورم» W.H. Form^(٣) أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقاً للمراحل التالية:
١ - مرحلة العلاقات الاستبدادية:

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام. وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العمل. أما المراء وسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، ويقومون بتنفيذها فقط، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة. إذ إن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية. وللمالك بمقدسي حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

وقد ترتب على ذلك أن أصبح المراء وسون لا يرتبون بالمشروع إلا بعد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم، فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الأجر أو الراتب كما يبيع الموردون للمشروع المواد الأولية^(٤).

(١)

N. S. Timasheff & G. A. Theodorson, Op. cit., p. 155.

(٢)

أحمد الخشاب، الاجتماع التربوي والإرشاد الاجتماعي، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧١، ص ٥٧١.

(٣)

D. C. Miller & W. H. Form, op. cit., p. 726.

(٤)

أحمد زكي بدوى، المرجع السابق، ص ٤٠٦.

٢ - مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم المربوّسون بالتقديم بالشكوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة، وتعمل على حل مشكلات المربوّسین وفقاً لنظام مقرر، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المربوّسین أو مع ممثليهم.

ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة، بمرحلة المساومة الجمعية. بل إن هناك من العلماء - مثل «كلج» H.A. Clegg - من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفى الإنتاج: الإدارة والعمال، على اعتبار أنها أفضى الوسائل لحماية المصالح والحقوق، وعلى أنها أولى متطلبات الديمocrاطية في أي نظام. ونجد أن هناك بعض القادة النقابيين في كثير من النقابات الذين يرون أن الديمocratie لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المساومة الجمعية بين طرفى الإنتاج.

٣ - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، نجد أن الإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها. ويتردج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمها. وتساعد هذه المعلومات أو الأراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية.

٤ - مرحلة الديمocratie في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل، وتتردج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل)، إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة (مثل الأجور وساعات العمل والتغييرات الفنية).

وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، نظراً لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وتحيي الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

وفي هذا الصدد، يذهب «ross»^(١) إلى أن كلًا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضى ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعنيهم الأمر.

٥ - مرحلة الإدارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة. بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة. بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات في مجال العمل، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، وارتفاع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على تقبل التغييرات التي تحدث في مجال العمل، وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشاركون في تحديد الأجر وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة^(٢).

ويرى العالمان «ميرل» و«فورم» أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس السالفة الذكر تتطلب مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعمالين.

N. Ross, The Democratic Firm, London: Fabian Society, 1964, pp. 22-24. (١)

Deith Davis, A Management by Participations, Management Review, vol. 49, No. 2, 1957, PP. 69 - 79. (٢)

خامساً: عملية الاتصالات

تلعب عملية الاتصالات دوراً حيوياً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودفافعهم للعمل وقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى^(١).

ومما يؤكد أهمية وخطورة عملية الاتصالات داخل المنظمة، ما ذهب إليه «ألتون ماين» - مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - من حيث إن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بمحلاً حقيقة لما يسمى الاتصال. فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم^(٢).

وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم عملية الاتصالات وعنصرها، وأنواع الاتصالات وقواعد وأسس عملية الاتصالات، وأخيراً معوقات عملية الاتصالات.

(أ) مفهوم عملية الاتصالات وعنصرها:

يقصد بعملية الاتصالات Comunications تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة^(٣). ويعرف «بروان» G. A. C. Brown الاتصال بأنه «قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى»^(٤).

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه «العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفرياً أو تحريرياً»^(٥).

وتشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الاتصالات إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وأخر. كما يتضح من تحليل هذه التعريفات أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: المرسل، والمستقبل، والرسالة التي تمر بينهما (أى المضمون)، ووسيلة الاتصال، والأثر (رد الفعل).

(١) على السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٠، ص ١٩٤.

(٢) أ. برؤان، المرجع السابق، ص ١١٩.

(٣) على السلمي، المرجع السابق، ص ١٩٤.

(٤) أ. برؤان، المرجع السابق، ص ١١٩.

(٥) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص ٢٠٥.

(ب) أنواع الاتصالات:

هناك عدة أنواع من الاتصالات منها، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والاتصالات الرأسية والأفقية.

والاتصالات الرسمية، هي تلك الاتصالات المخططة مسبقاً والمنطقية، والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية.

أما الاتصالات غير الرسمية، فهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة^(١) وتلعب الجماعات غير الرسمية دوراً هاماً في عملية الاتصالات غير الرسمية، فهي تعد بمثابة أداة اتصال. وإذا كان المفترض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلاً فعالاً من أعلى إلى أسفل (وكذلك من أسفل إلى أعلى). إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضرورياً حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي. ولذلك يدعى بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة. وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحياناً، إلا أنها قد تكون ضارة في أحياناً أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة^(٢).

ويقصد بالاتصالات الرأسية (الصاعدة والهابطة)، تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرؤوسين.

أما الاتصالات الأفقية (أي العرضية)، فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها.^(٣) والاتصال الأفقي يشير إلى أن

(١) محمد سعيد أحمد، المراجع السابق، ص ١٥٧ - ١٥٩.

(٢) محمد الجوهرى، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩، ص ١٨٠ - ١٨١.

(٣) محمد سعيد أحمد، المراجع السابق، ص ١٥٩ - ١٦٠.

الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في
البناء التنظيمي^(١).

(ج) قواعد وأسس عملية الاتصالات:

هناك قواعد وأسس رئيسية لابد من أخذها في الاعتبار حتى تتأكد من فعالية
عملية الاتصالات داخل المنظمة. وقد وضع «شستر بارنارد» C. Barnard بعض
القواعد الالزامية لعملية الاتصال منها أنه يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة
ومعروفة، ويجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيرًا كلما أمكن ذلك، كما يجب
عدم تخطي بعض المستويات الرئيسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى، ويجب أن
يتتصف كل اتصال بالرسمية، بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات)
داخلًا في اختصاصه. بالإضافة إلى أنه يجب التأكد من أن مراكز الاتصال على
مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية^(٢).

وبالإضافة إلى هذه القواعد التي وضعها «بارنارد» نجد أن هناك أسباب أخرى
لابد من مراعاتها كي تتبع عملية الاتصالات، ومن هذه الأسباب، أنه يجب أن تكون
الإدارة العليا مقتنة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلى استعداد
لمشاركتهم في المعلومات المختلفة، ويجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون
بأسلوب يناسب مستواهم الفكري، كما يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق
 دائمًا وعدم المغالاة وبالإضافة إلى ما سبق، يجب عدم إعطاء المعلومات دفعات واحدة
حتى لا يصعب فهمها، بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة، كما يجب اختيار
الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين حتى لا تفقد قيمتها^(٣).

(د) معوقات عملية الاتصالات:

هناك عدة معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة، ومن
بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة؛ فعندما تنموا المنظمات ويزداد عدد العاملين فيها

(١) علي محمد حلو، المرجع السابق، ص ٢٢٢ - ٢٢٣.

(٢)

Chester Barnard, OP. Cit, PP. 175 - 181.

(٣) فاروق محمد العادلى، الاجتماعى الصناعى: أسس النظرية وتطبيقاته العملية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة
للكتاب، ١٩٧٩، ص ١١١ - ١١٢.

تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع الشغرة بين طرفى الاتصال (المرسل والمستقبل). كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية، وتشير هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة. ومن بين العوائق أيضاً عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرءوسين، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسיהם بمظهر العالمين ببواسط الأمور، كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات^(١).

كما ذكر «براون» بعض المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية الاتصالات، وذلك عندما تعرّض لأسباب ضعف الاتصال الراجعة إلى التنظيم الرسمي. ومن هذه الأسباب ضعف الاتصال الراجع إلى عوامل الزمان والمكان. ويحدث ضعف الاتصال الراجع إلى الزمان في المنظمات التي تتبع نظام الورديات أو التوبات. فكثيراً ما ينشأ التوتر لأن أفراد الوردية أو التوبية الرئيسية يعتبرون توبتهم أكثر التوبات أهمية. وقد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد التوبات المختلفة. أما عن أسباب ضعف الاتصال الراجع إلى عامل المكان، فيبدو عندما يؤدي التشتت أو التوزيع الجغرافي لوحدات العمل إلى صعوبة عملية الاتصالات، وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلى حد كبير، أو مشتتة في مناطق مختلفة^(٢).

سادساً: حواجز العمل داخل التنظيمات

منذ القرن التاسع عشر، نجد العلماء مثل «توماس هوبز» Thomas Hobbes يتحدثون عن حقيقة الطبيعة البشرية، وما تحويه من ميول أو قدرات فطرية. وقد كان «هوبز» ينظر إلى البشر على اعتبار أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادر القوة وعوامل الربح، وينضبط سلوكها بشكل مباشر عن طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة، وقد اعتمد «هوبز» على هذه الأفكار التي تدور حول الطبيعة البشرية كى يبرر عن طريقها آراءه الاجتماعية والسياسية^(٣).

(١) محمد سعيد أحمد، المرجع السابق، ص ١٦٤ - ١٦٩ .

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ١١٩ - ١٢٠ .

J. H. Turner (ed.), *The Structure of Sociological Theory*, The Dorsey Press, Homewood (2) Illinois, 1978, P. I.

وعلى الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس، بأن المال هو المدخل إلى السعادة، مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود، وخاصة كلما شعروا بأن هناك نقصاً في احتياجاتهم الضرورية، إلا أننا نسمع الناس يرددون أحياناً عبارة «ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان»، مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، بل إن هناك دافع آخر غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكهم.

ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضرورات المادية، وحتى لو ضمنوا الأمان لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول على احترام الناس وتقديرهم. إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية Social Status، كما تعدد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث. ونلاحظ أن كثيراً من العاملين الذين قد تعرض عليهم أعمال جديدة بأجر أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض. ولو كانت الدافع المادي هي الدافع المثالي والوحيدة للعمل، لما أمكن إدراك مثل هذا السلوك الاجتماعي وفهمه^(١).

وسنحاول فيما يلي التعرف على المقصود بحوافز العمل، وأنواعها، وأهميتها النسبية.

(أ) المقصود بحوافز العمل:

ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع. ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: المقدرة على العمل Ability، والرغبة في العمل Motivation.

وتكتسب المقدرة على العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميهَا التعليم ويصلّلها التدريب.

(١) أحمد عزت راجع، المرجع السابق، ص ٣٤٥.

أما العنصر الثاني من عناصر الأداء، فهو الرغبة في العمل والتحفز للأداء. وتتحدد الرغبة في أداء العمل عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته^(١).

ويجب التفرقة بين الدافع إلى العمل من جهة، والحفز على العمل من جهة أخرى. وقد عرف التقليديون الدافعية على أنها «فن استعمال الفرد بهدف تحقيق هدف معين». فإذا سلمنا بهذا التعريف للدافعية يمكننا القول بأن الدافعية تعتبر من بين وظائف الإدارة، وعلى المديرين أن يعملوا على حث الأفراد واستعمالهم لتحقيق أهداف التنظيم^(٢).

والدافع Motive شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل. وأهم تلك الدوافع الحاجات الإنسانية التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين، فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى الفرد إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة^(٣).

ونجد أن الحاجات الإنسانية ليست في أهمية واحدة. فقد ذكر «أبراهام ماسلو» Abraham Maslow أنه يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية طبقاً لأهميتها إلى خمسة مستويات تأخذ شكل السلالم المتتصاعد على النحو التالي:

- ١ - الحاجات الأولية (كالحاجة إلى الطعام والملابس والماوى).
- ٢ - الحاجة إلى الأمان.
- ٣ - الحاجة إلى الحب والصداقه والعاطفة.
- ٤ - الحاجة إلى تقدير الذات، والتقدير الاجتماعي من جانب الآخرين في المجتمع.
- ٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات Self-Actualization.

وفي ضوء هذا التدرج الهرمي للحجاجات الإنسانية، نجد أننا إذا أردنا أن نثير الدافع لدى الشخص نحو أداء عمله على الوجه الأكمل، فإن الأمر يتطلب البدء في مساعدته

(١) على السلمي، المرجع السابق، ص ١٩ - ٢٠ .

(٢) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص ١٣١ .

(٣) على السلمي، المرجع السابق، ص ٢١٣ - ٢١٤ .

ليبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية، فيعبر الحاجات الدنيا صعوداً إلى الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك في إطار التتابع السابق^(١).

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لابشاع حاجاته التي يشعر بها. ومن ثم يمكن تعريف حواجز العمل بأنها «مجموعة العوامل أو الظروف التي توفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته».

(ب) أنواع الحواجز:

يمكن تصنيف العمل إلى نوعين: حواجز مادية وحواجز غير مادية. والدواجز المادية هي تلك الحواجز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملابس والمأوى وغيرها. ومن هذه الحواجز المادية الأجور، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل، وساعات العمل.

أما الحواجز غير المادية، فهي الحواجز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى جماعة، وال الحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على جهوده وغير ذلك. ومن هذه الحواجز غير المادية، فرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل، والالشراف، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل، وسياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين^(٢). وقد أشار «براون» إلى أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة، لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو حواجز للعمل، وقد يكون لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي.

(ج) الأهمية النسبية لحواجز العمل:

تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أن الحواجز المادية قد لا تكون هي الحواجز المثالية الوحيدة للعمل. وقد أشار «براون» إلى أنه ليس هناك بواعث واحد مثالي. فالبواعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى،

Ibrahim H. Maslo, "A Theory of Human Motivation" The Psychological Review Vol. 50, No. (1) 4, 1943, P. 396.

(٢) على السلمى، المرجع السابق، ص ٢١٣ - ٢١٦.

ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافر بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافر بالنسبة لفرد آخر^(١).

وقد ذكر العالمان «ميller» D.G. Miller و«فورم» W.H. Form أن من بين أهم النتائج التي تم استخلاصها من دراسات «التون مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين، أن العمل نشاط جمعي، وأن الحاجة إلى التقدير، والأمن، والشعور بالاتساع، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنجازتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها^(٢) مما يشير إلى أن الحوافز الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيقية للعمل.

وفي دراسة اجتماعية قام بها المؤلف بهدف محاولة التعرف على الأهمية النسبية لحوافر العمل بين الأفراد في إحدى التنظيمات، تم مقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم. وقد كشفت الدراسة عن أن توافر فرص الترقى والتقدم يعتبر من أهم حوافز العمل داخل التنظيم، ويلى ذلك من حيث الأهمية على الترتيب الحوافز التالية:

- (أ) ثبات العمل واستقراره.
- (ب) احترام الذات والتقدير الاجتماعي.
- (ج) حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
- (د) تحقيق الذات.
- (هـ) أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع.
- (ز) قصر ساعات العمل.
- (ح) قلة الطاقة والجهد المبذول في العمل.

وتشير نتائج هذه الدراسة، إلى أن الحاجة المادية ليست هي الدافع المثالى والوحيد للعمل بين جميع الأفراد^(٣).

(١) أ. براؤن، المرجع السابق، ص ٢٢٢ - ٢٢٣.

(٢)

D. C. Miller & W. H. Form, Op. Cit., pp. 186 - 187.

(٣) طلعت إبراهيم لطفي، المكانة المهنية ودافع العمل: دراسة اجتماعية للعاملين في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادى عشر، العدد الأول، ١٩٨٤، ص ٩٩ - ١٣٠.

وتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات الأخرى، ففى دراسة قام بها «هاوسر» J. D. Houser وجد أن العاملين فى إحدى المؤسسات التجارية قد وضعوا الأجر المرتفع فى المرتبة الحادية والعشرين فى قائمة تتضمن ثمانية وعشرين حافزا من حوافر العمل، وفي دراسة أخرى قام بها «لوکاس» Lucas على 1700 عامل، تبين أن الشعور بالأمن والاستقرار فى العمل يأتي فى المرتبة الرابعة من قائمة تتضمن سبعة حوافر العمل^(١). مما يؤكد أهمية الحوافر الاجتماعية للعمل بالإضافة للحوافر المادية.

(١) أ. براون، المرجع السابق، ص 222.

الفصل الخامس

المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم

أولاً: المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

ثانياً: مدخل ما بعد الحداثة

ثالثاً: النظرة التعددية الكونية لتحليل التنظيمات

رابعاً: محاولة استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصري

الفصل الخامس

المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم

عرف «بوج» D. S. Pugh^(١) نظرية التنظيم بأنها «عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات، وكيفية أدائها لعملها، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات».

ومن هذا التعريف السابق، يتضح أن نظرية التنظيم مجالاً واسعاً نظراً لتنوع الموضوعات أو المشكلات التي تحاول دراستها، مما أدى إلى صعوبة وجود نظرية عامة شاملة للتنظيم تستطيع أن تكون مرشدًا وموجها لدراسة التنظيمات المعقدة^(٢). ويؤكد ما سبق ما ذهب إليه «منتز» R. Mayntz^(٣) من حيث إن دراسة التنظيمات لم ترق بعد إلى حد صياغة نظرية عامة، حيث لا يزال التوصل إلى هذه النظرية العامة في التنظيمات يمثل هدفاً صعباً بعيد المنال.

وعلى الرغم من عدم وجود نظرية عامة شاملة في التنظيم، فقد ظهرت بعض المؤلفات العلمية التي تحمل بعض العناوين مثل «نظرية التنظيمات»، «أسس نظرية التنظيمات»، «نحو نظرية التنظيمات»، مما يشير إلى أن العلماء يستخدمون مصطلح (نظرية التنظيم) أو (نظرية التنظيمات) بشيء من التجاوز.

ونظراً لعدم وجود نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم، فقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات، وخاصة وأن التنظيم يعتبر موضوعاً للدراسة في كثير من العلوم مثل علم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، والسياسة، والاقتصاد. فقد حاول الباحثون في مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم،

D. S. Pugh (ed.), *Organization Theory: Selected Readings*, N. Y.: Penguin Books, 1977, P. 9. (١)
H. G. Hicks & C.R.G Gullett, *Organization Theory and Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1975, P. 219. (٢)

R. Mayntz, "The Study of Organization" *Current Sociology*, Vol. 13, 1964, P. III. (٣)

مما أدى إلى ظهور عدة مداخل نظرية في دراسة التنظيم، تعكس وجهة نظر العلوم المختلفة وتعبر عن اهتمامها^(١).

وسوف نقدم فيما يلى عرضاً تحليلياً نقدياً لأهم المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم، مع توضيح الأصول أو الجذور الفكرية لكل منها.

أولاً: المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

وفي هذا الصدد، سوف نتناول بعض المداخل النظرية، وهي: نظرية الإدارة العلمية، والنموذج المثالي للتنظيم البر. قراطي، ومدخل العلاقات الإنسانية، والعلاقات الإنسانية الجديدة، ومدخل النسق الاجتماعي الفنى، والنظرية النسائية، ونظرية التوافق.

(أ) نظرية الإدارة العلمية:

في أوائل القرن العشرين، نشر المهندس الأمريكي فريدرick ويليام تايلور Frederick William Taylor العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة إدارة Scienific Management العلمية، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور. وتعد نظرية الإدارة العلمية هي النظير المعاصر للنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها الأساسي هنرى فايول Henri Fayol. وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون آية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما^(٢).

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العملية أو التايلورية Taylorism، ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية. وهذه المبادئ هي، أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٧٣ .

(٢) Marshall, Gordon (ed.), Oxford Concise Dictionary of Sociology, Oxford: Oxford University Press, 1996, P. 89.

من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة Time and Motion Study بهدف التوصل إلى الطريقة المثلثة والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي. وثانياً: التأكيد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته، وطريقة الأداء. مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف. وثالثاً: يجب وضع نظام للمحافر على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينجزها العامل، ارتفع أجره. إذ أن الأجر هو المحافر الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل^(١).

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظراً لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آلياً، وتجاهلت العنصر البشري، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضاً، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل^(٢).

وعلى الرغم من أن بعض التنظيمات لازالت تتبع نموذج الإدارة العلمية، وتقوم بتطبيق المبادئ الأساسية التي وضعها تايلور، إلا أن نظرية الإدارة العلمية قد تعرضت للنقد من قبل كثير من علماء الاجتماع نظراً لأنها تركزت حول التنظيم الرسمي، والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين، وتجاهلت السلوك الإنساني وتعاملت مع العمال على اعتبار أنهم آلات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

ويتبين مما سبق، أن نظرية الإدارة العلمية قد قدمت نموذج التنظيم الآلي. وفي ظل هذا النموذج، يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل، والإشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام للمحافر المادية يربط بين الأجر والإنتاج. وقد تزداد فاعلية هذا النموذج في التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية^(٣).

Thio, Alex, Sociology, Longman: New York, 1998, P. 110.

(١)

Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 465.

(٢)

Thio, Alex, OP. Cit., PP. 109 - 110.

(٣)

(ب) النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

البيروقراطية *Bureaucracy* ببناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال^(١). والبيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، وتنطلب نظاماً دقيقاً من حيث التخصص وتقسيم العمل.

وعلى الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة في العالم الغربي^(٢)، إلا أن عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber قد وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي *Ideal Type* وهو عبارة عن بناء عقلاني يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. وهو نموذج مثالي، لأنّه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيراً في الحياة الواقعية^(٣).

ويرى فيبر أن المجتمع الغربي الحديث قد قام بتطوير البيروقراطية كشكل محدد من التنظيمات الضرورية التي تتسق بالرشد. وقد ظهرت البيروقراطية كنتاج لعملية الترشيد Rationalization التي شادت في المجتمع الغربي. ففي كل مجالات الحياة الحديثة نجد أن هناك ميلاً نحو الترشيد، وهو المصطلح الذي استخدمه فيبر لعملية إحلال طرق العمل التي تتسق بأنها شخصية، وتلقائية، وغير رسمية، بطرق مختلفة تتسق بأنها موضوعية، ومحاططة، ورسمية تعتمد على القواعد المجردة.

ويتسم نموذج التنظيم البيروقراطي الذي وضعه فيبر بعدة خصائص منها، وجد درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين

(١)

Ibid., P. 35.
Zanden, James W. Vander, The Social Experience, New York: Mc Graw-Hill Publishing Co., (٢)
1990, P. 134.

Timasheff, N.S. & Theodorson, Sociological Theory: Its Nature and Growth, New York: (٣)
Randon House, 1976, P. 153.

الملكية والإدارة داخل التنظيم، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة. ويرى فيبر أن الموظفين البيروقراطيين يعينون من قبل سلطة أعلى ولا يتم تعيينهم عن طريق الانتخاب، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم، وبارتفاع مكانتهم، بالإضافة إلى أنهم يتلقون رواتب ثابتة، ومعاشات تقاعد^(١).

ويرى فيبر أن هذه السمات أو الخصائص السابقة للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية، التي تعد هي الهدف الأساسي للتنظيم البيروقراطي. وقد أكد فيبر على أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية، وذلك على طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواصفات المختلفة داخل التنظيم، وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين في السلطة، ويفترض النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي أن البناء التدرجى (الهيراركى) المحدد للوظائف هو الذى يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ويرى ستیوارت كلج Stewart Clegg أن التنظيمات التي تتسم بالحداثة Modernism، هي التنظيمات التي تعتمد على النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه فيبر، وقد أطلق على هذا الشكل من أشكال التنظيمات (الفوردية) Fordism، نسبة إلى هنرى فورد Henry Ford الذي كان أول من استخدم النموذج البيروقراطي، واستخدم خط التجميع لإنتاج السيارات بأعداد كبيرة^(٢).

وقد حاول ألفن جولدنر Gouldner A. اختبار بعض متضمنات نظرية فيبر واقعيا، وقد وردت نتائج هذا الاختبار في كتابه (أنماط البيروقراطية في الصناعة). وقد ذهب جولدنر في كتابه السالف الذكر إلى أن فيبر قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعهما كما لو كانا نمطا واحدا. النمط الأول، هو الذي يمكن أن

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 35.

(٢)

Barnard, A. & Burgess, T., Sociology Explained, Cambridge: Cambridge University Press, 1997, P. 237.

يطلق عليه البيروقراطية النيابية Representative Form of Bureaucracy، وفيه توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس. وبذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال، ويرتكز على أساس ديمقراطية. وأما النمط الثاني، فهو ما يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقيبة أو الجزائية Punishment - Centered Bureaucracy، وفيه تفرض القواعد على الأفراد، أي أن السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، وبذلك يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة^(١).

وللنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطي فوائد وعيوبه. ومن فوائده التى ترتبط بالكفاءة التنظيمية، أن اعتماد هذا النموذج على القواعد والعلاقات اللاشخصية يمكن أن تحمى أعضاء التنظيم من التحييز والمحاباة، ويتم التعيين على أساس الكفاءة فى أداء العمل دون الاعتماد على المحسوبية. ومن عيوب هذا النموذج التى ترتبط بعدم الكفاءة التنظيمية، الاعتماد على خبرة البيروقراطيين الذين يشهرون سلاح السرية البيروقراطية فى مواجهة المسائلة العامة والإشراف العام، والتخفى وراء الروتين والإجراءات، وممارسة الموظفين للقوة الاستبدادية المنشورة. كما تبدو عيوب هذا النموذج عندما تتحرف التنظيمات عن الهدف الذى أنشئت من أجله، وعندما تتضخم القواعد والإجراءات الشكلية ويتمسك الموظفون بحرفية القواعد دون روحها، ودون اعتبار للهدف الذى يفترض أن تؤديه هذه القواعد.

وعلى الرغم من أن نموذج التنظيم البيروقراطي له مثل هذه العيوب التى تجعله لا يعد من أفضل التنظيمات فى العالم من حيث الكفاءة التنظيمية. إلا أن هذا النموذج قد يعد من أكثر التنظيمات كفاءة فى المجتمعات الغربية التى تشجع الرأسمالية والفردية مثل الولايات المتحدة^(٢).

(ج) مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation فى الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب.

Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe: The Free Pres, 1954, P. 24.

(١)

Thio, Alex, OP. Cit., PP. 113 - 114.

(٢)

ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندتها من تجارب أو دراسات هاوثورن Hawthorne التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن الـيكتريك Western Electric Company وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية - على المستوى الأكاديمي - إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي Informal Structure قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي Formal Structure والذي يتم إملاؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة^(١).

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية. فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة «إلتون مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين أمثال «روثلز برج» E. Roethlisberger و«ديكسون» W. Dickson. كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذي تمثله أعمال «لويد وارنر» ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو (شيكاغو) برئاسة «وارنر» وعضوية بعض العلماء أمثال «جاردنر» B. Gardner و«هاريسون» F. Harbison. وأخيراً نجد أن هناك الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال «إليوت شابل» E. Chapple و«كونارد أرنسبيرج» C. Arensberg من جامعة هارفارد^(٢).

وقد بدأت دراسات هاوثورن - والتي أشرف عليها التون مايو Elton Mayo وزملاؤه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين

Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 227.

(١)

(٢) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ١٥٦.

الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير، والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

ويرى العالمان ميلر D. C. Miller وفورم W. H. Form أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

- ١ - أن العمل نشاط جمعي.
- ٢ - تتمركز حياة الرائد الاجتماعية حول نشاط العمل وتشكل وفقاً له.
- ٣ - أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالاتساع لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها.
- ٤ - أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- ٥ - أن العامل شخص تحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- ٦ - تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.^(١)

ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جواهر نظرية العلاقات الإنسانية، وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. وترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعى تايلور F. W. Tylor، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي Informal Organization الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها.^(٢)

(١) Miller, D.C. & Form, W.H., *Industrial Sociology: Work in Organizational Life*, New York: Harper & Row Publishers, 1980, P. 187.

(٢) Thio, Alex, OP. Cit., P. 110.

ويرى روثلز برجر F. Roethlisberger وديكسون W. Dickson أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويوجد منفصلًا عن أي بناء اجتماعي يعبر عنه بوضوح^(١).

وقد كشفت نتائج أحدى 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 يقييد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتفع أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بال معدل الذي حددته الجماعة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي، إنما يظهر تلقائياً، بحيث يتحقق وظيفتين: إدراهما 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 كأدلة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم بإبعاد الأفراد الذين خرّجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة^(٢).

ويرى شنايدر E. V. Schnieder أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كى يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يتحققها من خلال التنظيم الرسمي. كما أنها تقوم بالتخفيض من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية، وبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة^(٣).

وبظهور أعمال «لويد وارنر» L. Warner وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو، أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة

(١) Roethlisberger, F. & Dickson, W., *Management and the Worker*, Cambridge: Harvard University Press, 1939, P. 536.

(٢) Homans, George C., *The Human Group*, New York: Harcourt Brace and Co., 1950, PP. 48 - 80.
(٣) Schneider, E. V., *Industrial Sociology*, New York: Mc Grow-Hill, 1957, P. 190.

«مايو». فقد اهتم «وارنر» بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل. وبذلك أصبح من الممكن الاستعانة بالمفهومات (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 ترتبط ببناء المجتمع.

وتعتبر دراسة «وارنر» عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية. ففي هذه الدراسة حاول «وارنر» دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولًا، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وقد حاول «وارنر» في دراسته للبلانكي سيتي Yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى.

وقد حاول كثير من تلاميذ «وارنر» التتحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، والدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي. وعلى سبيل المثال، نجد أن «هاربison» R. Dubin F. Harbison و«دبن» D. قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يتربى 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 أسمى في ظهوره «إليوت شابل» E. Chapple و«كونارد أرنسبيرج» C. Arensberg بجامعة (هارفرد)، اللذين استعانا بمفهوم «التفاعل» في دراسة الصناعة.

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الداخلية بين ممثلي الاتجاه التفاعلي . فإنهم يتفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف) ، وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل .

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة «جورج هومانز» G. Homans للجماعة الإنسانية The Human Group . الواقع أن «هومانز» يعتبر من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي ، وقد أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة . وفي كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة ، ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي : التفاعل Interaction ، والاحساسات أو العواطف Sentiments ، والأنشطة Activities باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية ، بحيث يؤدي التغير 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 الفيزيقية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة^(١) .

ويتبين مما سبق ، أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية ، وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل ، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنجذبتهم . 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 والاتساع .

W.F. Whyte & F.B. Miller. "Industrial Sociology". In Gittler, J.B. (eds.), Review of (1) Sociology: Analysis of a Decade, N. Y.: John Wiley & Sons, 1957, P.P. 330 - 333.

إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تعرض لبعض أوجه النقد على أساس أنه 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 Closed System. وقد اتهموا هذا المدخل بالتحيز ضد الفردية، وضد المعقولة، وأنه قدم صورة للفرد يسيطر عليها الإحساسات والمشاعر. كما أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلاً 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 يلازم 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^(١).

(د) العلاقات الإنسانية الجديدة:

في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redesign وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية. وتعرف هذه الحركة باسم حركة التصميم التنظيمي Organizational Design Movement. وتعرف أيضاً باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations أو مدخل علم النفس التنظيمي Organizational Psychology.

وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتاب الذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وفي أوروبا خلال السبعينيات من القرن العشرين. وكان من أبرز منظري هذه المدرسة دوجلاس

Thio, Alex, OP. Cit., P. 111.

(١)

ماك جريجور Douglas Mc Gregor و رنسيس ليكرت Rensis Likert أرجيريس Chris Argyris، وقد اشترکوا في الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيراً ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجى للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمرًا للتنظيم^(١).

و يعد دوجلاس ماكجريجور من بين أهم مؤسسى المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية. ويقدم هذا المدخل نظرية في الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفتين من الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (X)، بينما أطلق على المجموعة الثانية نظرية (Y).

ويرى ماكجريجور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقاً لما أطلق عليه مبادئ نظرية (X): وهي أن كثيراً من الناس لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم بدرجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل. بالإضافة إلى أن كثيراً من الناس يفضلون التبعية عن الاستقلال. ويرى ماكجريجور أن هذه المبادئ تتفق مع مبادئ الإدارة العلمية.

وقد رجع ماكجريجور إلى النظرية الدافعية لإبراهام ماسلو Abraham Maslow^(٢)، التي تؤكد بأن هناك تدرجاً هرمياً للحاجات في مستويات تبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية (الأولية) Physiological needs مثل الحاجة إلى الطعام والشراب. ثم تأتي الحاجة إلى الأمان Safety الذي يدفع الناس إلى تجنب الخطر. وبعد ذلك الحاجة إلى الحب Love، أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين. وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير Esteem، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه

Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., PP. 371 - 372.

(١)

Grint, Keith, The Sociology of Work, Cambridge: Polity Press, 2005, PP. 123 - 124.

(٢)

واحترام الآخرين له. وأخيراً يأتي مستوى تحقيق الذات Self - actualization، أي الرغبة في أن يصبح الفرد كل ما يمكن أن يكون، أو كل ما تؤهله له إمكاناته أن يكونه^(١).

واعتماداً على نظرية ماسلو، وضع ماكجريجور نظرية (Y) التي تحاول حل المشكلات السلوكية التي تتعلق بالدافعية عن طريق صياغة مجموعة راديكالية مختلفة من الافتراضات الأساسية، وهي: أن العمل ليس مكرروها من كل شخص، وأن الإجبار ليس هو الدافع الوحيد للعمل، ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات. كما أن السلوك المسؤول يعد نتيجة للثقة، وإن تجنب المسئولية يعد بمثابة رد فعل للخبرات التي تنكر هذه المسئولية. بالإضافة إلى أن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل، وهو ما يظهر إذا سمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة الفعالة في مشكلات التنظيم بطريقة تمكّنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات.

ويرى ماكجريجور أن عمل الإدارة يتمثل في تطوير الإجراءات التنظيمية التكاملية والتي عن طريقها يمكن للأفراد تحقيق أنفسهم من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة. ولم يكن اهتمام ماكجريجور يتجه أساساً نحو خلق مجتمع يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق أنفسهم، ولكنه كان مهتماً عادة بتطوير استراتيجيات إدارية تستفيد من العلاقات الإنسانية ويمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة^(٢).

ويرى «شайн» E. Schein أن مدخل علم النفس التنظيمي - أي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية - يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة مداخل فرعية: يطلق على المدخل الأول، مدخل الإنسان الاجتماعي Social Man ويطلق على المدخل الثاني، مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته Self-Actualising أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان المركب Complex Man.

Maslo, Ibrahim H., "A theory of human motivation". The Psychological Review, Vol. 50, No. (1) 4, 1943, P. 396.

Grint, Keith, Op. Cit., PP. 124 - 125.

(٢)

وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة في علم النفس التنظيمي، من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات. ومن أهمها العناصر التالية:

- ١ - يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم. وقد تنحدر هذه الحاجات شكلاً متدرجاً يبدأ من (الحاجات الفسيولوجية)، وينتهي عند الحاجة إلى تحقيق الذات.
- ٢ - وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد.
- ٣ - وهناك صراع أساسى بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.
- ٤ - وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معاً، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق بين المداخل الفرعية الثلاثة في مدخل علم النفس التنظيمي، فإنه يوجد بينهم نوع من الاختلاف حول بعض الموضوعات. إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعي أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله في الجماعة، ويمثل هذا المدخل «زالزنيك» A. Zaleznik الذي قدم إسهاماً هاماً في فهم جماعات العمل الصغيرة. وتمثل نظرية ماسلو في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته. ويذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلباً مهماً وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى، ويرى هذا المدخل أن مهمة الإدارة في التنظيم هي إشباع هذه الحاجة، مما يؤدي إلى زيادة أهمية العمل. وقد كانت نظرية «ماسلو» نقطة بداية انطلاق منها كثير من الإسهامات التي قدمها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة التنظيمات، وخاصة «ليكرت» R. Likert و«أرجيرس» C. Argyris.

أما المدخل الثالث والأخير لعلم النفس التنظيمي، فهو مدخل الإنسان المركب، وقد ذهب هذا المدخل إلى أن الدوافع تختلف تبعاً لاختلاف المواقف.

فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعانٍ مختلفة، مما يفرض على المديرين مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية وتعدد أنماط السلطة، فضلاً عن نوعية الروابط النفسية. وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلي هذا المدخل «شайн»

. W. Bennis و«بينيس» E. Schein

ونلاحظ أن مدخل علم النفس التنظيمي يدين في نموه وازدهاره لعلم النفس، شأنه شأن مدخل العلاقات الإنسانية. كما استعان هذا المدخل بأداة تصورية أساسية هي التدرج أو التسلسل الهرمي لاحتياجات الشخصية. ويرى أصحاب هذا المدخل أن الحاجة إلى تحقيق الذات تعد من أهم العوامل التي تدفع الأفراد نحو أداء سلوك معين. ويهتم هذا المدخل بدراسة بعض المشكلات الأساسية مثل درجة الانسجام بين احتياجات الشخصية واحتياجات النسق. وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيمات على اعتبار أنها أسواق مفتوحة، مع تركيز الانتباه على دراسة شخصيات الأفراد وما تميز به من سمات أو خصائص معينة. أى أن البحوث التي تتعلق من هذا المدخل تركز على تحليل اتجاهات الأفراد وسلوكهم^(١).

وقد وجه النقد إلى مدخل علم النفس التنظيمي على أساس نظرته الضيقية النطاق إلى التنظيم، واهتمامه بدراسة مشكلات جزئية، وتركيزه على دراسة حاجات الأفراد ودوافع سلوكهم، دون الاهتمام بدراسة علاقات العمل والتنظيم الرسمي بوصفها عوامل تؤثر على سلوك الأفراد.

ويتضح مما سبق، أن النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية، يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، وأن كثيراً من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال. ويقدم هذا النموذج استراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، تستفيد من العلاقات الإنسانية، وتعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. وتقوم هذه الاستراتيجية الجديدة على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم في

D. Silverman, Op. Cit., P. 217.

(١)

الاستقلال وتحمل المسئولية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة، على أن تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات.

وقد كانت الأفكار والافتراضات التي أثارتها مدرسة العلاقات الإنسانية

الجديدة أحد العناصر الرئيسية في تغذية حركة دراسة نوعية حياة العمل Quality of Life Movement التي ظهرت في أوائل السبعينيات من القرن العشرين ثم ازدهرت خلال الثمانينيات. وكانت القضية الأساسية التي يجتمع حولها أصحاب تلك الحركة أنه يتوجب إعادة تصميم مهام العمل بحيث تستطيع أن تحقق رضا العامل وتخلق الانسجام والتناغم في مكان العمل. وهناك من يرى أن ظاهرة دراسة نوعية حياة العمل ليست سوى صورة مطورة لحركة العلاقات الإنسانية^(١).

وفي ضوء الأفكار الجديدة التي أثارها أصحاب حركة دراسة نوعية العمل، بدأت التنظيمات المختلفة تتولى إعداد البرامج المختلفة لتحسين نوعية حياة العمل بهدف إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين. وقد تبين أن هذه البرامج لها تأثير كبير على كفاءة التنظيمات، وتؤدي إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل، وزيادة الإنتاجية. وقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في الولايات المتحدة إلى أن هناك شركة من كل سبع شركات تعمل بها مائة عامل فأكثر، يوجد بها برنامج أو أكثر من برامج تحسين نوعية حياة العمل. ومن أمثلة هذه البرامج: إعادة تصميم العمل (إثراء العمل) Job Enrichment، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعم عملية الاتصالات داخل التنظيم، وزيادة الاستثمار في برامج التعليم والتدريب وتنمية المهارات، وتطوير نظم دفع الأجر والمزایا الإضافية، وثبات العمل واستقراره، والتقدير على الإنجاز، والمساواة والعدالة في تسوية شكاوى العاملين، وتوافر الأمان وبيئة العمل الصحية^(٢).

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 433.

(٢) Havlovic, Stephen J., "Quality of work life and human resource outcomes:, In Industrial Relations, Vol. 30, No. 3, 1991, PP. 469 - 470.

(هـ) مدخل النسق الاجتماعي الفني:

بعد مدخل النسق الاجتماعي الفني Socio - Technical System Approach

مدخلاً نظرياً يقف موقفاً وسطاً بين الحتمية التكنولوجية Technological Determinism والاحتمالية الاجتماعية Social Determinism، ويؤكد على أن كل من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته و يؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل^(١).

وقد تم تطوير مدخل النسق الاجتماعي الفني عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية Tavistock Institute of Human Relations وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق، ويؤكد الحاجة إلى الأخذ في الاعتبار للعلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية^(٢).

وقد صاغ معهد تافستوك مصطلح النسق الاجتماعي الفني لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الأسلوب الفني - في الواقع العملي - هو المحدد الرئيسي للنظم وال العلاقات الاجتماعية، وأنه بعد المتغير المستقل في التغيير الاجتماعي^(٣).

وقد تقدمت دراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا وال العلاقات الإنسانية تقدماً ملحوظاً من خلال ما قام به معهد تافستوك، حيث تمكّن أعضاء هذا المعهد من تطوير مفهوم النسق الاجتماعي الفني كإطار لتحليلاتهم^(٤). وقد ظهر هذا المفهوم على اعتبار أن نسق الإنتاج يتطلب تنظيماً تكنولوجياً مثل المعدات و تحطيط العملية من جهة، و تنظيماً للعمل يربط بين القائمين بتنفيذ الأعمال الضرورية من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن الحاجات التكنولوجية قد تحدد أحياناً نموذج تنظيم العمل، إلا أن لهذا التنظيم خصائص اجتماعية و فنية منفصلة تماماً عن التكنولوجيا. إذ أن للنسق الاجتماعي الفني أبعاداً اجتماعية، وتكنولوجية، واقتصادية. وعلى الرغم من وجود

(١) Grint, Keith, OP. Cit., P. 277.

(٢) Jary, David & Jary, Julia, Collins Dictionary of Sociology, Glasgow: Harper Collins Publishers, 1995, P. 641.

(٣) Marshall, Gordon (ed.), Op. Cit., P. 503.

(٤) Emery, F. E. & Trist, E.L., "Sociotechnical System", In Walker, C.R. et al. (eds.), The Foreman in the Assembly Line, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1955.

حالة من الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد، إلا أن لكل منها قيمته الخاصة التي يستقل بها عن الأبعاد الأخرى^(١).

ونجد أن دراسات معهد تافستوك قد سلمت بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيولوجي لموافق العمل. وكان من أهم ما ساهمت به على وجه الخصوص، أنها طورت نموذجاً نظرياً يوضح كيف أن الصور البديلة لتنظيم العمل داخل نفس أنماط التكنولوجيا، يمكن أن تؤدي إلى نتائج مختلفة تماماً^(٢).

وعلى الرغم من أن باحثي معهد تافستوك يقبلون الرأى التقليدى بأن العوامل التكنولوجية تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية فى مجال العمل، إلا أنهم يؤكدون أن التكنولوجيا لا تمثل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعى، ولكنها لا تحدد تحديداً صارماً نتائج السلوك الإنسانى.

ويتبين مما سبق، أن باحثي معهد تافستوك من خلال تأكيدهم، على التأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية فى مجال العمل، قد حاولوا الابتعاد عن العتمية التكنولوجية، والميل إلى تقدير اتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى التشاور، والإبتكار، والمرونة، وسعة الأفق فى تصميم عمليات العمل وإجراءاته.

والواقع أن علماء الاجتماع الصناعى قد اهتموا بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل. وقد أجريت بعض الدراسات فى مناجم الفحم ومصانع النسيج فى كل من بريطانيا والهند فى الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين. وقد أوضحت هذه الدراسات أن فرق العمل التى تجتحت فى إسناد المهام والأعمال بشكل مرن هى التى استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخفض نسبة الحوادث والتغيب عن العمل، وذلك بالمقارنة بفرق العمل التى كانت تبنى أسلوبًا صارماً فى تقسيم العمل، وتكوين جماعات عمل تفتقر إلى المرونة^(٣).

Trist, E.L. et al., *Organization Choice*, London: Tavistock, 1963, P. 6.

(١)

Parker, S.R. et al., *The Sociology of Industry*, London: George Allen & Unwin LTD, 1975. (٢)
PP. 111 - 113.

Jary, D. & Jary, J., OP. Cit., P. 611.

(٣)

ومن وجهة نظر هذا المدخل، يعتبر النسق الاجتماعي الفنى نسقاً مفتوحاً أكثر من كونه نسقاً مغلقاً، إذ أنه يرتبط بالبيئة عن طريق عمليات التبادل، كما أنه قادر على تحقيق حالة من الاستقرار التي يتحققها بطرق مختلفة^(١). لذلك نجد أن هذا المدخل يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي أو المجتمع بوجه عام.

