



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة 2 لونيبي علي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع

مطبوعة محاضرات في مقياس:

مدخل علم الاجتماع تنظيم وعمل  
موجهة للطلبة السنة الأولى ماستر  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الأستاذة:

د. مولاي علي الزهرة

السنة الجامعية: 2023/2022

## الفهرس:

مقدمة.....أ-ب ص

محاضرة رقم 1: مفهوم علم الاجتماع تنظيم وعمل و أهم موضوعاته.....6-9 ص

محاضرة رقم 2: التنظيم والمفاهيم المرتبطة به.....10-18 ص

محاضرة رقم 3: أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل

ا. المنظور الإمبريقي.....19-20 ص

1. التنظيم العلمي للعمل "فريدريك تايلور".....20-24 ص

2. التجربة الفوردية.....24-25 ص

3. تجارب الهاوثون ومدرسة العلاقات الإنسانية.....25-34 ص

محاضرة رقم 4: تابع أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم الاجتماع تنظيم

وعمل

ii. المنظور السوسيولوجي

4. اميل دوركايم والمنظور النظامي للعمل.....34-36 ص

5. ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية.....36-43 ص

6. المنظور الماركسي.....43-51 ص

محاضرة رقم 5: تابع أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم الاجتماع تنظيم

وعمل

iii. علم الاجتماع العمل ودراسات المعاصرة

7. التنظيمات لدى ميشال كروزي.....51-59 ص

8. نظرية التوافق.....59-62 ص

9. اتجاه النسق الاجتماعي الفني.....62-65 ص

خلاصة.....65-72 ص

<u>محاضرة رقم 6</u> : تطور علم اجتماع التنظيم والعمل.....73-79ص
<u>محاضرة رقم 7</u> : أنواع التنظيم.....80-91 ص
<u>محاضرة رقم 8</u> : علاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.92-96 ص
<u>الخاتمة</u> .....97 ص
<u>قائمة المراجع</u> .....98-101ص.

## مقدمة:

يعتبر مدخل علم الاجتماع تنظيم وعمل أحد المقاييس الأساسية في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ويعتبر هذا الأخير أحد الفروع المتخصصة في علم الاجتماع الحديث والمعاصر. تم إنجاز هذا العمل في إطار تحضير مطبوعة في هذا المقياس للطلبة السنة أولى ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، محاولين في ذلك إعطاء قدر كافي من رصيد معرفي وحد أدنى من المعلومات حول أهمية فهم وإدارة المؤسسات أو المنظمات المجتمع لأن تحقيق الآمال وحاجيات المجتمع بتعدد أنواعها السياسية والاقتصادية الاجتماعية الثقافية... الخ كلها مرهونة بطريقة البناء والتصميم وإدارة كل المؤسسات الموجودة في المجتمع. ولهذا ركزوا علماء الاجتماع في هذا التخصص البحث عن أحسن تنظيم (مثل التنظيم العقلاني) الذي يتوافق مع البناء المؤسساتي والذي يشمل جميع الموارد الأساسية (البشرية، المادية، الطاقية، المعلوماتية... الخ) المنظمة بشكل تخدم نشاط ورسالة المؤسسة والتي وجدت بدورها لخدمة المجتمع.

تعددت المقاربات النظرية حول مدى استمرارية فعالية هذه المؤسسات في المجتمع بتعدد وجهة نظر المختلفة في كيفية التفاعل هذه المؤسسات مع محيطها الخارجي والداخلي. هناك من يحصر العوامل الناجعة لفعالية المؤسسات في الجانب التقني التكنولوجي أي كلما زاد استخدام هذا الأخير زاد نسبة الإنتاج أي تتوافق مع التطور الحاصل في السوق، وهناك من يرجع نجاعتها في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وذلك بتوفير كل ظروف الملائمة المادية والمعنوية والتنظيمية لتفجير الطاقة الكامنة من ملكات الأفراد للإبداع والتجديد والتغيير سواء يمس الناحية التنظيمية للمؤسسة أي إنتاج تنظيم جديد للعمل مخالف تماما عن ما كان عليه في السابق أو تعديله أو تغييره وفق التغيرات الحاصلة في المجتمع. وقد يمس الناحية الإنتاجية أي تنوع في العملية الإنتاجية وتوسيعه أو تعديل المنتج النهائي أو تغييره بمنتج آخر وفق ما يتمشى مع طموح وأهداف استراتيجية للمؤسسة وفي الوقت نفسه يلبي تطلعات المجتمع .