وقد استعان هذا المدخل بأداة تصورية أساسية، وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقاته باحتياجات التكنولوجيا، والبيئة، وأعضاء التنظيم.

وقد تعرض مدخل النسق الاجتماعي الفنى للنقد على أساس أنه قد استعان في دراسة مشكلاته باتجاه امبيريقي محدود، وكانت الدراسات التي تنتمي إلى هذا المدخل النظري لا تتعذر النطاق المحدود لجماعات العمل أو الديناميات الداخلية للتنظيم، وما زالت الحاجة ماسة إلى صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية على نحو أكثر شمولاً^(٢).

ويتبين مما سبق، أن معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية قد قدم لنا نموذج النسق الاجتماعي الفنى، الذي يقف موقفاً وسطاً بين الحتمية التكنولوجية والاحتمالية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلاً من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته و يؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات. وتعتمد نظرية النسق الاجتماعي الفنى على افتراض أنه يجب أن تأخذ في الاعتبار لكل من التكنولوجيا والنسل الاجتماعي وال العلاقات المتبادلة بينهما، بهدف إنشاء نموذج التنظيم الأكثر كفاءة وفاعلية.

(و) مدخل نظرية صنع القرار:

ظهر مدخل نظرية صنع القرار Decision - Making Theory نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال «سيمون» Herbert . Simon و«سيرت» R. Cyert و«مارش» James March

Parker, S. R. et al., OP. Cit., P. 112.

(١)

Marshall, Gordon (ed.), Op. Cit., P. 503.

(٢)

ويرى «سيمون» أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكّنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاًها تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراره والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأدوات والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعده على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

وقد أشار «سيمون» إلى أن التنظيمات تقوم على أساليب لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرئيسي، حيث يقسم العمل على أساس القوة. وبناء على ذلك التقسيم نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات. وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم، ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

ونجد أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات، لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ القرارات. وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة. وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات. بينما تولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات^(١).

ويجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم. ولذلك تكون القرارات الرشيدة لابد من تحديد البديل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل من هذه البديل ودراسة هذه النتائج، وأخيراً الاختيار بين هذه البديل.

وقد أسلهم «سيرت» و«مارش» في نمو مدخل نظرية صنع القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى النظر إلى التنظيمات

(١) عبد الهادي الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ٧٦ - ٧٩.

على أنها أنساق تصنع القرارات. ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعاً للقرارات.

وقد طرأت تغيرات هامة على مدخل نظرية صنع القرار خلال السنوات الأخيرة، لعل أهمها استخدام مفاهيم «السبرناظيقا» Cybernetics^(١). ويشير مصطلح «السبرناظيقا» إلى بناء نظري ومجموعة من البحوث التي تعنى بدراسة ظواهر الضبط والاتصال داخل النسق. ويرجع الاستخدام الحديث لهذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى «ويتر» N. Wiener^(٢). ونلاحظ أن مدخل نظرية صنع القرار قد استعان بأداة تصورية أساسية هي لغة الحاسوب الآلي. ويهتم أصحاب هذا المدخل بدراسة بعض المشكلات الأساسية مثل طبيعة عملية اتخاذ القرارات وعلاقاتها باستقرار ونمو التنظيمات. كما ينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم باعتباره نسقاً مفتوحاً يخضع للقيود البيئية التي تحد من عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم^(٣).

أما أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل نظرية صنع القرار، فقد وجهت إلى ما زعمه هذا المدخل من حيث إنه يتخذ طابعاً تكاملياً، يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة للسلوك في آن واحد، ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الامبيريقية في مجال التنظيم. فإذا كان هذا الطابع التكاملى ملائماً على مستوى الفرد، إلا أنه قد لا يكون كذلك على مستوى الجماعة أو التنظيم، لأنه يغفل بعض القوى الهامة التي يمكن أن تلعب دوراً بارزاً في هذا المجال، وهي قوى تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم، وترتبط أوثق الارتباط بثقافة التنظيم وأنساق المكانة السائدة فيه، بل وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم^(٤). ونجد أن نظرية اتخاذ القرارات مازالت تتطلب بعض التعديلات حتى يتسع إطارها ويمتد من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي. وذلك نظراً لأنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التي يتخذها الأفراد. أي أن الأفراد عادة هم

(١) D. Silverman, Op. Cit., P. 21.

(٢) محمد عاطف وأخرون المرجع السابق، ص ١١٥ - ١١٦.

(٣) D. Silverman, Op. Cit., P. 217.

(٤) السيد محمد الحسيني، المرجع السابق، ص ١٦٢.

وحدة التحليل السوسيولوجي في الدراسات التي تنتهي إلى مدخل نظرية صنع القرارات، ومازلتنا في حاجة إلى الدراسات التي تنظر إلى التنظيمات على اعتبار أنها أنساق تصنع القرارات، وتتخذ من التنظيم ككل وحدة التحليل السوسيولوجي.

(ز) النظرية النسائية:

ظهرت الحركة النسائية Feminism في إنجلترا خلال القرن الثامن عشر، وهي حركة اجتماعية كانت تسعى إلى تحقيق المساواة بين الجنسين عن طريق منح الحقوق للنساء. ثم أصبح مصطلح الحركة النسائية يشير في تسعينيات القرن الثامن عشر إلى مجموعة النساء والرجال الذين قادوا حملة الدعوة إلى منح المرأة حق الانتخاب، والحق في التعليم، وممارسة المهن الفنية العليا. وبعد حصول المرأة على حق الانتخاب بدأ الصراع واضحًا داخل صفوف الحركة النسوية بين الداعين إلى المساواة في الحقوق بين النساء والرجال في الحياة العامة، والاعتراف باختلاف الرجال عن النساء، وبين الداعين إلى تحسين أوضاع النساء في الحياة الخاصة وفي مجال الأسرة.

وتختلف الموجة الثانية من الحركة النسائية - التي بدأت اعتباراً من عام 1969 - في وجوه عديدة، وكان لها تأثير ملحوظ على علم الاجتماع. فقد ظهرت أعداد متزايدة من النساء في المجال الأكاديمي، ووجهت انتقادات نسوية للنظرية الاجتماعية التي تتركز حول الرجال. ولقد حدث نمو هائل في البحوث التي تناولت حياة المرأة، كما تم تطوير نظريات حول الالمساواة بين الجنسين، باستخدام مفاهيم مثل النوع، ونظام سلطة الأب، والأدوار النوعية للرجال والنساء^(١). وقد ظهر النقد النسوى لعلم الاجتماع الذكوري في أعمال بعض علماء الاجتماع الأمريكيين، من أمثال جيسي بernard Jessie Rossi وأليس Rossi^(٢).

ibid., P. 179.

(١)

Wallace, R. A. (ed.), Feminism and Sociological Theory, 1989.

(٢)

وفي العقود القليلة الماضية، ظهرت النظرية النسائية Feminist Theory وهي النظرية التي تتحدى الطريقة التي ينظر بها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذي يقومون بدراسته، وتبني منظور الرجال، وتهبيش أدوار النساء، الأمر الذي أدى إلى ضعف معرفة علم الاجتماع بحياة النساء وخبراتهن من جهة، وانخفاض مكانة النساء في المجتمع من جهة أخرى^(١).

وتعتبر النظرية النسائية أحد أشكال منظور الصراع، وهو المنظور الذي يقود علماء الاجتماع إلى إثارة بعض التساؤلات مثل: أي الجماعات هي الأقوى؟ وأي الجماعات هي الأضعف؟ وكيف تستفيد الجماعات الأقوى من النظام الاجتماعي العام الموجود؟ وكيف يضر هذا النظام للجماعات الأضعف؟ وكيف تحافظ الجماعات الأقوى على امتيازاتها، وكيف تتحدى الجماعات الأضعف لهم؟

وقد قام بعض علماء الاجتماع في العقود الحديدة بمحاولة الإجابة على هذه التساؤلات السابقة في ضوء خبرات النساء. ونتيجة لذلك، قام هؤلاء العلماء بصياغة النظرية النسائية، التي تحاول تفسير الحياة الإنسانية من وجهة نظر خبرات النساء. وعلى الرغم من أن تفاصيل هذه النظرية تختلف من عالم اجتماعي إلى آخر، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق بطريقة أو بأخرى على أن حياة النساء تختلف عن حياة الرجال^(٢).

وقد قدمت النظرية النسائية أحد نماذج التنظيم، وهو نموذج التنظيم النسائي Feminist Model. وفي ظل هذا النموذج، يمكن تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية بين الذكور والإبراء أثناء العمل، وهي مساواة شخصية وتحدث بطريقة تلقائية، وتختلف عن المساواة الموضوعية، المخططة المركزية حول القواعد والتي توجد في التنظيمات البيروقراطية التقليدية. كما يدعو النموذج النسائي إلى ضرورة الدعم العاطفي للعاملين من قبل الزملاء في العمل على النحو الذي يحدث بطريقة نموذجية بين جماعة الأصدقاء الذين يرتبطون بعلاقات أولية حميمة، ويُشجع على المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهل هذه المشكلات كما تفعل التنظيمات البيروقراطية.

Barnard, A. & Burgess, T., Op. cit., P. 19.

(١)

Thio, Alex, OP. Cit., P. 15.

(٢)

وتعارض النظرية النسائية نموذج التنظيم البيروقراطي، وذلك على أساس أن النساء يملن إلى النظر إلى التنظيم الذي لا يهتم بالعواطف وال العلاقات الإنسانية والشخصية على اعتبار أنه تنظيم غير رشيد، ولا يتسم بالمعقولية. ومن المتوقع تطبيق نموذج التنظيم النسائي على نطاق واسع مع تزايد أعداد النساء العاملات في التنظيمات المختلفة، ومشاركةهن في عملية اتخاذ القرارات داخل هذه التنظيمات^(١).

ولقد ظهر نموذج التنظيم النسائي نتيجة للدراسات التي أجريت حول بعض التنظيمات النسائية وأساليب النساء في الوظائف التنفيذية داخل التنظيمات البيروقراطية التقليدية. ومن أمثلة هذه الدراسات، تلك الدراسة الشهيرة التي قامت بها جودي روزنر Judy Rosener عن (أنماط القيادة لدى النساء)، حيث قامت بدراسة أساليب القيادة لدى ٤٥٦ من النساء الناجحات في الوظائف التنفيذية القيادية ببعض التنظيمات، ومقارنتها بأساليب القيادة لدى الرجال الذين يعملون في نفس الوظائف التنفيذية القيادية بتنظيمات أخرى مشابهة. وقد وجدت روزنر أن هناك فروقاً جوهيرية بين النوعين في أساليب القيادة، حيث كان الرجال يفضلون أساليب السيطرة والضبط الرسمي في التعامل مع المرءوسين، والاعتماد على إعطاء الأوامر، واتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة. وعلى العكس مما سبق، وجدت روزنر أن النساء يملن إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية، وأكثر ميلاً لعدم تركيز القوة، وعدم اتباع خط السلطة في التعامل مع المرءوسين، ويسألن عن التوجيه والإرشاد من المرءوسين دون التركيز على إعطاء الأوامر^(٢).

وفي دراسة أخرى، وجدت ساندرا مورجن Sandra Morgen أن النساء اللاتي يعملن في إحدى العيادات الصحية النسائية أكثر ميلاً للمشاركة في حل المشكلات الشخصية، وشباع الاحتياجات الفردية لبعضهم البعض، الأمر الذي أدى إلى توحدهن وشعورهن بالانتماء إلى التنظيم^(٣).

Ibid., PP. 113 - 114.

(١)

Rosener, Judy B., "The ways women lead", In Harvard Business Review, 68, 1990, PP. 119 - 125. (٢)
Morgen, Sandra, "Personalizing personnel decisions in feminist organizational theory", In (٢) Human Relations, 47, 1994, PP. 665 - 684.

كما أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الشباب من الذكور يميلون إلى أداء الأدوار في الجماعات أو الفرق الرياضية التي تمارس عملها تحت السيطرة، ووجود بناء هرمي يوضح تدرج السلطة، حيث يتعلمون في هذه الجماعات كيفية المنافسة، وتحقيق الفوز، ومواجهة النقد. أما الإناث، فيملن إلى اللعب في جماعات وليس لها قيادة، حيث يشعرون بالعدالة والمساواة، ويتعلمن المشاركة في اتخاذ القرارات^(١).

أما عن أسباب هذه الاختلافات بين حياة النساء والرجال سواء داخل التنظيمات أو خارجها، فهي ترجع أولاً إلى أن خبرة النساء تختلف عن خبرة الرجال. إذ إن هناك تنوّعاً في وجهات النظر النسائية حول نوعية هذه الاختلافات بين النوعين، ومع ذلك نجد أن أكثر وجهات النظر تتفق على أن اهتمام النساء بحمل ورعاية الأبناء، يجعلهن أكثر ميلاً نحو الرقة والوداعة وأقل ميلاً نحو الخشونة، وأكثر ميلاً نحو السلام عن الميل نحو العنف تجاه الآخرين الأمر الذي يعد من بين الخصائص التي تميز النساء عن الرجال بوجه عام. ويرى أصحاب النظرية النسائية أن هذه القيم النسائية تعد على الأقل متساوية إن لم تكن أعلى مكانة من قيم الذكور التقليدية. وعلى ذلك فهي تستحق� الاحترام والتقدير كبدائل قيمة يمكن أن تحل محل قيم الرجال، أكثر من النظر إليه على اعتبار أنها قيم غير مرغوب فيها وتبعده عن قيم الرجال. إلا أن الرجال ينظرون إلى هذه السمات على اعتبار أنها أقل قيمة، وتدعيم انخفاض المركز الاجتماعي للمرأة.

ومن جهة أخرى، يعتقد أصحاب النظرية النسائية بعدم وجود المساواة بين مركز النساء في كثير من المواقف الاجتماعية وبين مركز الرجال. إذ إن النساء أقل قوة، وحرية، واحتراماً، وامتلاكاً للثروة. ونجد أن مثل هذه المظاهر لعدم المساواة بين النوعين تدعم الاعتقاد بأن النساء أقل مكانة من الرجال^(٢).

وبالإضافة إلى ما سبق، ينظر أصحاب النظرية النسوية إلى النساء على اعتبار أنهن يتعرضن للاضطهاد، والقيود، والتبعية، والسيطرة، ويتم إساءة معاملتهن في

Rothschild, Joyce & Davies, Celia, "Organizations through the lens of gender: Introduction to the special issue". In Human Relations, 47, 1994, PP. 583 - 590.

(١) Thio, Alex, Op. cit., P. 15.

(٢)

المجتمع الذي يسيطر عليه الرجال وهذا هو جوهر نظام سلطة الأب Patriarchy، وهو نظام سيطرة الرجال الذين يمارسون القوة نحو النساء. وقد يتضمن الاضطهاد العنف البدني العلنى أو الصريح ضد المرأة، مثل الاغتصاب وسوء معاملة الزوجة، أو الزنا بالمحارم، كما قد يتضمن أشكالاً خفية مثل العمل المنزلى بدون أجر، والعمل خارج المنزل بأجور متدرية، والتحرش الجنسي بالمرأة فى مكان العمل، ومقاييس الموضة والجمال التي تخضع النساء للألاعب الجنسية للرجال^(١).

وترى النظرية النسائية أنه لا يوجد اختلاف فقط بين النساء والرجال، بل إن النساء يتعرضن للاضطهاد وعدم المساواة من قبل الرجال. ولكن ما سبب ذلك؟ تختلف الإجابة على هذا السؤال طبقاً للتنوع والتباين بين وجهات النظر والآراء النسوية.

إذ يرى النسويون الليبراليون Liberal Feminists أن مشكلة الاختلافات بين النوعين، وعدم المساواة، والاضطهاد الذى تتعرض له المرأة، يمكن أن ترجع إلى عملية التنشئة الاجتماعية Socialization، وهى تلك العملية التى عن طريقها ينقل المجتمع قيمه الثقافية إلى أعضائه من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية مثل الأسرة، والمدرسة، ووسائل الإعلام، وجماعات النظرة أو الأقران.

ويرى النسويون الاشتراكيون Socialist Feminists أن عدم المساواة بين النوعين يرجع أصولها إلى حاجة الرأسمالية لتدعميأً رياحها عن طريق تحويل المرأة إلى زوجة، وأم، وربة منزل. وعن طريق ممارسة هذه الأدوار تجبر المرأة على الخدمة فى رعاية الزوج والأبناء بدون أجر، لتأكيد قوتها عمل الرجل الإنتاجية. كما تجبر المرأة على الخدمة كمستهلك للسلع والخدمات المنزليه للحفاظ على استمرار النظام الاقتصادي^(٢).

أما النسويون الراديكاليون Radical Feminists، فيرون أنه نظراً لأن النساء فقط يمكنهن الإنجاب، كما أن الرجال عدوانيون بالطبعية، لذلك فإن الرجال يستخدمون عدوائهم لإجبار النساء على تربية الأبناء والاعتماد على الرجال في توفير الأمان^(٣).

(١) Lengermann, P.M. & Brantley, J.N., "Contemporary feminist theory", In Ritzer, George, Sociological Theory, New York: Mc Graw-Hill, 1992.

(٢) Thio, Alex, Op. cit., P. 15.

(٣) Bart, Pauline B., "Feminist theories", In Etzkowitz, H. & Glassman, R.M. (eds.), The Renascence of Sociological Theory, Itasca, I 11., Peacock, 1991.

وتفترض النظرية النسائية أن الخبرات السلبية للنساء يجعلهن يتوجهن نحو تحدي الوضع الراهن عن طريق البحث عن المساواة بينهن وبين الرجال في كافة مجالات الحياة مثل التعليم، والزواج، والمستقبل المهني.

ويتضح مما سبق، أن النظرية النسوية تعد مفيدة لفهم التغيرات التي حدثت في حياة كل من النساء والرجال في المجتمع. إلا أن هذه النظرية قد تعرضت للنقد على أساس تأكيدها الزائد على الظلم والقمع الذي يمارسه نظام سلطة الأب. وطبقاً لما جاء في أوجه النقد، ليس جميع الرجال يمارسون الظلم والقمع، وليس جميع النساء ضحايا. بل إن الحقيقة أن كثيراً من النساء لسن ضحايا للأباء، والأزواج، والأبناء. ولكن على العكس فإن النساء يحصلن من الرجال الحب والرعاية والمساعدة وغير ذلك من الفوائد. وفي نفس الوقت، نجد أن منظور الصراع نفسه - الذي تأثرت به النظرية النسائية - قد تعرض لبعض أوجه النقد لتأكيده الزائد على الصراع الاجتماعي وغير ذلك من الجوانب السلبية للمجتمع، وتجاهله النظام الاجتماعي العام، والاستقرار، وغير ذلك من الجوانب الإيجابية للمجتمع^(١).

(ح) نظرية التوافق:

يعد مفهوم التوافق Contingency من المفاهيم الجوهرية في فكر ما بعد الحداثة Postmodernism. ونجد أن لهذا المفهوم تطبيقات ومعانٍ متعددة: فعلى عكس العمومية، يشير التوافق إلى الخصوصية، وعلى خلاف الثبات، والاستقرار، واليقين، يشير التوافق إلى التغيير، وعدم الاستقرار، وعدم اليقين. وبخلاف الأشياء التي تعتمد على نفسها وتؤثر في غيرها، يتعلق التوافق بالأشياء التي تعتمد على الآخرين وتتأثر بهم. وعلى خلاف الانتظام أو الاتساق، يظهر التوافق عدم الانتظام أو الاتساق. وعلى خلاف الأمن والضمان، يشير التوافق إلى الخطر وتعزيز الضبط أو التحكم^(٢).

(١) Thio, Alex, Op. cit., PP. 15 - 16.

(٢) Pedersen, Poul Poder, "Our Present: Postmodern", In Andersen, H. & Bo kaspersen, L. (eds.), Classical and Modern Social Theory, Oxford: Blackwell, 2000, P. 413.

وتركتز نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتأثير في بنائها التنظيمي، ومن أمثلتها حجم التنظيم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم^(١). وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها^(٢).

وترجع أصول نظرية التوافق إلى بعض المؤسسين من أمثال توم بيرنز Tom Burns، وستوكر G. M. Stalker، وبول لورانس Paul Lawrence، وجاي لورش Jay Larsch، وإلى دراسات جامع أستون Aston في بريطانيا وقد برهنت هذه النظرية على أنها تعد أكثر فاعلية وتأثيراً بالنسبة لغيرها من نظريات التنظيم في الوقت الحاضر. وطبقاً لنظرية التوافق، لا يوجد طريقة واحدة تعد أفضل الطرق لحل المشكلات التنظيمية، كما أن الإدارة ليس لها الحرية الكاملة في تشكيل الخصائص التنظيمية^(٣)، إذ تفترض نظرية التوافق أن الخصائص التنظيمية يتم تشكيلها لمواجهة الظروف الموقفية. ونجد أن الدرجة التي يقوم بها التنظيم بتأمين التوافق الأفضل بين الخصائص التنظيمية والظروف الموقفية هي التي تحدد مستوى الأداء التنظيمي^(٤).

ويعتقد المؤسسوون لنظرية التوافق بعدم وجود بناء تنظيمي يكون بصورة طبيعية أكثر كفاءة من الأبنية التنظيمية الأخرى. ونظراً لأن التنظيمات تختلف من حيث وظائفها، والظروف التي تواجهها، لذلك فإن البناء التنظيمي الجيد يتأثر في أدائه لوظائفه بعوامل متعددة مثل التكنولوجيا، والسوق، والتنبؤ بالأعمال.

وقد قام بيرنز وستوكر في كتابهما (إدارة الإبداع)، بدراسة تأثير الإبداع التكنولوجي في شركات صناعة الالكترونيات، على نسق الإدارة القائم. وقد تبين من

Reed, Michael I., *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*, New York: Harvester Wheatsheaf, 1992, P. 80. (١)

Watson, Tony J., OP. Cit., P. 250. (٢)

Grint, Keith, OP. Cit., P. 133. (٣)

Lee, R & Lawrène, P., *Organizational Behavior: Politics at work*, London: Hutchinson, 1985, PP. 38 - 39. (٤)

الدراسة، ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة الآلية والتي يمثلها نموذج التنظيم الآلى الذي قدمته نظرية الإدارة العلمية. بالإضافة إلى ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة العضوية والتي يمثلها نموذج التنظيم العضوي الذي قدمته نظرية العلاقات الإنسانية. ففي نظم الإدارة الآلية (الميكانيكية) تتم عمليات صنع القرار داخل إطار محكم من الضبط والالتزام المعياري، يكون فيه العاملون مسؤولين عن مهام ووظائف محددة تحديداً دقيقاً، وتكون أنماط السلطة والضبط والاتصال ذات طبيعة تدرجية، ويتم التفاعل بين العاملين عادة على المستوى الرأسى بين الرؤساء والمرءوسين وفقاً لتنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي الذي ينشأ عن تباين نطاق السلطة. كما يكون هناك تأكيد على الولاء للرؤساء وإطاعتهم، مع إضفاء أهمية كبيرة على المعرفة الداخلية بالعمل أكثر من المعرفة الخارجية العامة. أما نظم الإدارة العضوية، فهي تتسم بالتوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين. كما تتميز بوجود شبكة من أبنية السلطة، والضبط، والاتصال. ويتحدد الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الاتجاه الرأسى الذي يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة، وينطوى على اتصالات كثيفة تتم بين مختلف العاملين من مراكز مختلفة، كما تتحدد الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

ويذهب بيرنر وستوكر إلى أن نظام الإدارة الآلية لا يكون مناسباً إلا حيث تكون الظروف التكنولوجية وظروف السوق مستقرة إلى حد كبير، ذلك أن تغير هذه الظروف من شأنه أن يخلق مشكلات غير متوقعة وأعمالاً لا يمكن وصفها بالكافاء، الأمر الذي يتطلب نظاماً عضوياً للإدارة حتى يمكن تحقيق كفاءة التنظيم^(١).

كما قام لورانس ولوثرش في كتابهما (التنظيم والبيئة) بدراسة في عشر شركات بالولايات المتحدة تمثل ثلاثة صناعات مختلفة، وهي صناعات البلاستيك، والصناعات الغذائية، وصناعة الحاويات. وقد كشفت هذه الدراسة عن أن درجة الضغوط التي تتعلق بتأثير السوق، والمجال الاقتصادي الفني، والمجال العلمي ترتبط ارتباطاً قوياً بطبيعة الإدارة الداخلية للتنظيم. وقد تبين أنه كلما زادت درجة

Barnard, Andy & Burgess, Terry, Op. i., PP. 232 - 233.

(١)

الضغوط، زادت الحاجة إلى المرونة وإلى التنوع في أقسام المبيعات، والإنتاج، والبحث، والتطوير داخل الشركة. ونجد أن الفرضية الأساسية التي انطلقت منها دراسة لورانس ولوتش هي أنه ليست هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق في تنظيم عملية فنية بعينها^(١).

وفي أحدى الدراسات التي قامت بها جامعة أستون، تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية - مثل القياس والتحليل العملي - بهدف التعرف على مدى الارتباط بين سلسلة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة. وتمثل سلسلة المتغيرات المستقلة في نمط الملكية، ومستوى الاعتماد المتبادل مع التنظيمات الأخرى. أما سلسلة المتغيرات المعتمدة، فتتمثل في تقسيم العمل، ومستوى البيروقراطية، ودرجة الرسمية للاتصالات، والمركزية، وشكل بناء القوة. وبعد تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة تحليلاً كما تبين أن بعض المتغيرات المستقلة مثل الحجم، والتكنولوجيا، والموقع، كانت من أكثر المتغيرات دلالة، وأكثر تأثيراً على الكفاءة التنظيمية^(٢).

ويتضح مما سبق أن نظرية التوافق قد قدمت نموذج الأسواق الرشيدة، وتفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأسواق مفتوحة، وليس هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق لتحقيق كفاءة التنظيم، وعلى الإدارة الناجحة أن تبحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملاءمة مع الضغوط والظروف المحيطة بالتنظيم. وذلك على عكس ما ذهبت إليه نظرية الإدارة العلمية التي افترضت أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأسواق مغلقة إلى حد ما، وأن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق للإنجاز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

Lawrence, Paul & Lorsch, Jay, Organization and Environment: Managing Differentiation and (١) Integration, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1967.

Lee, R. & Lawrence, P., OP. Cit., P. 47.

(٢)

ثانياً، مدخل ما بعد الحداثة

هناك قدر من الاتفاق على مدلول مصطلح ما بعد الحداثة Postmodernism كتعبير عن بناء نظري جديد، فهو يضم مختارات من كتابات بعض المؤلفين مثل جان فرانسو ليوتار J. F. Loyotard وجان بودريار Boudrillard، والتي تدعهما قراءة خاصة لطائفة أخرى من كتابات مفكري ما بعد البنية Post - Structuralists، مثل ميشيل فوكو Michel Foucault، وجاك ديريدا Jacques Derrida، وجاك لakan، ورولان بارت Roland Barthes.

وينسب مصطلح (ما بعد الحداثة) عادة إلى المؤرخ البريطاني أرنولد توينبي Arnold Toynbee. وفي عام ١٩٧٩ نشر ليوتار كتابه (حالة ما بعد الحداثة)، وأعلن فيه أن أبناء المجتمعات الرأسمالية المتقدمة يعيشون في عالم ما بعد الحداثة منذ السبعينيات على الأقل. وهذا الادعاء هو الذي جعل نظرية ما بعد الحداثة موضوعاً للدراسة في علم الاجتماع. ونجد أن الشيء الجديد في دعوة ليوتار إعلانه أن ما بعد الحداثة حالة اجتماعية خاصة متميزة، يسودها التسليم العام بأن الأسطورتين الرئيسيتين - وهما أسطورة التحرر وأسطورة الحقيقة - اللتين ظلتا تضفيان المشروعية على كافة ألوان النشاط العلمي (بما في ذلك العلوم الاجتماعية) طوال القرنين الماضيين، هاتان الأسطورتان لم يعد يؤمن بهما اليوم أحد. فقد فقدت أسطورة التحرر مصداقيتها بسبب تواطؤ كل العلوم في اقتراف الجرائم الكبيرة التي شهدتها القرن العشرين، ومن بينها جرائم السوفيت وصنع أسلحة الدمار الشامل التي لا تميز بين العدو والصديق. كما أن أسطورة الحقيقة قد فقدت مصداقيتها أيضاً بفعل الأفكار المتشككة لمؤرخي وفلاسفة العلوم. والنتيجة النهائية لحالة فقدان المصداقية أن أصبح أبناء المجتمعات الرأسمالية المتقدمة - في رأي ليوتار - يعيشون اليوم في عالم يتسم بعدة خصائص، منها أنه ليست هناك ضمانات سواه بالنسبة لقيمة ما يبذلونه من أنشطة وجدواها، أو لصدق العبارات التي يرددونها، وكل ما هناك ليس سوى (ألعاب

^(١) Language Games

Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 406.

(١)

ويرى واتسون Tony J. Watson أن منظور ما بعد الحداثة كان له تأثيره الواضح على علماء الاجتماع الذين يدرسون العمل والمسائل الصناعية ولهذا المنظور جذوره الفكرية لدى مفكري مدخل ما بعد البنوية، وهو مدخل ينظر إلى اللغة الإنسانية وكيفية استخدامها على اعتبار أنها تمثل مركز الدراسة لجميع جوانب الوجود الإنساني. وينظر مفكرو ما بعد الحداثة - شأنهم شأن مفكري البنوية - إلى الحقيقة على اعتبار أنها نص Text، فهي مجموعة من العلامات التعسفية ولا ترتبط بوجود سابق لها. وهذا يتضمن عدم وجود حقيقة أساسية خارج اللغة، ولا توجد حقيقة تنفصل عن الطريقة التي نكتب بها أو تتحدث بها عن العالم. ولا توجد قيم إنسانية عامة، ولا يمكننا الاعتماد على العلم أو الدين لفهم العالم وكيفية التعامل معه.

ويمكن القول بأن منظور ما بعد الحداثة، يعد طريقة للنظر إلى العالم تعارض تلك المحاولات لبناء تفسيرات منتظمة للتاريخ والنشاط الإنسانيين إذ إنها بدلاً من ذلك تركز على الطرق التي عن طريقها يقوم الإنسان باختراع عالمه، وخاصة من خلال اللغة والتتجددات الثقافية^(١).

ويرى كيث جرنت Keith Grint أن ميشيل فوكو قد قدم مدخلاً نظرياً لما بعد الحداثة يضعه في مكان راسخ على اعتبار أنه النقيض المقابل للمداخل النظرية السابقة. في بينما كان كتاب المدرسة الكلاسيكية للتنظيم مثل فايول H. Fayol وأرفيك L. Urwick وتايلور F.W. Taylor، ويعايشهم أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية، وحتى النقاد الراديكاليين لهذه المداخل مثل يورجين هبرمانز Jurgen Habermas، يميلون إلى رؤية التنظيمات على اعتبار أنها مثال واقع للعقلانية. نجد أن فوكو وباقى أصحاب مدخل ما بعد الحداثة مثل ليوتار وديريدا، ينظرون إلى التنظيمات على اعتبار أنها رد فعل دفاعي ضد القوى التي تؤدى إلى عدم استقرار التنظيم^(٢). وبينما ينظر الحداثيون إلى التاريخ على اعتبار أنه قوة تدفع تدريجياً نحو التقدم، ويؤكدون أهمية

(١) Watson, Tony J., OP. Cit., PP. 73 - 74.

(٢) Cooper, R. & Burrell, G., "Modernism, postmodernism and organizational analysis". Organization Studies, Vol. 9, No. 1, 1988, PP. 91 - 112.

العلم، والعقلانية، والتحرر، والفردية، نجد أن مفكري ما بعد الحداثة يتحدثون عن نهاية التاريخ، ويعتقدون أهمية التعددية، ويررون أن أسطورة التحرر قد فقدت مصداقيتها، ويشككون في امكانية المعرفة والبحث عن الحقيقة^(١).

ويؤكد فوكو وغيره من مفكري ما بعد الحداثة، على الطبيعة غير المحدودة للعالم الحديث، وتنوع الأساليب الثقافية والاختيارات في المجتمعات الحديثة. ويفترض هؤلاء المفكرون أن البحث عن تفسير نهائى للمجتمع الإنساني يعد مشروعًا محكمًا عليه بالفشل، لذلك لا يمكن الادعاء بأن المداخل النظرية المختلفة السابقة تعد صادقة، حيث لا يوجد مدخل نظري واحد يمكنه الادعاء بأنه يذكر الحقيقة^(٢).

وقد اهتم فوكو وغيره من أصحاب مدخل ما بعد الحداثة اهتمامًا كبيرًا باللغة والبحث في كيفية عمل اللغة والأبنية الأيديولوجية كأشكال للقوة والضبط، وكجزء من محاولة لتشكيل السلوك من خلال الثقافة. ويرى أصحاب هذا المدخل أن الكلمات تتضمن ما هو أكثر أو أقل مما تقع عليه العين، فهي تتضمن أكثر بمعنى أنه حتى الكلمات المفردة قد تعكس قوة على اعتبار أنها من عناصر الخطاب كما يرى فوكو، أو تحمل آثاراً لكلمات أو نصوص أخرى كما يرى دريدا، أو تقدم دليلاً أو شاهداً على اللاشعور كما يرى لاكان. كما أن الكلمات قد تتضمن أقل مما تقع عليه العين، حيث إنها لم تعد تفهم على أنها تحمل إلى الفكر أى جانب أو مظهر من خارج عالم اللغة ذاته كما يرى لاكان ودريدا^(٣).

ونجد أن مصطلح الخطاب Discourse من وجهة نظر فوكو يستخدم الإشارة إلى طرق الحديث والتفكير التي نستخدمها لنجعل هناك معنى للعالم، ولكل تصل بعضنا البعض. إذ إن الخطاب هو مجموعة من المفاهيم، والتعبيرات، والمصطلحات التي تكون الحديث والكتابة حول جانب معين من جوانب الحياة، لذلك فهو يشكل فهم الناس وأفعالهم فيما يتعلق بهذا الجانب من جوانب الحياة.

Grint, Keith, OP. Cit., P. 114.

(١)

Marsh, Ian, Sociology: Making Sense. Of Society, London: Prentice Hall, 2000. P. 129.

(٢)

Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 408.

(٣)

وقد لاحظ فوكو كيف أن الخطابات المختلفة تمارس القوة وتعمل على تشكيل السلوك وتحلقي الانطباعات الشخصية التي تساعد الناس على التعرف على هويتهم، وكيفية التعامل معهم من قبل الآخرين. وقد اهتم أصحاب مدخل ما بعد الحداثة بدور الخطاب في تشكيل العوامل الشخصية الإنسانية في بيئة العمل. كما تلعب الخطابات دوراً مشابهاً عندما يتم تطويرها عن طريق من يديرون تنظيمات العمل كجزء من محاولة لتشكيل السلوك التنظيمي من خلال الثقافة^(١).

وخلال فترة الثمانينيات من القرن العشرين، تزايد الإدراك بأن النماذج النظرية التي تسود المجتمعات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر لم تعد مناسبة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي ظهرت بالمجتمعات المتقدمة في العقود الأخيرة من القرن العشرين. فلم يعد التنظيم البيروقراطي التقليدي - بخصائصه مثل وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وبناء هرمي جامد للسلطة والضبط، ونسق غير شخصي للعلاقات - مناسباً للتطورات في الظروف الفنية أو التقلبات في أحوال السوق، وما يصاحبها من مشكلات غير متوقعة^(٢).

وقد رأى مفكرو ما بعد الحداثة ضرورة البعد عن نماذج التنظيم المرتبطة بالحداثة، والتفكير في نماذج تنظيمية أخرى ترتبط بحركة ما بعد الحداثة وتتماشى مع ظهور المجتمع الذي يطلق عليه دانييل بل Daniel Bell اسم مجتمع ما بعد الصناعة Post - Industrial Society^(٣)، أو ما قد يطلق عليه مجتمع المعلومات Information Society^(٤).

ويذكر ستيرورات كلج Stewart Clegg أن الصناعات اليابانية المعاصرة قد قامت بتطوير نموذج جديد من التنظيمات منذ الحرب العالمية الثانية، وهو نموذج

Watson, Tony J. OP. Cit., P. 75.

(١)

Reed, Michael, OP. Cit., PP. 226 - 227.

(٢)

Bell, Daniel, The Coming of Post - Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, New York: Basic Books, 1973, P. 467.

(٣)

Bayat, Assef, Work, Politics and Power: An International Perspective on Workers Control and Self-Management, London: zed Books Ltd., 1991, P. 186.

(٤)

تنظيم ما بعد الحداثة. ولتوسيع خصائص هذا النموذج الجديد، قام كلج بالتمييز بينه وبين التنظيمات الحديثة التي تعتمد على نموذج ماكس فيبر M. Weber والذى أطلق عليه مصطلح (الفوردية) Fordist، وهو شكل من أشكال التنظيم الإنتاجي يعبر عنه نظام هنرى فورد H. Ford لصناعة السيارات بأعداد كبيرة باستخدام خطوط التجميع، وكانت أول صناعة تستخدم نموذج التنظيم البيروقراطي^(١). أما نموذج تنظيم ما بعد الحداثة - Post Modernist أو تنظيم ما بعد الفوردية Post - Fordism، فهو يقوم على نظام الإنتاج المرن (الإنتاج بالوحدة)^(٢)، والعمل المرن، والتخصص المرن. إذ إن تزايد المنافسة على النطاقين الدولى والقومى يفرض إحداث مزيد من المرونة فى التنظيمات من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات فى سوق الإنتاج^(٣).

ويرى كلج أن نموذج تنظيم ما بعد الحداثة هو نموذج تم تدعيمه عن طريق مدخل العلاقات الإنسانية، ويتصف بخصائص التنظيم العضوى التى حددتها بيرنرز T.Burns وستوكر G.Stalker، وهى: التوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين، ووجود شبكة من أبنية الضبط والسلطة، والاتصال. ويتخذ الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الرأسى الرسمى، وينطوى على اتصالات كثيفة تتم بين الناس من مراتب مختلفة، وتتعدد الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

ويذهب بيرنرز وستوكر إلى أن هذا النموذج العضوى المرن للتنظيم، هو النموذج المناسب الذى يحقق كفاءة التنظيمات، وخاصة عندما لا تكون الظروف الفنية وأحوال السوق مستقرة، الأمر الذى يؤدى إلى ظهور مشكلات غير متوقعة^(٤).

ويطلق أليكس ثيو Alex Thio على هذا النموذج من التنظيم الذى قامت اليابان بتطويره منذ الحرب العالمية الثانية، نموذج التنظيم الجماعى Collectivist

Barnard, A. & Burgess, T., OP. Cit., P. 238.

(١)

Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., PP. 184 - 185.

(٢)

Ibid., 182.

(٣)

Barnard, A. & Burgess, T., OP., Cit., PP. 233 - 238.

(٤)

ويرى أن نجاح هذا النموذج الذى يطبق فى كثير من التنظيمات اليابانية، يرجع إلى الجوانب الايجابية للتقاليد اليابانية التى تشجع على التعاون، والشعور بالانتماء، والروح الجمعية. إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالباً بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية. ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملاً مستمراً، وخبرة في مجال العمل، وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل. ونجد أن الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساساً حول الجماعة، ونجد الاهتمام بالإنجاز الجماعي، ويعمل العاملون في التنظيمات اليابانية إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

ويعمل العاملون داخل التنظيمات اليابانية في أقسام يعمل بكل منها من ثمانية إلى عشرة عمال، بقيادة رئيس القسم. وكل قسم يعرف الأن بدائرة النوعية Quality Circle، ولا يتضرر هذا القسم الأوامر من قمة التنظيم ولكنه يأخذ حق المبادرة، ونجد أن جميع أعضاء القسم يعملون معاً ويشعرن بالمساواة. غالباً ما يجتمع أعضاء القسم مع أعضاء الأقسام الأخرى لمناقشة أفضل أسلوب لتحقيق أهداف التنظيم. ومن ثم فإن الإداريين يوافقون بشكل روتينى على كثير من القرارات التي يتخذها العاملون على مستوى القسم. بالإضافة إلى نظرة كل من العمال والإداريين إلى التنظيم على اعتبار أنه بمثابة الأسرة نظراً لأنهم يتمتعون بالأمن والتوظيف الدائم، لذلك ليس من المستغرب أن نجد كلاً من العاملين والإداريين يشعرون بالانتماء إلى التنظيم ويعملون بأقصى مقدراتهم لتحقيق الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية^(١).

وقد بدأت بعض الدول تهتم بدراسة النموذج الجمعي للتنظيم الياباني، ومحاولة الاستفادة من الأفكار والافتراضات التي يشيرها هذا النموذج فيما يتعلق بتحسين الكفاءة التنظيمية^(٢). كما نجد أن كثيراً من التنظيمات الغربية قد اتبعت فعلاً

Thio, Alex, OP. Cit., PP. 117 - 118.

(١)

French, Howard W., "Africans look east for a new model", New York: Times, February 4, 1996, Section 4, PP. 1 - 4.

للأسلوب المتبعة في نموذج التنظيم الياباني، وعملت على زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وتدعيم العلاقات الشخصية والعاطفية بين العاملين داخل التنظيمات^(١).

ويعتقد بعض المراقبين لنظرية الإدارة أن اكتساب الطابع الياباني [Jabaniization] ما هو في الحقيقة سوى انبعاث لحركة العلاقات الإنسانية ونجد أن حلقات النوعية اليابانية ما هي إلا تطوير لوصفات حركة العلاقات الإنسانية ثم إدخالها إلى الشركات اليابانية من الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنها قد تطورت في اليابان على نحو أَنْجَع من البلد الأصلي الذي ظهرت فيه^(٢). وقد يرجع ذلك النجاح أساساً إلى الجوانب الإيجابية للثقافة اليابانية.

والواقع أن نموذج تنظيم ما بعد الحداثة، أو ما بعد الفوردية وما يمكن أن يطلق عليه نموذج التنظيم الجمعي والذي ظهر في المجتمع الياباني، إنما يشير إلى نموذج آخر من التنظيمات التي ظهرت في ثقافة أخرى غير الثقافة الغربية. وترجع الكفاءة التنظيمية لهذا النموذج إلى إسهام القيم التقليدية التي تتعلق بالولاء والالتزامات المتبادلة، والتي تمثل الجوانب الإيجابية للثقافة في المجتمع الياباني. بالإضافة إلى أن العاملين في التنظيمات اليابانية يعملون كأعضاء في جماعات أكثر من عملهم كأفراد مستقلين، نتيجة لتركيز الثقافة التقليدية اليابانية أساساً حول الجماعة أكثر من تركيزها حول الفرد كما هو الشأن في الثقافة الغربية. وقد يفسر ذلك أسباب إسهام القيم التقليدية - والتي نظر إليها ماكس فيبر M. Weber على أنها من المعوقات التي تحول دون كفاءة التنظيمات - في جعل التنظيمات اليابانية تحتل مكانة عليا بين أكثر التنظيمات كفاءة في العالم.

وإذا تسألهنا عن أسباب عدم التأثير الإيجابي للتقاليد في نجاح التنظيمات - على النحو الذي حدث في المجتمع الياباني - في كثير من المجتمعات النامية؟ نجد صعوبة الإجابة على هذا التساؤل، نظراً لأن معظم البحوث قد ركزت على الجوانب السلبية للتقاليد في هذه المجتمعات النامية، دون التركيز على دراسة الجوانب الإيجابية لهذه التقاليد.

(١) Thio, Alex, OP. cit., P. 118.

(٢) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 228.

وإذا كانت الجوانب الإيجابية للثقافة اليابانية من بين أهم أسباب كفاءة التنظيمات في المجتمع الياباني، لذلك لابد من الاهتمام بدراسة الجوانب الإيجابية لثقافات الدول النامية^(١). وكذلك يجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية Organizational Culture، أي الاهتمام بالقيم والمعايير والمعتقدات وأنماط الفعل التي تظهر نتيجة التفاعل بين أعضاء التنظيم^(٢)، وذلك نظراً لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوك التنظيمي. وقد ظهرت كثير من النظريات الثقافية أو التأويلية الحديثة خلال العقود الأخيرة، والتي ترتبط بمنظور التفاعلي الرمزية. وتؤكد هذه النظريات على أن قيم أعضاء التنظيم ومعتقداتهم - التي تعكس كيفية تفسيرهم للعالم حولهم - تؤثر في سلوكهم داخل التنظيم. ويمكن القول بأنه يمكن تحقيق كفاءة التنظيمات إذ اكتسب العاملون فيها ثقافة إيجابية تدعم الشعور بالمساواة، والانتماء، وتعريفهم بالطرق المناسبة للتفكير والتصريف في المواقف المختلفة داخل التنظيم^(٣).

ثالثاً: النظرة التعددية الكونية لتحليل التنظيمات

بعد استعراض الأفكار والافتراضات التي وردت في المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، والتعرف على وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بكيفية تحقيق كفاءة التنظيمات. لا يمكن الادعاء بوجود نظرية موحدة شاملة تصلح لتفسير موضوع الكفاءة التنظيمية. وكذلك لا يمكن الادعاء بأن هناك مدخل نظري أفضل من غيره في تفسير هذا الموضوع. إذ إن كل مدخلًا نظريًا وما يقدمه من نموذج للتنظيمات يركز على زاوية أو جانب معين، ويوجهنا إلى ما يجب ملاحظته بهدف تحسين كفاءة التنظيمات، الأمر الذي يجعل من الأفضل الأخذ بالنظرة التعددية والتركيز على رؤية جميع الجوانب التي ترتبط بالكفاءة التنظيمية من وجهة نظر مختلف المداخل النظرية الحديثة.

(١) Thio, Alex, OP. Cit., P. 113.

(٢) Keyton, Joann, Communication & Organizational Culture: A key to Understanding Work Experiences, London: Sage Publications, 2005, P. 28.

(٣) Thio, Alex, OP. Cit., P. 113.

ولا شك أن هذه الاستراتيجية التعددية التي تأخذ في الاعتبار جميع الأفكار والافتراضات التي تثيرها نظريات التنظيم المختلفة يمكن أن تقدم لنا نظرة متكاملة ومتوازنة لكيفية تحقيق كفاءة التنظيمات، وبذلك يمكن تجنب معالاة إحدى النظريات في تأكيد أهمية تطبيق أساليب معينة لتحقيق الكفاءة التنظيمية مع تجاهل حقيقة تعدد التنظيم، وأن هناك أساليب متعددة يمكن الأخذ بها لتحقيق كفاءة التنظيمات.

ونجد أن هذه النظرة التعددية التي تجمع بين الأفكار والافتراضات المختلفة التي تشيرها مختلف النظريات، يمكن أن تثير معرفتنا السوسولوجية بالظواهر الاجتماعية، كما يؤكّد ذلك كل من اليكس ثيو Alex Thio^(١)، وتوني واطسون Tony Watson^(٢)، وبيرنستاين R. Bernstein، وميشيل ريد M. Reed، وكيث جرنت Keith Grint^(٣).

وقد قدمت نظرية الإدارة العلمية - وهي البديل المعاصر للنظرية الكلاسيكية في الإدارة - نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي). وتفترض هذه النظرية أنه يمكن تحقق الحد الأعلى من الكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل، والشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج، وقد تزداد فاعلية تطبيق نموذج التنظيم الآلي في التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية.

وطبقاً للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر M. Weber نجد أن التنظيمات التي تتخذ القرارات الرشيدة وتحقق الكفاءة التنظيمية هي التنظيمات التي تتسم بعدة خصائص، منها: وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وبناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية

Thio, Alex, OP. Cit., P. 16.

(١)

Watson, Tony J., OP. Cit., P. 78.

(٢)

Grint, Keith, OP. Cit., P. 111.

(٣)

وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

ويفترض نموذج العلاقات الإنسانية - الذي ظهر نتيجة دراسات هاوثورن Hawthorne - أن تحقيق كفاءة التنظيم يعتمد أساساً على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. إذ إن الجماعات غير الرسمية لها تأثير كبير على سلوك أعضائها واتجاهاتهم وإنتاجهم، كما أنه يمكن تحسين كفاءة التنظيمات إذا تم تدعيم الوظيفة الاجتماعية للتنظيم، وتحسين عملية الاتصالات، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين مثل الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.

وفيما يتعلق بالنموذج الجديد للعلاقات الإنسانية، فهو يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، وأن كثيراً من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال. ويركز هذا النموذج على أن تحقيق الكفاءة التنظيمية يتطلب استراتيجية إدارية جديدة تستفيد من العلاقات الإنسانية، وتعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. ويجب أن تقوم هذه الاستراتيجية على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم في الاستقلال وتحمل المسؤولية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة، وذلك على أن تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين وهو تحقيق الذات.

ونجد أن نموذج النسق الاجتماعي الفنى، يقف موقفاً وسطاً بين الحتمية التكنولوجية والاحتمالية الاجتماعية، ويركز على أن كلّاً من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته و يؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات. ويفترض هذا النموذج أنه يجب أن تأخذ في الاعتبار لكل من التكنولوجيا والنسق الاجتماعي والعلاقات المتبادلة بينهما، بهدف إنشاء نموذج للتنظيم يتميز بالكفاءة والفاعلية.

ويذهب مدخل نظرية صنع القرار إلى أن تحقيق الكفاءة التنظيمية يتطلب أن يتخذ التنظيم كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق

ذلك عن طريق تحديد نطاق المسؤولية، وثبتت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يتخذها الفرد في اعتباره، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب. ويجب أن ترسم القرارات بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم، ولكن تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل، ودراسة هذه النتائج، وأخيراً الاختيار بين هذه البدائل.

ويؤكد نموذج التنظيم النسائي على أنه يمكن تحقيق كفاءة التنظيمات من خلال العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية بين الذكور والإثاث داخل التنظيمات، مع ضرورة الدعم العاطفي للعاملين على النحو الذي يحدث بطريقة نموذجية بين جماعة الأصدقاء الذين يرتبطون بعلاقات أولية حميمة. ويدعو هذا النموذج إلى الاهتمام بالعواطف وال العلاقات الإنسانية، ويشجع على المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهل هذه المشكلات.

ويركز نموذج الأساق الرشيدة الذي قدمته نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر في بنائها التنظيمي. ويفترض هذا النموذج أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأساق مفتوحة وليس هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق لتحقيق كفاءة التنظيم. وعلى الإدارة الناجحة تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها في ظل الضغوط والظروف المباشرة المحيطة بالتنظيم. وذلك على عكس ما ذهبت إليه نظرية الإدارة العلمية التي افترضت أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأساق مغلقة إلى حد ما، وأن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق للإنجاز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

أما نموذج تنظيم ما بعد الحادثة أو ما بعد الفوضوية أو ما يطلق عليه نموذج التنظيم الجماعي والذي ظهر في المجتمع الياباني، فهو يؤكد أن كفاءة التنظيمات

تعتمد على وجود نظام من لإنتاج والعمل والتخصص. إذ إن تزايد المنافسة على النطاقين الدولي والقومي يفرض إحداث مزيد من المرونة في التنظيمات من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق الإنتاج. ومن خصائص تنظيم ما بعد الحداثة: التوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين، ووجود شبكة من أبنية الضبط والسلطة والاتصال، ويتحذل الاتصال شكل الاستشارات أكثر من الأوامر. وقد يكون هذا النموذج العضوي المرن للتنظيم هو النموذج المناسب الذي يحقق كفاءة التنظيمات، وخاصة عندما لا تكون الظروف الفنية وأحوال السوق مستقرة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلات غير متوقعة. وترجع الكفاءة التنظيمية لهذا النموذج إلى الجوانب الإيجابية للثقافة والقيم التقليدية في المجتمع الياباني.

وبالاضافة إلى هذه النظرة التعددية في تحليل التنظيمات، نرى ضرورة أن يتم هذا التحليل في الوقت الحاضر، من خلال منظور كوني واسع، دون الاقتصار على دراستها وتحليلها على مستوى المجتمع وداخل حدود الدولة القومية، وخاصة بعد نمو الاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء العالم الذي أصبحت تحدث فيه التفاعلات والعمليات الاجتماعية على مستوى كوني واسع النطاق. فقد تعانى بعض المجتمعات من وجود بعض المشكلات التي يجب دراستها من منظور كوني شامل، ولا يمكن دراستها على مستوى المجتمع الواحد داخل حدود الدولة القومية، مثل مشكلات الانفجار السكاني، والتلوث والتهديدات البيئية^(١). كما أن تحليل التنظيمات يجب أن يتم حالياً من منظور كوني واسع النطاق، خاصة بعد أن أصبحنا نشاهد التنظيمات متعددة الجنسية Multi National تغزو الكون وتحكم قبضتها الحديدية على اقتصاد العالم وتجارته.

ونجد أن النظرة الكونية إلى التنظيمات تؤدي إلى تدعيم فهمنا لهذه التنظيمات إذ إن عدم النظر إلى التنظيمات من منظور كوني واسع، قد يجعلنا نؤمن بالافتراض الخاطئ الذي ذهب إليه «ماكس فيبر» M. Weber من حيث إن التنظيمات التقليدية غير الغريبة لا يمكن أن تتحقق الكفاءة التنظيمية التي تسم بها التنظيمات

Marsh, Ian, Op. Cit., P. 487.

(١)

البيروقراطية الغربية. فعندما كتب «فيبر» عن التنظيمات في حوالي عام ١٩١٠، نجد أنه كان مثل معظم الغربيين في ذلك الوقت، الذين لم تتوفر لهم النظرة الكونية التي ينظر بها كثير من علماء التنظيم في الوقت الحاضر. وقد كان فيبر يميل إلى النظر للجانب السلبية فقط في التنظيمات التقليدية غير الغربية، مثل الاهتمام بتعيين الرئيس غير الكفاءة من بين الأقارب أكثر من الاهتمام بتعيين الشخص المؤهل ذي الخبرة^(١). ولا شك أن فيبر كان يرى المجتمع التقليدي على عكس المجتمع الصناعي الحديث يتميز بوجود سمات سلبية تتم عن كونه متخلفاً، وبدائياً، وغير علمي، وعاطفياً، وقد تجاهل أن المجتمع التقليدي قد يتميز بخصائص أخرى إيجابية مثل التماسك الاجتماعي والأخلاقي، والالتزام بالقيم، والعلاقات الأولية الحميمة^(٢) ويرجع هذا التجاهل إلى عدم نظرته إلى التنظيمات من منظور كوني واسع.

وفي الوقت الحاضر، نجد أن التحليل الكوني للتنظيمات يمكن أن يظهر الجوانب الإيجابية للتنظيمات التقليدية غير الغربية، ويساعد على رؤية كيفية إسهام التقاليد إذا نظرنا إلى جوانبها الإيجابية في تحسين الكفاءة التنظيمية، فقد ساهمت هذه التقاليد في كفاءة التنظيمات بعض المجتمعات مثل اليابان، وتايوان، وكوريا الجنوبية^(٣).

رابعاً: محاولة استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصري

بعد التعرف على نماذج التنظيمات المختلفة التي ظهرت في مرحلة الحداثة وما بعد الحداثة. يمكننا الآن طرح إحدى القضايا الهامة التي تتعلق بمستقبل التنظيم في مصر، وهي القضية التي يجب أن تكون محل اهتمام مختلف العلوم والخصصات التي تهتم بدراسة التنظيم.

ولاستشراف المستقبل، ومحاولة استكشاف نموذج التنظيم الممكن تحقيقه أو المرغوب في تحقيقه بالمجتمع المصري خلال الفترة القادمة، يمكننا أن نتساءل:

Alex, Thio, OP. Cit., P. 117.

(١)

Marshall, Gordon (ed.), OP. cit., P. 538.

(٢)

Thio, Alex, OP. Cit., PP. 117 - 118.

(٣)

هل من الأفضل أن تكون التنظيمات في المجتمع المصري على غرار نموذج معين من نماذج التنظيمات الغربية التي ظهرت في مرحلة الحداثة، مثل النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي أو أي نموذج من نماذج التنظيم الأخرى التي ظهرت نتيجة الفجوة التي ظهرت بين النموذج المثالي وبين الواقع، أم أن الأفضل تطبيق نموذج التنظيم الذي ظهر في مرحلة ما بعد الحداثة، والعمل على اكتساب الطابع الياباني وتبني نموذج التنظيم الجمعي السائد في التنظيمات اليابانية، وهو النموذج الذي تبنته حالياً بعض التنظيمات في أمريكا الشمالية وغرب أوروبا، وغيرها من المجتمعات الصناعية^(١).

وللإجابة على هذه التساؤلات السابقة، يمكن القول بأننا لسنا في حاجة إلى تنظيم تقتربه نظرية تمت صياغتها في ضوء الثقافة الغربية التي تختلف عن ثقافة المجتمع المصري. كما أننا لسنا في حاجة إلى تنظيم تسوده علاقات وقيم تختلف عن العلاقات والقيم التي تسود في مجتمعنا. بل إننا في حاجة إلى تنظيم يستمد خصائصه أساساً من السياق الثقافي والاجتماعي والتاريخي للمجتمع المصري. ويجب البحث عن الجوانب الإيجابية في التقاليد المصرية، وإبراز القيم المرتبطة بالعمل، وخاصة القيم الدينية، إذ إن هذه القيم تعد من بين أهم العوامل المؤدية للتغير الاجتماعي، ومن أهم وسائل الضبط الاجتماعي في المجتمع المصري. ويمكن أن تلعب دوراً هاماً في العمل على تماسك التنظيمات، وضبط السلوك التنظيمي، وخاصة أننا نسمع بعض أفراد المجتمع الذين يرددون عبارة (إن العمل عبادة).

وعلى الرغم من أن نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصري ينبغي أن ينطلق أساساً من داخل ثراثنا الثقافي ويحاول الاستفادة من الجوانب الإيجابية للتقاليد المصرية، إلا أنه من الممكن أيضاً أن نفيد من منجزات الحداثة الغربية وما بعد الحداثة، ومن تراكم المعرفة حول التنظيمات. ويمكننا انتقاء بعض الأفكار أو الافتراضات - المناسبة لثقافتنا - التي أثارتها المداخل النظرية الحديثة لتحسين

Florida, Richard & Kenney, Martin, "Transplanted organizations: The transfer of Japanese (١) industrial organization to the U.S.". American Sociological Review, 56, 1991. PP. 381 - 398.

كفاءة التنظيمات. وعلى ذلك يمكن أن يكون التنظيم الملائم للمجتمع المصري يتميز ببعض الخصائص مثل:

- ١ - أن تتفق أهداف التنظيم مع أهداف الغالبية العظمى من العاملين، وأن تشيع هذه الأهداف حاجات العاملين مثل الحاجات الأولية، وال الحاجة إلى الحب والشعور بالانتماء، وال الحاجة إلى التقدير، مع إشباع الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات.
- ٢ - اختيار البناء التنظيمي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التنظيم في ظل الضغوط والظروف المحيطة بالتنظيم.
- ٣ - توفير نظام من الإنفاق والعمل والتخصص، من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق الإنتاج.
- ٤ - وجود بناء من للسلطة يتصف باللامركزية وتغويض السلطة، وأن تم القيادة بالقبول من أعضاء التنظيم. والعمل على اتساع نطاق الإشراف، وبالتالي قلة عدد المستويات الإدارية، وقصر خط السلطة. وذلك مع توافر نمط الإشراف المترکز حول العاملين دون الاقتصار على نمط الإشراف المترکز حول الإنتاج.
- ٥ - أن تكون القواعد البيروقراطية ذات طابع نيابي أو تمثيلي، حيث يتم وضع هذه القواعد بالاتفاق بين الرئيس والمرءوسين.
- ٦ - سهولة عملية الاتصالات داخل التنظيم، سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية، وأن يتخذ الاتصال شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.
- ٧ - الإيمان بأن كلّاً من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات.
- ٨ - توافر الثقة بالعاملين والإيمان برغبتهم في الاستقلال وتحمل المسئولية وذلك مع سيادة العلاقات الديمocrاطية داخل التنظيم، والأخذ بسياسة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات. وأن تتم التغييرات في مجال العمل بالمشورة. ويجب أن تتسم القرارات بالرشد والعقلانية حتى يمكن تحقيق أهداف التنظيم، ولكن تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج

المترتبة على الأخذ بكل من هذه البدائل، ودراسة هذه النتائج، وأخيراً اختيار القرارات الرشيدة من بين هذه البدائل.

٩ - تطبيق استراتيجية إدارية تهدف إلى التدخل لتحسين نوعية حياة العمل، وذلك عن طريق تقديم بعض البرامج، مثل: إعادة تصميم العمل (إثراء العمل)، زيادة الاستثمار في برامج التعليم والتدريب وتنمية المهارات، وتطوير نظم دفع الأجرور والمزايا الإضافية، والعمل على ثبات العمل واستقراره وتحقيق المساواة والعدالة في تسوية شكاوى العاملين، والتقدير على الانجاز، وتوافر الأمان وبيئة العمل الصحية، وحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعاملين.

ويتضح مما سبق، أن نموذج التنظيم المقترن للمجتمع المصري ينبغي أن يزاوج بين إيجابيات التراث والتقاليد المصرية وبين بعض الأفكار والافتراضات التي أثارتها المداخل النظرية الحديثة فيما يتعلق بكيفية تحسين كفاءة التنظيمات.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أننا نعيش في عالم سريع التغير، وقد تواجهنا في المستقبل مشكلات تنظيمية غير متوقعة، لذلك لابد من إدراك أهمية البعد الزمني، بحيث نعمل على تطوير نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصري بشكل تدريجي خلال فترة زمنية محددة سواء في المستقبل القريب أو البعيد حتى تتجنب ما يطلق عليه ألفين توفرل Alvin Toffler صدمة المستقبل Future Shock، وهي الصدمة التي يمكن أن تقابلها في عالم سريع التغير، وقد يأتي المستقبل بشيء مختلف عما تتوقعه^(١)، الأمر الذي يتطلب محاولة التنبؤ بالتغييرات الاجتماعية التي ستحدث في المستقبل، وبالتالي وضع الخطط الملائمة لمواجهة تلك التغييرات.

Jary, D. & Jary, J., OP. Cit., P. 255.

(١)

الفصل السادس

التحول في نظرية التنظيم

أولاً: النظريات الكلاسيكية في التنظيم

ثانياً: النظريات الحديثة في التنظيم

ثالثاً: التطورات في نظريات التنظيم

الفصل السادس التحول في نظرية التنظيم

علم الرغم من نصج نظرية التنظيم، فإن هذه النظرية ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالنظرية السوسيولوجية العامة.

وقد بذلت محاولات متعددة لتصنيف النظريات الاجتماعية، حيث توجد عدة اتجاهات أو نماذج أساسية لتصنيف هذه النظريات، منها الاتجاهات أو النماذج التالية:
أولاً - قد تصنف النظريات الاجتماعية وفقاً للسياق التاريخي لظهورها وذلك على النحو الذي استخدمه «لختنبرجر» J. P. Lichtenberger في مؤلفه (تطور علم الاجتماع) The Development of Sociology، الذي صدر عام ١٩٢٣.

ثانياً - وقد تعرض النظريات الاجتماعية وفقاً للمناطق الجغرافية التي ينتمي إليها مؤلفوها. وقد استخدم هذا الأسلوب «جورفيتش» G. Gurvitch و «ولبرت مور» W. Moore في إعدادهما وتقديمهما للمؤلف الذي أشرفوا على تحريره Twentieth Century Sociology والمسمى (علم اجتماع القرن العشرين) الذي صدر عام ١٩٤٥.

ثالثاً - وقد تصنف النظريات الاجتماعية على أساس المدارس الفكرية التي تتسم كل منها باتجاه نظري معين. وذلك على النحو الذي تبناه «سوروكين» P. Sorokin في مؤلفه (النظريات السوسيولوجية المعاصرة) Contemporary Sociological Theories الذي صدر عام ١٩٢٨.

وقد استخدم «تيماشيف» N.S. Timasheff في مؤلفه عن (النظريات الاجتماعية) مزيجاً من الاتجاهين الأول والثالث في عرضه وتصنيفه للنظريات الاجتماعية^(١).

N. Timasheff and G. Theodorson, OP. Cit., p. 12.

(١)

رابعاً - وقد تصنف النظريات الاجتماعية على أساس الموضوعات التي تتناولها هذه النظريات. وهذا هو الأسلوب الذي اتبعه «روبر نيسبت» في مؤلفه «التراث السوسيولوجي»، The Sociological Tradition، الذي صدر حديثاً عام ١٩٧١^(١).

سوف نستخدم في تحليلنا لنظرية التنظيم مزيجاً من الاتجاهين أو النمذجين الثالث والرابع السالفى الذكر. ونرى أنه يمكننا تتبع تطور نظرية التنظيم، عن طريق الاهتمام بدراسة المشكلات أو القضايا التنظيمية الكبرى التي أثارتها الاتجاهات النظرية المختلفة في دراسة التنظيم. ولعل أهم هذه المشكلات، تلك المشكلة التي تتعلق بحرية الفرد، وهي مشكلة الديمقراطية داخل التنظيم.

وفيما يلى استعراض نقدى لبعض الاتجاهات النظرية: الكلاسيكية والحديثة، والتي قمنا باختيارها على أساس ما تشيره من قضايا نظرية هامة تتعلق بمشكلة الديمقراطية داخل التنظيم، والتي يمكن من خلالها فهم أبعاد نظرية التنظيم، وإدراك النمو أو التطور الذي حدث في هذه النظرية. بالإضافة إلى أن اهتمامنا بدراسة هذه المشكلة التنظيمية الكبرى - وهي مشكلة حرية الفرد داخل التنظيم - من شأنه أن يساعد على تقدم نظرية التنظيم المعاصرة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية في التنظيم

هناك اتجاهات نظرية متعددة في دراسة التنظيم، منها الاتجاهات الكلاسيكية، التي قدمها رواد دراسة التنظيم أمثال: «فابر» M. Weber و«ميتشيلز» R. Michels ومن هذه الاتجاهات أيضاً، الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم والتي حاولت التتحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة التي تضمنتها تحليلات أصحاب الفكر الكلاسيكي^(٢).

وسنحاول فيما يلى فهم أبعاد النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم من خلال دراسة تلك القضايا النظرية التي أثارها أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بمشكلة حرية الفرد داخل التنظيم.

(١) R. A Nisbet, The Sociological Tradition, London: Heinemann, 1971.

(٢) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص. ٧٣.

(أ) مفهوم الحرية والمبادرة عند «فيبر»:

ذهب «فيبر» M. Weber في نموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي، إلى أن الرسميات Formalization وهي عبارة عن التصرفات بناء على نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح - هي التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع في البيروقراطية وتحقيق أعلى درجات الترشيد الإنساني Human Rationality وأنها تؤدي إلى أن يتخذ أعضاء التنظيم اتجاهها لا شخصياً أو موضوعياً في علاقاتهم، وتخليهم عن الاعتبارات الشخصية والعاطفية^(١). ويتبين مما سبق، أن «فيبر» ينظر إلى سلوك الأفراد داخل التنظيم، على أنه سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم، متجاهلاً دور الصراع الذي يمكن أن يحدث بين الأفراد داخل التنظيم وأثره في السلوك التنظيمي، وغير ذلك من العوامل الأخرى المتوقعة وغير المتوقعة، والتي يمكن أن يكون لها أثراًها المباشر أو غير المباشر في سلوك الأفراد داخل التنظيم.

وقد اهتم «فيبر» بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على وجود الفرد وحياته. فذهب إلى أن زيادة حدة تقسيم العمل قد أدت إلى انهيار شخصية العامل. بالإضافة إلى ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات المختلفة التي أصبحت تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية، مما فرض في النهاية قيوداً حادة على حرية الفرد الشخصية وتلقائيته. فالبيروقراطية - على حد تعبير «فيبر» - إدارة نفوذ وسلطات من الطراز الأول بالنسبة لمن يمسك بدفة التنظيم البيروقراطي^(٢). ومن ثم فإن تركيز النفوذ والسلطة على شكل بيروقراطي يقضى على الأساليب الديموقراطية. مما جعل «فيبر» يذهب إلى أن الكفاية الناجمة عن التنمى التنظيمى فى العالم الحديث تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمنظمات الديموقراطية فى المجتمعات الغربية بصفة عامة. ونجد أن هذا التحليل الذى ذهب

H.H. Gerth and C. W. Mills (eds.), Op. Cit. pp. 196 - 204.
Ibid., p. 228.

(١)
(٢)

إليه «فيبر» قد أثر في بعض علماء التنظيم المحدثين، الذين ذهبوا إلى أن الاتجاه الحالى نحو تطبيق البيروقراطية ينذر بدنو أجل المؤسسات الديمقراطية^(١).

وقد كشف «فيبر» عن انتهاء التنظيمات البيروقراطية الحديثة لكثير من المبادئ الديمقراطية. فإذا كان «فيبر» قد أوضح في سياق كتاباته أن القواعد الموضوعية تحمى المواطن من تعسف الموظف، إلا أنه ما لبث أن كشف عن إمكانية احباط بعض المطالب الشعبية من خلال التمسك بالجانب الشكلي لهذه القواعد^(٢). وإذا كانت البيروقراطية تعتمد في اختيار أعضائها على مجموعة معايير موضوعية مثل التعليم والخبرة الفنية، فإن ذلك من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته، وتناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون مراكزهم بالاعتماد على مؤهلاتهم الخاصة، وبين الذين يشغلون أوضاعاً معينة في التنظيم بحكم مكانتهم الاقتصادية أو السياسية أو انتماماتهم الخاصة في المجتمع. كما أن اعتماد البيروقراطية على قواعد موضوعية غير شخصية، وممارسة السلطة على أساسها، قد يحقق قدرًا من المساواة بين الأفراد، لكنه لا يخلو من نتائج عكسية. إذ أن التأكيد على التعليم، يعني انتصار عضوية التنظيم على من لديهم إمكانيات مادية تمكّنهم من إجراء دراسات تستغرق وقتاً طويلاً، لكن يحصلوا على فرصة مناسبة داخل هذه التنظيمات. ومن ثم فإن نمو البيروقراطية قد يؤدي إلى القضاء على مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص، وهو من أهم مبادئ الديمقراطية^(٣).

وهكذا نلاحظ تلك النظرة التشاورية التي تلمسها في معالجة «فيبر» للنتائج البعيدة المدى للنمو التنظيمي. فقد أشار «فيبر» إلى النتائج السلبية التي ستصاحب التحول نحو البيروقراطية، وبخاصة فيما يتعلق بالديمقراطية والحرية الفردية. وربما يرجع هذا الطابع التشاوري الذي يسود تحليلات «فيبر» إلى تركيز خطته المثالية على

Peter M. Blau, Op. Cit., P. 22.

(١)

H.H. Gerth & C. W Mills, Op. Cit., P. 221.

(٢)

Ibid., P. 224.

(٣)

العناصر الرسمية التي تم داخل التنظيم الصناعي. وذلك على الرغم من أن وجه البيروقراطية غير الرسمي كان معروفاً لديه على حد تعبير «بلاو»^(١).

(ب) مشكلة الديموقراطية في التنظيم عند «ميتشيلز»:

قدم «روبرت ميتشيلز» R. Michels قانونه الشهير الذي أطلق عليه «القانون الحديدي للأوليجاركية» Iron Law of Oligarchy والذي يتلخص في أن كافة التنظيمات الكبرى الحديثة، تكشف عن اتجاه أوليجاركي واضح، فكل تنظيم لابد أن ينقسم إلى أقلية تشغّل أوضاع الرئاسة والتوجيه، وأغلبية تخضع لحكم هذه الأقلية^(٢). ويرى «ميتشيلز» أن ترک القوة في يد فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها^(٣).

ولكي يثبت «ميتشيلز» صدق هذا القانون الذي ذهب إليه، قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي كان أكثر الأحزاب قرباً إلى المبادئ الديموقراطية حينئذ، واتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه أيضاً حزباً أوليجاركياً تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد. ومن خلال هذه النتيجة قدم «ميتشيلز» استنتاجاً مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نمواً كبيراً في جهازها الإداري، نمواً يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقة، برغم ما تعتقده هذه التنظيمات من أيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرق والديموقراطية^(٤). ومن ثم ذهب «ميتشيلز» - في نظرته عن البيروقراطية والأوليجاركية - إلى أن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديموقراطية الداخلية، طالما أنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها^(٥). وربما يمكن أن نرجع ذلك إلى سببين رئيسيين: أولهما، أن الديموقراطية الحقيقة

(١) Peter M. Blau, Op. Cit., p. 6.

(٢) R. Michels, Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N. Y., 1962, P. 13.

(٣) R.C. Ford, OP. Cit., P. 434.

(٤) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٦٤ - ٦٥.

(٥) R. Michels, Op. Cit., P. 34.

تعنى مشاركة كل أعضاء التنظيم فى العمل السياسى المتعلق باتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها. وهذا الأمر يصعب تحقيقه فى الواقع، وخاصة إذا ما أخذنا فى الاعتبار التزايد الهائل فى أعداد من يشغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية فى التنظيمات. والسبب الثاني، تعدد المشكلات التنظيمية، واحتاجتها إلى خبرة فنية متخصصة، ومستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة وكيفية اتخاذ القرارات. وهذا الأمر أيضا لا يتواافق إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية. هذا فضلا عن أن قادة التنظيم يتحكمون فى قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة، مما يدعم فى النهاية أوضاعهم ويزيدوها قوة وثباتا^(١)، وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقة لتنظيماتهم^(٢)، وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، تلك الأوليغاركية تعنى بالضرورة وجود الاستغلال. فلقد أوضح «ميتشيلز» أكثر من مرة - أن الأوليغاركى يجب أن يحكم وفي ذهنه دائما مصلحة أولئك الذين وضعاوه فى السلطة. على أن «ميتشيلز» قد أوضح بعد ذلك، أن حكم الأقلية يسعى دائما إلى تثبيت الحكم فى أوضاعهم وإبعاد العمال وصغار الموظفين عن العمل السياسى. وهكذا يحدث تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم، فتقل رغبة القادة فى الاقدام على مخاطر النشاطات الثورية خشية اغضاب الحكومة وتعریض التنظيم للخطر، وبذلك يعمد التنظيم إلى أداء وظائفه فى هدوء وسکينة فيفقد ثوريته ويصبح محافظا.

· كما كشف «ميتشيلز» عن أن صعوبة تحقيق الديمقراطية ترجع أيضا إلى فشل التنظيم فى اكتشاف الوسائل التى تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم، فضلا عن صعوبة ممارسة الديمقراطية فى التنظيمات التى تصارع مع تنظيمات أخرى. فمثل هذا الصراع يفرض بطبيعته وجود قيادة حازمة تفرض اتباع الأوامر والتعليمات بدقة متناهية.

Ibid., pp. 63 - 77.

Ibid., pp. 107 - 157.

(١)

(٢)

هذا وقد قام ميتشيلز بتحليل ديناميات العلاقة بين الصفة Elite والجماهير Masses من خلال مناقشته لقضية الديمقراطية. فعندما يصل القادة إلى مراكز القوة، يصبحون جزءاً مكملاً للصفة. ومن ثم تصبح مصالحهم متعارضة مع مصالح الجماهير، لأنهم حينئذ سوف يسعون إلى تحقيق أوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم^(١).

ويتضح مما سبق، أن ميتشيلز قد اهتم بتحليل مشكلة الديمقراطية الداخلية بصفة خاصة. وكان هذا التحليل يشوه طابع التشاور. ونجد أن هذا الطابع التشاوري قد انعكس على معالجة «ميتشيلز» لمشكلة الديمقراطية في المجتمع ككل. إذ إن انعدام الديمقراطية الداخلية يعوق امكانية وجود نظم ديمقراطية على مستوى المجتمع السياسي ككل. ومن ثم فقد تنبأ «ميتشيلز» - قبل قيام الثورة في روسيا - بفشل الديمقراطية الاشتراكية، لأن الثورة تنتهي إلى ديكتاتورية فئة قليلة من القادة الذين سوف يكونون من المهراء والدهاء والقوة، بدرجة كافية تمكنهم من تحقيق السيادة الكاملة تحت شعار الاشتراكية^(٢).

ثانياً: النظريات الحديثة في التنظيم

وبعد استعراضنا لمشكلة الديمقراطية داخل التنظيم في ضوء التحليلات الكلاسيكية التي قدمها رواد التنظيم أمثال: «فيبر» و«ميتشيلز». نتناول الآن بعض الاتجاهات النظرية الحديثة التي تمس موضوع حرية الفرد داخل التنظيم، والتي ذهب إليها بعض علماء التنظيم المحدثين أمثال: «جولدنر» A. Gouldner و«بلاو» P.M. Blau و«سيمون» H. Simon و«سلزنيك» P. Selznick و«جاردنر» B. Gardner و«مور» D. Moore و«ميلر» W. H. Form و«فورم» D. C. Miller.

وفيما يلى استعراض نقدى لبعض القضايا النظرية التي أثارها علماء التنظيم المحدثون فيما يتعلق بمشكلة الديمقراطية داخل التنظيم.

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٦٥ - ٦٦.

R. Michels, Op. Cit., P. 19.

(٢)

(أ) القواعد البيروقراطية النيابية عند «جولدنر» :

ذهب «فيبر» إلى أن فاعلية السلطة القانونية توقف على طريقة وضع القواعد القانونية بالاتفاق أو بالإجبار أو بكليهما، على أساس أن هذه القواعد تتفق مع القيم الرشيدة^(١).

وقد حاول «الفن جولدنر» (A. Gouldner) اختبار بعض متصمنات نظرية «فيبر» واقعياً، وأورد نتائج هذا الاختبار في كتابه «أنماط البيروقراطية في الصناعة» وقد ذهب «جولدنر» في كتابه السالف الذكر، إلى أن «فيبر» قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعهما كما لو كانا نمطاً واحداً. النمط الأول، هو الذي يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية النيابية (representative form of bureaucracy) وفيه توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرءوس. وبذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال، ويرتكز على أسس ديموقراطية. وأما النمط الثاني، فهو ما يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقابية أو الجزائية (punishment - centered bureaucracy) وفيه تفرض القواعد على الأفراد^(٢). أي أن السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، ومن ثم يستمد شرعنته من جانب واحد فقط هو الإدارة.

ويوضح مما سبق، أن «جولدنر» قد كشف عن أن هناك بعض الخلط فيما تضمنته نظرية «فيبر» إذ إنه لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة، وبين تلك القواعد التي يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرءوس. وذلك على الرغم من أن طريقة وضع هذه القواعد تؤثر في فاعلية السلطة القانونية، أو في فاعلية السلطة البيروقراطية (bureaucracy effectiveness) كما يسميها «جولدنر»^(٣).

وفي الدراسة التي قام بها «جولدنر» في مصنع الجيش الأمريكي، تبين أن نمط البيروقراطية العقابية أو الجزائية، كان هو النمط السائد في هذا المصنع الذي قام بدراساته، حيث وجد «جولدنر» أن كلاً من الرؤساء والمرءوسين كانوا يستخدمون هذه

(١) Max Weber, Op. Cit., p. 329.

(٢) A. w. Gouldner, patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, III., The Free Pres, 1954, P. 24.
Ibid., P. 20.

(٣)

(٤)

القواعد لأهداف مختلفة، إذ يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، ويستخدمها المرءوسون كأداة للمساومة، أى أن هذا النمط من القواعد البيروقراطية قد ينطوي على وجود بعض المعوقات الوظيفية أو الصراعات لأن القيم المستندة إليه لا تلقى قبولاً من كل عضو في التنظيم، كما هو الحال بالنسبة للقواعد البيروقراطية النيابية.

هذا ويدعوه «جولدنر» إلى أن التنظيم الذي يعتمد على نمط البيروقراطية النيابية، يلتجأ إلى تزويذ العاملين فيه بالتعليم والثقافة المتخصصة والتدريب. وغالباً ما يرجع الانحراف عن القواعد البيروقراطية النيابية إلى جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد التي تلقى قبولاً عاماً من جميع الأفراد الذين اتفقوا على وضعها^(١).

ومن هذا الإطار النظري الذي قدمه «جولدنر» أثناء دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية في مصنع الجبس الأميركي الذي قام بدراسته، يتبيّن لنا أن «جولدنر» قد ميز بين نمطين من أنماط البيروقراطية الصناعية، أحدهما يتصف بالطابع العقابي أو الجزائي، حيث لا يتم اتفاق الأفراد على القواعد القانونية، أما النمط الثاني من أنماط البيروقراطية، فيتصف بالطابع النيابي، حيث توضع القواعد بالاتفاق بين الإدارة والعمال. أى أن القواعد القانونية في هذا النمط تتم بالاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس، وتستند إلى تأييد جماعي من كل من الطرفين، مما يخفف من حدة التوترات والصراعات بينهما.

ويتضح مما سبق، أن «جولدنر» قد ميز بين نمطين من أنماط البيروقراطية الصناعية، مما ممكّنه من الأخذ بوجهة نظر مترافقية في مقابل تلك النظرة المتشائمة التي ذهب إليها كل من «فيبير» و«ميتشيلر»، اللذين بالغا في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية، متّجاهلين بذلك تلك الضغوط الأخرى التي قد تعمل على تحقيق الأهداف الديمقراطية داخل التنظيم.

Ibid., p. 24.

(١)

(ب) البيروقراطية والديمقراطية داخل التنظيم عند «بلاو»:

يتحدث «بيتر بلاو» (Peter M. Blau) عن العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية. ويذهب «بلاو» إلى أن كل من التنظيمين البيروغرافي والديمقراطي يعد نوعاً مختلفاً من التنظيمات الاجتماعية. فالتنظيم البيروغرافي عبارة عن تنظيم اجتماعي قد انشئ بهدف تحقيق أهداف معينة. ونجد أن المبدأ التنظيمي السائد فيه هو مبدأ «الفعالية الإدارية» administrative efficiency. أما التنظيم الديمقراطي فهو تنظيم اجتماعي من نوع آخر، يهدف إلى تحقيق أهداف عامة تمثل مشيئة الأغلبية أو ممثليهم. ومن ثم فإن المبدأ التنظيمي السائد في التنظيم الديمقراطي، هو مبدأ «حرية المخالف» Freedom of dissent.

ويتضح مما سبق، أن «بلاو» يفرق بين التنظيمين: البيروغرافي والديمقراطي على أساس المبدأ التنظيمي السائد في كل منهما. فمبدأ الفاعلية هو المبدأ التنظيمي السائد في التنظيمات البيروغرافية، أما مبدأ حرية المخالف، فهو المبدأ التنظيمي السائد في التنظيمات الديمقراطية. فإذا تأسس تنظيم معين بهدف تحقيق أهداف معينة، فالمنتظر أن تقوم إدارته على أساس معايير الفاعلية، ويسمى هذا بالتنظيم البيروغرافي. أي أن شكل التنظيم البيروغرافي يختلف بصورة أساسية عن شكل التنظيم الديمقراطي الذي تمسك بزمام السلطة فيه مشيئة الأغلبية.

وبالنسبة لمبدأ: الفاعلية وحرية المخالف، نجد أن كلاً منهما يصلح لغاية واحدة دون الأخرى. فعندما يأخذ بعض الناس على عاتقهم مسئولية تحديد الأهداف الاجتماعية التي تمثل معظمهم يجدون أن المشكلة الأساسية هي في توفير الفرصة واسع المجال لسمع وظهور جميع وجهات النظر المتقاربة. إما إذا كانت المسئولية مقابل ذلك تحقيق أهداف اجتماعية معروفة، فال المشكلة الأساسية التي يجب حلها عندئذ هي اكتشاف الوسائل الفعالة، لا الأكثر شعبية، التي تؤدي إلى الأهداف المنشودة. ولا تتطلب القيم الديمقراطية تحديد أهداف اجتماعية بقرار من الأغلبية وحسب، بل تتجاوز ذلك إلى وجوب تحقيق هذه الأهداف بواسطة أفضل الطرق والأساليب المتوفرة فعالية وجدوى، وذلك بإنشاء التنظيمات التي تسير بيروغرافيا لا ديمقراطيا.

ويتبين مما سبق، أن وجود التنظيمات البيروقراطية لا يعد مخالفًا أو مناقضا للقيم الديمقراطية. وإنما تتعرض القيم الديمقراطية هذه لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية وسيطرتها على التنظيمات التي تكون فيها حرية المخالفه أمرا أساسيا وضروريًا، وهي التنظيمات التي يكون هدفها تمكين الأفراد من التوصل إلى قرارات ديموقراطية.

ولتوسيع العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية، يذكر «بلاو» أن علينا أن نفرق بين النتائج الداخلية والنتائج الخارجية. فنحن إما أن نكون مهتمين بتنظيمات بيروقراطية معينة وما إذا كانت هذه التنظيمات تتماشى مع القيم الديمقراطية الداخلية، وبالتالي معرفة ما إذا كان هناك مبرر لتنظيم بعض التنظيمات تنظيمات بيروقراطيا، وإما أن نكون مهتمين ببحث حالة المجتمع الذي توجد فيه تنظيمات بيروقراطية متعددة، وعلينا أن نتساءل ما إذا كانت تلك التنظيمات خطرا على المؤسسات الديمقراطية وإذا صع ذلك فما الذي ينبغي عمله لحماية الديمقراطية من ذلك الخطر^(١).

ويتحدث «بلاو» عن مستقبل الديمقراطية، وما ينطوي عليه شيوخ التنظيمات البيروقراطية، وأثره في التنظيمات الديمقراطية. فالبيروقراطية من شأنها أن تترك السلطة في أيدي رجال قليلين وأن تحد من حرية الأفراد، تلك الحرية التي هي من ضرورات الديمقراطية، وقد تكون البيروقراطية بمثابة خطر يهدد الحريات الديمقراطية ولكنها في الوقت نفسه تقوم بوظائف هامة في المجتمع الديمقراطي لا يمكن تجاهلها، فقد بين «فيبر» أن سياسات التوظيف البيروقراطية التي تعتمد على المؤهلات الفنية تحفف الوطأة على المجموعات المحرومة وتفتح أمامها مجال التنافس على الوظائف، إذ تعمل البيروقراطية على تقوية الديمقراطية عن طريق تقليل أهمية المركز الاجتماعي للفرد، كنبل المولد أو لون البشرة.

ومن المبادئ الديمقراطية الأساسية، مبدأ «المساواة أمام القانون»، ونجد أن وجود الهيئات التنفيذية التي تقوم على أساس بيروقراطي ضروري حتى يتمتع جميع

(١) Peter M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society*, N. Y.: Random House, Inc., 1956, pp. 101 - 107.

أعضاء المجتمع بالمساواة أمام القانون. ونجد أن الأهداف الديمocratية مستحيلة التحقيق في المجتمع الحديث دون قيام التنظيمات البيروقراطية التي تضعها موضع التنفيذ. فإذا ما تقرر بالأساليب الديمocratية إنشاء خدمة مجانية لمساعدة الناس على التوظيف، فإنه لابد من إنشاء جهاز إداري معقد للوصول إلى هذا الهدف^(١).

هكذا يتبيّن مما ذهب إليه «بلاو»، أن هناك علاقات وتأثيرات متبادلة بين البيروقراطية والديمocratية. فقد تكون البيروقراطية بمثابة خطر يهدد الحريات الديمocratية. وقد أكد ذلك «فيبر» من قبل، كما يؤكد ما ذهب إليه «شارلز هينمان» (C. Hyneman) من أن التنظيم البيروقراطي لديه من الوسائل والأساليب المختلفة ما يمكنه من أن يقوض أو يحكم «الحكومة» بمعنى «المؤسستين التشريعية والتنفيذية»^(٢). وفي نفس الوقت، نجد أن البيروقراطية يمكن أن تقدم كثيراً من الخدمات للمجتمع الديمocratique، فالبيروقراطية لا تخل بالديمocratية، كما أن الأهداف الديمocratية مستحيلة التحقيق دون قيام التنظيمات البيروقراطية التي تضعها موضع التنفيذ.

(ج) عملية صنع القرار عند «سايمون»:

يرى «هربرت سايمون» (Herbert Simon) أن القرار - في ضوء نظرية اتخاذ القرارات - يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البديلات (alternatives) المتاحة، لكن يمكن حل المشكلات التي تواجهه تحقيق الأهداف التنظيمية. أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم^(٣). بل إن سايمون قد ذهب إلى أبعد من ذلك، فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم.

ويصدر الفرد قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات: المعطيات الواقعية (factual premises) والمعطيات القيمية (value premises). والمعطيات الواقعية هي عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها، أي أن هذه المعطيات الواقعية يمكن إخضاعها للاختبار الأميركي

Ibid., pp. 114 - 116.

(١)

Charles Hneman, *Bureaucracy in a Democracy*, N. Y.: Harper and Brothers, 1950. pp. 26 - 35. (٢)
H. Simon, *Administrative Behavior*, N. Y., 1961, P. 102.

(٣)

للحتحقق من مدى صدقها. أما المعطيات القيمية، فهي عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي في المثل الأول، وهي لا تخضع للاختبار الأمبيريقي حيث إنها لا تتعلق بما هو قائم بالفعل، بل بما ينبغي أن يكون^(١). وتعلق المعطيات الواقعية بالوسائل لأنها ترتبط بما هو قائم بالفعل، أما المعطيات القيمية فتتعلق بالأهداف، حيث إنها ترتبط بما ينبغي أن يكون.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن القرار الرشيد هو النتيجة التي يستخلصها من هذين النوعين من المعطيات. كما يمكن النظر إلى السلوك الرشيد على اعتبار أنه سلسلة متصلة من الوسائل والغايات. أي أن السلوك في التنظيم يعتبر سلوكاً هادفاً حيث إن الأفراد يشكلون التنظيمات لكي يحققوا هدفاً مشتركاً.

وقد حاول «سايمون» تغيير انتماء الفرد للتنظيم، والأسباب التي تدفعه إلى المشاركة فيه، متبنياً وجهة نظر «شستر برنارد» C. Barnard، التي نظر بمقتضاها إلى التنظيم بوصفه نسقاً يوازن بين الحوافز أو البواعث أو المكافآت، وبين الإسهام الفردي تعاقد أو صفقة يحصل الفرد بمقتضاها على بعض الحوافز أو البواعث أو المكافآت مقابل عمله أو إسهامه أو مشاركته في التنظيم. ويتوقف استمرار الفرد في التنظيم ومشاركته فيه على مدى توازن المكافآت التي يمنحها له التنظيم مع مبلغ الجهد الذي يبذله والاسهام الذي يقدمه للتنظيم. ويعتمد الفرد على معيار أو محك ذاتي - الرضا الشخصي - في تقدير هذا التوازن المطلوب بين المكافأة والاسهام.

ويذكر «مارش» J. Marsh، أن رغبة الفرد في الإسهام في التنظيم تتوقف على نظام المكافآت المعمول به داخل هذا التنظيم، وأن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز أو المكافآت تختلف عن الأفراد الآخرين، ويساهم الفرد على قدر رضائى عن هذه المكافآت المقدمة له^(٢).

Ibid., P. 45.

(١)

C. Barnard, OP. Cit., PP. 66 - 69.

(٢)

James Marsh and H. Simon, Organizations, N. Y: John Wiley and Sons, Inc., 1958, PP. 110 - 111. (٣)

إلا أننا نلاحظ أن هذا التفسير الذي ذهب إليه «سايمون» - لأسباب انتفاء الفرد للتنظيم ومشاركته فيه - يفترض السلبية في أعضاء التنظيم، وأن هؤلاء الأعضاء أدوات سلبية بصفة مبدئية، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات، ولكنها لا تبادر بالعمل كما لا تبادر بالتأثير بطريقة تذكر.

ونجد أن افتراض فكرة «السلبية» في أعضاء التنظيم، وبالتالي فكرة ضرورة تشجيعهم على الإسهام عن طريق المكافآت، قد بدأها «برنارد» حيث يذكر في كتابه «وظائف المديرون»، أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم، وإذا كان التنظيم غير قادر على إيجاد المكافآت لإحداث التعاون والاسهام المطلوب من الأفراد، فإن التنظيم سيتلاشى. فلابد من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث العزيمة والتعاون اللازمين للعمل، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابي^(١).

كما نلاحظ أن هذا التفسير الذي ذهب إليه «سايمون»، يجعلنا نرفض الافتراضات التي يقوم عليها السلوك الإنساني في ظل النظريات الكلاسيكية في التنظيم، ونعتبر هذه الافتراضات ناقصة وغير كاملة. إذ تنظر النظريات الكلاسيكية إلى السلوك التنظيمي على أنه سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم. في حين أن هناك عوامل أخرى متوقعة وغير متوقعة تؤدي إلى سلوك الأفراد داخل التنظيم. فهناك عمليات تفاعل مستمرة بين الفرد وبين الجماعة وبين التنظيم. وأن أي فعل يمكن أن يحدث ردود أفعال لا رد فعل واحد، كما يمكن أن تحدث ردود أفعال لم تكن متوقعة^(٢). ومن ثم يمكن القول بأن افتراضات دوافع السلوك الإنساني في النظريات الكلاسيكية، تعتبر غير دقيقة. هذا بالإضافة إلى أن النظريات الكلاسيكية لم تعط اهتماما كبيرا لدور الصراعات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم في توضيحها لحدود السلوك التنظيمي. وفي هذا الصدد، يذكر «مارش» و«سايمون» أن هناك نوعين أساسيين من الصراعات: صراع داخل الفرد ذاته، وصراع

C. Barnard, Op. Cit., p. 10.

(١)

J. Marsh and H. Simon, Op. Cit., p. 35.

(٢)

بين الفرد وغيره من الأفراد داخل التنظيم. ويتم رد فعل التنظيم في مواجهة هذه الصراعات، عن طريق أربع عمليات هي: حل المشكلات، والإقناع، والمساومة، والمناورات السياسية^(١).

(د) تفويض السلطة عند «سلزنيك»:

يرى «فيليب سلزنيك» (P. Selznick)، أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة (delegation of authority)، لأن الأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظراً لتعقد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها. غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، واعتبارها غايات في حد ذاتها. ويطلب ذلك بالضرورة استعادة مركزية القبض والإدارة، ثم تبدأ الدائرة من جديد^(٢).

وقد اعتمد «سلزنيك» في تطوير نظريته وأفكاره النظرية السالفة الذكر، على دراسة أميريكية أجرتها على منظمة «التنس فالى» Tennessee Valley Authority وهي إحدى المنظمات الأمريكية، التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق الريفية، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل: تنظيم الري، وتدعم القوة الكهربائية، وتوزيع المخصبات، وتطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي. غير أن الصفة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق، قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم، مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة، لكن توافق مع ظروف تلك المجتمعات، مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطاً من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم^(٣).

وقد قام «سلزنيك» بدراسة هذه المنظمة بوصفها تنظيماً ديموقراطياً يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات إصلاحية عديدة. وحينما اهتم

ibid., p. 112.

(١)

P. Selznick, "Foundation of the Theory of Organization" American Sociological Review, vol. 31, 1948, P. 30.

William F. Whyte & Frank B. Miller, OP. Cit., P. 296.

(٢)

سلزنيك بدراسة مشكلة الديموقراطية داخل التنظيم، وجد نفسه قريباً من دراسة «ميتشيل» السالف الإشارة إليها. لأنه أوضح تطور الأوليغاركية البيروقراطية ونموها وكشف عن تسترها وراء قناع زائف من الديموقراطية. وقد بدأ سلزنيك بافتراض التسلیم بوجود ضغوط بيروقراطية، ثم بدأ بعد ذلك في البحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطاً ومراقبة ذاتية.

هذا وقد اهتم «سلزنيك» ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية، فأوضح النتائج المترتبة على تراكم هذه المعوقات، وكشف عن وجود ميكانيزمين استخدماهما منظمة «التنس فالى»، فقد لجأت المنظمة إلى استقطاب البارزين من الأعضاء في المجتمع المحلي وأشركتهم في إدارة التنظيم، بحيث جعلت مسئولية اتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذي قد يشنّه رجال المجتمع المحلي على سياسة المنظمة ونشاطاتها. ثم لجأت المنظمة بعد ذلك إلى نشر أيديولوجية خاصة بها، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته.

ويرى «سلزنيك» أن هناك حاجات مختلفة للأنساق، من بينها، الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم. ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجات، فكشف عن أن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة، كما حاول «سلزنيك» تفسير السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد، أو بارجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، ويؤكد «سلزنيك»، أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبية لها.

وقد أوضح «سلزنيك» أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديداً للتنظيم في إدارته، ولكنه كشف عن أن هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم^(١).

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٩٢ - ٩٤.

ونرى أن هناك نوعاً من الالتجاء بين ما ذهب إليه «سلزنيك» من أن السلوك التنظيمي يجب أن يحلل في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبية لها، وبين ما سبق أن ذهب إليه «بارنارد» من أنه يمكن النظر إلى التنظيم بوصفه نسقاً يوازن بين ال拉斯يات التي يقدمها الأفراد له والمكافآت التي يمنحها لهم.

(هـ) نطاق الاشراف الواسع عند «جاردنر»، و«مور»:

يذكر «جاردنر» (Burleigh B. Gardner) و«مور» (David Moore)، أن البناء التنظيمي قد يأخذ أحد شكلين أساسين: الشكل الأول يمثل التسلسل الصيق الطويل، والشكل الثاني يمثل التسلسل الواسع العريض (المفرط). ويقوم الشكل الأول على أساس نظرية نطاق الضبط أو التمكّن أو الاشراف (Span of control)، ويقصد بهذا النطاق، عدد المرؤوسيين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد. وتذهب نظرية نطاق الاشراف، إلى أن هذا النطاق يتسع أن يكون ضيقاً كلما صعدنا إلى أعلى في البناء التنظيمي حتى يصلح أقل ما يمكن في مستوى الإدارة العليا. ثم يتسع هذا النطاق تدريجياً كلما هبطنا إلى أسفل في الهيكل التنظيمي. فإذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع الإشراف الدقيق إلا على عدد محدود من الأفراد قد لا يتعدى تسعة أفراد، فإن رئيس العمال يستطيع أن يشرف على عدد أكبر من العمال في المستوى طالما أن عملهم نمطي وروتيني، ومع ذلك فلا يجب أن يزيد عدد المرؤوسيين على عدد معين حتى يتمكن الرئيس من حسن الإشراف.

أما الشكل الثاني من أشكال البناء التنظيمي، فيقوم على افتراض يذهب إلى «أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا ما منح العاملون قدرًا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات». ونجد أن منح العاملين قدرًا أكبر من التحرر في أداء العمل، يسمح بتوسيع نطاق الإشراف، أي يسمح بزيادة عدد المرؤوسيين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد.

ويخلص «جاردنر، ومور»، إلى أن نمط الإشراف في المستويات الدنيا يتأثر بشكل البناء التنظيمي والفلسفة التي يقوم عليها. فالمسئلون المباشرون يشغلون

مكانة دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكهم وعلاقتهم مع العمال محكمة بسياسة الإدارة وتوجيهاتها. ومعنى ذلك أن البناء التنظيمي الذي تعددت الإدارة يؤثر في أنماط الأشراف القائمة داخل التنظيم^(١).

ومن ثم تلجأ كثيرة من التنظيمات إلى الأخذ بنطاق الأشراف الواسع، للتعمق بالميزايا التي يتحققها، وتجنب عيوب نطاق الأشراف الضيق. وفي هذا الصدد، يذكر «إرنست ديل» Ernest Dale، أن ضيق نطاق الأشراف يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية وبالتالي طول خط السلطة، ذلك الخط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول عن التنظيم، مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق. ومهما تم إحداث تفويض في السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولاسيما المهم منها سيتم في أعلى مستوى. وبذلك قد تكون الصورة عند متعدد القرارات غير مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المترافق^(٢)، وذلك على عكس الحال في حالة نطاق الإشراف الواسع، حيث يعمل على قصر خط السلطة، ويحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرءوسين وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق اللامركزية decentralization في اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي. فنطاق الأشراف الواسع يرغم الرؤساء على تفويض السلطة للمرءوسين. ونلاحظ أن كثرة طلبات المرءوسين من الرؤساء باتخاذ قرارات في موضوع معين يجعل الرؤساء بعد مدة وتحت ضغط الأمر الواقع مؤمنين بضرورة تفويض السلطة في كثير من الموضوعات^(٣).

ويتبين مما سبق، مدى فاعلية نطاق الأشراف الواسع بالنسبة للتنظيم، لذا نلاحظ أن كثيراً من التنظيمات تعمل على الأخذ بنطاق الأشراف الواسع، وتجنب

W. F Whyte & F.B Miller, Op Cit., PP. 357, 308.

(١)

E. Dale. Organizaton. Op. Cit., pp. 142 - 143.

(٢)

Ibid., P. 161.

(٣)

الأخذ بنطاق الاشراف الضيق. إذ أن نطاق الاشراف يؤدى إلى ظهور مشكلات عديدة في التنظيم، لأنه يؤدى إلى إيجاد مستويات اشرافية متعددة تعدد من مشكلات الاتصال داخل التنظيم^(١) بالإضافة إلى أن نطاق الاشراف الضيق قد يؤدى إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم، مما يؤدى إلى ضعف احساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحد مع أهدافه^(٢).

ويتضح مما سبق، أن شكل البناء التنظيمي يمكن أن يؤثر على أنماط الاشراف الموجودة داخل التنظيم، إذ إن المشرف لا يتمتع بدرجة عالية من التحرر في أنماط سلوكه وما يتخذه من قرارات في موقف العمل، ذلك لأنه يشغل مكانة دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكه وعلاقاته مع العمال تتأثر بالضغوط التي تفرض عليه من المستويات التنظيمية العليا.

هذا وقد تبين من كثير من الدراسات - وعلى الأخص بحوث «ليكرت» R. Likert وزملائه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة «ميتشجان» - أن هناك نمطين للإشراف: النمط الأول هو الإشراف الموجه للعمال (employee centered)، وفي هذا النمط من الإشراف يقوم المشرف بتركيز اهتمامه حول العمال ويحيط مرؤوسه بنظرة إنسانية خالصة. ويحاول المشرف أن يسلك بطريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعي من أعضاء الجماعة التي يتولى قيادتها. ويبذل المشرف في هذا النمط جهدا كبيرا من أجل إثارة دافعية العمال والاهتمام بشئونهم ورعايتها مصالحهم، فالإشراف في رأيه وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية.

أما النمط الثاني من الإشراف، فهو الإشراف الموجه للإنتاج (production centered) حيث يهتم المشرف بإنجاز العمل وأدائه أكثر من اهتمامه بجماعة العمال.

H. Simon, Op. Cit. pp., 26 - 28.

(١)

J. Worthy "Organizational Structure and Employee Morale" American sociological Review, vol., 15, pp. 169 - 179.

(٢)

وفي هذا النمط من الاشراف يحاول المشرف تحقيق الأهداف الرسمية، دون أن يمنح المرؤوسين اهتماماً شخصياً.

ولقد خالص «ليكرت» وزملاؤه من هذه البحوث إلى أن المشرف الذي يوجه إشرافه للعمال يكون أكثر فاعلية ويستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التي يحصل عليها المشرف الذي يعني الإنتاج وإنجاز العمل في المحل الأول^(١).

كما يتبيّن أيضاً مما سبق، أن شكل البناء التنظيمي - الذي يعتمد على نطاق الاشراف الواسع أو الضيق - يمكن أن يؤثر على نوع الإدارة الموجودة داخل التنظيم الصناعي، وما إذا كانت هذه الإدارة ديمقراطية أم استبدادية. إذ لا تختلف الإدارة الديموقراطية عن الإدارة الاستبدادية من حيث الحصول على السلطة، فكلتا هما تملك السلطة، غير أن الإدارة الديموقراطية تأخذ بمبدأ تفويض السلطة على أكبر نطاق ممكن إلى درجة تقترب من اللامركزية. وهذا ما يسمح به البناء التنظيمي الذي يقوم على الأخذ بنطاق الاشراف الواسع. وذلك على عكس الحال في الإدارة الاستبدادية التي تجعل السلطة كلها في يدها ولا تفوض منها إلا نزراً بسيئاً، مما يجعل هذه الإدارة قد تتحقق في تحقيق غايات التنظيم بصورة فعالة، لأنَّه في ظل هذه الإدارة الاستبدادية، يقوم الرئيس وحده بتحديد الأهداف المطلوبة دون اشراك المرؤوسين معه. وفي هذا الصدد، يذكر «بيتر بلاو»: «أن القول بأن تقرير الرئيس للأهداف التي يجب العمل على الوصول إليها هو أكثر فاعلية، قول مردود، إذ ليس بإمكان هذه السياسة تحقيق الغاية المرجوة وهي تحديد هذه الأهداف التي يتفق عليها الجميع أو التعبير عن وجهة نظر الأغلبية»^(٢).

R. Likert, OP. Cit., PP. 5 - 25.

(١)

P. M. Blau, OP. Cit., PP. 106 - 107.

(٢)

(و) تطور علاقات السلطة عند «ميller ، وفورم»:

يرى العالمان «ميller ، وفورم»، أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا لعدة مراحل تبدأ من مرحلة العلاقات الاستبدادية (authoritarian) إلى مرحلة العلاقات القانونية (Legalistic)، ثم مرحلة الوقف على اتجاهات العاملين (employee - oriented) وبعد ذلك تأتي مرحلة الديموقратية في اتخاذ القرارات (democratic decision - making) حتى نصل في النهاية إلى مرحلة الإدارة المشتركة (co - determinate management).

ويذكر العالمان «ميller»، و«فورم»، أن كل مرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة السالفة الذكر، تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية عند كل من الإدارة والعمال.

هذا ويعرض العالمان لموقف كل من الإدارة والعمال خلال هذه المراحل المختلفة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات. فقد كانت الإدارة - في ظل مرحلة العلاقات الاستبدادية - تقوم بإصدار الأوامر لكن يطيعها العمال كما هي بدون مناقشة أو معارضة. ثم تدرج المواقف بين الطرفين تدريجيا حتى تصل إلى موقف - في ظل مرحلة الإدارة المشتركة - تقوم فيه الإدارة بعرض فرصة كبيرة أمام العمال للمشاركة في الملكية والإدارة، وبذلك يشارك العمال فعليا في ملكية وإدارة التنظيمات في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل تطور علاقات السلطة^(١).

ويتبين مما ذهب إليه الباحثان «ميller ، وفورم»، أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات طبقا لمراحل محددة بحيث تتجه من مرحلة العلاقات الاستبدادية إلى «مرحلة الإدارة المشتركة». قد سبق أن تحدثنا عن هذه المراحل أثناءتناولنا لتطور علاقات السلطة داخل التنظيمات في الفصل الرابع.

وهذا الاتجاه نحو الديموقратية، يؤيده ما ذهب إليه بعض علماء الإدارة، مثل: «جون فيفنر» (J. Pfiffner)، «وفرانك شيرروود» (F. Scherwood)، اللذين ذهبا إلى أن

هناك تحولات تتم داخل التنظيمات بحيث أصبحت السلطة تستمد من المجموعة بدلاً مما كانت تستمد من أعلى (من قمة التنظيم)، وأصبحت القيادة بالقبول بعد أن كانت بالسلطة، وأصبح التغيير التكنولوجي يتم بالمشورة بعد أن كان يتم بالأمر^(١).

ثالثاً، التطورات في نظرية التنظيم

من الاستعراض السابق، لمشكلة الديمقراطية في ضوء الاتجاهات النظرية الكلاسيكية والحديثة، يتبيّن لنا أن هذه الاتجاهات قد اختلفت فيما بينها في إدراك مدى فاعلية الممارسات الديمقراطية داخل التنظيم، فقد كان بعض هذه الاتجاهات - كتلك التي يمثلها العلماء الكلاسيكيون أمثال: «فيبر» و«ميتشيلز» - متشائماً، يقلل من مدى فاعلية هذه الممارسات الديمقراطية داخل التنظيم، ويبالغ في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية. وقد اهتمت التحليلات الكلاسيكية عموماً بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على وجود الفرد وحريته. فقد كشف «فيبر» عن انهيار شخصية العامل نتيجة تقسيم العمل، واهتم ميتشيلز بتوضيح الجانب السياسي لاغتراب الفرد، والضياع الذي يعاني منه أعضاء التنظيم نتيجة لانصراف القلة الحاكمة عن شؤون التنظيم ومشكلاته. وقد كتب العلماء الكلاسيكيون في مشكلة الديمقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد، يشوبها طابع الشاًئم بهدف إبراز النتائج السلبية التي يحدثها بناء التنظيم على حرية الفرد ومبادئه.

وهذا الشاًئم الموجود في الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالمبالغة في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية، قد يرجع إلى عدة عوامل منها:

(أ) أن التحليلات الكلاسيكية قد نشأت في جو تسود فيه الروح غير الديمقراطية، فقد اشتقت هذه التحليلات فلسفياً من واقع القرن التاسع عشر نتيجة تفاعلات عدة تيارات فكرية كانت سائدة حينئذ. وقد ساعد على نشأتها ظهور الثورة الصناعية واحتراق الآلات وسيطرتها على الإنسان. وقد انعكس أثر هذا الجو غير

John Pfiffner & Frank Scherwood, Administrative Organization, N. J: Englewood Cliffs, (١) Prentice Hall, Inc., 1960, P. 108.

الديمقراطي على تلك المفاهيم المسيطرة على التحليلات الكلاسيكية، مثل:
مفهوم التوجيه، والرقابة، وإصدار الأوامر^(١).

(ب) نقص مقدرة العمال - في هذه الفترة التي نشأت فيها التحليلات الكلاسيكية -
على القيام بالمارسات الديمقراطية نتيجة انخفاض مستوى التعليم والتدريب
والخبرة، مما يؤدي إلى ضعف فاعلية الممارسات الديمقراطية^(٢).

(ج) أن الممارسات الديمقراطية قد تكون محفوفة ببعض المخاطر مثل: التعارض
بين القرارات الواقعية والقرارات المثالية، وضياع الوقت أثناء قيام طرفى الإنتاج:
الإدارة والعمال، بالمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات التى تستغرق كثيرا من
الوقت، بالإضافة إلى الصراع السياسى الذى قد ينشأ بين الطرفين^(٣).

وعلى الرغم من أن تشاومن أصحاب الفكر الكلاسيكي - وعلى الأخص
«ميتشيلز» - قد ترك تأثيره الواضح على بعض علماء التنظيم المحدثين، إلا أن هؤلاء
العلماء المحدثين كانوا أكثر تفاؤلاً من العلماء الكلاسيكين في نظرتهم إلى مشكلة
الديمقراطية داخل التنظيم. فقد كشفت تحليلات هؤلاء العلماء - وعلى الأخص
تحليلات «جولدنر» و«بلاو» و«سلزنيك» لبناء التنظيمات وдинامياتها - على أن هناك
احتمالات وبسائل أخرى جديدة لم يفكروا فيها العلماء الكلاسيكيون الذين كتبوا في
مشكلة الديمقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد، متتجاهلين تلك الضغوط الأخرى
التي قد تسهم في تحقيق الأهداف الديمقراطية.

وقد يرجع هذا التفاؤل الموجود في الفكر التنظيمي الحديث، إلى عدة عوامل، منها:

(أ) سيادة الروح الديمقراطية في المجتمعات الحديثة، حتى أصبحت كل الأنظمة
السياسية تقريراً تتحول لنفسها صفة الديمقراطية، كما اتسع المفهوم

1 bid., P. 54.

(١)

Charles levinson (ed.) Industry's Democratic Revolution, London: George Allen and Unwin, (٢)
Ltd., 1974. P. 58.

Cheser. Barnard, Organization and Management., Harvard University Press, 1960, PP. 30 - 31. (٣)

الديموقراطي ليتمتد خارج الإطار السياسي ويفرض نفسه على العديد من المجالات والقطاعات، ومن بينها قطاع الصناعة^(١).

(ب) أصبحت الإدارة الأوتوقراطية، أمراً غير مرغوب فيه في العصر الحديث، بل سوف يتحول هذا النوع من الإدارة في القريب العاجل إلى استحالة عملية. وكان لزاماً أن يحل محل الإدارة الأوتوقراطية وسيلة أخرى تسير التطور الحديث في الفكر وفي الظروف الاجتماعية القائمة. ومن ثم ظهرت أهمية فكرة المشاركة في الإدارة لتحقيق هذا الهدف^(٢).

(ج) ارتفاع مقدرة العمال على القيام بالمعارضات الديموقراطية في العصر الحديث. ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى التعليم والتدريب والخبرة، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الممارسات الديموقراطية داخل التنظيمات الصناعية. إذ إن الاتجاه نحو الديمقراطية يتطلب - على حد تعبير «Miller»، و«Form» - مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية عند كل من طرفي الإنتاج: الإدارة والعمال^(٣).

(د) بانتشار الديمقراطية، أصبح لا ينظر إلى قوة العمال ك مجرد سلعة أو آلة في المنتشرة. بل أصبح ينظر إلى قوة العمال على أنها عنصر حيوي من عناصر الإنتاج لا يقل شأنها عن عنصر رأس المال. ومن ثم كان أمراً منطقياً أن تمثل في مجلس إدارة المشروع جنباً إلى جنب مع رأس المال^(٤).

هذا وقد أدت هذه العوامل السالفة الذكر، إلى حدوث تطورات أو تحولات في نظريات التنظيم. وإن الاستعراض السابق للاتجاهات النظرية التي تمس موضوع الدراسة، ليوضح لنا أن هناك تطورات أو تحولات قد حدثت فعلاً في جوهر نظريات التنظيم، وأن هذه التطورات أو التحولات تسير من الاتجاه نحو الأوتوقراطية إلى الاتجاه نحو الديمقراطية. وهذا ما يكشف عنه الجدول التالي، والذي قمنا بإعداده بناءً على تحليلنا للاتجاهات النظرية المختلفة السالفة الذكر.

(١) سيد إبراهيم الجبار، «الفكر الديموقراطي في التربية»، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد السابع، العدد الأول، يناير ١٩٧٠، ص ٤٣.

(٢) محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة: مكتبة عين شمس، (بدون تاريخ)، ص ٣٨٠.

(٣) D.C. Miller & W.H. Form, op. cit., p. 626.

(٤) أحمد زكي بدوى، المرجع السابق، ص ٤٠٧.

**جدول يوضح التطورات في نظريات التنظيم
من الاتجاه نحو الأوتوقراطية إلى الاتجاه نحو الديموقراطية**

التحول من	إلى
<ul style="list-style-type: none"> * أهداف التنظيم تعبّر عنها قلة من أعضاء من أعضاء التنظيم. * السلطة تستمد من أعلى وتم القيادة بالقوة (بالسلطة). * بناء سلطة جامد يتصنّف باللامركزية وتركيز وتفويض السلطة. * ضيق نطاق الإشراف (التمكن) وتعدد المستويات الإدارية وبالتالي قصر خط السلطة وصعوبة الاتصالات. * الاتجاه نحو الديموقراطية. * شكل البناء التنظيمي يمثل التسلسل الضيق الطويل نتيجة لضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات الإدارية. * القواعد البيروقراطية ذات طابع عقابي أو تأديبي أو جزائي. * سيطرة التنظيم على وجود الفرد وحريته وتقييده لمبادئه وحرمانه من ممارسة الديموقراطية. * التغييرات في مجال العمل تتم بالمشورة. * يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منع العاملون قدرًا أكبر من التحرر في أداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات. * رضا أعضاء التنظيم يتحقق الكفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> * أهداف التنظيم تعبّر عنها الغالبية العظمى من أعضاء التنظيم. * بناء سلطة مرنة يتصنّف باللامركزية وتركيز وتفويض السلطة. * الاتجاه نحو الأوليغاركية. * تأسيس البناء التنظيمي يمثل التسلسل الضيق الطويل نتيجة لضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات الإدارية. * القواعد البيروقراطية ذات طابع عقابي أو تأديبي أو جزائي. * سيطرة التنظيم على وجود الفرد وحريته وتقييده لمبادئه وحرمانه من ممارسة الديموقراطية. * التغييرات في مجال العمل تتم بالأوامر. * يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة عن طريق الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله. * الكفاءة تتحقق برضاء أعضاء التنظيم.

وبناء على هذه التطورات أو التحولات التي كشفت عنها الاتجاهات النظرية، والتي تشير إلى أن التنظيمات تحول من الأوتوقراطية نحو الديموقراطية، نرى أنه يمكننا تطوير إطار نظري للتمييز بين التنظيمات الصناعية التي تسودها الأوتوقراطية وتلك التي تشيّع فيها الروح الديموقراطية. وذلك على أساس اعتبار تلك الخصائص أو الفروق - الواردة في الجدول السالف الذكر - بمثابة محكّمات متعددة للتمييز بين هذين النوعين من التنظيمات.

ولا نزعم بذلك أتنا نحاول تطوير ثانية نظرية^(١) تقابل بين تنظيم تسود فيه الأوتوقراطية وأخر تشيّع الروح الديموقراطية، بل إننا نرى أن هذه الثانية النظرية قد لا يؤيدها الواقع الإمبريالي، وما يسود التنظيم الحديث من تغيرات عديدة. فالتنظيم الصناعي لا يتوجه بشكل تجريدي نحو الأوتوقراطية الخالصة أو الديموقراطية البحتة. إذ إن هناك درجات مختلفة ومتغيرة من الأوتوقراطية أو الديموقراطية داخل التنظيم الصناعي.

ويمكن القول - نظرياً - بأن التنظيمات الصناعية تحول تدريجياً وبشكل مستمر ومنتظم من الأوتوقراطية نحو الديموقراطية، نتيجة للجو الديموقراطي الذي أصبح سائداً في المجتمعات الديموقراطية الحديثة. وأن هذا التحول التدريجي نحو الديموقراطية يصاحبه بالضرورة تحول تدريجي في السلوك وال العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال بشكل يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية الممارسات الديموقراطية داخل التنظيمات الصناعية.

(١) سبق أن قام كثير من العلماء بتطوير ثانويات نظرية، وخاصة عندما شغلت أذهانهم قضية «الفرق الريفي» - «الحضرية»، فقدموها ثانويات تقابل بين نوعين متباهيين من المجتمعات، يختلفان عادة اختلافاً أساسياً في الخصائص والسمات المميزة لكل منها. فهو في مين Maine يميز بين مجتمع يرتكز على المكانة وأخر يستند على العقد، وتونيز Tonies يفرق بين المجتمع والمجتمع المحلي، وهو في بيكر Becker يقيّم تفرقة بين المجتمع المقدس والمجتمع العلماني، ودوركيم Durkheim يميز بين مجتمع يقوم على التضامن العضوي وأخر يستند إلى التضامن الآلي، وردفيلد Redfield يحدد خصائص المجتمع الشعبي Folk Society لكي تقابل المجتمع الحضري. وعلى الرغم من الأهمية النظرية التي قد تتطوى عليها هذه الثنائيات، إلا أن كثيراً من دارسي التحضر يرون أنها لا تمثل سوى وسيلة ميدانية يصعب الاعتماد عليها كليّة في التمييز بين الريف والحضر. انظر: السيد محمد الحسيني ومحمد على محمد، «الفرق الريفي الحضري في بعض الخصائص السكانية»، في أعمال الحلقة الدراسية لعلم الاجتماع الريفي في الجمهورية العربية المتحدة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، بحوث الريف، ١٩٧١، ص ٢٤٧.

الفصل السابع

دراسات تطبيقية في علم اجتماع التنظيم

الدراسة الأولى: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل

الدراسة الثانية: الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع

الدراسة الثالثة: الحاسوب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة

الفصل السابع

دراسات تطبيقية في علم اجتماع التنظيم

أصبحت التنظيمات خلال السنوات الأخيرة تمثل ميداناً معتبراً به للدراسة السوسيولوجية، وخاصة بعد أن تخلل التنظيم كافة مجالات الحياة، وأصبح المجتمع الحديث يوصف بأنه «مجتمع التنظيم». ومنذ أن استكمل «مايو» وزملاؤه من الباحثين دراساتهم في مصانع (هاوثورن) وغيرها من التنظيمات الصناعية في عام ١٩٤٤، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد امتدت البحوث لتشمل مختلف التنظيمات مثل الجامعة، والمستشفيات، والبنوك، والفنادق، والسجون، والمكتبات العامة، والمؤسسات العسكرية، وشركات التأمين، وغير ذلك من البحوث التي أدت إلى تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة، وظهور علم اجتماع التنظيم^(١).

وسوف نعرض في هذا الفصل لثلاث دراسات توضح تطبيقات علم اجتماع التنظيم في المجالات المختلفة. الدراسة الأولى بعنوان (العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل)، حيث تمت الاستعانة بمدخل العلاقات الإنسانية - وهو أحد المداخل النظرية التي تستخدم في الدراسات التنظيمية - في دراسة موضوع الرضا عن العمل بين عينة من العاملين بمصنع النسيج في مدينة بنى سيف. أما الدراسة الثانية، فهي بعنوان (الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل الصناعي). وتوضح هذه الدراسة أن النظرية التنظيمية على درجة من النمو والتكميل بحيث تصلح موجهاً للبحوث التي تهدف إلى تحليل التنظيم غير الرسمي للمصنع - إلى جانب دراسة التنظيم الرسمي - ودراسة الجماعات الصغيرة، وأثر هذه الجماعات على إنتاجية وسلوك أعضائها. وأخيراً سوف نعرض في هذا الفصل لدراسة بعنوان (الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة)، حيث تمت الاستعانة بمدخل آخر من المداخل النظرية التي

D.C. Miller & W. H. Form, Op. cit., pp. 6 - 7.

(١)

تستخدم في دراسة التنظيم - وهو مدخل النسق الاجتماعي الفنى - فى التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى (كتمودج للتكنولوجيا المعاصرة) على البناء التنظيمى والسلوك الاجتماعى للعاملين داخل أحد التنظيمات الكبرى الموجودة فى المجتمع السعودى، وهى جامعة الملك سعود.

الدراسة الأولى: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل^(١)

على الرغم من تعدد الدراسات والبحوث الامبيريقية التى أجريت فى مختلف دول العالم حول موضوع الرضا عن العمل، إلا أن هذه الدراسات والبحوث قد اتفقت نتائجها عن أن معظم العمال - فى مختلف الصناعات - يشعرون بالرضا عن العمل. وقد أورد «براؤن» J.A.C. Brown^(٢) فى كتابه (علم النفس الاجتماعى فى الصناعة) نتائج بعض الدراسات التى تؤكد ذلك. كما ذكر أن كل مسع اجتماعى أجرى على اتجاهات العمال قد أشارت نتائجه إلى أن معظم العمال يحبون أعمالهم.

وقد اختلف الباحثون حول تفسير هذه الظاهرة. فتجد بعض الباحثين يرون أن هذا الرضا لا يعبر بالضرورة عن «رضا حقيقى» للعمال عن أعمالهم وعن مناخ المصانع التى يمارسون فيها أعمالهم. وفي هذا الصدد، يذهب «جورج فريدمان» G. Friedmann إلى أن هذا الرضا قد يكون نوعاً من التكيف الظاهرى السطحى يخفى وراءه اختلالاً فى التوازن资料ى للعمال. فعلى الرغم من هذا الرضا الذى كثيراً ما يصرخ به العمال، فإن الكثيرين منهم يدون استبدال أعمالهم المتكررة بأعمال أخرى توفر لهم قدرًا أكبر من العمل الفكرى وتحمل المسئولية.

وعلى عكس ما سبق، نجد أن هناك بعض الباحثين الذين قدموا تفسيرات أخرى لظاهرة الرضا عن العمل، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه «شيلسكي» H. Schelsky من حيث إن علاقة العامل بعمله اليومى قد أصبحت أقل إرهافاً له عن ذى قبل. وهناك

(١) طلت إبراهيم لطفى، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل: دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمصنع النسيج فى مدينة بنى سيف، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائين الاجتماعيين، العدد ٣٧، يونيو ١٩٩٢، ص ١٥٤ - ٢٠٢.

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ٢٠٩ - ٢١٠.

بعض الدلائل التي تشير إلى حدوث تكيف حقيقي للعامل نتيجة السيطرة الكاملة على دنيا الآلة، أي إخضاعها للمصالح، والد الواقع، وألوان الاشباع الإنسانية المختلفة^(١).

وعلى الرغم من وجاهة مثل هذه التفسيرات السابقة لظاهرة الرضا عن العمل، إلا أن الباحث يشك في تتابع هذه الدراسات والبحوث السابقة التي كشفت عن أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل. فهناك بعض المؤشرات التي قد تدل على استياء العمال وعدم رضائهم عن العمل. ومن هذه المؤشرات كثرة شكاوى العمال وخاصة في ظل ظروف العمل السيئة في بعض الصناعات، وقيام بعض العمال بتنقييد الإنتاج عند حد معين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ورغبة بعض العاملين في تغيير عملهم أو ميلهم إلى ترك الخدمة (دوران العمل). ويرى بعض الباحثين أن مثل هذه المؤشرات تعتبر بمثابة مقاييس موضوعية لعدم الرضا عن العمل.

ويرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات والبحوث السابقة قد جاءت نتيجة لاعتماد معظمها على أساليب تقديرية ذاتية في قياس الرضا عن العمل عن طريق مجرد سؤال العاملين عما إذا كانوا راضين عن أعمالهم، وقد يخفى العمال اتجاهاتهم الحقيقية نحو العمل لأى سبب من الأسباب. ويؤكد ذلك ما ذهب إليه «إريكسون» K. Erikson^(٢) من حيث إن العاملين قد يبدون الارتياب والرضا عن العمل ويخفون مشاعرهم الحقيقة تجاه العمل على اعتبار أن هذا الشعور قد يكون دليلاً على فشلهم في العمل.

ويتصبح مما سبق، أنه ما زالت هناك حاجة إلى دراسات أخرى تستخدم بعض المقاييس الموضوعية في دراسة الرضا عن العمل. وقد أشار العالمان «جورج فريدمان» و«بيارنافيل» Pierre Naville^(٣) إلى أن البحوث التي استخدمت مثل هذه المقاييس الموضوعية تعتبر قليلة للغاية.

(١) محمد الجوهرى، المرجع السابق، ص ٢٣١ - ٢٣٣.

(٢) K. Erikson, "On Work and Alienation," American Sociological Review, 1986, 51, PP. 1 - 8.

(٣) جورج فريدمان وبيارنافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، الجزء الثاني، ترجمة حسين حيدر، الجزائر: ديوان المطبوعات الحديثة، ١٩٨٥، ص ١٧٩.

وتهدف الدراسة الحالية إلى قياس الرضا عن العمل باستخدام بعض المقاييس الموضوعية، والتعرف على عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل داخل المصنع. كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل العادلة. وذلك بالإضافة إلى الهدف الأساسي للبحث وهو التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وال العلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تنتمي أساساً إلى علم اجتماع العمل Sociology of Work، ويمكن أن يكون لها أهمية نظرية وتطبيقية في وقت واحد. وتبدو الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها التتحقق من صدق بعض القضايا النظرية التي وردت في مدخل العلاقات الإنسانية الذي تبناها الباحث كموجة نظرية لهذه الدراسة، كما أن الدراسة تخدم في نفس الوقت غرضاً عملياً يتمثل في محاولة التعرف على أسباب الرضا وعدم الرضا عن العمل مما ينير الطريق أمام المسؤولين ورجال الإدارة نحو معرفة جوانب التغيير المطلوبة في نوعية البرامج والخدمات التي تعمل على تحقيق الشفاعة والرضا والارتياح وتحسين نوعية الحياة في المصنع، مما يؤدي في النهاية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل الصناعي، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية.

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

لا شك أن تحديد المفاهيم يعد أمراً ضرورياً بالنسبة لكل دراسة علمية؛ لذلك سيحاول الباحث فيما يلى توضيح أهم المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة وشرح مدلولاتها مع تحديد المقصود بها في هذه الدراسة تحديداً إجرائياً.

(أ) **مفهوم العلاقات الإنسانية:**

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في الصناعة ليشير إلى تلك العلاقات التي تتطوى على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل

والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى. وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج^(١).

ويرجع الفضل في ظهور مفهوم العلاقات الإنسانية Human Relations إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصانع (هاوثورن) Hawthorne التابعة لشركة (ويسترن إلكتريك) Western Electric والتي قام بها «مايو» E. Mayo وزملاؤه من الباحثين في قسم البحث الصناعي التابع لجامعة (هارفارد). وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة من بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢. إلا أن مفهوم العلاقات الإنسانية في الصناعية لم يستخدم على نطاق واسع إلا في الفترة من نهاية عام ١٩٣٠ حتى أواخر عام ١٩٥٠^(٢).

وقد أثارت دراسات (هاوثورن) كثيراً من الاعتراضات على تلك الافتراضات التي ذهب إليها (فريديريك تايلور) F.W. Taylor مؤسس حركة الإدارة العلمية Scientific Management التي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على المال، فالأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان على العمل^(٣).

وعلى عكس حركة الإدارة العلمية التي تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، نجد حركة العلاقات الإنسانية قد تبنت مفهوم الإنسان الاجتماعي Social Man وكشفت نتائج دراسات (هاوثورن) عن أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية، وإنما تتحدد استجاباتهم في موافق العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية^(٤).

(١) أحمد زكي بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مطبعة لبنان، ١٩٧٨، ص ٢٠٢.

D. Sills, (ed.), International Encyclopedia of the social sciences, vol. 7, N.Y.: The Macmillan Co. & The Free Press, 1968, pp. 240 - 241.

A. Etzioni, Op. cit., p. 21.

(٢)

Encyclopedia of Sociology, London: Macmillan Pres, 1983, p. 160.

(٤)

وفي ضوء مدخل العلاقات الإنسانية الذي تبناه الباحث كموجه نظري لهذه الدراسة، يرى الباحث أنه يمكن تحديد المقصود بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة تحديداً إجرائياً Operational على أساس أنه يعني توافر بعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية في المصنع. وهذه العوامل هي: الشعور بالأمن والاستقرار في العمل، والشعور بالانتماء للمصنع، ووجود العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، واهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعمال أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

ويتبين من هذا التحديد الإجرائي لمفهوم العلاقات الإنسانية في المصنع، أن الباحث سوف يهتم بتأثير الجو الاجتماعي المحيط بالعمل دون التركيز على العمل نفسه وخصائص المهنة كعوامل قد ترتبط بالرضا عن العمل.

(ب) المقصود بالرضا عن العمل:

من استعراض الدراسات والبحوث الامبريقية التي تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول موضوع هذه الدراسة، تبين أن مفهوم الرضا عن العمل Job Satisfaction مفهوم واسع وغامض. فقد يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيقية للعمل. وقد يستخدم هذا المفهوم ليشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته، تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه^(١).

ويعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) Michigan الرضا عن العمل بأنه «ذلك الارتياب الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع».

^(١) عبد المنعم عبد الحفيظ، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٤، ص ٢١٠ - ٢١١.

وقد أكد «جورج فريدمان» Georges Friedmann وبيارنافيل Pierrena-ville أهمية هذا التعريف السابق لمفهوم الرضا عن العمل، وذهبا إلى أن هناك مؤشرات لهذا الارتياح أو الرضا عن العمل منها ارتفاع مستوى الإنتاج، وانخفاض معدلات التغيب، وعدم الميل إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة (انخفاض معدل دوران العمل).

ويتضح مما ذهب إليه «فريدمان» و«بيارنافيل» أن هناك مؤشرات أو مقاييس موضوعية يمكن أن تتحذ لقياس الرضا عن العمل، مثل ارتفاع مستوى إنتاج العامل، وانخفاض معدلات تغيبه، وعدم ميله إلى تغيير العمل وترك الخدمة.

ويذهب بعض الباحثين مثل «مورس» N. Morse و«فلويدمان» Floyd Mann إلى أن الرضا عن العمل يشير إلى الارتياح في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات expectaion التي ينتظراها فرد معين من وضع معين، وما يحصل عليه منها^(١).

ويختلف هذا التعريف السابق، عن تعريف مركز البحث بجامعة (ميتشجن) من حيث أنه جعل الارتياح في العمل، يرتبط بتوقعات الفرد، أي إن الرضا عن العمل يتوقف على مدى طموح الفرد Aspiration وما يمكن أن يقدمه له العمل.

ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين يعرفون الرضا عن العمل على اعتبار أنه دليل عام يشير إلى إدراك الفرد لنوعية حياة العمل Quality Of Working Life^(٢).

كما عرف «فروم» V. Vroom الرضا عن العمل بأنه «الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية» وقد ذهب «فروم» إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية. ويرى «فروم» أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية، يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل^(٣).

(١) جورج فريدمان وبيارنافيل، المرجع السابق، ص ١٨١ - ١٨٣.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٨١ - ١٨٣.

R. penn, J.P. Sheposh, J.A. Riedel and L.E. Young, "Job and Organization Characteristics as they pertain to job satisfaction and work motivation", in Duncan, K.D. et al., (ed.), Changes in Working Life, New York: John Wiley & Sons, 1980, P. 424.

Victor Vroom, Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons, 1964, pp. 433 - 435. (٤)

ويذكر «دانيل» W. Daniel^(١) أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل Satisfaction with a job والعاملون راضين في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه، أي إن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل نفسه. ويؤكد ذلك ما وجده «نيوباي» H. Newby^(٢) في دراسته للرضا عن العمل بين مجموعة من العمال الزراعيين عام ١٩٧٧، حيث تبين له أن جميع هؤلاء العمال تقريباً كانوا راضين في عملهم، ولكن ليس بالعمل نفسه. كما أكدت ذلك أيضاً نتائج دراسة أجريت في أحد المستشفيات بالمملكة المتحدة^(٣).

ويتبين مما سبق أن مفهوم الرضا عن العمل واسع وغامض، فقد يشير إلى مدى افتتان الأفراد بظروف عملهم، وقد يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، كما قد يشير هذا المفهوم إلى الارتياح أو الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله، والذي قد يرتبط بتوقعات الفرد ومدى طموحاته. وأخيراً قد يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى إدراك الفرد ل النوعية حياة العمل، أو إلى الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية.

في ضوء هذه التعريفات المختلفة للرضا عن العمل، يرى الباحث أنه يمكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم الرضا عن العمل في هذه الدراسة على أنه يعني شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، والذي يستدل عليه من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل وانخفاض معدلات تغيبه عن العمل وعدم ميله إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة.

ويستدل من التعريف الإجرائي السابق لمفهوم الرضا عن العمل، على أن الباحث سوف يعتمد على مؤشرات أو مقاييس موضوعية لقياس الارتياح أو الرضا عن العمل، وذلك على عكس كثير من الدراسات السابقة التي اعتمدت على مقاييس

W. W. Daniel, "industrial behaviour and orientation to work - a critique" Journal of Management Studies, 1969, 6, pp. 366 - 373.

K. Duncan, M. Grueberg & D. Wallis, Changes in Working life, New York: John Wiley & Sons. 1980, p. 5.

تقديرية ذاتية، واكتفت بسؤال العاملين عما إذا كانوا يشعرون بالرضا عن العمل، أو عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، كما يستدل من التعريف الإجرائي السابق، على أن الباحث لا يركز في دراسته على الارتياح أو الرضا الناجم عن العمل نفسه وخصائصه، وإنما يهتم بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، أي الارتياح الناجم عن الجو الاجتماعي للعمل.

ثانياً: المدخل النظري للدراسة

هناك عدة مداخل نظرية في دراسة موضوع الرضا عن العمل. فنجد أن نظرية الصراع Conflict Theory يمكنها أن تساعد على تفسير مشكلات الرضا أو عدم الرضا عن العمل في ضوء مفهوم (الاغتراب) alienation عند «ماركس» K. Marx . وفي هذا الصدد، نجد أن «ماركس» قد أشار إلى أن الاغتراب وعدم الرضا والاستياء في العمل ناتج عن القوى الاجتماعية التي تلازم الإجراءات الرأسمالية وتفصل الكائنات الإنسانية عن المعاني، والخلق، والعمل المتركز حول الذات. فالعامل في المجتمع الرأسمالي يصبح منفصلاً عن ناتج عمله أي يشعر بالاغتراب عن العمل. ويصبح العمل شيئاً خارجياً بالنسبة للعامل، وغير مشبع لاحتياجاته، ويشعر العامل بانعدام القوة Powerlessness أي أنه ليست لديه القدرة على التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة المحيطة به^(١).

ومن جهة أخرى، يذهب «لوكاس» S. Lukes إلى أنه يمكن دراسة موضوع الرضا عن العمل في ضوء مفهوم (اللامعيارية) anomie وعلى عكس «ماركس» نجد «دوركايم» يشير إلى أن عدم الرضا عن العمل ينبع عن انهيار الروابط المتماسكة التي تربط الأفراد بالمجتمع^(٢). ويرى «دوركايم» أن نمو تقسيم العمل في المجتمعات الحديثة يصاحبه ظهور نوع من التضامن العضوي Organic Solidarity الذي يستمد أسسه من التباين بين أعضاء المجتمع. وذلك على عكس المجتمعات التقليدية التي

(١) Montero, D. & J. Mc Dowell, Social Problems, New York: Macmillan Publishing company, 1986, p. 248.

(٢) James W. Vander Zanden, The Social Experience, New York: Mc Graw-Hill Publishing company, 1990, pp. 446 - 447.

تميّز بوجود نوع من التضامن الآلي Mechanical Solidarity الذي يعتمد على التمايز بين أعضاء المجتمع. وكلما تزايد اعتماد المجتمعات على التمايز العضوي ضعفت المعتقدات والمشاعر، ويصبح الناس لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ويجدون أنه من الصعب تشكيل أفعالهم طبقاً للموجبات التقليدية، ومن ثم يكتب الناس الشعور باللامعيار (١)، أي بعدم التضامن الاجتماعي، وانعدام الأمن، وفقدان المعايير، وتتصبّح التصورات الجماعية في حالة تدهور وانحلال، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (٢).

وفي مقابل هذه المداخل النظرية السابقة، نجد أن هناك مدخل العلاقات الإنسانية، وهو أحد المداخل النظرية الهامة في دراسة التنظيم بوجه عام (٣). وسوف يتبنّى الباحث هذا المدخل كموجّه نظري لهذه الدراسة، وذلك نظراً لأنّ هذا المدخل - كما يتضح من اسمه - يركّز أساساً على العلاقات الإنسانية، والتنظيم غير الرسمي كعوامل هامة تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل.

ويرجع الفضل في ظهور مدخل العلاقات الإنسانية إلى تلك التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع «هاوثورن» كما سبق أن أشرنا إلى ذلك عند تناول مفهوم العلاقات الإنسانية. ولا شك أن نتائج دراسات «هاوثورن» قد كشفت عن أهمية العلاقات الإنسانية في المصنع، وأن المصنع تنظيم اجتماعي، تمارس فيه الجماعات غير الرسمية تأثيراً كبيراً على سلوك وإنتاجية العمال. فالعمال لا يقدمون على العمل من أجل المكافآت المالية فقط. وقد تلجأ جماعة العمل إلى تقييد الإنتاج restriccion لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة. وقد يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية، ولتحقيق درجة أكبر من الإشباع والرضا عن العمل. ويدرك «ماك جريجور» D. mc Gregor أن الدراسات التي أجريت في مجال العلاقات الإنسانية تشير إلى أن

(١) N.S. Timashiff, & A., Theodorson, Op. Cit., pp. 108 - 109.

(٢) محمد عاطف غيث وأخرون، المرجع السابق، ص ٢٠٠.

D. Silverman, Op. Cit., P. 216.

(٣)

العاملين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا عن العمل . ويزداد الرضا عن العمل عندما يكون مصدره العمل نفسه وليس المكافآت المادية^(١).

والواقع أن مدخل العلاقات الإنسانية ينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل على اعتبار أنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تظهر تلقائياً في مواقف العمل ، لها معايرها الخاصة، ولها تأثيرها في تحديد اتجاهات العامل نحو موقف العمل ومدى رضائه عن هذا العمل^(٢).

ويرى العالمان «ميller» D. C. Miller و«فورم» W. H. Form^(٣) أنه يمكن أن نخرج من دراسات (مايو) وزملائه من الباحثين بعدة نتائج هامة، منها أن العمل نشاط جماعي، وأن الحاجة للتقدير والأمن، والشعور بالاتتماء، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنجذبهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها، وأن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفضح عن اضطراب في مكانة الفرد، كما أن العامل شخص تحكم في اتجاهاته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل أو خارج مكان العمل ، بالإضافة إلى أن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات العامل داخل المصنع.

وهذه النتائج التي كشفت عنها دراسات (هاوثورن) تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية في الصناعة . وهذا الدستور يوضح أن للمصنع بجانب وظيفته الاقتصادية التي تتحضر في إنتاج السلع، وظيفة اجتماعية هامة تمثل في إشاعة الارتباط والرضا بين العاملين داخل المصنع^(٤).

ويؤكد «براون» J.A.C. Brown^(٥) وجود هذه الوظيفة الاجتماعية للمصنع، حيث يذهب إلى أن للصناعة وظيفة اجتماعية تؤديها غير إنتاج البضائع، وليس هناك

(١) D. L. Sills, op. cit, p. 243.

(٢) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠، ص ٤٢٠.

(٣) D. C. Miller & W. H. Form, Op. cit., pp. 186 - 187.

(٤) فاروق محمد العادلى، المرجع السابق، ص ٨٨.

(٥) أ. براون، المرجع السابق، ص ٩٥.

ما يدعو لافتراض أن إحدى الوظيفتين يجب أن تنفذ على حساب الأخرى، بل على العكس، فإن كل الأدلة تؤيد النظرية القائلة بأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج، وانخفاض نسبة التنقل في العمل. وبمعنى آخر يشير «براون» إلى أن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل، وذلك نظراً لأن بعض الدراسات والبحوث الامبيريقية تقيس الرضا عن العمل ببعض المقاييس أو المؤشرات الموضوعية مثل ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب والتنقل في العمل (دوران العمل)^(١) وهذا هو نفس المقياس الموضوعي الذي اتحذه الباحث في هذه الدراسة لقياس الرضا عن العمل.

وعلى الرغم من بعض الانتقادات التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية مثل تحizه ضد التزعة الفردية، وتحيزه ضد العقلانية أو الرشد، وتجاهله لمشكلة القوة^(٢) إلا أن هذا المدخل قد كشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في المصنع، وأهمية التنظيم غير الرسمي بالنسبة لسلوك العمال وإنتاجيتهم، وأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع من شأنه أن يخفف من حدة مشكلات العمل الصناعي، ويؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

ثالثاً: خطة الدراسة الميدانية

تتضمن هذه الخطة توضيح أهداف الدراسة وفرضها، ومجالاتها، ومنهجها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح كيفية اختيار عينة الدراسة.
(أ) أهداف الدراسة وفرضها:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١ - هل يشعر العمال الصناعيون بالارتياح والرضا عن العمل داخل المصنع؟
- ٢ - ما أهم العوامل الاجتماعية وغير الاجتماعية التي تحقق الارتياح والرضا عن العمل؟ وما أهم العوامل التي تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا عن العمل؟

(١) جورج فريدمان وبيارنافيل، المرجع السابق، ص ١٧٠ - ١٨٠.

(٢) W. Whyte & F. Miller, "Industrial Sociology", in Gittler, G. B., Review of sociology, N. Y.: John Wiley & Sons, 1957, pp. 332 - 33.

٣ - ما الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية؟

٤ - ما مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع؟ وهل يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الارتياح والرضا عن العمل؟

ويرى الباحث أنه يمكن صياغة الفرضين الرئيسين التاليين لهذه الدراسة:

١ - تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية.

٢ - إن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

وهذا الفرض الرئيسي الثاني يمكن أن ينقسم إلى خمسة فروض فرعية على النحو الآتي:

١ - إن شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل.

٢ - يؤدي تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المصنع إلى شعور العامل بالرضا عن العمل.

٣ - يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

٤ - إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل.

٥ - يتحقق الرضا عن العمل في ظل نمط الرئاسة المترکز حول مشكلات العمال أكثر مما يتحقق في ظل نمط الرئاسة المترکز حول مشكلات الإنتاج.

وقد جاءت التساؤلات والفرضيات السابقة نتيجة جهد نظري وتطبيقي. فقد قام الباحث بصياغة هذه التساؤلات والفرضيات في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية الذي تبناه الباحث كموجة نظرى لهذه الدراسة، كما تأثر الباحث في صياغته لهذه التساؤلات والفرضيات بنتائج الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت موضوع الرضا عن العمل.

(ب) مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام: المجال البشري، والزمني، والجغرافي.

وقد اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على العمال الصناعيين الذكور العاملين بالورش الإنتاجية المختلفة داخل المصنع محل الدراسة. وذلك نظراً لأن هؤلاء العمال يمثلون أغلبية العاملين داخل المصنع، و يؤثرون تأثيراً مباشراً على العملية الإنتاجية أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل المصنع.

وقد استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة مدة شهر ونصف الشهر حيث بدأت هذه العملية في بداية شهر ديسمبر عام ١٩٩١. وانتهت في منتصف شهر يناير عام ١٩٩٢. وقد ساعد في عملية جمع البيانات مجموعة من طلاب الفرقة الرابعة بقسم الاجتماع في كلية الآداب جامعة القاهرة فرع بنى سويف. وقد سبق أن درس هؤلاء الطلاب مادة مناهج البحث الاجتماعي، كما تم تدريبهم على عملية جمع البيانات قبل قيامهم بهذه العملية.

وأخيراً تم تحديد المجال الجغرافي لهذه الدراسة داخل نطاق مصنع النسيج بمدينة بنى سويف. ويرجع اختيار الباحث لهذا المصنع إلى عدة اعتبارات، منها أن هذا المصنع يعتبر من أهم وأقدم وأكبر المصانع الموجودة في مدينة بنى سويف، كما أن قرب هذا المصنع من مكان عمل الباحث يسمح بقضاء فترة زمنية طويلة بداخله تكفى للقيام بالملاحظات المباشرة والمقابلات الحرة وتسهيل عملية جمع البيانات، هذا بالإضافة إلى أهمية إنتاج هذا المصنع بالنسبة للاقتصاد القومي.

ويعد مصنع النسيج بمدينة بنى سويف أحد المصانع الهامة التابعة لشركة الغزل والنسيج (ميناتكسكو) التي يتمثل نشاطها في عملية غزل ونسج الأقمشة القطنية والمخلوطة، ويقوم المصنع - محل الدراسة - بإنتاج الخيوط والمنسوجات القطنية والمخلوطة للسوق المحلي والتصدیر لكثير من دول العالم مثل الولايات

المتحدة والاتحاد السوفييتي وبعض الدول الأوروبية والغربية والشرقية والصودن بقيمة سنوية تبلغ حوالي ٤٦ مليون جنيه، منها ٢٥ مليون جنيه للتصدير للخارج، مما وافر منتجات المصنع في جميع شركات القطاع العام والمحلات الكبرى والجمعيات التعاونية.

(ج) منهج وأدوات الدراسة:

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية Descriptive وقد استخدم فيها المسح الاجتماعي عن طريق العينة.

وقد اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة. وتتضمن هذه الصحيفة في مجموعها ٣٧ سؤالاً من الأسئلة المغلقة ذات الإجابات المحددة حتى يسهل تصنيف البيانات، فيما عدا خمسة أسئلة فقط من النوع ذي النهايات المفتوحة حتى يمكن التعرف على كافة الاحتمالات الممكنة للإجابة وإتاحة الفرصة أمام العامل للتعبير عن رأيه بحرية.

وقد تم تصنيف أسئلة صحيفة الاستبيان في ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتضمن بعض البيانات الشخصية، ويحتوى القسم الثاني على بيانات عن الرضا عن العمل، أما القسم الثالث فيتضمن بعض البيانات عن العلاقات الإنسانية في المصنع. وللتتأكد من ثبات وصدق البيانات التي تتضمنها صحيفة الاستبيان، تم اتخاذ بعض الإجراءات المنهجية، منها تجربة صحيفة الاستبيان قبل استخدامها، كما روعى في تصميمها أن تحقق درجة من الاتساق الداخلى والترتيب المنطقي لبنودها. بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق والسجلات الموجودة في المصنع للتتأكد من صدق بعض البيانات التي يدلل بها العمال وخاصة فيما يتعلق بمستوى إنتاج العامل، وعدد أيام تغيبه عن العمل، وهي بيانات هامة جداً لأنها تعتبر بمثابة مؤشرات أو مقاييس موضوعية للرضا عن العمل في هذه الدراسة.

وبالاضافة إلى الاعتماد على صحيفة الاستبيان كأدلة رئيسية لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة، استعان الباحث بعدة أدوات منهجية أخرى مثل الملاحظة المباشرة،

وإجراء المقابلات الحرة غير المقنتة مع بعض المسؤولين ورجال الإدارة داخل المصنع، واستخدام أسلوب تحليل الوثائق والسجلات، وخاصة ما يتعلق منها بمعدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، وترك الخدمة بالمصنع (دوران العمل). كما استفاد الباحث من تحليل الخريطة أو الهيكل التنظيمي للمصنع محل الدراسة، وخاصة عند اختيار عينة الدراسة والتعرف على بعض العوامل المرتبطة بظاهرة الرضا عن العمل مثل التعرف على المستويات الأشرافية وفرص الترقى والتقدم المتاحة في العمل.

(د) عينة الدراسة:

ت تكون عينة الدراسة من ١٩١ عاملاً، وقد تم اختيارهم من بين العمال الصناعيين الذكور في المستويات غير الأشرافية، والذين يعملون في الورش الإنتاجية المختلفة داخل المصنع. وقد تم اختيار أفراد العينة من بين المستويات غير الأشرافية لأن هؤلاء العمال يمثلون الغالبية داخل المصنع؛ كما أنهم عصب العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى أن الدراسات والبحوث الامبيريقية تشير إلى أن هؤلاء العمال الصناعيين (أصحاب ذوى الياقات الزرقاء) أقل رضا عن العمل من رجال الإدارة (أصحاب ذوى الياقات البيضاء)^(١) وتعتبر عينة الدراسة بمثابة عينة طبقية عشوائية وقد تم اختيارها عن طريق اتباع الإجراءات التالية:

- ١ - بدأت إجراءات اختيار عينة الدراسة في إدارة الأفراد بمصنع النسيج في مدينة بنى سويف، حيث تم حصر أعداد جميع العاملين داخل المصنع، وقد تبين أن عدد هؤلاء العاملين يبلغ ٢٢٩٥ عاملاً في نهاية عام ١٩٩١، موزعين على الإدارات المختلفة مثل: إدارة نسيج (١)، إدارة نسيج (٢)، إدارة صيانة نسيج (١) إدارة صيانة نسيج (٢)، إدارة التحضيرات، إدارة صيانة التحضيرات، الإدارة الهندسية، إدارة الفحص، إدارة الكهرباء، إدارة الجودة، الإدارة العامة للمخازن، إدارة الأفراد، الإدارة المالية، وغير ذلك من الإدارات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي لمصنع النسيج.

N.D. Hlenn & Weaver, Enjoyment of Work by full - time worker in the U.S. 1955 and 1980", (١)
public Opinion Quarterly, 1982, 46, pp. 459 - 470.

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

وفي هذا الصدد، سيعاول الباحث تحديد مفهوم جماعات العمل غير الرسمية، بالإضافة إلى تحديد المقصود بمشكلات العمل داخل المصنع.

(أ) مفهوم جماعات العمل غير الرسمية:

يذكر «شنايدر» E. V. Schneider^(١) أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات في ميدان علم الاجتماع الصناعي. بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلاً بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية. ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف».

وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية، في جماعات الأصدقاء، والزمر أو الشلل Cliques التي يمكن أن تكون داخل المصنع. وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه للوجه^(٢).

ويرى «بارنارد» C. I. Barnard أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد. ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة. ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متتماسكة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية، فإن الجماعة تتجنح إلى التفكك أو الانقسام بعد أن تكون قد بلغت حجماً معيناً. ويشبه «بارنارد» هذه العملية بعملية انقسام الخلية التي يمكن ملاحظتها تحت المجهر في أنسجة الحيوانات أو النباتات^(٣).

ويرى العالمان «ميller» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form^(٤) أن جماعات العمل غير الرسمية، هي جماعات تنشأ على أساس شخصية بين العاملين بهدف أداء

E. V. Schnieder, Op. cit., pp. 186 - 187.

(١)

(٢) محمد الجوهرى، المرجع السابق، ص ١٨٠.

(٣) أ. براؤن، المرجع السابق، ص ١٣٤.

D.C. Miller & W.H. Form, Op. cit., p. 231.

(٤)

رابعاً: نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، من أهمها أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصدقة والانتفاء إلى جماعات العمل غير الرسمية، والشعور بالأمن والاستقرار، تفوق في أهميتها بالنسبة للعامل بعض العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية، والظروف الطبيعية (الفيزيقية) للعمل، مما يؤكد صحة أحد الفروض الرئيسية التي تمت صياغتها لهذه الدراسة، والذي مؤداه (تزايد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية).

كما كشفت الدراسة عن أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل، فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط بعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية في المصنع. وهذه العوامل هي: شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل، والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، وانتفاء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع، واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعمال دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل والإنتاج. وقد أكدت هذه النتائج صحة الفرض الرئيسي الثاني الذي تمت صياغته لهذه الدراسة، والذي مؤداه «أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل».

الدراسة الثانية: الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع^(١)

يعتبر ميدان دراسة الجماعات الصغيرة (الميكروس Sociology)، من الميادين الحديثة للدراسة في علم الاجتماع. وقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان بشكل متزايد خلال مدة قصيرة لا تتعدي أربعين عاماً. وعلى الرغم من حداثة هذا الميدان، فقد حقق قدرًا من النمو بعد أن اتجه بعض علماء الاجتماع إلى الاهتمام بالجماعات

(١) عبد الكريم سعيد محمد الغامدي، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية للعاملين في شركة الأسمنت العربية بالدمام، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود، إشراف الدكتور طلعت إبراهيم لطفي، ١٩٨٤.

الصغرى إيماناً منهم بأن دراسة سلوك الأفراد داخل هذه الجماعات قد يلقى كثيراً من الضوء على السلوك الإنساني بوجه عام.

ويرجع الفضل في إبراز أهمية دراسة الجماعات الصغيرة في الصناعة إلى تلك الدراسات التي قام بها «ألتون مايو» وزملاوه الباحثون في مصنع «هاوثورن» Hawthorne التابعة لشركة «ويسترن إلكترิก» Western Electric الموجودة في (شيكاغو) الولايات المتحدة. فقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال وأثر الجماعات غير الرسمية على إنتاج وسلوك العمال داخل المصنع.

كما كشفت هذه الدراسات عن أنه يمكن النظر إلى مشكلات التنظيم الصناعي باعتبارها مشكلات في الاتصالات وعلى أنها ترجع إلى عدم الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع. ومن ثم يمكن التغلب على كافة مشكلات العمل الصناعي والتحفيض من حدتها، عن طريق تدعيم قنوات الاتصال والعمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع. وتهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمنت العربية السعودية (سافكو) الموجودة بمدينة الدمام.

ويرى الباحث أن هناك حاجة عملية ووطنية إلى إجراء هذه الدراسة. فمن جهة، نجد أن هذه الدراسة يمكن أن تمكننا من اختبار مدى صدق بعض الافتراضات أو القضايا النظرية التي أثارتها الاتجاهات السوسنولوجية في دراسة الجماعات الصغيرة. ومن جهة أخرى نجد أن هذه الدراسة يمكن أن تخدم في نفس الوقت غرضاً علمياً. إذ أن كثرة عدد العاملين في المجال الصناعي، يجعل من الضروري دراسة أسباب مشكلات العمل الصناعي، للعمل على راحة العمال وزيادة شعورهم بالرضا عن العمل من جهة، ونظراً لأن مشكلات العمل تعتبر من عوائق التنمية الصناعية من جهة أخرى. ولا شك أن التعرف على أسباب مشكلات العمل الصناعي من شأنه أن يمهد السبيل أمام وضع الخطط العلمية للقضاء على هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها.

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

وفي هذا الصدد، سيحاول الباحث تحديد مفهوم جماعات العمل غير الرسمية، بالإضافة إلى تحديد المقصود بمشكلات العمل داخل المصنع.

(أ) مفهوم جماعات العمل غير الرسمية:

يذكر «شنايدر» E. V. Schneider^(١) أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات في ميدان علم الاجتماع الصناعي. بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلاً بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية. ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف».

وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية، في جماعات الأصدقاء، والزمر أو الشلل Cliques التي يمكن أن تكون داخل المصنع. وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه للوجه^(٢).

ويرى «بارنارد» C. I. Barnard أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد. ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة. ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متصلة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية، فإن الجماعة تتجنح إلى التفكك أو الانقسام بعد أن تكون قد بلغت حجماً معيناً. ويشبه «بارنارد» هذه العملية بعملية انقسام الخلية التي يمكن ملاحظتها تحت المجهر في أنسجة الحيوانات أو النباتات^(٣).

ويرى العالمان «ميller» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form^(٤) أن جماعات العمل غير الرسمية، هي جماعات تنشأ على أساس شخصية بين العاملين بهدف أداء

E. V. Schnieder, Op. cit., pp. 186 - 187.

(١)

(٢) محمد الجوهرى، المرجع السابق، ص ١٨٠.

(٣) براون، المرجع السابق، ص ١٣٤.

D.C. Miller & W.H. Form, Op. cit., p. 231.

(٤)

بعض الوظائف، فهى تهين الفرصة أمام العامل للتعرف على الدور الاجتماعى الذى يؤدىه داخل المصنع، حيث إن جماعة العمل غير الرسمية تساعد العامل الجديد على معرفة كيفية التصرف فى المواقف المختلفة التى تواجهه أثناء العمل، وكيفية التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل، وكيفية أداء الدور الذى يتوقع منه القيام به بطريقة مقبولة.

ويؤكد ما سبق، ما ذهب إليه «شنايدر» E.V. Schneider من حيث «إن جماعات العمل غير الرسمية هى جماعات تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجى وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطى فى المجال الصناعى. فهى جماعات تظهر تلقائياً داخل التنظيمات المختلفة، وتؤدى وظائف هامة، منها: تحفيز شعور العامل بالتعب والملل والرتابة أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه لاكتساب المكانة، وتوفير الفرصة أمام العامل للشعور بالأهمية والاستقلال الفردى، مع زيادة شعور العامل بالأمان والطمأنينة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أنه يمكن القول بأن جماعات العمل غير الرسمية هى تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم، والتى لا يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال، والتى تقوم على أساس شخصية، وت تكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة، نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة الصناعية. وتؤدى هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها.

وفي مقابل هذه الجماعات غير الرسمية، يرى الباحث أنه يمكن النظر إلى الإدارات والأقسام المختلفة الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، على اعتبار أنها تمثل جماعات ثانوية أو جماعات رسمية تتميز بضعف الصلات بين أعضائها، وتقوم بوظائفها على أساس رسمي.

(ب) المقصود بمشكلات العمل داخل المصنع:

تعد مشكلات العمل الصناعى من بين أهم المشكلات الاجتماعية التى توجد فى المجتمعات المعاصرة، وخاصة المجتمعات الصناعية^(١). ونجد أن مشكلات العمل الصناعى كثيرة ومتعددة، منها على سبيل المثال: مشكلة ضعف

R. Merton & R. Nisbet (eds.), *Contemporary Social Problems*, N. Y., 1971, p. 70.

(١)

الكفاءة الإنتاجية، والتغيب عن العمل، والتنقل في العمل (دوران العمل)، والبطالة، ووقت الفراغ، وإصابات العمل، وأمراض المهنة، وانخفاض معدلات الأجور، ومشكلات النقل، وسوء ظروف العمل الاجتماعية والمادية، ومشكلات المرأة العاملة، وهجرة العمال الريفيين إلى مناطق الصناعة^(١).

وحيث إنه من الصعب على الباحث أن يحاول دراسة كافة مشكلات العمل الصناعي. لذلك فقد اقتصرت هذه الدراسة، على تناول ثلاث مشكلات محددة من مشكلات العمل داخل المصنع، وهي: مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل.ويرى الباحث أن هذه المشكلات الثلاث السالفة الذكر تعتبر من بين أهم المشكلات التي تواجه الإدارة الصناعية داخل المصنع؛ لما تسببه من أضرار تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، ومن ثم يحاول رجال الإدارة وضع الحلول للقضاء على هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها. بالإضافة إلى أن هذه المشكلات ينعكس أثرها على المجتمع بما تسببه من انخفاض في مستوى الدخل القومي لذلك نجد الصحف والمجلات اليومية كثيراً ما تتضمن الحديث عن مثل هذه المشكلات.

ويقصد الباحث بضعف الكفاءة الإنتاجية في هذه الدراسة، انخفاض معدل إنتاج العامل عن المستوى الذي حددته الإدارة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة. كما يقصد الباحث بالتغيب عن العمل، انقطاع العامل عن عمله ل يوم أو أكثر من أيام العمل الفعلية، لأسباب غير مشروعة وبدون عذر مقبول، مما يعرضه لتوقيع العقوبات عليه وفقاً للنظم واللوائح الرسمية المعمول بها في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

أما دوران العمل، فيقصد به الباحث تلك الحركة الناتجة عن ترك بعض العمال الصناعيين للخدمة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة وإحلال عمال آخرين جدد محلهم.

(١) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، الرياض شركة مكتبات عكااظ، ١٩٨٢، ص ٥٨.

ومع افتخار الباحث على دراسة هذه المشكلات الثلاث السالفة الذكر، إلا أن الباحث سوف يأخذ في الاعتبار أن مشكلات العمل الصناعي شأنها شأن غيرها من مشكلات الحياة الاجتماعية، تتشابك عناصرها، وتتعدد جوانبها، وتشعب أبعادها، بحيث يصعب الفصل بينها بطريقة قاطعة. ومن ثم سوف يضع الباحث في اعتباره دائمًا مدى الترابط والتشابك بين عناصر كل مشكلة من مشاكل العمل الثلاث السابقة، وبينها وبين غيرها من مشكلات العمل الصناعي.

ثانيًا، أهداف الدراسة وفرضتها

تهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)، وهي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام.

ويمكن صياغة أهداف هذه الدراسة في تساؤلات محددة على النحو التالي:

- ١ - ما مدى انتشار جماعات العمل غير الرسمية بين كل من العمال السعوديين وغير السعوديين داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟ وما حجم هذه الجماعات، وما مدى التفاعل والاتصال بين أعضائها، وما أهم الأسس التي تقوم عليها؟
- ٢ - ما أهم الوظائف التي تؤديها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع، وما مدى اتفاق أهداف هذه الجماعات مع أهداف ومصالح المؤسسة الصناعية؟
- ٣ - هل هناك نمط واضح للقيادة غير الرسمية داخل جماعات العمل، وما مدى اهتمام أسلوب القيادة بحل مشكلات العمل داخل المصنع، وهل يهتم أسلوب القيادة بالتركيز على حل مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية أم التركيز على حل مشكلات العمل والإنتاج؟
- ٤ - هل يختلف مستوى الإنتاج من حيث الكم والكيف بين كل من العمال الذين ينتمون أو لا ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع، وهل تقييد الجماعات غير الرسمية معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين، وهل ينخفض هذا المستوى عن المستوى الذي حدده الإداره. وهل ينشأ عن التفاعل بين

أعضاء الجماعات غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية التي تتعلق بمستوى الإنتاج وهل تكون داخل هذه الجماعات بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على أن يتشاربه مستوى الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هذه الجماعات؟

٥ - هل يؤدي الانتهاء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلة التغيب عن العمل، وهل تنشأ داخل هذه الجماعات بعض المعايير الاجتماعية التي تتعلق بالغياب عن العمل، وهل هناك بعض قواعد الجزاءات التي تعمل على امتحان الأعضاء لهذه المعايير الاجتماعية، مما قد يؤدي إلى تشابه معدلات التغيب عن العمل بين أعضاء هذه الجماعات غير الرسمية.

٦ - هل يؤدي الانتهاء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى انخفاض رغبة العمال في ترك العمل داخل المؤسسة الصناعية، وهل يرجع العمال إلى أعضاء جماعاتهم غير الرسمية قبل اتخاذهم قرارات ترك العمل بالمصنع، وهل ينشأ عن التفاعل بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية أية معايير اجتماعية تتعلق بمشكلة ترك العمل، وهل ينشأ عن التفاعل أيضاً مجموعة من قواعد الجزاءات التي تؤدي إلى امتحان العمال لهذه المعايير الاجتماعية؟

وبالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات السالفة الذكر، فإن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

١ - كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

٢ - يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.

٣ - يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءً ميسراً لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوق لها.

٤ - يؤدي الانتهاء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.

٥ - يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

٦ - تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حدده الإداره.

٧ - يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد انتاجية العمال من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها.

٨ - ترداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، ودوران العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن تساؤلات وفرضيات الدراسة قد تم وضعها في ضوء نتائج الدراسات الميدانية السابقة، وفي ضوء الاطار التصورى للدراسة الذى كونه الباحث نتيجة اطلاعه على المداخل النظرية المختلفة فى دراسة التنظيم، وخاصة مدخل العلاقات الإنسانية، والمدخل البنائى الوظيفى.

ثالثاً: المدخل النظري للدراسة

يرى «إتزيونى» A. Etzioni أن نظريات التنظيم قد أصبحت على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجة للبحوث التي تجري على التنظيمات الصناعية^(١) مما يشير إلى أن المداخل النظرية المختلفة في دراسة التنظيم - والتي سبقت الاشارة إليها - تصلح كموجة للدراسات التي تجري على التنظيمات الصناعية.

وبالرجوع إلى المداخل النظرية في دراسة التنظيم، تبين أن هناك أربعة مداخل نظرية تستخدم في توجيه الدراسات التي تجري داخل التنظيمات: ومن هذه المداخل: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل علم النفس التنظيمي، ومدخل النسق الاجتماعي الفنى، ومدخل نظرية صنع القرار، وأخيراً المدخل البنائى الوظيفى^(٢).

وقد فضل الباحث الاستعانة بكل من مدخل العلاقات الإنسانية، والمدخل البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم الصناعى محل الدراسة. وفيما يلى عرض تحليلى

(١) محمد على محمد، مجتمع المصانع: دراسة في علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥، ص ٣١.

D. Silverman, OP. cit., P. 216.

(٢)

نقدى لكل من هذين المدخلين فى دراسة التنظيم، مع توضيح أسباب اختيار الباحث لكل منها كموجه نظرى لهذه الدراسة.

(أ) مدخل العلاقات الإنسانية فى دراسة التنظيم:

يرجع اختيار الباحث لهذا المدخل إلى عدة اعتبارات منها أنه يعد مدخلاً مناسباً لدراسة الجماعات الصغيرة، وخاصةً أن هذا المدخل قد ظهر نتيجة تلك البحوث والتجارب التي أجريت في مصانع (هاوثورن) Hawthorne الموجودة في شيكاغو، والتي أشرف عليها «مايو» E. Mayo، و«روثلزبرجر» F. Roethlisberger و«ديسكون» W. Dickson و«هوايتد» T.N. Whitehead ويرجع لتلك البحوث والتجارب الفضل في اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية وتوضيح أثر هذه الجماعات على إنتاج وسلوك العمال داخل المصانع.

لقد بدأت هذه التجارب منذ البداية من أجل دراسة العلاقة المترتبة على تغير الظروف الفيزيقية للعمل وإنتاجية العمال، ثم اتسعت هذه الدراسات، بعد أن كشفت التجارب أن التغيرات التي أدخلت على الظروف الفيزيقية لم تؤد إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج، لذلك لجأت الدراسة إلى تناول جماعات العمل من حيث الروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والدافعية والمعايير. كما أثارت هذه الدراسات كثيراً من الاعتراضات على تلك الافتراضات التي ذهب إليها «تايلور» F. W. Taylor مؤسس مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management التي قامت على أساس اختيار العلمي للعامل، ودراسة الزمن والحركة، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي من حيث إنه يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان إلى العمل من أجل الحصول على المال^(١).

يتضح مما تقدم أن مدخل العلاقات الإنسانية يذهب إلى عكس ما ذهبت إليه مدرسة الإدارة العلمية، فالعمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددها علاقاتهم الاجتماعية

A. Etzioni, OP. Cit, P. 21.

(١)

المتبادلـةـ.ـ وـهـذـهـ الحـقـيقـةـ أـكـدـتـهـاـ موـاقـفـ عـلـمـيـةـ عـدـيدـةـ،ـ لـعـلـ أـهـمـهـاـ ماـ يـعـرـفـ باـسـمـ ظـاهـرـةـ تـقـيـدـ الـإـنـتـاجـ وـالـتـىـ يـلـجـأـ الـعـمـالـ بـمـقـضـاـهـاـ لـتـحـدـيـدـ مـسـتـوـىـ الـإـنـتـاجـ عـنـدـ حدـ مـعـينـ عـنـ قـصـدـ أوـ تـعـمـدـ،ـ وـذـلـكـ لـكـىـ يـحـافـظـواـ عـلـىـ وـحدـةـ الـجـمـاعـةـ وـتـمـاسـكـهـاـ فـيـ مـوـاجـهـةـ الـإـدـارـةـ،ـ وـهـكـذـاـ يـتـنـازـلـ الـعـمـالـ عـنـ قـسـطـ مـنـ مـكـافـأـتـهـمـ الـمـالـيـةـ مـنـ أـجـلـ أـهـدـافـ اـجـتـمـاعـيـةـ،ـ وـلـتـحـقـيقـ درـجـةـ أـكـبـرـ مـنـ الرـضـاـ وـالـاشـبـاعـ التـفـقـسـيـ (١)ـ.

وـمـاـ تـجـدـرـ الإـشـارـةـ إـلـيـهـ،ـ أـنـ مـدـخـلـ الـعـلـاقـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ لـمـ يـتأـثـرـ فـقـطـ بـدـرـاسـاتـ هـاـوـثـورـنـ،ـ بـلـ تـأـثـرـ بـعـضـ الـدـرـاسـاتـ التـىـ قـامـ بـهـاـ بـعـضـ الـعـلـمـاءـ أـمـثالـ «ـتـشـابـيلـ»ـ وـ«ـأـرـنـسـبـرـجـ»ـ G.M. Arensbergـ الـذـيـنـ اـسـتـعـانـوـ بـمـفـهـومـ التـفـاعـلـ فـيـ دـرـاسـةـ الصـنـاعـةــ.ـ كـمـ أـسـهـمـ أـيـضـاـ فـيـ تـطـوـيرـ هـذـاـ مـدـخـلـ كـلـ مـنـ «ـرـتـشـارـدـسـونـ»ـ Richerdsonـ وـ«ـهـومـانـزـ»ـ G.C. Homanasـ وـكـذـلـكـ «ـوـاـيـتـ»ـ W.F. Whyteـ وـعـلـىـ الرـغـمـ مـنـ وـجـودـ بـعـضـ الـاخـتـلـافـاتـ بـيـنـ هـؤـلـاءـ الـعـلـمـاءـ الـذـيـنـ تـأـثـرـوـاـ بـنـظـرـيـةـ التـفـاعـلـ إـلـاـ أـنـهـ يـمـكـنـ التـعـرـفـ عـلـىـ هـذـاـ الـاتـجـاهـ التـفـاعـلـيـ فـيـ ضـوـءـ دـرـاسـةـ «ـهـومـانـزـ»ـ لـلـجـمـاعـةـ الـإـنـسـانـيـةـ (٢)ـ.

وـيعـتـبـرـ «ـهـومـانـزـ»ـ مـنـ أـكـثـرـ الـعـلـمـاءـ الـذـيـنـ سـاـهـمـوـاـ فـيـ نـمـوـ عـلـمـ الـاجـتـمـاعـ الـحـدـيثـ خـلالـ الـرـبـعـ الـأـخـيـرـ مـنـ الـقـرـنـ الـحـالـيـ،ـ حـيـثـ أـسـهـمـ فـيـ ثـلـاثـةـ مـجـالـاتـ أـسـاسـيـةـ هـيـ:ـ درـاسـةـ الـجـمـاعـاتـ الصـغـيرـةـ،ـ وـمـشـكـلـاتـ النـظـرـيـةـ وـطـرـقـ بـنـاءـ النـظـرـيـةـ،ـ وـالـسـمـاتـ الـأـسـاسـيـةـ لـلـسـلـوكـ الـاجـتـمـاعـيـ (٣)ـ.ـ وـإـذـاـ تـمـعـنـاـ النـظـرـ فـيـ كـتـابـهـ (ـالـجـمـاعـةـ الـإـنـسـانـيـةـ)ـ نـجـدهـ يـخـتـارـ خـمـسـةـ نـمـاذـجـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ التـىـ أـجـرـيـتـ عـلـىـ الـجـمـاعـاتـ الصـغـيرـةـ،ـ وـيـحاـولـ تـحـلـيلـ سـلـوكـ الـجـمـاعـةـ فـيـ ضـوـءـ ثـلـاثـةـ مـفـاهـيمـ أـسـاسـيـةـ وـهـيـ:ـ التـفـاعـلـ Interactienـ وـكـذـلـكـ الـاحـسـاسـاتـ أـوـ الـعـواـطـفـ Sentimentsـ وـالـأـنـشـطـةـ Activitiesـ باـعـتـبارـهـاـ تـشـيرـ إـلـىـ الـاعـتمـادـ الـمـتـبـادـلـ بـيـنـ جـوـانـبـ الـعـلـاقـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ،ـ بـحـيـثـ يـؤـدـيـ أـىـ تـغـيـيرـ فـيـ أـحـدـ هـذـهـ الـعـنـاصـرـ إـلـىـ تـغـيـيرـ فـيـ الـعـنـاصـرـ الـأـخـرـىـ،ـ أـمـاـ التـفـاعـلـ فـهـوـ الـاتـصالـاتـ الـشـخـصـيـةـ الـمـتـبـادـلـةـ.ـ بـيـنـمـاـ الـاحـسـاسـاتـ تـشـيرـ إـلـىـ النـاحـيـةـ الـسـيـكـوـلـوـجـيـةـ الـانـعـالـيـةـ تـجـاهـ

(١) محمد على محمد، المرجع السابق، ص ١٥.

(٢)

W. whyte & F. Miller, OP. cit., P. 339.

(٣)

R.L. Hamblin & J.H. Hunkel (ed.), Behavioral Theory in Sociology: Essays in Honor of G.C. Homans, N.J. : Transaction Books, 1977, P. I.

الأشخاص أو الموضوعات. أما الأنشطة فهى تلك الأفعال الفيزيقية التى تتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.

كما استخدم هومانز بعض المفاهيم الأخرى مثل مفهوم المعايير Norms، والنسق الخارجى External System، والنسق الداخلى Internal System. وفي ضوء ذلك كله، نظر «هومانز» إلى كل جماعة على أنها نسق اجتماعى يتأثر بالبيئة الخارجية (النسق الخارجى). وأخيراً قام بصياغة إطار نظري لتحليل الجماعة الإنسانية، والوصول إلى بعض القضايا العامة أو التعميمات حول السلوك الإنساني.

والواقع أن مدخل العلاقات الإنسانية لا يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكّد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية، ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل، ولهذه الجماعات كلها تأثير قوى في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل^(١).

ويستخدم هذا المدخل في دراسته أداة تصورية، هي ارتباط الإنسان الاجتماعي بجماعة العمل التي ينتمي إليها. بينما المشكلات التي يهتم بها هذا المدخل هي دراسة بعض المشكلات الأساسية مثل درجة الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية، كما يميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على أنها مشكلات في الاتصال. لذلك نجد أصحاب هذا المدخل قد نظروا إلى التنظيمات على أنها توجد في فراغ.

وقد تعرض هذا المدخل النظري إلى بعض الانتقادات، منها تحizه ضد النزعية الفردية، حيث لا يكون الفرد سعيداً في عزلته، إلا إذا انتمى إلى جماعة، بالإضافة إلى تحizه ضد المعقولة أو الرشد. وكذلك نظرته للمشكلات على أنها مشكلات تكمن في الاتصال، متجاهلاً مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للمصنوع^(٢).

(١) محمد على محمد، المرجع السابق، ص ٤٢.

(٢) W. Whyte & F. Miller, OP. cit., PP. 332 - 333.

(ب) المدخل البدائي الوظيفي:

يرى الباحث أنه لا يمكن الاعتماد على مدخل العلاقات الإنسانية فقط كموجه لهذه الدراسة، حيث إن هذا المدخل يركز على العواطف والمشاعر والسلوك غير الرشيد، ويبالغ في تقدير أثر العلاقات غير الرسمية في تحليل ديناميات التنظيم الصناعي، مع إغفال دراسة الآثار والعلاقات المتبادلة بين النسق الاجتماعي للمصنع والظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي للصناعة وفي المجتمع بوجه عام. أي أن مدخل العلاقات الإنسانية يتبنى نظرة جزئية تجعل الباحث يقصر اهتمامه على دراسة مشكلات تنظيمية محددة.

ولمعالجة نواحي القصور الناجمة عن استخدام مدخل العلاقات الإنسانية فقط استعان الباحث أيضاً بالمدخل البدائي الوظيفي في دراسة التنظيم، وذلك حتى يمكن دراسة الخصائص البنائية للتنظيم الصناعي محل الدراسة، مع التأكيد على ما يقوم بين مختلف الوحدات البنائية من علاقات متبادلة. بالإضافة إلى أن هذا المدخل يمكن الباحث من دراسة العلاقات المتبادلة بين البناء الاجتماعي للتنظيم الصناعي وبين كل من المجتمع المحلي والمجتمع العام، على أساس أن التنظيم الصناعي لا يوجد في فراغ كما يدعى مدخل العلاقات الإنسانية، وأن الفهم السليم لдинاميات البناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية داخل تنظيمات العمل يتوقف على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط بالتنظيم الصناعي، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع^(١). أي أن المدخل البدائي الوظيفي يهتم بدراسة تلك المشكلات المتعلقة بالتسانيد داخل التنظيم أو تسانده مع بيئته، مما يمكن الباحث من النظرة الشاملة للبنية الصناعي محل الدراسة.

وقد ظهر الاتجاه البدائي الوظيفي أساساً في علم البيولوجيا، وعلم النفس والأنتروبولوجيا الثقافية قبل أن يظهر في علم الاجتماع. فالبيولوجيا كعلم تدور حول الفكرة التي مؤداها أن كل عضو أو جزء من نسق يطلق عليه كائن عضوي، ويؤدي وظيفة أو وظائف أساسية لبقاء هذا الكائن العضوي.

(١) السيد الحسين، المرجع السابق، ص ٩٠ - ٩١.

وينطلق المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم من مسلمة أساسية هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، وكذلك الاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع. وهذه المسلمة كانت موجودة في أعمال بعض رواد علم الاجتماع مثل «كونت» A. Comt، «سبنسر» H. Spencer، و«باربتو» V. pareto، و«دور كايم» E. Kurkeim^(١).

إلا أن هذا المدخل يدين في بروزه إلى بعض جهود العلماء أمثال «ميرتون» R. Merton، و«سلزنك» F. Selznick، و«بارسونز» T. Parsons، و«جولدنر» A. Gouldner، و«كاتز» K. Katz، و«كان» R. Kahn. وقد أوضح «بارسونز» أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، حيث يؤدي وضوح الأهداف وتوفير الإجراءات إلى منع التنظيم طابعاً يميّزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي للتنظيم^(٢).

وتنطوي تحليلات هذا المدخل على كشف آثار هدف النسق على بنائه، من ناحية، وعلى النظر إلى التنظيم باعتباره نسقاً فرعياً داخل النسق الاجتماعي الأكبر من ناحية أخرى، تلك النظرة التي جاءت حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة لتضع اللبنات الأولى لها، ولكنها أغفلت النسق الأكبر ودوره في تحليلاتها. هذا وكانت النماذج الحديثة التي اعتبرت التنظيم نسقاً اجتماعياً، تنظر إليه على أنه وحدة لها حاجاتها التي يجب اشباعها. وتشيع الحاجات بواسطة مجموعة من العناصر التي تعد في حالة اعتماد متبادل فيما بينها^(٣).

وقد طبق «بارسونز» نظريته عن (النسق الاجتماعي) في دراسة التنظيمات. وحاول «ميرتون» اختبار نظرية «فيبر» في التنظيم، تلك النظرية التي أكدت الجوانب الرشيدة في التنظيم. وقد ذهب «ميرتون» إلى القول بأن نظرية «فيبر» قد افتقدت بعدها

Don Martindale, Nature and Types of Sociological Theory. London: Routledge & Kegan Paul, (١) 1967, P. 448.

(٢) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٧٦.

(٣) علي عبد الرازق جلبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠، ص ١٦٣.

هاما هو «المعوقات الوظيفية». كما قدم «سلزنيك» إسهاماً في نظرية التنظيم، وذلك من خلال استخدام مفهوم «تفويض السلطة» Delegation Of authority وما يترتب عليه من نتائج غير متوقعة، حيث يتخذ هذا التفويض طابعاً نظامياً. ويترتب عليه نتائج مباشرة. والنتيجة التي خرج بها هذا التصور النظري هي الحاجة إلى تفويض الأنساق الفرعية في التنظيم مزيداً من السلطة. وكشف «جولدنر» A. Gouldner عن الوظائف التي تؤديها القواعد في التنظيم، وخلص إلى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التي قدمها «فوير» بالإضافة إلى ما سبق، فقد تبني كل من «كاتز» K. Katz و«كان» R. Kahn مفهوم النسق المفتوح Open system لكي يكشفا عن طبيعة العلاقة التي تربط بين التنظيم وبين بيئته^(١).

وينظر أصحاب المدخل البنائي الوظيفي إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار باعتبارها مصدراً للمشكلات التي تواجه التنظيم، وبوصفها مصدراً للموارد التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه.

أما عن الأداة التصورية التي يستعين بها هذا المدخل في دراسته للتنظيم، فهي التوازن الدينامي للأنساق، هذا التوازن الذي يواجه التهديدات التي تتعرض لها. كما يهتم هذا المدخل بمشكلة أساسية هي الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية^(٢).

وعلى الرغم من أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أن هذا المدخل قد تعرض للنقد في بعض جوانبه النظرية.

ومن النقد الذي وجه إلى هذا المدخل، أنه أغفل المشكلات التي تتعلق بالتغيير، أو القوة، أو الصراع داخل التنظيم، أو الظروف التاريخية التي مرت بها التنظيمات. ومن ثم ظهرت بعض الدراسات النظرية والأمبريقية التي ثارت بنموذج الصراع، واستخدمت مدخل نظرية الصراع في دراسة العلاقات داخل تنظيمات العمل^(٣).

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ١٥ - ١٦.

(٢)

D. Silvermon, OP. cit., P. 217.

(٣)

Ibid., P. 5.

وتتجدر الاشارة إلى أن كلا من مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل البنائي الوظيفي ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا. إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية يرى أن التنظيم يوجد في فراغ، بينما ينظر المدخل البنائي الوظيفي للتنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة باستمرار. أى أن كلا من مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل البنائي الوظيفي قد استعانا بنظرية النسق الاجتماعي. وقد ذكر «بوبلين» Dennis E. Poplin^(١) أنه قد تبين أن الاستعانة بهذه النظرية السالفة الذكر تعد مفيدة في دراسة الجماعات الصغيرة، بالإضافة إلى دراسة البيروقراطية الصناعية.

ومما يؤكد سلامة التصور النظري للدراسة، أن هذا التصور يتفق تماما مع الاطار الذي وضعه العالمان «ميller» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form^(٢) لدراسة التنظيم الصناعي، حيث يركز هذا الاطار على مدخلين أساسيين لدراسة التنظيم هما: المدخل البنائي الوظيفي، والمدخل التفاعلي (مدخل النسق الاجتماعي).

ونجد أن الاطار الذي وضعه «ميller» و«فورم» يركز الانتباه أولا نحو دراسة الجانب البنائي الوظيفي للتنظيم الصناعي بما يتضمنه من عناصر هامة هي: التاريخ، والقيم، والتغير التكنولوجي، والأهداف التنظيمية، والمركب التنظيمي. ثم يعمل هذا الاطار على تركيز الانتباه نحو دراسة أنماط التفاعل أو العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد. ونجد أن تحليل التفاعل - على عكس التحليل على مستوى البناء الاجتماعي - يأخذ في الاعتبار الدوافع التي تحرك شخصا معينا للاستجابة للأشخاص الآخرين في المواقف المختلفة. ومن الناحية المثالية، يجب أن يبدأ التحليل على المستوى البنائي أولا، ثم يليه بعد ذلك تحليل التفاعل، وذلك نظرا لأن سلوك الأفراد داخل التنظيم يتأثر أولاً بالبناء الاجتماعي للتنظيم، ثم يتأثر بعد ذلك بشخصياتهم وعلاقتهم الشخصية المتبادلة.

ويشير التصور النظري للدراسة، إلى أن الباحث سوف يتبنى نظرة متعددة الجوانب، تسمع بالالتزام بتعدد العوامل عند التفسير والتحليل. ويترتب على ذلك

Dennis E. poplin, Communities: A Survey of Theories and Methods of Research, N. Y.: (١) Macmillan Publishing Co., 1979, P. 181.

W. H. Form & D. C. Miller, OP. 16 - 21. (٢)

تعدد مستويات التحليل في هذه الدراسة، فالمدخل البنائي الوظيفي يجعل من التنظيم ككل وحدة للتحليل السوسيولوجي. ومن ثم يأخذ الباحث وجهة نظر (ماكروسوس Sociology) واسعة النطاق في تناوله للعوامل التنظيمية. أى أن الباحث في ضوء المدخل البنائي الوظيفي سوف يهتم بتحليل الوحدات الاجتماعية الكبرى. وبالاضافة إلى هذا المستوى من التحليل على المستوى البنائي، فإن مدخل العلاقات الإنسانية يمكن الباحث من الأخذ بوجهة نظر (ميكروسوس Sociology) حيث يمكن الباحث في ضوء هذا المدخل القيام بدراسة الجماعات الصغيرة، أو دراسة العلاقات الشخصية المتبادلة من خلال التركيز على جمادات العمل غير الرسمية، بالإضافة إلى أنه يساعد الباحث على دراسة بعض المشكلات التنظيمية الجزئية المحددة^(١).

رابعاً: خطة الدراسة الميدانية

في هذه الخطة، سيتم توضيح مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، وأدوات جمع البيانات، وأخيراً اجراءات اختبار عينة الدراسة.

(أ) مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة مجالات: المجال البشري، والزمني، والجغرافي.

وقد تم تحديد المجال البشري لهذه الدراسة بحيث تقتصر على العمال الصناعيين في المستويات غير الاشرافية والذين يعملون داخل نطاق الورش الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

ويرجع اختيار الباحث للعمال الصناعيين داخل الورش الإنتاجية لتطبيق هذه الدراسة عليهم، إلى أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج، ويؤثرون تأثيراً مباشراً على العملية الإنتاجية أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل الشركة. ويبلغ عدد هؤلاء العمال ٢٥١ عاملاً بنسبة ٤٣,٩٪ من جملة العاملين داخل الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم ٥٧٢ عاملاً.

N. Timasheff & G. Theodorson, Op. cit, P. 231.

(١)

كما تم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة بمدة ثلاثة أشهر، حيث بدأت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من ١٤ من رمضان عام ١٤٠٣ هـ (٢٥ يونيو عام ١٩٨٣ م) وانتهت هذه العملية في ١٣ من ذي الحجة من نفس العام.

أما عن المجال الجغرافي لهذه الدراسة، فقد تم تحديده بحيث يقتصر داخل نطاق شركة الأسمنت العربية السعودية (سافكو) الموجودة بمدينة الدمام في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وهذه الشركة هي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء. وتملك الدولة ٤١٪ من الأسهم الكلية بينما يملكون السعوديون النسبة الباقية وهي ٥٩٪ من جملة الأسهم.

أما عن سبب اختيار الباحث لهذه الشركة لإجراء الدراسة الميدانية على العاملين فيها فيرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها الاعتبارات التالية:

١ - أن هذه الشركة تعتبر من المؤسسات الصناعية المتميزة في المملكة العربية السعودية. فقد حازت هذه الشركة على جائزة الملك خالد للمصنع المتميزي في عام ١٤٠٢ هـ ، وهي جائزة تعتز بها الشركة كما أنها تدل على ما وصلت إليه من أداء ممتاز.

٢ - كما يرجع اختيار الباحث لهذه الشركة، إلى أن هذه الشركة قد تم تأسيسها منذ عام ١٣٨٥ هـ (١٩٦٥ م) أي منذ حوالي ثمانية عشر عاما. كما تم تشغيل المصنع في عام ١٣٨٩ هـ (١٩٦٩ م) أي منذ حوالي أربعة عشر عاما. مما يشير إلى أن هذه الشركة قد تم تأسيسها وبدأ التشغيل فيها منذ فترة زمنية طويلة نسبياً تكفي لنشأة العلاقات الاجتماعية بين العاملين فيها، وتكوين جماعات العمل غير الرسمية. وتعد هذه الشركة من أقدم الشركات السعودية، في صناعة البتروكيمياويات.

٣ - بالإضافة إلى ما سبق، نجد أن هذه الشركة تقدم للعاملين فيها كثيراً من أوجه الرعاية الاجتماعية مثل الرعاية الطبية، والترفيه، ووجبات الطعام المخفضة بمطعم الشركة. كما تصرف الشركة تذاكر السفر بالمجان لعمال الشركة بهدف

تشجيعهم على مواصلة الجهد خلال مدة خدمتهم بالشركة. وذلك بالإضافة إلى قيام الشركة ببناء مجتمع سكني يحتوى على ٢٥٠ وحدة سكنية بالقرب من المصنع لعمال الشركة وعائلاتهم، مما يتبع الفرصة للتفاعل الحر وتدعم العلاقات الاجتماعية بين العمال في المجتمع المحلي خارج مكان العمل واحتمال استمرار هذه العلاقات بينهم داخل المصنع، وبالتالي زيادة فرص تكوين العمال لجماعات العمل غير الرسمية.

٤ - أن نسبة عدد العاملين السعوديين تبلغ حوالي نصف عدد مجموع العاملين داخل هذى الشركة وبالنسبة عددهم ٥٧٢ عاملاً. مما يتبع فرصة طيبة أمام الباحث للتعرف على مدى انتشار جماعات العمل غير الرسمية بين العمال السعوديين وغير السعوديين داخل الشركة.

٥ - أن هذه الشركة تقوم بدور هام في الاقتصاد الوطني السعودي. ويفكّد إنتاج هذه الشركة مدى أهمية مشاريع الصناعات الثقيلة بالمملكة والتي تمثل محور خطط التنمية. كما أن هذه الشركة تقوم بسد احتياجات المملكة من مادة حامض الكبريتيك الذي تحتاج إليه المملكة في تحلية المياه المالحة، وخاصة في ترسيب الأملاح أثناء عملية الإنتاج، وتصدير الفاضل إلى الدول المجاورة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الشركة تقوم بإنتاج الأمونيا وهي المادة المستخدمة في صناعة سماد البيوريا، مما يعد أول صناعة بتروكيماوية في المملكة العربية السعودية، والتي تعتمد على الغاز الطبيعي المتوفّر بكميات هائلة في المملكة ويتم الاعتماد على إنتاج هذه الشركة سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية. مما يشير إلى أهمية الدور الذي تقوم به الشركة في عملية التطوير الزراعي دخل وخارج المملكة.

(ب) منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية Descriptive. وقد اعتمد الباحث على استخدام طريقة دراسة الحالة Case - Study حيث إنها الطريقة الفعالة لتحقيق أهداف هذه الدراسة التي يقوم بها الباحث. وتعد طريقة دراسة الحالة هي

الطريقة المناسبة للتعرف على الخصائص السلوكية للعمال الصناعيين محل الدراسة، ودراسة جوانب السلوك المختلفة مثل الإنتاجية، والتغيب عن العمل، وترك العمل (دوران العمل)، فضلاً عن أنها الطريقة الملائمة للتعرف على بناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية، وفهم العمليات والعلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصناعية.

وبالاضافة إلى ما سبق، فإن استخدام طريقة دراسة الحالة من شأنه أن يساعد الباحث على إجراء الدراسة المعمقة لبناء التنظيم الواحد، بهدف التوصل إلى التساند القائم بين عناصر البناء الاجتماعي للتنظيم ومن ثم يؤدي استخدام هذه الطريقة إلى الفهم العميق لبناء التنظيم وдинامياته.

ومن الملاحظ أن هناك عدداً كبيراً من الدراسات التي أجريت في المجال الصناعي، والتي اعتمدت أساساً على استخدام طريقة دراسة الحالة. ولعل من أشهر هذه الدراسات التي اعتمدت على استخدام هذه الطريقة دراسات (هاوثورن) Hawthorne التي قام بها «مايو» E. Mayo، ودراسة «جولدنر» A. Gouldner لمصنع الجبس الأمريكي^(١). ونجد أن التبرير الذي يقدم في مثل هذه الدراسات هو أن التنظيمات غالباً ما تضم آلاف الأعضاء، مما يجعلها باللغة التعقيد بحيث يتعدد دراسة أكثر من تنظيم أو اثنين في وقت واحد^(٢).

وبالاضافة إلى استخدام طريقة دراسة الحالة، فقد تمت الاستعانة بالطريقة الاحصائية. ومن ثم فقد استخدم الباحث في دراسته الأسلوب الكيفي الذي يعتمد على طريقة دراسة الحالة، والأسلوب الكمي الذي يعتمد على الطريقة الاحصائية. ويرى الباحث أن الاعتماد على أحد الأسلوبين فقط قد يكون غير كاف، لتحقيق أهداف الدراسة أما استخدام الأسلوبين معاً، فمن شأنه أن يساعد على دقة تحليل وتفسير نتائج الدراسة^(٣).

(١) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٥، ص ١٤٣ - ١٤٤.

(٢) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ٤١١.

(٣) حسن الساعانى، تصميم البحث الاجتماعى، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢، ص ١٨٢.

وقد قام الباحث بإجراء بعض المقارنات بين كل من العمال المنتسبين وغير المنتسبين إلى جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أوجه الشبه أو الاختلاف بين الأنماط الرئيسية للسلوك الاجتماعي لهؤلاء العمال.

ونظراً لأن مدخل العلاقات الإنسانية يعد أحد المداخل النظرية التي توجه هذه الدراسة. لذلك تعد الجماعة هي وحدة التحليل الأساسية في هذه الدراسة، حيث يهتم الباحث بصفة أساسية بتحليل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، واكتشاف شبكات العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة، ودراسة الأسس التي تستند إليها هذه الجماعات.

وعلى الرغم من أن الجماعة تعد وحدة التحليل الأساسية في هذه الدراسة، إلا أن الباحث لم يتجاهل تماماً مستويات التحليل الأخرى التي تميز البحث التنظيمي بوجه عام والتي تدرج من المجرد إلى المحسوس. أي من دراسة العلاقات بين التنظيم الصناعي وبين التنظيم ككل، ثم دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم، وأخيراً دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحدودة ويشغلون المراكز المختلفة.

وتتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تعدد مستويات التحليل السوسيولوجي في هذه الدراسة، إلا أن هذا لا يمنع أن يقوم الباحث بالتركيز أحياناً على مستوى دون الآخر. ويتفق ذلك مع ما ذهب إليه كل من «لازارسفيلد» P. Lazarsfeld و«مينزل» H. Menzel⁽¹⁾ من حيث وجود علاقات متبادلة بين الخصائص التحليلية للجماعات، وبين الخصائص العامة للتنظيم، والسمات الشخصية. ويمكن للباحث أن يختار إحدى هذه الخصائص ويقوم بالتركيز عليها في بحثه، وذلك دون أن يتجاهل تماماً الخصائص الأخرى.

H. Mengel & P. Lazarsfeld, OP c.l., PP. 428 - 433.

(1)

(ج) أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات الميدانية الالزمة لهذه الدراسة، عن طريق الاستعانة بأربع أدوات منهجية على النحو التالي:

١ - تحليل الوثائق والسجلات:

استعان الباحث في هذه الدراسة، بطريقة تحليل الوثائق والسجلات، وخاصة ما يتعلق منها بمعدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، وترك العمل (دوران العمل) خلال العام الأخير. وقد ساعدت هذه الطريقة على الحصول على كثير من البيانات التي تتعلق بمشكلات العمل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وبالاضافة إلى ما سبق، نجد أن الباحث قد استفاد كثيراً من تحليل الخريطة أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية محل الدراسة، كوسيلة للتعرف على كثير من الظواهر والمتغيرات التي قد ترتبط بمشكلات العمل في المصنع، مثل التعرف على بناء السلطة والأوضاع الرسمية والتسلسل الهرمي لها داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

٢ - المقابلات غير المقنتة:

من بين الأدوات التي استعان بها الباحث في جمع البيانات الميدانية التي تتطلبها الدراسة، إجراء بعض المقابلات غير المقنتة مع بعض الرؤساء المباشرين للعمال ورجال الإدارة من العاملين بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

ويقصد بالم مقابلات غير المقنتة، تلك المقابلات التي تم دون أن يكون لدى الباحث أسئلة محددة تحديداً سابقاً، مما يتبع الفرصة للتعقب في الحصول على البيانات المتعلقة بالمبحث والموقف المحيط به، بمروره تامة. كما أن هذه المقابلات غير المقنتة تسمح للمبحوث بالتعبير عن شخصيته تعبيراً حرّاً تلقائياً^(١).

وقد قام الباحث بإجراء هذه المقابلات الحرة غير المقنتة مع الذين التحقوا بالمؤسسة الصناعية منذ إنشائها باعتبارهم من قبل الخبراء Informants الذين يحملون في ذاكرتهم معالم التطور التاريخي للمصنع منذ إنشائه حتى اليوم.

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ٣٣٧.

وقد تمكّن الباحث عن طريق إجراء بعض المقابلات مع رؤساء العمل من التعرّف على معدل إنتاج العمال المبحوثين، وما إذا كان هذا المعدل يُعد مرتفعاً أم منخفضاً بالنسبة للمستوى العادي الذي حدّدته الإداره. بالإضافة إلى التعرّف على مدى جودة إنتاج العمال المبحوثين، وما إذا كان إنتاجهم يُعد انتاجاً جيداً أم رديئاً.

٣ - الملاحظة البسيطة:

استعان الباحث بطريقة الملاحظة البسيطة بهدف التعرّف على جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع، وجمع بعض البيانات التي تتعلّق بالسلوك الظاهري لأعضاء هذه الجماعات، وخاصة السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية دون غيره من أنماط السلوك الفني أو السلوك غير الاجتماعي أو السلوك المتعلّق باجراءات العمل الرسمية. ومن ثم قام الباحث بـ «الملاحظة» أوجه النشاطات التي يمارسها أعضاء الجماعات غير الرسمية، والألفاظ التي يكثر استخدامهم لها والطريقة التي يتحدثون بها وأسلوب الذي يستخدمونه في التعامل سواء مع رؤسائهم أو مع بعضهم البعض، أو مع من هم أدنى منهم مكانة ومدى خصوصتهم للقرارات الرسمية، وموقفهم من الأشخاص الجدد، إلى غير ذلك من موضوعات.

وقد قام الباحث بالملاحظة البسيطة بدون مشاركة، أي بدون الاشتراك فيما تقوم به جماعات العمل غير الرسمية من نشاط. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يهيئ للباحث فرصة لملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، كما يحدث فعلاً في مواقف الحياة الحقيقية وبدون تأثير من جانب الباحث^(١).

ويتفق هذا الأسلوب الذي اتبّعه الباحث في ملاحظته لأعضاء الجماعات غير الرسمية مع ما يذكّره العالمان «مييلر» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form^(٢) من حيث إن دراسة التنظيمات غير الرسمية ينبغي أن تتم وفقاً لقواعد علمية، وأسس موضوعية، وأن على الباحث أن يكون موضوعياً في دراسته، ولا يجعل نفسه موثراً في الموقف الذي يلاحظه، وإذا تعذر ذلك فعليه أن يحلّ علاقته بالجماعة، ومدى ما تتركه العلاقة

(١) المرجع نفسه، ص ٣١٢ - ٣١١.

D.C. Miller & W. H. Form, OP. cit., PP. 238 - 229.

(٢)

من تأثير في المواقف التي تمر بها الجماعة. وقد كانت ملاحظات الباحث تتركز حول ملاحظة جماعات العمال أثناء قيامهم بعمليات الإنتاج المختلفة، وكذلك ملاحظة أعضاء هذه الجماعات أثناء أوقات الفراغ أو الاستماع إلى أحاديثهم، وخاصة سلوكهم الاجتماعي. ومما لا شك فيه أن الأنماط السلوكية الثلاثة تتفاعل معاً بحيث يصعب الفصل بينها في كثير من الأحيان، غير أن الباحث عند دراسته لجماعات العمل غير الرسمية حاول أن يركز اهتمامه على السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية.

٤ - صحيفة الاستبيان:

استخدم الباحث وسيلة الاستبيان Interview كوسيلة أساسية لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة. ومن ثم فقد تطلب الدراسة تصميم صحيفة استبيان كأدلة لجمع البيانات من أفراد العينة في موقف أو لقاء شخصي^(١). وتحتوي هذه الصحيفة في مجموعها على ٥٦ سؤالاً معظمها من النوع المفتوح، أي من الأسئلة المقيدة أو المحدودة حتى يسهل تصنيف البيانات. وذلك فيما عدا ثلاثة أسئلة فقط من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة غير المقيدة، بهدف التعرف على كافة الاحتمالات الممكنة للإجابة. كما تشمل صحيفة الاستبيان بعض الأسئلة شبه السوسيومترية، بهدف التعرف على جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة. وقد قام الباحث بتصنيف أسئلة صحيفة الاستبيان، في ستة أقسام رئيسية على النحو التالي:

أولاً: بيانات شخصية عن العامل.

ثانياً: بيانات عن بناء ووظائف جماعات العمل غير الرسمية.

ثالثاً: بيانات عن القيادة غير الرسمية ومشكلات العمل بوجه عام.

رابعاً: بيانات عن الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية.

خامساً: بيانات عن الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة التغيب عن العمل.

سادساً: بيانات عن الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة دوران العمل.

(١) حسن الساعانى، المرجع السابق، ص ١٨٢ - ١٨٣.

وقد قام بصياغة أسئلة صحيفية الاستبيان باللغة العربية الفصحى دون صياغتها بلغة الحديث اليومي، حيث إن الباحث سيقوم بنفسه بعملية جمع البيانات الازمة لهذه الدراسة، عن طريق المقابلة الشخصية مما يتبع فرصة الفهم المشترك، والإدراك المباشر للهدف من الأسئلة.

ومما ساعد الباحث على بناء صحيفية الاستبيان في صورتها الأولية اطلاعه على التراث السابق في موضوع الدراسة. وبعد ذلك قام الباحث بعرض صحيفية الاستبيان على بعض الخبراء والمحترفين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الدراسات الاجتماعية في كلية الآداب التابعة لجامعة الملك سعود، وذلك لإبداء ملاحظاتهم للاستفادة بها قبل صياغة صحيفية الاستبيان في صورتها النهائية. وبالإضافة إلى ما سبق، فقد تم تجربة واختبار صحيفية الاستبيان - قبل طبعها - على عينة من عشرين عاملاً في المؤسسة الصناعية محل الدراسة. وقد ترتب على هذا الاختبار الأولى لصحيفية الاستبيان، إعادة ترتيب بعض الأسئلة، وحذف وإضافة أسئلة أخرى، كما تم التأكد من صلاحية اللغة التي صيغت بها.

وقد قام الباحث باستخدام بعض المحركات التي من شأنها أن تضمن درجة لا يأس بها من ثبات وصدق البيانات التي تتضمنها صحيفية الاستبيان. ومن هذه المحركات: ملاحظة مدى الاتساق الداخلي في إجابات العمال المبتدئين، واستبعاد كل صحيفية استبيان لا تحقق ذلك الاتساق الداخلي. ومن هذه المحركات أيضاً ملاحظة عدم التناقض بين إجابات أسئلة صحيفية الاستبيان، بالإضافة إلى ملاحظة مدى الاتفاق بين بعض البيانات التي يدلّى بها العمال وبين البيانات الموجودة في الوثائق والسجلات الخاصة بهؤلاء العمال الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وبعد ذلك قام الباحث بعملية جمع البيانات الازمة للدراسة، حيث تم استيفاء البيانات التي تضمنتها صحائف الاستبيان. ثم قام الباحث بمراجعة البيانات التي تم جمعها، والتأكد من صحتها، تمهيداً للقيام بالعمليات الإحصائية المختلفة الازمة للدراسة مثل: الترميز، والتنقيب والتصنيف، والجدولة.

وأخيراً قام الباحث بعملية تحليل البيانات الاحصائية واستخلاص النتائج، مع تفسير هذه النتائج في ضوء الهدف من الدراسة، وما تثيره من تساؤلات، وما تطرحه من فروض. وذلك مع بيان مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى التي تعرضت بشكل مباشر أو غير مباشر لموضوع هذه الدراسة.

(د) إجراءات اختيار عينة الدراسة:

ت تكون عينة الدراسة من ٢٥١ عاملًا من بين العمال الصناعيين في المستويات غير الإشرافية، الذين يعملون في الأقسام والورش الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل شركة الأسمنت العربية السعودية.

وقد تم اختيار هؤلاء العمال من بين العاملين في المستويات غير الإشرافية نظراً لأن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج داخل الشركة محل الدراسة، و يؤثرون تأثيراً مباشراً على العملية الإنتاجية أكثر من غيرهم من فئات العاملين في المراتب العليا داخل الشركة. فضلاً عن أن هؤلاء العمال قد يرتبون بمشكلات العمل أكثر من غيرهم من فئات العاملين. بالإضافة إلى أن إمكانيات الباحث المتواضعة تحول دون دراسة جميع العاملين داخل الشركة.

ويمكن إيجاز خطوات اختيار أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- ١ - تم حصر عدد جميع العاملين داخل الشركة على مختلف المستويات فوجد أن عددهم يبلغ ٥٧٢ عاملًا خلال فترة إجراء الدراسة لعام ١٤٠٣ هـ (١٩٨٣ م).
- ٢ - تمت دراسة الخريطة أو الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة بهدف التعرف على التنظيم الرسمي للشركة، وأسماء الأقسام والورش الإنتاجية داخل هذه الشركة، التي يعمل بها العمال في المستويات غير الإشرافية. فتبين أن الأقسام الإنتاجية هي الأقسام التالية: الخراطة، الأجهزة الدقيقة، الأمونيا، البيريا، الأسيد، اللحام، التعبئة، النجارة. وي العمل بهذه الأقسام والورش الإنتاجية ٢٦٥ عاملًا.
- ٣ - قام الباحث بحصر أسماء هؤلاء العمال، وأسماء الأقسام والورش الإنتاجية التي يعملون بها من واقع السجلات الموجودة داخل الشركة، وذلك لمعرفة أماكن وجودهم داخل الشركة، تمهدًا للاتصال بهم واستبارهم.

٤ - عندما بدأت عملية الاستبار الميداني، تمكن الباحث من إجراء المقابلات واستبار جميع العمال المطلوب استبارتهم، وذلك فيما عدا أربعة عشر عاملاً نتيجة عدة صعوبات، أهمها ظروف تغير الورديات داخل الشركة، وتمتع بعض العاملين بإجازتهم السنوية، وبعض الحالات المرضية. ومن ثم اقتصرت عينة الدراسة على ٢٥١ عاملاً، بنسبة ٤٣,٩٪ من مجموع العاملين داخل الشركة والبالغ عددهم ٥٧٢ عاملاً.

ويتضح مما سبق، أن عينة الدراسة، قد تم اختيارها من بين العاملين في المستويات غير الإشرافية، ومن بين العاملين في المراتب الدنيا دون غيرهم من العاملين في المراتب العليا. وذلك على نحو ما اتبع في كثير من الدراسات، وخاصة دراسات (هاوثورن) Hawthorne.

خامساً: نتائج الدراسة

يمكن عرض أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة في ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

(أ) بناء ووظائف الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

١ - كشفت الدراسة عن أن هناك ١٦٤ عاملاً بنسبة ٦٥٪ من جملة أفراد العينة البالغ عددهم ٢٥١ عاملاً ينتمون إلى ٤١ جماعة عمل غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وقد تبين أن هذه الجماعات غير الرسمية تنتشر بين العمال السعوديين بشكل يفوق انتشارها بين غيرهم من العمال غير السعوديين. وذلك نظراً لأن العمال السعوديين أكثر استقراراً بالنسبة لغيرهم من العمال، مما يتبع أمامهم فرصة أكبر لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض، وتشكيل جماعات العمل غير الرسمية.

٢ - اتضح من الدراسة، أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء. فإلى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها «جورج زبل»

(١) على عبد الرازق جلبي، المرجع السابق، ص ٢٧٣.

George Simmel - مؤسس علم الاجتماع الصورى أو المدرسة الشكلية فى علم الاجتماع - بالجماعة الزوجية أو الثنائية، والجماعة الثلاثية. تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر حجماً تتكون من سبعة أعضاء. وقد يؤدي اختلاف حجم هذه الجماعات غير الرسمية - كما يذكر «زيميل» - إلى وجود اختلافات أساسية في طبيعة هذه الجماعات. كما يدل كبر حجم بعض هذه الجماعات غير الرسمية، على أن الجماعة قد تعمل على زيادة عدد أعضائها بهدف نمو وتقديم أشكالها وتنظيمها بما يتلاءم مع حاجاتها الواضحة^(١).

وبحساب المتوسط الحسابي لحجم جماعة العمل غير الرسمية، تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالي أربعة أعضاء مما يشير إلى صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.

كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يومياً بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية، سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة. بالإضافة إلى طول المدة الزمنية التي مضت على التعارف بين أعضاء هذه الجماعات، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمرة الزمنية التي مضت على تعارف أعضاء جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، ٢٧:٣ سنوات. وقد تؤدي هذه الفترة الزمنية الطويلة إلى زيادة احتمالات فرص التفاعل وتدعم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هذه الجماعات. وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه: «كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية».

٣ - تبين من الدراسة، أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، هي على الترتيب من حيث الأهمية: التعاون في أداء العمل، والأقدمية، والتشابه في المهنة، والجنسية، والعمر، والتجاور في مكان الإقامة، والتقارب المكاني في العمل. مما يشير إلى عدم

(١) غريب محمد سيد أحمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٧٩، ص. ١٢٨ - ١٢٤.

صحة الفرض الذي مؤداته: «يعتبر التشابه في المهمة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع». ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة تتطلب أنواعاً مختلفة من المهن، وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كلاً منهم يعمل عملاً متخصصاً مخالف لما يعمله الآخر، وهذا النوع من التعاون الناتج عن التخصص في المجتمع الحديث المعقد وظهور تقسيم العمل - قد يؤدي إلى التقارب أو التجاوب بين العمال وتدعيم العلاقات الاجتماعية، وبالتالي تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

٤ - اتضح من الدراسة، أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة. ومن أهم الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية: تخفيف شعور العامل بالملل والتعب، كما أنها وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر، وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته، وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة، الشعور بالأمان والحماية، وحل الخلافات مع الرؤساء أو الزملاء. مما يشير إلى عدم التعارض بين أهداف ووظائف الجماعات غير الرسمية وأهداف ووظائف المؤسسة الصناعية. ومما يؤكّد صحة أحد الفروض التي تمت صياغتها لهذه الدراسة، والذي مؤداته: «يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسراً لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوق لها.

وتؤكّد هذه النتائج صحة ما ذهب إليه «شنايدر» E. V. Schneider^(١) من حيث إن الجماعات غير الرسمية عندما تظهر تلقائياً داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة فهي تتيح الفرصة للفرد لكي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي. بالإضافة إلى أن هذه الجماعات تخفف من شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وتتيح له الفرصة للشعور بالاستقلال والأهمية، وتعمل على زيادة شعوره بالأمن والطمأنينة.

٥ - كشفت الدراسة عن أن غالبية العمال يرجعون عادة إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون إليها قبل اتخاذهم لأى قرار هام. مما يشير إلى أن هذه

E. V. Schneider, OP. Cit., P. 120.

(١)

الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية، يرجع إليها العمال في تقييم سلوكهم، وأنها تمارس تأثيراً قوياً على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع. وهذا يتافق مع ما ذهب إليه العالمان «ميller» D. C. Miller و«فورم» W. H. Form^(١) من حيث «إن العمل نشاط جمعي، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد».

(ب) القيادة غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

- ١ - كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من العمال المنتسبين وغير المنتسبين إلى جماعات العمل غير الرسمية فيما يتعلق ببعض مشكلات العمل بوجه عام. فبينما وجد أن غالبية العمال المنتسبين إلى الجماعات غير الرسمية لا يعانون من وجود مشكلات العمل، تبين أن غالبية العمال غير المنتسبين إلى مثل هذه الجماعات يعانون مشكلات العمل المختلفة.
- ٢ - وقد تبين من الدراسة، أن غالبية العمال المنتسبين وغير المنتسبين إلى جماعات العمل غير الرسمية يعانون من المشكلات الفنية والتكنولوجية أكثر مما يعانون من غيرها من المشكلات الشخصية والاجتماعية أو المالية والإدارية. وقد يرجع انخفاض نسبة العمال الذين يعانون من المشكلات الإدارية والمالية إلى كفاءة الإدارة وارتفاع مستوى الدخل في المجتمع السعودي بصفة عامة فضلاً عن ارتفاع متوسط الأجر الشهري للعامل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة بصفة خاصة، حيث بلغ متوسط أجر العامل في عينة الدراسة ٢٥٥٠ ريالاً. أما انخفاض نسبة العمال الذين يعانون من المشكلات الشخصية والاجتماعية فيرجع إلى مساهمة قادة الجماعات غير الرسمية في حل هذه المشكلات.
- ٣ - يشير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية محل الدراسة، إلى وجود بناء للسلطة داخل المؤسسة يحدد الأوضاع الرسمية وتسلسلها في تدرج هرمي على قمته رئيس مجلس إدارة هذه المؤسسة الصناعية وفي قاعدته المرؤوسون. ويكشف

W. H. Form & D. C. Miller, OP. Cit., PP. 186 - 187.

(١)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن وجود بناء رسمي للقيادة يكاد يقترب من البناء الذي قدمه «ماكس فيبر» Max Weber^(١) في نموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي. وبينما يكشف الهيكل التنظيمي عن أنماط القيادة الرسمية. تبين من الدراسة أن أنماط القيادة غير الرسمية أو الطبيعية تظهر بين غالبية جماعات العمل غير الرسمية استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التي يمر بها أعضاء هذه الجماعات، وأن غالبية هؤلاء القادة غير الرسميين يهتمون اهتماماً كبيراً جداً بحل مشكلات العمل.

٤ - وقد اتضح من الدراسة أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج. مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه: «يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج، ويفسر ذلك إلى حد ما سبب معاناة العمال من المشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من المشكلات الشخصية والاجتماعية.

وتكشف هذه النتائج السابقة، عن أحد وجوه التناقض بين المتطلبات الرسمية وما يجري بصورة عملية داخل المؤسسة محل الدراسة، فمن المفترض طبقاً للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه «ماكس فيبر» أن يقوم القادة بالشرف على العمال بطريقة رسمية لا تهتم بمشكلاتهم الاجتماعية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية أو الاعتبارات العاطفية، وأن يتخدوا في علاقاتهم اتجاهها لا شخصياً أو موضوعياً^(٢). إلا أن نتائج الدراسة قد كشفت عن ظهور نمط للقيادة غير الرسمية يهتم بمشكلات العمال الشخصية والاجتماعية. ومن ثم تكشف نتائج الدراسة عن أن نظرية «فيبر» تحتاج إلى تعديلات حتى تتمشى مع الواقع. وهذا ما أيدته كثير من الدراسات الاجتماعية.

(١) Max Weber, Op. Cit., PP. 392 - 336.

(٢) H. H. Gerth & W. Mills, OP. Cit., PP. 195 - 204.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى ما أكدته مجموعة البحوث التي قام بها «ليكرت» R. Likert وزملاؤه من الباحثين في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة «ميتشجان». فقد كشفت هذه البحوث عن أن هناك نمطين من الإشراف: أحدهما هو الإشراف الموجه نحو حل مشكلات العمال، والثاني هو الإشراف الموجه نحو حل مشكلات العمل والإنتاج. وفي النمط الأول يركز المشرف اهتمامه على العمال ويعطيهم بنظرة إنسانية خالصة، نظراً لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. أما في النمط الثاني من الإشراف، فيركز المشرف اهتمامه حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظر مرووسيه لا يعني بالجماعة بقدر ما يعني بإنجاز وأداء العمل. وقد كشفت هذه البحوث أيضاً عن أن المشرف الذي يوجه إشرافه نحو العمل يستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التي يحققها المشرف الذي يعني بمشكلات العمال والإنتاج فقط⁽¹⁾.

(ج) الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

حاولنا فيما سبق توضيح العلاقة بين الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل بوجه عام. وسنحاول فيما يلى توضيح أثر جماعات العمل غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل كما تم تحديدها إجرائياً في هذه الدراسة على أنها تعنى ثلاثة مشكلات محددة هي: مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل. وفيما يلى أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة:

- ١ - تبين من الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، من أهمها على الترتيب: سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتهاء إلى الجماعات غير الرسمية، وعدم إشباع العمل لحاجات العامل، وسوء ظروف العمل المادية، وسوء النواحي الفنية والتكنولوجية، ونقص المقدرة على العمل. وقد كشفت الدراسة عن أن عدم الانتهاء إلى جماعات العمل غير الرسمية يعد من بين أهم العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، وأن تأثير هذا العامل يفوق تأثير

سوء الظروف المادية، مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداته: «بعد الشعور بالانتفاء إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيقية التي يعملون بها».

وتتفق هذه النتيجة السابقة مع نتائج دراسات «مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين في مصانع (هاوثورن)، والتي كشفت نتائجها عن أن الحاجة إلى التقدير، والأمن، والشعور بالانتفاء، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال واحتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها^(١).

٢ - كشفت الدراسة عن أن العمال المنتسبين إلى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى إنتاجهم من حيث الكم والكيف، ويقل عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتسبين إلى جماعات العمل غير الرسمية. مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداته: «يؤدي الانتفاء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع».

والواقع أنه لا يمكن تفسير انخفاض حدة مشكلات العمل بين العمال المنتسبين إلى جماعات العمل غير الرسمية إلا في ضوء المعايير الاجتماعية السائدة داخل هذه الجماعات وما يرتبط بها من ضوابط اجتماعية. وقد تبين من الدراسة أن لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضاءها على زيادة الإنتاج، وتستنكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر، أو تركه للخدمة داخل المصنع.

كما تبين للباحث وجود بعض الجزاءات أو الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية لهذه المعايير الاجتماعية المقررة. وتمثل هذه الضوابط فيما يوجهه أعضاء هذه الجماعات من لوم أو سخرية إلى العامل الذي يخرج على هذه المعايير، وما يوجهونه من مدح أو ثناء للعامل الذي يمثل لها.

ومن العوامل التي تساعد على نشأة هذه المعايير الاجتماعية والجزاءات المرتبطة بها تكرار التفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية لمدة طويلة^(١). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمدة الزمنية التي مضت على التعارف بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية ٧:٣ سنوات، وهي مدة كافية لنشأة المعايير الاجتماعية وما يرتبط بها من ضوابط اجتماعية. وذلك بالإضافة إلى قيام الشركة بتوفير كثير من برامج الرعاية الاجتماعية العمالية، مثل الخدمات الصحية، والتغذية، والاسكان، بالإضافة إلى أن العاملين في الشركة يملكون حوالي ٢٠٪ من أسهم الشركة، كما نص على ذلك قرار مجلس الوزراء الصادر في هذا الشأن، فجميع هذه العوامل أدت إلى وجود الترابط والعلاقات الطيبة بين العمال والإدارة وأدت إلى شعور أعضاء جماعات العمل غير الرسمية باتفاق أهدافها ومصالحها مع أهداف ومصالح المؤسسة الصناعية ككل، والتي ساعدت على التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع. وقد انعكس ذلك على ما وصلت إليه الشركة من أداء ممتاز جعلها تحصل على جائزة الملك خالد للمصنع المثالي في عام ١٤٠٢هـ.

٣ - اتضح من الدراسة أن غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات إنتاجهم، كما تتشابه عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، بالإضافة إلى تشابه ولائهم للمؤسسة. ويمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بأن سلوك العامل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدي هذه المقارنة إلى شعوره بالرضا أو عدم الرضا، وخاصة أن جماعات العمل غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة جماعة مرجعية يرجعون إليها في تقييم سلوكهم كما كشفت نتائج هذه الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج السابقة صحة الفرض الذي مؤداه: «تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، ودوران العمل». كما تؤكد هذه النتائج صحة بعض القضايا النظرية التي أثارها بعض الباحثين في ميدان الدراسة الاجتماعية

للجماعات الصغيرة، وعلى الأخص تلك القضايا العامة أو التعميمات حول السلوك الإنساني، والتي أثارها «جورج هومانز» George C. Homans^(١) من خلال دراسته للجماعة الإنسانية The Human Group ومن هذه القضايا، ما ذهب إليه هومانز من حيث إنه كلما زاد تكرار التفاعل بين شخصين أو أكثر، زادت احتمالات التشابه بين أنشطة هؤلاء الأشخاص والعكس صحيح.

٤ - وعلى الرغم من أن الدراسة قد كشفت عن تشابه نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج إلا أن نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الذي مؤداه: «تميل جماعات العمل غير الرسمية إلى تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة». وتعارض هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في المجتمعات الغربية، وخاصة دراسات (هاوثورن) فقد كشفت تجربة أو دراسة غرفة الملاحظة التي قام بها «مايو» E. Mayo عن أن إنتاج جماعة العمل غير الرسمية لم يكن يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة في اليوم، على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلاً للإنتاج اليومي يبلغ ٦٦٠٠ وحدة يومياً. وقد كان العامل الذي يحاول أن ينبع أكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة، يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته هذه الجماعة^(٢).

وعموماً تتفق نتائج الدراسة إلى حد كبير مع نتائج كثيرة من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وتكشف نتائج الدراسة عن أن هناك اتفاقاً بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المؤسسة الصناعية محل الدراسة، وعن أن بناء الجماعات غير الرسمية يعد بناء ميسراً لأهداف المؤسسة الصناعية وليس بناء معوقاً لها، وأن الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية من شأنه أن يؤدي - كما يذكر «براؤن» J. A. C. Brown - إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع. ونجد أن مشكلة ضعف

Ibid., P. 112.

(١)

Ibid., P. 63.

(٢)

الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، إنما تعتمد في حلها - على حد تعبير العالمين «ميبلر»، و«فورم» - على كيفية إحداث التماسك في جماعات العمل، وتدعم عملية التعاون داخل المصنع. ومن ثم تصبح المشكلة، كما يذكر عالم الاجتماع الأمريكي «شارلز كولي» Charles H. Cooley، هي مشكلة كيف نقيم حياة الجماعة الأولية^(١).

الدراسة الثالثة: الحاسوب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجماعات^(٢)

يهتم علماء الاجتماع اهتماماً كبيراً بدراسة الآثار الاجتماعية الناجمة عن التقدم التكنولوجي. إذ تعد التكنولوجيا من أهم مصادر التغيير الاجتماعي، بل إنها عادة تكون السبب المباشر للتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تحدث في المجتمع. ونلاحظ أن المجتمعات الحديثة التي أخذت بالوسائل الفنية الآلية المتقدمة قد تغيرت نظمها الاجتماعية عن غيرها من المجتمعات التقليدية التي لم تتأثر بالتقدم التكنولوجي. ولم تؤثر المخترعات الحديثة في نوع الآلة المستخدمة فحسب أو نوع الإنتاج وكميته. وإنما كان لها رد فعل عميق الأثر في العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

ويذهب العالم الأمريكي «أوليم أو جبران» W. Ogburn إلى أنه غالباً ما يترب على التقدم التكنولوجي تلك العملية الثقافية التي يطلق عليها الهوة أو التخلف الثقافي Cultural Lag، والتي تحدث عندما لا تتزامن تماماً التغيرات التكنولوجية مع التغيرات الاجتماعية التي تحدث في العادات والتقاليد وأساليب التفكير في المجتمع. وفي غالبية الحالات نجد أن الثقافة غير المادية تختلف بالنسبة للثقافة المادية، مما يؤدي إلى حدوث مشكلات اجتماعية متعددة داخل المجتمع.

وعندما يتعرض المجتمع للتغيير سريع نتيجة التقدم التكنولوجي، تزداد فيه حدة المشكلات الاجتماعية، وتظهر فيه مظاهر مختلفة لسوء التكيف الاجتماعي. فقد يضطرب أعضاء المجتمع نتيجة التغير المفاجئ في أحوالهم، والاختلاف بين

(١) D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., P. 183.

(٢) طلعت إبراهيم نطفى، «الحاسب الآلى وأثره في التنظيم الاجتماعى للجامعة: دراسة حالة لجامعة الملك سعود المؤتمر الدولى السادس عشر للاحصاء والحسابات العملية والبحوث الاجتماعية والسكانية، مركز الحساب العلمى - جامعة عين شمس، ٢-٧ مارس ١٩٩١، ص ٣٦ - ٣٩.

الأحوال الاجتماعية الملائمة للنظام الآلي الحديث وبين الأحوال الاجتماعية التي أفسدها والملائمة للنظم القديمة. ومن ثم تظهر الحاجة إلى دراسة النتائج الاجتماعية للتغير التكنولوجي حتى يمكن مساعدة الأشخاص والجماعات والتنظيمات على التكيف مع مقتضيات هذا التغير.

ومنذ بداية الستينيات من هذا القرن، بدأ العالم يشهد تطورات علمية مثيرة، وانطلاقات هائلة في مجال التقدم التكنولوجي. فقد شهد العالم المعاصر ثورة الإلكترونيات، التي أمكن باستخدامها تطوير وسائل الإنتاج وطرق البحث العلمي بما يحقق مزيداً من الآلية في العمليات الإنتاجية، ووضع في خدمة التنظيمات أدوات ذات قدرات هائلة كالحاسوب الآلي، الذي أدى استخدامه إلى حدوث تغييرات ونتائج اجتماعية هامة داخل التنظيمات.

- وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر استخدام الحاسوب الآلي - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - على البناء التنظيمي والسلوك الاجتماعي للعاملين داخل أحد التنظيمات الكبرى الموجودة في المجتمع السعودي، وهي جامعة الملك سعود. بالإضافة إلى التعرف على كيفية تكيف الجامعة والعاملين فيها مع مقتضيات التغير التكنولوجي الناجم عن استخدام الحاسوب الآلي.

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدة عوامل منها ندرة البحوث والدراسات الامبيريقية التي تدور حول النتائج أو الآثار الاجتماعية للتغير التكنولوجي، كما أن معظم الدراسات التي تتعلق بهذا المضمون تتركز حول النتائج والتطبيقات الاقتصادية المترتبة على التغير التكنولوجي، بينما تعطي اهتماماً قليلاً لدراسة العلاقة بين التغير التكنولوجي وبين البناء والسلوك التنظيمي وجماعات العمل، وعملية التفاعل الإنساني داخل التنظيم.

وفي المملكة العربية السعودية، تم استخدام الحاسوب الآلي على نطاق واسع، كضرورة للنجاح في تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أدركت الهيئات والمراکز العلمية والتكنولوجية بالمملكة أهمية الاتصال وتبادل

الخبرات بين العاملين في مجال الحاسوب وبين المستخدمين لها سوء في داخل المملكة أو خارجها، لذلك عقدت في المملكة سلسلة من الندوات الوطنية السنوية في مجال الحاسب الآلي، إلا أننا نلاحظ أن الدراسات التي قدمت في هذه الندوات، كانت تتعرض للجوانب الفنية والتطبيقات العملية للحاسوب الآلي في المجالات المختلفة، دون دراسة النتائج الاجتماعية المترتبة على استخدام الحاسوب الآلي، مما يوضح أهمية هذه الدراسة.

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

(أ) المقصود بالحاسوب الآلي:

يمكن تعريف الحاسوب الآلي Computer بأنه آلة لها قدرة على اجراء العمليات الحسابية والمنطقية بسرعة ودقة متناهية، كما أن لهذه الآلة امكانية تخزين كميات كبيرة من المعلومات والرجوع إليها عند الطلب^(١).

ويكون الحاسوب الآلي بوجه عام من خمسة أجزاء رئيسية، وهي:

(١) جهاز إرسال المعلومات. (٢) الذاكرة الرئيسية وقد يلحق بها بعض الوحدات الاحتياطية لتخزين المعلومات. (٣) وحدة التحكم. (٤) الوحدة الرياضية والمنطقية. (٥) جهاز استقبال المعلومات.

ويتلخص عمل الحاسوب الآلي في عدة خطوات، تبدأ بأن يقوم المستخدم بإدخال المعلومات والتعليمات إلى الذاكرة الرئيسية للحاسوب الآلي. ثم تقوم وحدة التحكم بتوجيه المعلومات إلى الوحدة الرياضية والمنطقية للقيام بالعمليات اللازمة. وفي النهاية توجه وحدة التحكم المعلومات بعد معالجتها إلى المستخدم أو إلى وحدة التخزين الاحتياطية أو إلى الذاكرة الرئيسية حسب الحاجة^(٢).

واللحاسوب الآلي قدرات متعددة، فهو يستقبل المعلومات التي يمكن إدخالها إليه عن طريق البطاقات المثقبة والأشرطة وأسطوانات الشاشات التليفزيونية. كما

(١) محمد عبد الحميد النظيفي، استخدام برنامج في معالجة طرق كمية (٢) الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، مركز البحوث، ١٩٨٢، ص ١.

(٢) George Epstein, "Computers in the word Book Encyclopedia. Volum 4. Chicago: World Book, Inc., 1984, P. 744.

أن الحاسوب يعالج المعلومات وفق برنامج محدد، أو مجموعة برامج تعمل مع بعضها البعض في أن واحد. ويقوم الحاسوب بإجراء العمليات الحسابية والعمليات المنطقية وحل المعادلات الجبرية والهندسية وغير ذلك. وللحوسبة الآلية قدرة كبيرة جداً على تخزين المعلومات التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وإجراء أي تعديلات عليها، كما يمكن قراءتها مجدداً بعد التعديل. ونلاحظ أن الصفة المميزة للحوسبة الآلية، وهي سرعته في تسجيل المعلومات والرجوع إليها ومعالجتها، بالإضافة إلى الدقة المتناهية التي يتتصف بها في إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، فهو يستطيع أن يكرر العملية الواحدة ملايين المرات دون ارتباك أبداً^(١).

(ب) مفهوم التنظيم الاجتماعي للجامعة:

قام العلماء بصياغة مفهوم التنظيم Organization ليناسب طبيعة الجماعة الثانية التي تختلف عن طبيعة الجماعة الأولى التي تحدث عنها العالم الأمريكي «تشارلز كولوي» C. H. Cooley في كتابه عن (التنظيم الاجتماعي) الذي أصدره عام ١٩٠٩^(٢).

ويعرف «إيتزيوني» Amitai Etzioni^(٣) التنظيم بأنه «وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها بطريقة عمدية من أجل تحقيق أهداف معينة، ويرى أن التنظيم عندما ينشأ قد تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. أما «سوفر» Cyril Sofer^(٤)، فيرى أن التنظيم عبارة عن رابطة تضم مجموعة من الأشخاص الذين يجتمعون من أجل تحقيق أهداف معينة. ومن خلال هذه الرابطة يمكن للأعضاء أن يحققوا لأنفسهم أو لآخرين أهدافاً تفوق تلك الأهداف التي يمكن تحقيقها بمفردهم.

وتشكل التنظيم من بيئتين: بيئة مادية، تشمل المباني والمواد والأدوات وغيرها ذلك من المظاهر المادية. بالإضافة إلى بيئه أخرى اجتماعية تتكون من الأفراد الذين

(١) محمد عبد الحميد النطوفجي، المرجع السابق، ص ١ - ٦.

(٢)

B. Philips, OP. cit., 333.

(٣)

A. Etzion, OP. cit., P. 3.

(٤)

C. Sofer, OP. cit., P. 3.

يعملون معاً للوصول إلى هدف مشترك، هو هدف التنظيم الكلى. ويأخذ التنظيم الاجتماعي صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية.

ويميز «روثلزبرجر» F. Rotlisberger و«ديسكون» W. Dickson بين كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي على أساس أن التنظيم الرسمي Formal Organization هو التنظيم المكتوب على الورق أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسات والنظم المعهود بها داخل التنظيم. أما التنظيم غير الرسمي Informal، فهو نظام العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي يعبر عنه بوضوح^(١). ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنطقية المتتبعة داخل التنظيم. وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي^(٢) فقد تبين لعلماء التنظيم أن التنظيمات تتضمن في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط أو الهياكل التنظيمية، أنها تمتلك بالأبنية والجماعات غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات، والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه^(٣).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الجامعة تعد أحد التنظيمات الموجودة في المجتمع، فالجامعة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع بطريقة عمدية من أجل تحقيق أهداف معينة، وابشاع حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تنشئة أعضاء المجتمع تنشئة اجتماعية سليمة تجعل منهم مواطنين صالحين.

وتتشكل الجامعة من بيئتين: إحداهما بيئه مادية، والأخرى بيئه اجتماعية. وت تكون البيئة المادية للجامعة من المباني وقاعات الدراسة، والأدوات والمواد الدراسية، والمختبرات، وغير ذلك من المظاهر المادية التي يمكن ملاحظتها داخل

(١) أ. براون، المرجع السابق، ص ١٠١.

(٢)

F. Roethlisberger & W. Dickson, OP. Cit, P. 536.

(٣)

B. Philips, OP. cit., P. 354.

إطار الجامعة. أما البيئة الاجتماعية للجامعة، فهي تتكون من الأفراد الذين يعملون معاً - مثل الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب - من أجل تحقيق أهداف الجامعة. والتنظيم الاجتماعي للجامعة هو شيء أكبر من مجرد عدد الأفراد الذين يعملون بها، إذ أن هؤلاء الأفراد يكونون جماعات مختلفة، بعضها جماعات رسمية، والأخرى جماعات غير رسمية.

وببدو التنظيم الرسمي للجامعة من خلال الخريطة أو الهيكل التنظيمي للجامعة ومن خلال اللوائح والنظم والتعليمات المعمول بها داخل الجامعة. وتقوم الجماعات الرسمية على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراکز التي يشغلونها داخل الجامعة. أما التنظيم غير الرسمي للجامعة، فيبدو من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية التي تتكون بين الأفراد داخل الجامعة. وتقوم الجماعات غير الرسمية على أساس شخصية كالتألف ومشاعر الود بين الأفراد. ويؤلف بين أعضاء هذه الجماعات غير الرسمية تقارب الميول والاتجاهات، أو ممارسة نشاط اجتماعي أو ثقافي أو رياضي مشترك يقومون به أثناء أو بعد انتهاء اليوم الدراسي. وقد يكون الأستاذ أو الطالب عضواً في أكثر من جماعة غير رسمية داخل الجامعة. والمعروف أن هذه الجماعات غير الرسمية تظهر تلقائياً داخل التنظيم، ولها معايير وميثاق غير رسمي للسلوك، ولها تأثير كبير على سلوك أعضائها، وكمية الإنتاج التي يؤدونها^(١) كما تمارس هذه الجماعات غير الرسمية ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العاملين داخل التنظيم^(٢).

ويتضح مما سبق، أن التنظيم الاجتماعي للجامعة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية. أي أن دراسة التنظيم الاجتماعي تعنى في محل الأول دراسة كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينهما.

G. C. Homans, OP. Cit., P. 79.

(١)

D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., P. 187.

(٢)

ثانياً: المدخل النظري للدراسة

على الرغم من ظهور بعض المؤلفات العلمية التي تحمل بعض العناوين مثل: (نظريّة التنظيم)، و(نظريّة التنظيمات)، و(أسس نظرية التنظيمات)، و(نحو نظرية في التنظيمات). إلا أنه لا توجد نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم.

ويذهب «سيلرمان» D. Silverman^(١) إلى أنه يمكن التمييز بين خمسة مداخل نظرية في دراسة التنظيم هي: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل علم النفس التنظيم، ومدخل النسق الاجتماعي الفنى، ومدخل صنع القرار، والمدخل البنائى الوظيفي.

وسوف يتبعى الباحث مدخل النسق الاجتماعى الفنى Socio - Technical System كمدخل نظري ملائم لتوجيه هذه الدراسة، نظراً لأن هذا المدخل يستعين فى دراسة التنظيم بأداة تصورية أساسية تختلف عن غيرها من الأدوات التصورية التي تستخدمنها المداخل النظرية الأخرى، وهي تأثير (التكنولوجيا) على الشكل أو البناء التنظيمى.

وترجع الجذور الفكرية لمدخل النسق الاجتماعى الفنى إلى بعض العلماء الأمريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا على التنظيم. ومن أمثلة هؤلاء العلماء «سايلز» L. Sayles، و«وايت» W. F. Whyte و«بلونر» R. Blauner. ففى عام ١٩٥٨، حاول «سايلز» أن يوضح علاقه (التكنولوجيا) بنمو جماعات العمل. كما حاول «وايت» فى عام ١٩٥٩، الاستعانة بالاطار التصوري الذى ذهب إليه «هومانز» G. Homans فى دراسته للجماعة الإنسانية، فى سبيل الكشف عن العلاقات المتبادلة بين العلاقات الإنسانية والتكنولوجيا. أما «بلونر» فقد حاول فى عام ١٩٦٤، أن يعتمد على نتائج الدراسات التى توضح سلوك العمال فى خط التجميع assembly - line .Alienation فى سبيل توضيح العلاقة بين (التكنولوجيا) والاغتراب.

وقد أدت هذه الدراسات السابقة إلى نمو مدخل النسق الاجتماعى الفنى، الذى أصبح يمثله حالياً بعض العلماء أمثال «تريست» E. Trist، و«ريس» A. Rice، و«إمرى» F. Emery^(٢).

D. Silverman, OP. Cit., P. 216.

(١)

Ibid, PP. 101 - 117.

(٢)

ونجد أن البحوث التي تتعلق من مدخل النسق الاجتماعي الفنى تركز على مستوى تحليل التنظيم ككل، وهذا المستوى من التحليل (السوسيولوجي) يستند إلى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه^(١). مما يشير إلى أن مدخل النسق الاجتماعي الفنى يتافق مع المدخل البنائى الوظيفي من حيث إن كلا منهما ينظر إلى التنظيم - مثل الجامعة في هذه الدراسة - على اعتبار أنه نسق مفتوح Open System. لذلك نجد أن هذين المدخلين يسمحان بتحليل العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلى، أو المجتمع بوجه عام.

والواقع أنه يمكن النظر إلى مدخل النسق الاجتماعي الفنى على اعتبار أنه امتداد للمدخل البنائى الوظيفي في دراسة التنظيم، نظرا لأن هذا المدخل يعتبر التنظيم بمثابة نسق اجتماعى. إلا أنه ينظر إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة، وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمى، وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم ونجاحه في تحقيق أهدافه^(٢).

ومن مزايا استخدام مدخل النسق الاجتماعي الفنى كموجه نظرى لهذه الدراسة، أن هذا المدخل يمكننا من دراسة العلاقات المتبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في التنظيم، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يمكننا أيضا من دراسة العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة.

ثالثاً، خطة الدراسة الميدانية

تضمن هذه الخطة توضيح أهداف الدراسة وفرضها الأساسية، ومجالاتها، والمنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

(أ) أهداف الدراسة:

سبق أن ذكرنا في المقدمة السابقة، أن هذه الدراسة تهدف بوجه عام إلى التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - على

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ١٦٢.

(٢) المرجع نفسه، ص ١١٨ - ١١٩.

البناء التنظيمي والسلوك الاجتماعي للعاملين داخل الجامعة، وكيفية تكيف الجامعة والعاملين فيها مع مقتضيات التغير التكنولوجي الناجم عن استخدام الحاسوب الآلى. ويمكن صياغة أهداف هذه الدراسة في تساؤلات محدودة على النحو التالي:

- ١ - كيف تطور استخدام الحاسوب الآلى داخل الجامعة وما هو الدور الذي يؤدىه، وما مدى إسهام هذا الدور في تدعيم النسق الاجتماعي للجامعة؟
- ٢ - ما أثر استخدام الحاسوب الآلى على التنظيم الرسمي للجامعة، وهل هناك علاقة بين استخدام الحاسوب وبين شكل البناء أو الهيكل التنظيمي الحالى للجامعة؟
- ٣ - ما أثر استخدام الحاسوب الآلى على التنظيم غير الرسمي للجامعة، وهل يؤثر استخدام الحاسوب على العلاقات الاجتماعية والجماعات غير الرسمية التي تظهر داخل الجامعة؟
- ٤ - ما هي المشكلات والنتائج السلبية المترتبة على استخدام الحاسوب الآلى داخل الجامعة، وما هي الطرق التي تتبعها إدارة الجامعة لمساعدة العاملين فيها على التكيف مع التغييرات الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلى؟

(ب) فروض الدراسة:

قام الباحث بصياغة بعض الفروض الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- ١ - يؤدى الحاسوب الآلى عدة وظائف هامة تسهم في تدعيم النسق الاجتماعي للجامعة ككل.
- ٢ - يؤدى استخدام الحاسوب الآلى إلى تقليل عدد المستويات الادارية داخل البناء التنظيمي للجامعة.
- ٣ - يؤدى استخدام الحاسوب الآلى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماستك والترابط بين مختلف وحدات الجامعة.
- ٤ - يؤدى التغير الناجم عن استخدام الحاسوب الآلى إلى ظهور بعض المشكلات الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد قام بصياغة الفروض السابقة في ضوء أهداف الدراسة، وفي ضوء القضايا النظرية التي يشيرها مدخل النسق الاجتماعي الفنى في دراسة التنظيم الذى تبناه الباحث كموجة نظرى لهذه الدراسة، وكذلك فى ضوء الدراسات السابقة التى تتعلق بالنتائج الاجتماعية الناجمة عن التقدم التكنولوجى.

(ج) مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة مجالات هي: المجال البشري، والمجال الجغرافي، والمجال الزمني.

وقد تم تحديد المجال البشري لهذه الدراسة بحيث يقتصر على منسوبي جامعة الملك سعود من الأداريين وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب.

كما تم تحديد المجال الجغرافي لهذه الدراسة بحيث يقتصر داخل نطاق جامعة الملك سعود في مقرها الجديد الموجود بطريق الدرعية في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة، فقد استغرقت الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة مدة شهر واحد، حيث بدأت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة اعتباراً من اليوم الثامن من شهر جمادى الأولى عام ١٤٠٦هـ (١٨ يناير عام ١٩٨٦م)، وانتهت هذه العملية في اليوم الثامن من شهر جمادى الثانية من نفس العام (١٩٨٦/٢/١٧).

ويتبين مما سبق، أن مشكلة أو موضوع الدراسة محددة بمنطقة ومجالات محددة يجعلها قابلة للدراسة.

(د) منهج الدراسة:

حيث إن الهدف من الدراسة يتطلب اجراء دراسة متعمقة داخل جامعة الملك سعود للتعرف على أثر الحاسب الآلى في التنظيم الاجتماعي لهذه الجامعة. لذلك فقد فضل الباحث استخدام منهج دراسة الحالة كمنهج فعال لتحقيق أهداف هذه

الدراسة. ومن ثم يمكن عن طريق هذا المنهج دراسة التسائد القائم بين عناصر التنظيم الاجتماعي للجامعة وإدراك التفاعل القائم بين تنظيمها الرسمي وغير الرسمي.

وبالاضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة، سوف يستعين الباحث بالمنهج التاريخي Historical Method بهدف دراسة تطوير استخدام الحاسوب الآلي داخل الجامعة، والتغيرات التي حدثت في التنظيم الاجتماعي للجامعة منذ بداية استخدام الحاسوب الآلي حتى الوقت الحاضر.

(ه) أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات التي تتطلبها هذه الدراسة. فقد اعتمد الباحث أساساً على استخدام طريقة الملاحظة بالمشاركة أو بالمعايشة، حيث عمل الباحث في جامعة الملك سعود لمدة طويلة تبلغ اثنى عشرة سنة، مما يساعد على فهم وتفسير كثير من الظواهر الاجتماعية التي يمكن ملاحظتها داخل الجامعة. ويرى الباحث أنه يمكن عن طريق استخدام طريقة الملاحظة بالمشاركة جمع وتدوين بيانات أكثر دقة من تلك البيانات التي يمكن جمعها عن طريق صحيفة الاستبيان.

كما استعان الباحث في جمع البيانات التي تتطلبها هذه الدراسة بطريقة تحليل الوثائق والسجلات، وخاصة تلك الموجودة في الإدارة العامة للحاسب الآلي ومعالجة المعلومات، وعمادة شئون القبول والتسجيل وإدارة الدراسات والتنظيم. بالإضافة إلى الاستعانة بالهيكل التنظيمي للجامعة. بهدف التعرف على طبيعة البناء التنظيمي، وما يرتبط به من أبعاد تنظيمية.

وبالاضافة إلى ما سبق، استعان الباحث في جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة بإجراء بعض المقابلات الحرة (غير المقننة) مع بعض أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، ومع بعض المسؤولين من الإداريين والفنين في المستويات الإدارية المختلفة داخل البناء التنظيمي للجامعة. وقد أجريت هذه

المقابلات الحرة مع بعض العاملين الذين أمضوا فترة طويلة في خدمة الجامعة، وشهدوا النتائج الاجتماعية للتغير التكنولوجي الناجم عن استخدام الحاسوب الآلي.

رابعاً: نتائج الدراسة

وفي هذا الصدد، سنجاول الإجابة عن التساؤلات التي أثارتها هذه الدراسة، والتحقق من مدى صحة الفروض التي تمت صياغتها، وتحليل نتائج الدراسة تحليلًا سوسيولوجيًا في ضوء مدخل النسق الاجتماعي الغنى في دراسة التنظيم، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول التكنولوجيا وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية والبناء التنظيمي.

وفيما يلى عرض سريع لأهم النتائج الاجتماعية المترتبة على استخدام الحاسوب الآلي في جامعة الملك سعود.

(أ) دور الحاسوب الآلي في تدعيم النسق الاجتماعي للجامعة:

في عام ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م) قامت جامعة الملك سعود بإنشاء إدارة معالجة المعلومات (الحاسوب الآلي). وقد ظهرت هذه الإدارة الجديدة في المبني القديم لإدارة الجامعة بالملز. وبدأت في مركزين بكل من كلية الهندسة، وكلية العلوم الإدارية بالإضافة إلى مركز عمادة شئون القبول والتسجيل ومركز إدارة الجامعة.

ويلاحظ أن إدارة معالجة المعلومات قد ظهرت في نفس العام الذي قررت فيه جامعة الملك سعود اتباع نظام الساعات المقررة أو المعتمدة Credit Hour System، وإنشاء عمادة شئون القبول والتسجيل، وتطبيق نظام القبول المركزي لجميع طلاب الجامعة. مما يشير إلى أن هذه الإدارة الجديدة للحاسوب الآلي قد تم إنشاؤها كضرورة لتحقيق أهداف الجامعة وزيادة فاعليتها في أداء رسالتها في خدمة المجتمع. وقد أزدادت أهمية استخدام الحاسوب الآلي نتيجة سياسة التوسع في أعداد الطلاب المقبولين بجامعة الملك سعود، وما ترتب على ذلك من كبر حجم الأعمال واتساع نطاقها. بالإضافة إلى ما يؤدي إليه استخدام الحاسوب الآلي من توفير الوقت والجهد والنكلفة، وارتفاع الكفاية والدقة، والسرعة في أداء العمل.

وبعد انتقال جامعة الملك سعود من الملز إلى المبني الجديد بطريق الدرعية، انتقلت معها إدارة معالجة البيانات، وأصبح يطلق عليها الإدارة العامة للحاسب الآلي ومعالجة البيانات، وتقع في فهو الرئيسي للجامعة. وقد توفر لهذه الإدارة كافة الامكانيات البشرية والفنية التي تمكناها من تحقيق أهدافها في خدمة الجامعة والمجتمع.

وتقوم العمادات والكليات والإدارات المختلفة داخل الجامعة بالاستفادة حالياً من الخدمات التي يقدمها الحاسب الآلي عن طريق النهايات الطرفية terminals الموجودة بها، والتي تكون من لوحات المفاتيح وشاشات العرض، والطابعات. ويتم ذلك عن طريق أن يدخل أي مستخدم المعلومات المطلوبة عن طريق لوحة المفاتيح، ويستقبل المعلومات على الطابعة الموجودة في الجهة التي يعمل بها. وتنم هذه الدورة بأكملها في جزء من الثانية.

ويتبين مما سبق، أن الحاسب الآلي يؤدى وظيفة هامة تتمثل في معالجة البيانات وارسالها إلى مختلف الوحدات التابعة للجامعة، إلا أن الحاسب عندما يؤدى هذه الوظيفة الظاهرة Manifest Function فإنه يؤدى في نفس الوقت وظيفة كامنة Latent Function تتمثل في التنسيق بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة، وتدعيم عملية الاتصال بينها طوال ساعات اليوم. مما يؤدى في النهاية إلى تحقيق الترابط والتماسك بين مختلف وحدات الجامعة وتدعيم النسق الاجتماعي للجامعة ككل.

وإلى جانب هذه الوظائف الظاهرة والكامنة التي يؤديها الحاسب الآلي داخل الجامعة. يؤدى الحاسب وظائف أخرى ظاهرة تتعلق بالنواحي الأكاديمية والمالية والإدارية. فمن الناحية الأكاديمية، يؤدى الحاسب الآلي عدة وظائف لخدمة البحوث العلمية التي يقوم بها الأساتذة والطلاب داخل الجامعة، والتي قد تخدم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى أن الحاسب الآلي يسهم في تعليم وتدريب الطلاب على استخدام الأجهزة الالكترونية.

كما يقوم الحاسب الآلي بسرعة إنجاز العمليات التي تتعلق بمعالجة المعلومات الخاصة بالقبول والتسجيل والوثائق. فهناك وحدات أو نهايات طرفية تربط عمادة

القبول والتسجيل بالمركز الرئيسي للحاسب الآلي بالجامعة، مما يجعل من السهل معالجة البيانات المتعلقة بقبول الطلاب وتوزيعهم على الكليات، واصدار بيانات بالمقبولين منهم في كل كلية قبل بداية كل فصل دراسي طبقا لشروط القبول لكل كلية، وذلك بالإضافة إلى القيام بعملية تسجيل الطلاب في المقررات واعداد البيانات الأولية والنهائية للمسجلين في كل مقرر دراسي ورصد الدرجات وحساب المعدلات وإظهار النتائج، وطبع إشعارات النجاح في المقررات وارسالها إلى الطلاب والمرشدين من أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات المختلفة بالجامعة. كما يساعد الحاسب الآلي على متابعة الطلاب منذ التحاقهم بالجامعة حتى تخرجهم فيها، وتخزين كافة المعلومات عنهم، ورصد درجاتهم ومعدلاتهم بحيث يمكن الرجوع إليها في كل لحظة.

ولا يقتصر استخدام الحاسب الآلي داخل الجامعة على أداء الوظائف الأكademie السابقة الذكر، بل يؤدي الحاسب وظائف مالية وإدارية متعددة. فالحاسب يساهم في استخراج البيانات الخاصة بجميع العاملين داخل الجامعة، وتوفير البيانات المتعلقة برواتبهم الشهرية، وبدلاتهم، ومكافآتهم. بالإضافة إلى أن الحاسب يساعد على تسهيل عملية صرف مكافآت الطلاب الشهرية على ضوء المعلومات المخزنة عنهم، وتأدية جميع الاستحقاقات بطريقة آلية.

ويقوم الحاسب الآلي بكافة أعمال تحليل وتصميم النظم والبرمجة لجميع نشاطات الجامعة الإدارية لتطويرها من النظام اليدوى إلى النظام الآلي، وما يتبع ذلك من تجهيز ومعالجة وتخزين للمعلومات واستخراجها بأشكال وصور متعددة طبقا للاحتياجات، وفي أسرع وقت ممكن. كما يقوم الحاسب الآلي بالعديد من الأعمال لخدمة النظام المحاسبي والمشتريات والمستودعات وإدارة الاسكان.

أما بالنسبة للمشتريات، فيقوم الحاسب الآلي بتحديد ومراقبة احتياجات الجامعة من الأثاث والمعدات وغيرها والحصول على أفضل الأنواع، والأسعار المناسبة لها.

كما يستخدم الحاسوب الآلي في حصر الموجودات بمستودع الجامعة الرئيسي والمستودعات الفرعية الأخرى للكليات وعمادات الجامعة وتحقيق الرقابة على الأصناف الموجودة حتى لا يحدث تكرار في طلب الأصناف.

وفي مجال الميزانية، يقوم الحاسوب الآلي بمراقبة حركة الصرف على بنود الميزانية المختلفة بشكل دوري، حيث أمكن إفراد ميزانية مستقلة لكل كلية أو عمادة من بنود الميزانية. ومن ثم يمكن استخراج تقارير دورية كل شهر توضح حالة الصرف من كل بنود من البنود المختلفة بالميزانية. وعن طريق استخدام الحاسوب الآلي يمكن استخراج الميزانية التقديرية لمصروفات الجامعة لأعوام قادمة، لكل جهة على حدة ولميزانية الجامعة ككل.

كما يستخدم الحاسوب الآلي لحصر كافة وحدات الجامعة السكنية، وتحديد مواقعها، وعدد الشقق في كل وحدة، وعدد غرف كل شقة، ومبلغ الإيجار المدفوع لكل وحدة.

وفي بداية الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٠٥ / ١٤٠٦ هـ (١٩٨٥ / ١٩٨٦). استخدم الحاسوب الآلي لضبط الظروف البيئية المناسبة داخل بيوت الزراعة الزجاجية فقد أنشأت كلية الزراعة والطب البيطري بالقصيم. وهي احدى الكليات التابعة لجامعة الملك سعود - هذه البيوت في مزرعة الكلية، وتعتبر من أحدث بيوت الزراعة المحمية في العالم. وقد تم إنشاء هذه البيوت التي تعمل بالحاسوب الآلي، بهدف إجراء التجارب والبحوث العلمية الدقيقة. وفي الوقت الحاضر تستعد الأقسام المختلفة بهذه الكلية لإجراء تجاربها العلمية بهذه البيوت المحمية.

ويتبين مما سبق، أن الحاسوب الآلي يؤدي عدة وظائف داخل وخارج الجامعة، بعضها وظائف ظاهرة يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل تلك الوظائف الأكاديمية والمالية والإدارية التي يؤديها الحاسوب الآلي، وبعضها وظائف كامنة غير متوقعة مثل تحقيق الترابط والتماسك وتدعم العلاقات بين مختلف العمادات والكليات والوحدات الإدارية التابعة للجامعة. وعندما يؤدي الحاسوب الآلي هذه الوظائف، فإنه يشبع بعض

الحاجات الأساسية للجامعة، ويسهم في تدعيم وحدتها وتماسكها، مما يؤكد أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي عدة وظائف هامة تسهم في تدعيم النسق الاجتماعي للجامعة ككل.

وبالاضافة إلى هذه الوظائف المتعددة التي يؤديها الحاسب الآلي داخل الجامعة، يؤدي الحاسب وظائف أخرى ظاهرة خارج الجامعة تساهم في اشباع بعض حاجات المجتمع، مثل تقديم الاستشارات الفنية في معالجة المعلومات لبعض المؤسسات والجهات الحكومية، وتعريف العاملين فيها بالحاسب الآلي وتطبيقاته في المجالات المختلفة، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الدولة في مجال استعمال الأجهزة الالكترونية. مما يشير إلى أن الحاسب الآلي يؤدي وظيفة أخرى كامنة غير متوقعة تمثل في تدعيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

(ب) الحاسب الآلي والتنظيم الرسمي للجامعة:

سنحاول الآن التعرف على أثر الحاسب الآلي على التنظيم الرسمي للجامعة. وبتعبير آخر، التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلي على العلاقات المنطقية التي تحددها الخريطة أو الهيكل التنظيمي للجامعة، والتي تحددها القوانين والسياسات والنظم المعمول بها داخل الجامعة.

١ - الحاسب الآلي وشكل الهيكل التنظيمي للجامعة:

يذكر «جاردنر» Burleigh B. Gardner و«مور» David Moore أن البناء التنظيمي قد يأخذ أحد شكلين أساسين: الشكل الأول يمثل التسلسل الضيق الطويل أو النمط الطويل Tall Structure والشكل الثاني يمثل التسلسل الواسع العريض أو النمط المسطح Flat Structure ويقوم الشكل الأول من أشكال البناء التنظيمي على أساس الأخذ بنطاق الاشراف الضيق، أي قلة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد. مما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الادارية أو الاشرافية داخل البناء التنظيمي، وبالتالي طول خط السلطة داخل التنظيم.

أما الشكل الثاني من أشكال البناء التنظيمي، فيقوم على افتراض أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا منح العاملون قدرًا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف، أي زيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد^(١).

وعلى الرغم من كبر حجم جامعة الملك سعود، إلا أنها نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لهذه الجامعة يتجه إلى جانب الشكل الثاني من أشكال البناء التنظيمي، وهو الشكل الذي يمثل التسلسل الواسع العريض أو النمط المسطح.

ومن الملاحظ أن استخدام الحاسوب الآلي كان له آثار هامة على شكل الهيكل التنظيمي الحالى للجامعة وتكوين عناصره بشكل عام. فقد أدى استخدام الحاسوب الآلي إلى إدخال تغييرات جوهرية على البناء التنظيمي للجامعة، حيث تأثرت كثير من العمليات والأنشطة التي تحدث داخل الجامعة بالحاسوب الآلي مما أدى إلى تقليل حجم الجهاز الإداري الذي يتطلبه العمل، والأخذ بنطاق الإشراف الواسع، والتمتع بالمزايا التي يتحققها. إذ يؤدي اتساع نطاق الإشراف إلى قصر خط السلطة، وقلة عدد المستويات الإشرافية التي تظهر في البناء أو الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث يوجد ثلاثة مستويات إشرافية هي: مدير الجامعة، وعميد الكلية، ورئيس القسم، ولا شك أن قلة عدد المستويات الإشرافية، يؤدي إلى سهولة الاتصال بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة، وسرعة التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء أداء العمل مما يجعل من السهل اتخاذ وتنفيذ القرارات داخل الجامعة.

ويتبين مما سبق، أهمية النتائج المترتبة على التقدم التكنولوجي. فقد كان لاستخدام الحاسوب الآلي - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - آثار هامة على شكل البناء التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة السابقة، مع نتائج بعض الدراسات التي انطلقت من مدخل النسق الاجتماعي الفنى في دراسة التنظيم، مثل تلك الدراسات التي قامت بها

«جوان ودوارد» J. woodward على بعض التنظيمات البريطانية بين عامي ١٩٥٨ و ١٩٦٥ . فقد تبين من هذه الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين ثلاثة آثار تنظيمية هي: التكنولوجيا، والبناء التنظيمي، واتخاذ القرار.^(١)

٢ - الحاسب الآلي وعملية الاتصال داخل الجامعة:

تبين مما سبق أن استخدام الحاسب الآلي قد أدى إلى تقليل عدد المستويات الإشرافية داخل البناء والهيكل التنظيمي للجامعة، مما يؤدي إلى قصر خط السلطة، وبالتالي سهولة عملية الاتصال بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة. إذ أن مشكلات الاتصال داخل التنظيم تظهر عادة نتيجة تعدد المستويات الإدارية أو الإشرافية في حالة الأخذ بنطاق الإشراف الضيق.

وعلى الرغم من وجود الأجهزة الرئيسية للحاسوب الآلي في الإدارة العامة للحاسوب الآلي ومعالجة البيانات إلا أن انتشار الوحدات أو النهايات الطرفية في العمادات والكليات ومختلف الوحدات الإدارية بالجامعة، قد أدى إلى سهولة الاتصال وانتقال المعلومات بين مختلف أنحاء الجامعة.

كما تم في الوقت الحالي تكوين فريق لاستخدام الحاسوب الآلي يضم بعض الأساتذة الذين يمثلون الكليات المختلفة. وبعتبر هذا الفريق بمثابة حلقة الوصل بين الكليات المختلفة وبين الإدارة العامة للحاسوب الآلي. مما يعمل على تدعيم عملية الاتصال داخل الجامعة.

ويتضح مما سبق، أن استخدام الحاسوب الآلي يؤدي إلى تحقيق التماسك بين العمادات والكليات والوحدات الإدارية التابعة للجامعة، حيث تتكامل الأجزاء ويتم تدعيم العلاقات بينها نتيجة للوحدة في إجراءات تجميع المعلومات، ومعالجة البيانات، واتباع نظم للتخطيط الشامل تتجاهل الفواصل بين الأقسام المختلفة بالكليات، أو بين الكليات المختلفة، وتنظر إلى الجامعة كوحدة واحدة متكاملة. كما أن أسلوب الاعداد لاستخدام الحاسوب الآلي وتصميم نظم العمل عن طريق تكوين

(١) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص ١١٦ - ١١٧.

جماعات مشتركة من العاملين في مختلف الكليات والوحدات الإدارية يعتبر من العوامل المساعدة في تدعيم الاتصال وتحقيق الترابط داخل الجامعة. مما يؤكد أن استخدام الحاسوب الآلي قد أدى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك والترابط بين مختلف وحدات الجامعة.

ولا يقتصر تأثير الحاسوب الآلي على تدعيم عملية الاتصال بين العمادات والكليات والوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة. بل إن هناك اتجاهها لاستخدام الحاسوب الآلي بجامعة الملك سعود في تدعيم الاتصال بين الجامعة ومختلف الجهات الرسمية داخل وخارج المجتمع السعودي مثل المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الملك فيصل، وجامعة البترول في الدمام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وجامعة الملك سعود بجدة في المنطقة الغربية من المملكة، ومعهد الكويت للبحث العلمي. كما قد يتم - في المستقبل - استخدام الحاسوب الآلي في تدعيم الاتصال بين جامعة الملك سعود وبعض الجامعات الخليجية، أو بعض الجهات الرسمية في أوروبا وأمريكا على حد تعبير المشرف على الإدارة العامة للحاسوب الآلي بجامعة الملك سعود. مما يشير إلى أن استخدام الحاسوب الآلي في تدعيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وزيادة فاعلية الدور الذي تؤديه الجامعة في خدمة المجتمع.

٣ - الحاسوب الآلي والتغير في سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة:

تشير الاحصاءات إلى أن عدد الطلاب المقبولين داخل الجامعة عند بداية افتتاحها عام ١٣٧٧هـ / ١٩٥٨م قد بلغ ٢١ طالباً فقط، كما تشير آخر الاحصاءات التي أصدرتها إدارة الدراسات والتنظيم بالجامعة إلى أن عدد الطلاب قد بلغ ٢١٢٤٦ طالباً خلال العام الدراسي ١٤٠٣ / ١٩٨٤م. مما يؤكد حدوث تطور تدريجي هائل في أعداد الطلاب المقبولين داخل الجامعة.

وللتعرف على أنثر استخدام الحاسوب الآلي على سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة، تمت مقارنة أعداد الطلاب خلال العام السابق مباشرة لاستخدام الحاسوب

الألى، باعداد الطلاب خلال العامين التاليين مباشرة لاستخدام هذا الحاسب فتبين أن عدد الطلاب خلال العام الدراسي ١٣٩٢ / ١٩٧٣هـ (١٣٩٣ / ١٩٧٤هـ) - وهو العام السابق مباشرة لانشاء مركز الحاسب الألى - قد بلغ ٤٣٦٩ طالبا. وقد بلغ معدل التغير أو نسبة الزيادة أو النمو في أعداد الطلاب خلال هذا العام ١٥,٥٪ من أعداد الطلاب خلال العام السابق له مباشرة.

وباستخدام الحاسب الألى داخل الجامعة خلال العام الدراسي ١٣٩٣ / ١٩٧٤هـ (١٣٩٤ / ١٩٧٥هـ) ارتفع عدد الطلاب المقبولين داخل الجامعة إلى ٥٧٤٥ طالبا، بمعدل يزيد بنسبة ٣١,٥٪ عن العام السابق لاستخدام الحاسب الألى.

وفي العام الدراسي ١٣٩٤ / ١٣٩٥هـ (١٩٧٤ / ١٩٧٥هـ) ارتفع عدد الطلاب المقبولين داخل الجامعة إلى ٦٧١٠ طلاب، بمعدل يزيد بنسبة ١٦,٨٪ عن العام السابق. كما ارتفع عدد الطلاب المقبولين في الجامعة خلال عام ١٣٩٥هـ (١٣٩٦ / ١٩٧٥هـ) إلى ٧٨٥٠ طالبا، بمعدل يزيد بنسبة ١٧٪ عن العام السابق. مما يشير إلى أن استخدام الحاسب الألى قد أدى إلى التوسيع في سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة، وخاصة في العام التالي مباشرة لاستخدام الحاسب الألى.

٤ - الحاسب الألى والتغير في تركيب القوى العاملة داخل الجامعة:

وقد ترتبت على التطور الهائل في أعداد الطلاب المقبولين، زيادة مطردة في أعداد القوى العاملة داخل الجامعة، سواء من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، أو من الإداريين والفنين.

وبالرجوع إلى الاحصاءات التي تصدرها إدارة الدراسات والتنظيم بالجامعة، ومقارنة معدلات التغير أو النمو في أعداد العاملين داخل الجامعة في العام الذي استخدم فيه الحاسب الألى والعامين التاليين لهذا العام. تبين أن عدد أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين قد بلغ ٥٤٩ فردا خلال العام الدراسي ١٣٩٣ / ١٣٩٤هـ (١٩٧٣ / ١٩٧٤م)، وهو العام الذي استخدم فيه الحاسب الألى، بمعدل يزيد ٤,٨٪ عن العام السابق. ثم ازداد عددهم في العام الدراسي ١٣٩٤ / ١٣٩٥هـ

(١٩٧٤ / ١٩٧٥ م) إلى ٦٥١ فرداً، بمعدل يزيد ١٨,٦٪ عن العام السابق. كما ارتفع عددهم خلال عام ١٣٩٥ / ١٩٧٥ هـ (١٣٩٦ / ١٩٧٦ م) إلى ٨٠٢ فرد، بمعدل يزيد ٢٣,٢٪ عن العام السابق.

أما بالنسبة للإداريين والفنين، فقد بلغ عددهم في العام الدراسي ١٣٩٣ / ١٣٩٤ هـ (١٩٧٣ / ١٩٧٤ م) ٥٧٧ فرداً، بمعدل يزيد ٤٥٪ عن العام السابق. وفي العام الدراسي ١٣٩٤ / ١٣٩٥ هـ (١٩٧٤ / ١٩٧٥ م) بلغ عددهم ٧٩٨ فرداً، بمعدل يزيد ٣٨,٣٪ عن العام السابق. أما في العام الدراسي ١٣٩٥ / ١٣٩٦ هـ (١٩٧٥ / ١٩٧٦ م)، فقد بلغ عددهم ١٠٦٠ فرداً بمعدل يزيد ٣٢,٨٪ عن العام السابق.

ويتضح مما سبق أن معدل الزيادة أو النمو في أعداد أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين يتضاعف تدريجياً من ٤,٨٪ إلى ١٨,٦٪ وأخيراً ٢٣,٢٪، مما يشير إلى أن استخدام الحاسوب الآلي لم يقلل من أعداد هذه الفئة من العاملين التي ترتبط مباشرة بعملية التدريس داخل الجامعة. بل على العكس، فإن استخدام الحاسوب الآلي قد أدى إلى زيادة أعداد هؤلاء العاملين، نتيجة التوسيع في سياسة قبول الطلاب. وعلى العكس مما سبق، نجد أن معدل الزيادة أو النمو في أعداد الإداريين والفنين يقل تدريجياً من ٤٥٪ إلى ٣٨,٣٪ ثم ٣٢,٨٪ وقد يرجع ذلك إلى أن الحاسوب الآلي قد قام بكثير من الأعمال التي كان يؤديها الإداريون والفنانون داخل الجامعة مثل الأعمال المتعلقة بالقبول والتسجيل والوثائق، والأعمال المتعلقة بالشئون المالية والحسابات، والمشتريات، والمستودعات، وإدارة الاسكان، والميزانية.

وقد أدى استخدام الحاسوب الآلي إلى تطوير العمل الإداري والفنى داخل الجامعة، وظهور احتياجات جديدة إلى أفراد ذوى تخصصات ومهارات خاصة لشغل بعض الوظائف التي يتطلبها الحاسوب الآلي مثل مخططي البرامج Programmers، ومحللى النظم Systems Analysis، والعاملين فى تثقيب البطاقات Punch operators وغيرهم من العاملين اللازمين لتشغيل وضبط الحاسوب الآلي، والقيام بالعمليات التطبيقية، والعمل على شبكة اتصالات الحاسوب. وهناك فى الوقت الحالى ١٧٠

مستخدماً للحاسب الآلي في أن واحد وفي جزء من الثانية. ومن المتوقع زيادة أعداد هؤلاء المستخدمين للحاسب الآلي في المستقبل، عندما يعمل الحاسب بطاقةه القصوى، حيث إنه لا يعمل حالياً إلا بطاقة ٨٠٪ من طاقته الاجمالية على حد تعبير المشرف على الإدارة العامة للحاسب الآلي بالجامعة.

ومن الملاحظ استغناء الجامعة حالياً عن العاملين في تنقيب بطاقات الحاسب الآلي، وذلك بعد أن حدث تحول في عملية إدخال المعلومات إلى الحاسب الآلي عن طريق لوحة المفاتيح بدلاً من البطاقة المثقبة. كما يلاحظ أيضاً أن استخدام الحاسب الآلي قد أدى إلى انخفاض مستوى المهارة الازمة لإعداد الجداول الدراسية بطريقة يدوية. فقد أصبحت كثير من الأعمال تنجذب عن طريق استيفاء بعض السجلات أو النماذج أو البطاقات التي تم تصميمها بحيث تناسب طبيعة الحاسب الآلي. ويمكن التأكيد مما سبق عن طريق ملاحظة أشكال السجلات المتعلقة بمرتبات العاملين داخل الجامعة، ومكافآت الطلاب. بالإضافة إلى ملاحظة النماذج التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس والطلاب للتسجيل في المقررات المختلفة، أو النماذج المستخدمة في عمليات الحذف والاضافة، والجداول الدراسية، واسعارات التجاح التي تسلم إلى الطلاب في نهاية كل فصل دراسي. فجميع هذه السجلات والنماذج قد تم إعدادها بحيث تخدم العمليات الاحصائية المتعددة التي يقوم بها الحاسب الآلي.

(ج) الحاسب الآلي والتنظيم غير الرسمي للجامعة:

ترتب على استخدام الحاسب الآلي داخل الجامعة نتائج اجتماعية هامة. فمن جهة، نجد أن استخدام هذا الحاسب قد أدى إلى إلغاء أو تعديل محتوى بعض الأعمال، وخاصة تلك الأعمال التي كان يقوم بها الإداريون والفنانون مثل أعمال الحسابات والميزانية والمستودعات وشئون القبول والتسجيل. مما أدى إلى شعور بعض العاملين بانخفاض مكانهم الاجتماعي داخل الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها. بل أن تغير محتوى العمل قد يقضى على الأساس الذي تقوم عليه عملية التفاعل بين كثير من الجماعات غير الرسمية داخل الجامعة.

كما أدى استخدام الحاسوب الآلی إلى ترك بعض العاملين للأقسام التي يعملون بها نظراً لعدم حاجة العمل إليهم في هذه الأقسام، والانتقال إلى أقسام أخرى جديدة، حيث يزاولون أعمالاً أخرى. وقد ترتب على ذلك تفكك كثير من جماعات العمل غير الرسمية نتيجة ابتعاد بعض العاملين عن الجماعات غير الرسمية التي كانوا ينتمون إليها، وأصبح من الصعب عليهم الاستمرار في علاقاتهم الاجتماعية والاتصال بأعضاء هذه الجماعات.

ومن المعروف أن الجماعات غير الرسمية تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، وتؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي. كما أنها تقوم بالتحفيض من حدة شعور الفرد بالملل والتعب أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، و تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة. بالإضافة إلى أن الجماعات غير الرسمية تشبع حاجة الفرد إلى الصداقه، والشعور بالتقدير والمكانة الاجتماعية، وتمده بالمعلومات الازمة لحسن أداء العمل.

ومن الملاحظ أن طبيعة استخدام الحاسوب الآلی تتطلب ترکز العاملين حول الآلة نفسها بدل من الترکز حول العاملين من زملائهم والتعاون معهم في أداء العمل، مما يقلل من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين وبعضهم البعض، وبالتالي قلة فرص ظهور ونمو الجماعات غير الرسمية، وخاصة أن استخدام الحاسوب الآلی من شأنه أن يقلل من حجم العمالة الفنية والإدارية، لو لا ذلك التوسيع في سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة.

ويتضح مما سبق، أن استخدام الحاسوب الآلی قد أدى إلى تفكك بعض جماعات العمل غير الرسمية، وضعف العلاقات الاجتماعية بين بعض العاملين، وخاصة من الإداريين والفنين الذين تأثروا بالتغييرات الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلی أكثر مما تأثر به غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.

ومن جهة أخرى، نجد أن استخدام الحاسوب الآلي قد أدى إلى ظهور ونمو بعض الجماعات غير الرسمية القليلة داخل الجامعة. فقد حاول بعض العاملين الذين انتقلوا من قسم إلى آخر داخل الجامعة - بعد إلغاء وظائفهم أو تعديل محتوى أعمالهم - الالتماء إلى جماعات أخرى غير رسمية في الأقسام الجديدة التي انتقلوا إليها - ومحاولة التكيف مع أعضاء هذه الجامعة الجديدة. كما ظهرت جماعة غير رسمية تضم ممثلين عن الكليات المختلفة التابعة للجامعة الذين يعملون كحلقات وصل بين الكليات المختلفة والإدارة العامة للحاسوب الآلي، في الأغراض الأكademie. وبالإضافة إلى ما سبق، نجد أن توزيع النهايات الطرفية terminals - في الفترة الأخيرة - على الكليات والوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، قد أدى إلى ظهور بعض الجماعات غير الرسمية. إذ أن وجود طابعة بالإضافة إلى عدد من النهايات الطرفية في غرفة واحدة داخل أحد الأقسام، يتطلب تجمع وتعاون عدد قليل من العاملين للعمل على هذه النهايات الطرفية، وخاصة في الأعمال المتعلقة بالتسجيل في المقررات المختلفة، أو القيام بعمليات الحذف والاضافة، مما يؤدي إلى ظهور أحدى الجماعات غير الرسمية بطريقة تلقائية.

(د) تكيف الجامعة مع التغيرات الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلي:

على الرغم من أهمية الدور الذي يؤديه الحاسوب الآلي داخل الجامعة، إلا أن استخدام الحاسوب قد أدى إلى ظهور بعض النتائج السلبية مثل التقليل من مستوى المهارة اللازمـة لأداء بعض الأعمال، أو تغيير محتوى بعض الأعمال، أو إلغاء عمل بعض العاملين نهائياً، مما أدى إلى قيامهم بأعمال أخرى جديدة، وحاجتهم إلى التكيف مع متطلبات هذه الأعمال. كما ترتب على استخدام الحاسوب الآلي ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل الجامعة وتفكك بعض جماعات العمل غير الرسمية، ومحاولة بعض العاملين الالتماء إلى جماعات أخرى، والتكيف مع أعضاء هذه الجماعات الجديدة.

ويرى الباحث أن استخدام الحاسوب الآلي قد أحدث تغييراً في معنى العمل وقيمة الاجتماعية لدى بعض العاملين. فعندما يسير العمل وفق نماذج محددة

ومواعيد معينة، ويتسم بالطابع التكراري، ويتطلب مستوى أقل من المهارة، قد يعتقد بعض العاملين أن عملهم قد أصبح أقل أهمية، وقد يتشكّل الفرد في مدى مكانته الاجتماعية ومدى أهميته وال الحاجة إليه داخل الجامعة. ونجد أن هناك عدة نتائج سلبية تترتب على إلغاء العمل أو تغيير محتواه، وأنه من الصعب قياس النتائج النفسية والاجتماعية المترتبة على التغيير في العمل نتيجة استخدام الحاسوب الآلي. كما أن العاملين يختلفون في درجة تكيفهم مع التغييرات التي تحدث في مجال العمل طبقاً لسماتهم وخصائصهم الشخصية. فالحاسوب الآلي قد يجعل الفرد يشعر بسيطرة الآلة عليه أحياناً أكثر من سيطرة الرؤساء، ويجعل العمل يبدو روتينياً تكرارياً، وانعزاليًا لا يتطلب التعاون بين العاملين وبعضهم البعض، كما يجعل الفرد يشعر بالاغتراب عن العمل alienation ويتوقف تكيف الشخص واحتماله لهذه الظروف إلى حد ما على مدى توافر بعض السمات أو الخصائص الشخصية المحددة.

وفي مواجهة هذه المشكلات ومظاهر سوء التكيف الاجتماعي الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلي، اتخذت إدارة الجامعة بعض الخطط أو الاستراتيجيات لمساعدة العاملين على التكيف مع الأحوال الجديدة الناجمة عن التغيير التكنولوجي. فمن جهة، نجد أن الجامعة لم تلجأ إلى فصل العاملين الذين قام الحاسب بأداء أعمالهم، بدليل استمرار معدلات الزيادة أو النمو في أعداد جميع العاملين الذين ألغيت وظائفهم إلى أماكن أخرى في حاجة إليهم داخل الجامعة، مع تدريتهم على الأعمال الجديدة ومساعدتهم على التكيف مع متطلبات هذه الأعمال. مما خفف من شعور هؤلاء العاملين بالقلق وعدم الأمان الوظيفي.

كما أن هناك عدة عوامل أخرى قد ساعدت على تكيف العاملين والتحفيز من حدة شعورهم بالقلق وعدم الأمان الوظيفي. ومن هذه العوامل، تطبيق الجامعة لقواعد الترقية بالأقدمية بين العاملين من الإداريين والفنين، والتوزيع المطرد في سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة، بالإضافة إلى انخفاض عدد أيام العمل الأسبوعية داخل الجامعة إلى خمسة أيام فقط.

وبالاضافة إلى ما سبق، لجأت إدارة الجامعة إلى اتخاذ عدة وسائل لمساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلي. فقد قامت الجامعة بتنظيم عدة دورات لتدريب العاملين داخل الجامعة على استخدام وتشغيل الحاسوب الآلي. كما عملت الجامعة على تنظيم بعض المعارض، مثل معرض الندوة الوطنية السادسة للحاسوب الآلي الذي أقيم في المركز الترفيهي بالجامعة في الفترة من ٢٦ - ٢٨ ذي الحجة عام ١٤٠٠هـ (٦ - ٤ نوفمبر ١٩٨١م). وقد ضم هذا المعرض أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة في مجال الحاسوب الآلي واستخداماتها. وشاركت في هذا المعرض ٢٣ شركة من أكبر الشركات المتخصصة في تصنيع الحاسوب الآلي.

كما عملت الجامعة على تدعيم عملية الاتصال وتبادل الخبرات في مجال الحاسوب الآلي مع جميع الهيئات والمراكز العلمية والتكنولوجية بالمملكة وخارجها. لذلك فقد عقدت الجامعة عدة ندوات وطنية للحاسوب الآلي، مثل الندوة التي عقدها في عام ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م)، والندوة التي عقدها أيضاً في عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م). كما اشتركت الجامعة في عدة ندوات وطنية للحاسوب الآلي مثل الندوة التي أقيمت في جامعة البترول والمعادن عام ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م)، والندوة التي أقيمت في معهد الإدارة العامة بالرياض عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م)، ثم الندوة التي أقيمت في جامعة البترول والمعادن عام ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م).

الخلاصة:

تبين من الاستعراض التاريخي لمراحل تطوير استخدام الحاسوب الآلي داخل الجامعة، أن استخدام هذا الحاسوب كان ضرورة لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها في خدمة المجتمع، وخاصة بعد أن أخذت الجامعة بسياسة التوسيع في أعداد الطلاب المقبولين بها، وما ترتب على ذلك من كبر حجم الأعمال واتساع نطاقها. بالإضافة إلى ما يؤدي إليه استخدام الحاسوب الآلي من توفير في الوقت والجهد والتكلفة، وارتفاع الكفاءة والدقة والسرعة في أداء العمل.

وأوضح من الدراسة أن الحاسوب الآلى قد توفر له من الامكانيات البشرية والفنية ما يمكنه من أداء عدة وظائف ظاهرة وكامنة، تسهم فى اشباع احتياجات كل من الجامعة والمجتمع. مما يؤدى إلى تحقيق تكامل النسق الاجتماعى للجامعة، وتدعيم العلاقة بينها وبين المجتمع. وقد أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الذى مؤداته: «يؤدى الحاسوب الآلى عدة وظائف هامة تسهم فى تدعيم النسق الاجتماعى للجامعة ككل».

وقد كشفت الدراسة عن أن استخدام الحاسوب الآلى قد أدى إلى حدوث نتائج وتغيرات اجتماعية هامة بالنسبة للتنظيم الاجتماعى للجامعة، سواء التنظيم الرسمى أو غير الرسمى. فمن جهة نجد أن استخدام الحاسوب الآلى كان له تأثيره على التنظيم الرسمى للجامعة كما يبدو من خلال تأثيره على شكل البناء أو الهيكل التنظيمى للجامعة. وقد أيدت نتائج الدراسة صحة الفرض الذى مؤداته: «يؤدى استخدام الحاسوب الآلى إلى تقليل عدد المستويات الاشرافية داخل البناء أو الهيكل التنظيمى للجامعة». كما يبدو أثر الحاسوب الآلى على التنظيم الرسمى للجامعة من خلال تأثيره على السياسات والنظم واللوائح المعمول بها داخل الجامعة.

وأكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الذى مؤداته: «يؤدى استخدام الحاسوب الآلى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسک والترابط بين مختلف وحدات الجامعة». كما ترتب على استخدام الحاسوب الآلى حدوث تغيرات هامة، مثل التوسع في سياسة قبول الطلاب، والتغير في حجم وتركيب القوى العاملة داخل الجامعة. وقد تبين من الدراسة أن الإداريين والفنين كانوا أكثر تأثراً بهذه التغيرات الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلى بالنسبة لغيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعدين.

ومن جهة أخرى، نجد أن استخدام الحاسوب الآلى كان له تأثيره على التنظيم غير الرسمى للجامعة، كما يبدو من خلال تأثيره على شبكة العلاقات الاجتماعية، ونمو الجماعات غير الرسمية داخل الجامعة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه قد ترتب على استخدام الحاسوب الآلي ظهور بعض المشكلات أو النتائج السلبية مثل إلغاء بعض الوظائف، وتغير محتوى بعض الأعمال، بحيث أصبحت تتطلب مستوى أقل من المهارة في أداء العمل، الذي أصبح يسير وفق نماذج محددة، ويتم بالطابع التكراري، ويتم بطريقة انعزالية لا تتطلب كثيراً من التعاون بين العاملين وبعضهم البعض. مما جعل بعض العاملين يشعرون بالاغتراب عن العمل، والشعور بسيطرة الآلة عليهم أكثر من سيطرة الرؤساء داخل الجامعة. وقد أيدت هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه: «يؤدي التغيير الناجم عن استخدام الحاسوب الآلي إلى ظهور بعض المشكلات الاجتماعية».

وفي مواجهة هذه المشكلات ومظاهر سوء التكيف الاجتماعي الناجمة عن استخدام الحاسوب الآلي، اتخذت إدارة الجامعة بعض الخطط أو الاستراتيجيات لمساعدة العاملين على التكيف مع الأحوال الجديدة الناجمة عن التغيير التكنولوجي مثل نقل العاملين الذين ألغيت وظائفهم إلى جهات أخرى في حاجة إليهم داخل الجامعة، مع تدريبهم على الأعمال الجديدة، ومساعدتهم على التكيف مع متطلبات هذه الأعمال، مما خفف من شعور العاملين بالقلق وعدم الأمان الوظيفي. بالإضافة إلى قيام الجامعة بتنظيم عدة دورات لتدريب العاملين داخل الجامعة على استخدام وتشغيل الحاسوب الآلي، وعقد بعض الندوات بهدف تبادل الخبرات في مجال الحاسوب الآلي مع جميع الهيئات والمراکز العلمية والتكنولوجية بالمملكة وخارجها.

وعموماً، أيدت النتائج صحة الفروض الرئيسية التي تمت صياغتها لهذه الدراسة. كما أيدت النتائج صحة القضايا النظرية التي أثارها مدخل النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم، والتي تذهب إلى أن التنظيم يعد بمثابة نسق اجتماعي مفتوح، تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة، وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمي، وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم واستمراره ونجاحه في تحقيق أهدافه.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١ - إبراهيم عبدالله جاسر الضويحي، القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع: دراسة حالة بشركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الأداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ١٩٨٧.
- ٢ - أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيري وأخرين، القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٨.
- ٣ - أحمد الخشاب، الاجتماع والإرشاد الاجتماعي، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧١.
- ٤ - أحمد زكي بدوى، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٦٨.
- ٥ - ———، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مطبعة لبنان، ١٩٧٨.
- ٦ - أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الاسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١.
- ٧ - أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٠.
- ٨ - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٥.
- ٩ - ———، ومحمد على محمد، «الفارق الريفيية الحضرية في بعض الخصائص السكانية» في أعمال الحلقة الدراسية لعلم الاجتماع الريفي في الجمهورية العربية المتحدة، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، بحوث الريف، ١٩٧١.

- ١٠ - باركر وأخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد على محمد وأخرين، الاسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٧٢.
- ١١ - جورج فريدمان وبيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، الجزء الثاني، الجزائر: ديوان المطبوعات الحديثة، ١٩٨٥.
- ١٢ - حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢.
- ١٣ - رفت المحمود، المالية العامة: النفقات العامة والإيرادات العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٩.
- ١٤ - سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، (بدون تاريخ).
- ١٥ - سيد إبراهيم الجيار، «الفكر الديمقراطي في التربية»، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد السابع، العدد الأول، يناير ١٩٧٠.
- ١٦ - سيلفرمان، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهواري، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.
- ١٧ - طلعت إبراهيم لطفي، «الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة: دراسة حالة لجامعة الملك سعود»، المؤتمر الدولي السادس عشر للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية، ٢ - ٧ مارس ١٩٩١.
- ١٨ - ———، «المدخل النظري في دراسة التنظيم: دراسة تحليلية نقدية»، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد الثامن، ١٩٨٥.
- ١٩ - ———، «المكانة المهنية ودافع العمل: دراسة اجتماعية للعاملين في جامعة الملك سعود»، مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، ١٩٨٤.

- ٢٠ - ———، علم الاجتماع الصناعي، الرياض: شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، ١٩٨٢.
- ٢١ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨.
- ٢٢ - عبد الكريم درويش وليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦.
- ٢٣ - عبد الكريم سعيد محمد الغامدي، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية للعاملين في شركة الأسمدة العربية السعودية بالدمام، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ١٩٨٤.
- ٢٤ - عبدالله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨.
- ٢٥ - عبد المنعم عبدالحفيظ، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٤.
- ٢٦ - عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، دراسات فى علم اجتماع الإدارة، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.
- ٢٧ - على السلمى، تطوير الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.
- ٢٨ - ———، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٠.
- ٢٩ - ———، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٩.
- ٣٠ - على عبدالرازق جلبي، دراسات فى علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠.
- ٣١ - ———، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، الاسكندرية: دار المعارف الجامعية، ١٩٨٩.

- ٢٢ - على محمد حلوة، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.
- ٢٣ - غريب محمد سيد أحمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٧٩.
- ٢٤ - فاروق محمد العادلى، الاجتماع الصناعى: أسسه النظرية وتطبيقاته العملية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩.
- ٢٥ - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروفocratic، الاسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٨١.
- ٢٦ - كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني: مدخل نظري، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.
- ٢٧ - لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠.
- ٢٨ - محمد الجوهرى، مقدمة في علم الاجتماع الصناعى، القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩.
- ٢٩ - محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والاتجاهات الحديثة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧١.
- ٣٠ - محمد عبد الحميد النطوجى، استخدام برنامج SAS في معالجة مسائل طرق كمية (٢)، الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، مركز البحث، ١٩٨٢.
- ٤١ - محمد عاطف غيث وأخرون، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩.
- ٤٢ - محمد على محمد، مجتمع المصانع: دراسة في علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٨٠.
- ٤٣ - —————، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩.

٤٤ - —————، «علم الاجتماع الصناعي» في محمد الجوهرى وأخرين، ميداين علم الاجتماع، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤.

٤٥ - محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة: مكتبة عين شمس، (بدون تاريخ).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Barnard, Andy & Burgess, Terry, Sociology Explained, Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- 2- Barnard, Chester, I., Organization and Management, Harvard University Press, 1947.
- 3- The Functions of the Executive, Cambridge mass, Harvard University Press, 1960.
- 4- Bart, Pauline B., "Feminist theories", In Etzkowitz, H. & Glassman, R.M. (eds.), The Renascence of Sociological theory, Itasca, I 11., Peacock, 1991.
- 5- Bayat, Assef, Work, Politics and Power: An International Perspective on Workers Control and Self Management, London: Zed Books Ltd., 1991.
- 6- Bell, Daniel, The Coming of Post - Industrial Society: A Venture in Social Forcasting, New York: Basic Books, 1973.
- 7 - Blalock, Ann Bonar & Blalock, Hubert M. Jr., Introduction to Social Research, New Jersey: Prentice - all, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- 8- Blau, Peter M., Bureaucracy in Modern Society, N. Y.: Random House Inc., 1956.
- 9- & Scott, W.R., Formal Organizations, San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962.
- 10- Cartwright, D & Zander, A., Group Dynamics: Research and Theory N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1958.

- 11- Champion, Dean, *The Sociology of Organization*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1975.
- 12- Chow, E. & Heemple, W., *Teaching Sociology of Complex Organizations: An Experimental Approach*, Teaching Sociology, 1988.
- 13- Cooper, R. & Burrell, G., "Modernism, postmodernism and Organizational analysis", *Organization Studies*, Vol. 9, No. 1, 1988.
- 14- Dale, Ernest, *Management: Theory and Practice*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1965.
- 15- Davis, Keith, A Management by Participatio, *Management Review*, Vol. 49, No. 2, 1957.
- 16- Drucker, Peter, *The Practice of Management*, N. Y.: Harper & Brothers, 1954.
- 17- Eldridge, J.E. & Crombie, A.D., *A Sociology of Organization*, London: George Allen & Unwin LTD, 1974.
- 18- Emery, F.E. & Trist, E.L., "Sociotechnical System", In Walker, C.R. et al. (eds.), *The Foreman in the Assembly Line*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1955.
- 19- Epstein George, "Computers", *The World Book Encyclopedia*, Volume 4, Chicaga: World Book, Inc., 1984.
- 20- Etzioni, Amitai, *Modern Organization*, N.J.: Prentice Hall, 1964.
- 21- Fiedler, F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness*, N.Y.: Mc Graw-Hill, 1967.
- 22 - Florida, Richard & kenney, martin, "Transplanted organizations: The transfer of Japanese industrial organization to he U.S.", *American Sociological Review*, 56, 1991.
- 23- Ford, Robert C. et al., *Organizational Theory: An Integrative Approach*, N.Y.: Harper & Row, Publishers, 1988.

- 24- French, Howard W., "Africans look east for a new model", New York: Times, February 4, Section 4, 1996.
- 25- Gerth, H.H., & Mills, C.W. (eds.), From Max Weber: Essays in Sociology, edited by Girth & Mills, Oxford University Press, N. Y., 1969.
- 26- Goulder, A. W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, III, The Free Press, 1954.
- 27- Grint, Keith, The Sociology of work, Cambridge: Polity Press, 2005.
- 28- Gulick, Luther, "Note on Theory of Organization" in paper on the Science of Administration, edited by L. Gulick, & Urwick, N.Y.: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
- 29- Hamblin, R.L. & Hunkel, J.H. (ed.), Behavioral Theory in Sociology: Essays in Honor of George C. Homans, N.J.: Transaction Books, 1977.
- 30- Hass, J. Eugene & Drabek, Thomas ., Complex Organizations: A Sociological Perspective, N.Y.: Macmillan Publishing Co., Inc., 1973.
- 31- Havlovic, Stephen J., "Quality of work life and human resource outcomes", In Industrial Relations, Vol. 30, No. 3, 1991.
- 32- Hicks, H.G. & Cullett, C.R. Organization: Theory and Behaviour, N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1975.
- 33- Homans, George, C., The Human Group, harcourt Brace and Company, N. Y.: 1950.
- 34- Hyneman, Charles, Bureaucracy in a Democracy, N. Y.: Harper and Brothers, 1950.
- 35- Jary, David & Jary, Julia, Collins Dictionary of Sociology, Glasgow: Harper Collins Publishers, 1995.
- 36- Keyton, Joann, Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences, London: Sage Publications, 2005.

- 37- Lasswell, H.D. & Kaplan, A. Power and Society: A Framework for Political Inquiry, N.Y., 1950.
- 38- Lawrence, Paul & Lorsch, Jay, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Cambridge, mass: Harvard University Press, 1967.
- 39- Lee, R. & Lawrence, P., Organizational Behavior: Politics at Work, London: Hutchinson, 1985.
- 40- Lengermann, P.M. & Brantley, J.N., "Contemporary feminist theory", In Ritzer, George, Sociological Theory, New York: Mc Graw-Hill, 1992.
- 41- Leinson, Charles (ed.) Industry's Democratic Revolution, London: George Allen and Unwin, Ltd., 1974.
- 42- Likert, Rensis, New Patterns of Management, N. Y.: Mc Graw-Hill, 1969.
- 43- Litterer, Joseph, P., Organizations: Structure and Behaviour, N. Y.: John Wiley and Sons, Inc., 1963.
- 44- Marsh, Ian, Sociology: making Sense. Of Society. London: Prentice Hall, 2000.
- 45- March, James & Simon, H., Organization, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1958.
- 46- March., R.M. & Mannarie, H., "Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories," Administrative Science Quarterly 26, (March 1981).
- 47- Marshall, Gordon (ed.), Oxford Concise Dictionary of Sociology, Oxford: Oxford University Press, 1996.
- 48- Martindale, Don, Nature and Types of Sociological Theory, London: Routledge & kegan Paul, 1967.
- 49- maslow, Abraham, H. "A theory of human motivation", The Psychological Review, Vol. 50, No. 4, 1943.

- 50- Mayntz, R. "The Study of Organization", Current Sociology, Vol. 13, 1964.
- 51- Mc Iver, Rober M. The Web of Government, N.Y.: macmillan, 1947.
- 52- Merton, R. & Nisbet, R. (eds.), Contemporary Social Problems, new York, 1971.
- 53- Michels, R.. Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N. Y., 1962.
- 54- Miller, D. C. & Form, W.H., Industrial Sociology: Work in Organizational Life, N. Y.: Hrer and Row, Publishers, 1980.
- 55- Mooney, James D., The Principles of Organization, N. Y.: Harper and Brothers Publishers, 1947.
- 56- Morgen, Sandra, "Personalizing personnel decisions in feminist organizational theory", In Human Relations, 47, 1994.
- 57- newman, w., Administrative Action, N. Y.: Prentice Hall, 1951.
- 58- Nisbet, R.A., The Sociological Tradition, London: Heinemann, 1971.
- 59- Noso, S. & Form, W.H., Man, Work and Society, New York: Basic Books, 1962.
- 60- Parker, S.R. et at, The Sociology of Industry, London: George Allen & Unwin LTK, 1975.
- 61- Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, III: The Free Press, 1960.
- 62- Pedersen, Poul Poder, "Our Present: Postmodern", In Andersen, H. & Bo kaspersen, L. (eds.), Classical and Modern Social Theory, Oxford: Blackwell, 2000.
- 63- Perrow, Charles, "The Analysis of goals in complex organizations", In American Sociological Review. 26, (December 1961).

- 64- Pfiffner, J.M. & Scherwood, F., *Administrative Organization*, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1960.
- 65- Philips, Bernard, *Sociology: From Concepts to Practice*, N. Y: Mc Graw-Hill Book Co. 1969.
- 66- Poplin, Dennis E., *Communities: A Survey of Theories and Methods of Research*, N. Y.: Macmillan Publishing Co. 1979.
- 67- Presthus, Robert, *The Organizational Society*, N. Y.: St. Martin's Press, 1978.
- 68- Pugh, D.S. (eds.) *Organization Theory, Selected Readings*, N. Y.: Penguin Books, 1977.
- 69- Rass, N. *The Democratic Firm*, London; Fabian Society, 1964.
- 70- Reed, Michael I., *The Sociology of Organizations, Themes, Perspectives and Prospects*, N. Y.: Harvester Wheatsheaf, 1992.
- 71- Roethlisberger, F. & Dickson, W. *Management and the Worker*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1939.
- 72- Rosener, Judy B., "The ways women lead", In *Harvard Business Review*, 68, 1990.
- 73- Rothschild, Joyce & Davies, Celia, "Organizations through the lens of gender: Introduction to the special issue", In *Human Relations*, 47, 1994.
- 74- Schneider, E. V., *Industrial Sociology*, N. Y.: McGraw-Hill, 1957.
- 75- Selznick, P. "Foundation of the Theory of Organization" *American Sociological Review*, Vol., 31, 1948.
- 76- Silverman, David, *The Theory of Organization: A Sociological Framework*, London: Heinemann, 1978.
- 77- Simon, Herbert, *Administrative Behaviour*, N. Y., 1961.
- 78- Skiddmore, William, *Theoretical Thinking in Sociology*, Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

- 79- Smith, J.H., The University Teaching of Social Sciences: Industrial Sociology, Unesco, Paris, 1961.
- 80- Sofer, Cyril, organization in Theory and Practice, London: Heinemann Educational Books, 1968.
- 81- Suchman, Edwar A., "rinciples and Practices of evaluation research", In International Encyclopedia of Social Sciences, 1968.
- 82- The World Book Encyclopedia, Volume 13, U.S.A. 1984.
- 83- Timasheff, N.S. & Theodorson, G.A., Sociological Theory: Its Nature and Growth, N. Y.: Random Hous, 1976.
- 84- Trist, E.L. et al., Organization Choice, London: Tavistock, 1963.
- 85- Turner, J.H. (ed.) The Structure of Sociological Theory, The Dorsey Press, Homewood Illinois, 1978.
- 86- Wallace, R.A. (ed.), Feminism and Sociological Theory, 1989.
- 87- Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, Trans. Henderson, A. & Parsons, T. (ed.) N. Y.: Oxfred University Press, 1947.
- 88- Whyte, W.F. & Miller, F.B. "Industrial Sociology", in Gittler, J.B. (ed.) Review of Sociology: Analysis of a decade, N. Y.: John Wiley & Sons, 1957.
- 89- Worthy J. Oranizational Structure and Employee Morale", American Sociological Review, Vol. 15, 1950.
- 90- Zanden, James W. Vander, Sociology, John Willey and Sons, N. Y., 1979.
- 91- The Social Experience, New York: Mc Graw-Hill Publishing Co., 1990.

المؤلفات العلمية والبحوث المنشورة للمؤلف

• المؤلفات العلمية:

- ١ - الخدمة الاجتماعية العمالية، الرياض، مؤسسة الأنوار للنشر والتوزيع، ١٩٨١ م.
- ٢ - علم الاجتماع الصناعي، الرياض: شركة مكتبات عكاظ. ١٩٨٢ م.
- ٣ - مدخل إلى علم الاجتماع لطلاب برنامج العلوم الإسلامية والأدبية ولطلاب برنامج العلوم الإدارية والإنسانية، بالاشتراك، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف، التطوير التربوي، الإدارة العامة للمناهج، شركة الطباعة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨٧ م.
- ٤ - النظم الاجتماعية: المقرر الثاني من علم الاجتماع لطلاب برنامج العلوم الإدارية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، بالاشتراك، وزارة المعارف، التطوير التربوي، الإدارة العام للمناهج، شركة الطباعة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨٧ م.
- ٥ - مدخل إلى علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣ م.
- ٦ - علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣ م.
- ٧ - أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤ م.
- ٨ - الاقتصاد والمجتمع: وجهة نظر علم الاجتماع، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، ١٩٩٤ م.
- ٩ - دراسات في علم الاجتماع الحضري، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤ م.
- ١٠ - المشكلات الاجتماعية، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤ م.
- ١١ - الأسرة والطفولة: دراسات اجتماعية وأنثروبولوجية، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤ م.
- ١٢ - النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، بالاشتراك القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩ م.

• البحوث المنشورة:

- ١ - اختيار المعيدين بالطريقة السوسيومترية. مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعودي. المجلد السابع، ١٩٨٠.
- ٢ - التصنيع والهجرة: دراسة اجتماعية للعمال الصناعيين في مدينة الرياض ومدى تكيف المهاجرين مع نمط الحياة الحضرية، وحدة البحث الاجتماعية والتوثيق، قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الأداب، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨٠.
- ٣ - الجماعات الأولية وأثرها في التحصيل الدراسي للطلاب، مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعود، المجلد الثامن، ١٩٨١.
- ٤ - تغيب العمل في المجال الصناعي: دراسة اجتماعية لأسباب تغيب العمال بالمؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الرياض، مركز البحث، كلية الأداب، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨١.
- ٥ - «المكانة المهنية ودوافع العمل»: دراسة اجتماعية للعاملين في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادى عشر، ١٩٨٤.
- ٦ - «أثر الحضرية في جماعات الجيرة»: دراسة ميدانية لعينة من الأسر في مدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، العدد السادس عشر، ١٩٨٥.
- ٧ - «الجزاءات وأثرها في حفظ النظام الاجتماعي داخل الجامعة»: دراسة ميدانية لعينة من الطلاب في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعود، المجلد الثاني عشر، ١٩٨٥.
- ٨ - «المداخل النظرية في دراسة التنظيم»، حولية مجلة الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، قطر، العدد الثامن، ١٩٨٥.
- ٩ - «مدى فعالية دور عضو هيئة التدريس في مجال الإرشاد الطلابي»: دراسة تقويمية للدور المرشد الطلابي داخل الجامعة، الندوة السادسة لعمادات شئون الطلاب بجامعات المملكة المنعقدة في رحاب جامعة أم القرى بمكة المكرمة في الفترة من ٤-٧ مارس ١٩٨٥.

- ١٠ - العوامل الاجتماعية المؤثرة في ظاهرة الحراك المهني: دراسة ميدانية بالشركة السعودية الموحدة للكهرباء بالمنطقة الوسطى، مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعود، المجلد الثالث عشر، ١٩٨٦ م.
- ١١ - المنظور الأنثوميثولوجي ومدى إسهامه في تطوير نظرية علم الاجتماع المعاصرة، مجلة العصور، لندن: دار المريخ للنشر والإنتاج الفني، يوليو ١٩٨٦ م.
- ١٢ - أثر مشروع الري والصرف على منطقة الاحساء: دراسة في التغير الاجتماعي القروي بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية الأداب، مركز البحوث ١٩٨٦ م.
- ١٣ - المستوى الاجتماعي والاقتصادي وعلاقته بحجم الأسرة في المجتمع السعودي: دراسة ميدانية لعينة من أرباب الأسر في مدينة الرياض، مجلة كلية الأداب، جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، ١٩٨٨ م.
- ١٤ - الحاسوب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة: دراسة حالة لجامعة الملك سعود، المؤتمر الدولي السادس عشر للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية مركز الحساب العلمي، جامعة عين شمس ٧-٢ مارس ١٩٩٩ م.
- ١٥ - الطبقة الاجتماعية والتحصيل الدراسي للطلاب: دراسة ميدانية لعينة من الطلاب الجامعيين في مدينة بنى سويف، المؤتمر العلمي الخامس، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في الوطن العربي «الواقع والمستقبل» كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم، ٢٤-٢٢ إبريل ١٩٩٢ م.
- ١٦ - الرياضة والمجتمع: دراسة ميدانية لمجموعة من الشباب الرياضي وغير الرياضي داخل الجامعة، حوليات كلية الأداب، جامعة عين شمس، المجلد التاسع عشر، ١٩٩٢ م.
- ١٧ - العوامل الاجتماعية المؤثرة على اختيار نوع التعليم والمهنة «دراسة ميدانية مقارنة لعينة من الطالبات في التعليم الثانوي الصناعي والعام، حوليات كلية الأداب، جامعة عين شمس، المجلد العشرون، ١٩٩٣-١٩٩٢ م.

- ١٨ - جماعة الأصدقاء وعلاقتها بتعاطي المخدرات: دراسة ميدانية لمجموعة من المتعاطين للمخدرات في مدينة بنى سويف «مؤتمر الإدمان والتنمية»؛ كلية الأدب جامعة المنوفية بالتعاون مع جمعية منع المسكرات ومكافحة المخدرات بالمنوفية وجمعية كاريkas مصر، ٣٠-٣١ يناير، ١٩٩٢ م.
- ١٩ - التنشئة الاجتماعية وسلوك العنف عند الأطفال: دراسة ميدانية لمجموعة من التلاميذ في مرحلة التعليم الابتدائي بمدينة بنى سويف، المؤتمر العلمي السادس، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في الوطن العربي «الواقع والمستقبل»، كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم ٢١-٢٢ إبريل ١٩٩٣ م.
- ٢٠ - العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين، العدد ٣٧، يونيو، ١٩٩٣ م.
- ٢١ - «بيتر بلاو» ومدى إسهامه في تطوير نظرية التبادل الاجتماعي، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، العدد ٤٦، ١٩٩٤ م.
- ٢٢ - جرائم الاغتصاب وهتك العرض في المجتمع المصري: دراسة سوسيولوجية للجرائم التي تم إبلاغ الشرطة عنها خلال عام ١٩٩٠، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين، العدد ٣٩، يناير ١٩٩٥ م.
- ٢٣ - جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج في مدينة بنى سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو ١٩٩٥ م.
- ٢٤ - المكانة الاجتماعية للمسنين: دراسة ميدانية على عينتين من المسنين في الريف والحضر، المؤتمر الأنثروبولوجي الأول «أنثروبولوجيا مصر» ٨-٤ ديسمبر ١٩٩٥ م.
- ٢٥ - التحولات الاجتماعية والاقتصادية وجريمة الاختلاس في المجتمع المصري: دراسة سوسيولوجية لحجم واتجاهات جنایات واتجاهات جنایات الاختلاس المبلغ بها من سنة ١٩٥٢ إلى سنة ١٩٩٤، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين، العدد ٤٠ يناير، ١٩٩٦ م.

- ٢٦ - الهجرة الداخلية للنساء إلى مدينة بنى سويف: دراسة ميدانية لعينة من النساء المهاجرات، مجلة كلية الأداب، جامعة القاهرة، المجلد ٥٦، عدد ٢، إبريل ١٩٩٦ م.
- ٢٧ - العنف الأسرى وجناح الأحداث: دراسة ميدانية لعينة من الأحداث الجانحين وغير الجانحين في مدينة بنى سويف، مجلة كلية الأداب، جامعة القاهرة، العدد ٢، المجلد ٥٧ إبريل ١٩٩٧ م.
- ٢٨ - مشكلة عدم المساواة بين الجنسين في مجال العمل: دراسة ميدانية لعينة من النساء العاملات في مدينة بنى سويف، في علياء شكري وأخرين، المرأة والمجتمع: وجهة نظر علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٨ م.
- ٢٩ - الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية لعمال الصناعة في ظل الخصخصة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد السابع، العدد الثاني، ديسمبر ١٩٩١ م.
- ٣٠ - النشئة الاجتماعية والتحصيل الدراسي: دراسة ميدانية لعينة من الطالبات المتفوقات وغير المتفوقات بجامعة الامارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد (١) من المجلد (١٧)، إبريل ٢٠٠١ م.
- ٣١ - جماعة الأقران ومشكلة التغيب عن الدراسة: دراسة ميدانية لعينة من الطالبات بجامعة الامارات العربية المتحدة، مجلة شئون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين بالشارقة، العدد ٦٧، خريف ٢٠٠٠ م.
- ٣٢ - الأسرة ومشكلة العنف عند الشباب: دراسة ميدانية لعينة من الشباب في جامعة الامارات العربية المتحدة، سلسلة «محاضرات الامارات»، العدد ٤٧، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١ م.
- ٣٣ - معوقات العمل التطوعي: دراسة ميدانية لعينة من المتطوعين بالجمعيات التطوعية الموجودة في دولة الامارات العربية، مجلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٤ م.

٣٤ - العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية لجنة من العاملين والمتطلعين في الجمعيات الخيرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، ٢٠٠٤.

٣٥ - كفاءة المُتَّنظِّمات في ضوء المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس لخدمة المجتمع وتنمية البيئة الذي تنظمه كلية الآداب بجامعة بنى سويف تحت عنوان «الاتجاهات المعاصرة للعلوم الإنسانية» خلال يومي ١٨-١٩ إبريل ٢٠٠٦ م:

علم
اجتماع
التنظيم

هذا الكتاب

يعد هذا الكتاب مرشداً لجميع الطلاب المهتمين بعلم الاجتماع بصفة عامة، والمهتمين بميدان علم اجتماع التنظيم وما يرتبط به من ميادين مثل علم الاجتماع الصناعي بصفة خاصة أو المهتمين بموضوعات وقضايا علم الاجتماع الإداري (اجتماعيات الإدارة) باعتباره أحد الفروع المهمة لعلم الاجتماع الصناعي كما يعد هذا الكتاب مفيدة للمهتمين بإدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية أو غير الاجتماعية، والمهتمين بالسلوك التنظيمي ومحاولة تحسين كفاءة التنظيمات وزيادة فاعليتها.

ويتضمن هذا الكتاب بعض الموضوعات الأساسية في ميدان علم اجتماع التنظيم، حيث يحاول التعريف بهذا الميدان، وتوضيح الجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيمات البيروقراطية، وكيفية إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية.

ويوضح الكتاب مفهوم السلوك التنظيمي، وإسهام العلوم الاجتماعية في فهم هذا السلوك، مع توضيح بعض الغواهر والعمليات المرتبطة بالسلوك التنظيمي، مثل القيادة التنظيمية، وظاهرة القوة، وعملية الاتصالات، وحوافز العمل.

ويعرض الكتاب لأهم المداخل النظرية المعاصرة في دراسة التنظيم، سواء المداخل النظرية التي ظهرت في مرحلة العداثة أو ما بعد العداثة، وأهم التطورات التي حدثت في نظرية التنظيم.

وأخيراً يعرض الكتاب لبعض النماذج عن الدراسات التطبيقية في ميدان علم اجتماع التنظيم.

حاتم الحمراني