وبذلك تعدد المفاهيم التي استخدمت من قبل العلماء بتعدد وجهة نظرهم لكن جلهم يتفقون أنه لا بد من دراسة كل المؤسسات (إذ في السابق اقتصرَت الدراسة إلا في المصانع) وأن تشمل على الجانب الميداني (مثل مدرسة شيغاغو) من أجل فهم سيرورة تطور المجتمع وإيجاد الحلول للمشاكل العالقة. وكلما استجابة أفراد المجتمع لهذه المؤسسات كلما زاد فعاليتها ونجاحها واستمراريتها في المجتمع.

## المحاضرة الأولى: مفهوم علم الاجتماع التنظيم والعمل وأهم موضوعاته

يعد علم اجتماع التنظيم والعمل واحدا من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة، ذلك لاتصال موضوعاته اتصالا مباشرا بقضايا علم الاجتماع المعاصر، فعلى الرغم من انه كانت هناك بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا التنظيم بمعناه العام في دراسات القرنين الثامن عشر والتاسع عشر في أعمال علماء الاجتماع كل من هربرت سبنسر و اجيست كونت وكارل ماركس ودوركايم.

كما أن دراسات علم الاجتماع التنظيم قد نمت بصورة مطردة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفهوم التنظيم في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة، ذلك أن هذا المفهوم أصبحت له أهمية كبرى بسبب ارتباطه بمختلف المجالات، لما له من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به للظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها والعوامل المؤدية إليها.

ولقد تطورت دراسات علم الاجتماع التنظيم مع ظهور مفهوم التنظيم في حين كانت الدراسات المبكرة، وأصبحت دراسات علم الاجتماع تعالج قضاياها برؤية تنظيمية أكثر دقة باستخدام أدوات متطورة من اجل تحليل أنماط السلوك الاجتماعي ضمن التنظيم بمستوياته المتعددة.

### **1. تعريف علم اجتماع التنظيم:**

هو احد فروع علم الاجتماع وحديث النشأة، وقد ظهرت الحاجة إليه بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، و ظهور العديد من المشكلات بسبب التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع، وهناك عدة تعريفات من بينها:

يمكن تعريفه بأنه "دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي."

ويعرف "ميتشل" علم اجتماع التنظيم بأنه "تحليل للنظم الصناعية والتنظيمات والعلاقات فيما بينها وكذلك العلاقات بين الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع.

ويعرفه "جيسبرت" انه العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية ، ويهتم بالعلاقات الإنسانية والصناعية ، وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف علم اجتماع التنظيم بأنه "الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه ، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم وعلاقته مع المجتمع المحيط".<sup>2</sup>

يدرس كيف ينشأ وينسق الفاعلين أنشطة المنظمة. وهناك من يرى هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الأوسع من جهة ثانية. والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنيته العامة، وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط.<sup>3</sup>

يهتم علم اجتماع التنظيم بدراسة المنظمات من حيث الهياكل، والعلاقة بين أفرادها وتفاعل تلك العلاقات وأساليبها وسلوك الفاعلين فيها، يعني أنه يدرس المنظمة كظاهرة اجتماعية. ويعني التنظيم كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة". يفهم من هذا المعنى أنه لكي يحقق التنظيم وجوده عليه أن يصوغ أهداف محددة واضحة ترسم أبعاد

<sup>1</sup> حميد فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 28.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع تنظيم، ص 23.

<sup>3</sup> أديب عقيل، أحمد الأصفر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2004، ص 20.

نشاطاته وتنظيم الآمال التي يصبو إلى تحقيقها وتوجيهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها إذا أراد البقاء والنجاح.

## 2. أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم:

يتمثل موضوع البحث في علم اجتماع تنظيم في دراسة أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة الرسمية منها وغير للرسمية، فالطابع التنظيمي لأداء الإنساني بات منتشرًا في المجتمع الحديث بقوة ، فأصبح يشمل كل المجالات: الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية والدينية والثقافية والترفيهية والصحية وغيرها في مختلف الفعاليات والنشاطات. وهنا تظهر موضوعات علم الاجتماع التنظيم من خلال دراسة ما يلي:

1. بنية التنظيم ومكوناته الأساسية ، وطبيعة العلاقة بين هذه المكونات.
  2. قضايا التنظيم من حيث الأهداف، والمعايير ومشكلات الاتصال وكيفية اتخاذ القرار.
  3. السلوك الاجتماعي للتنظيم والعوامل المؤثرة فيه.
  4. دراسة أداء المؤسسي وتقييمه.
  5. تحليل أنماط القيادة في التنظيم.
  6. التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال و قنواته في التنظيم.
  7. دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم.
  8. دراسة السلوك التنظيمي.
  9. دراسة أداء العاملين وتحليله.<sup>1</sup>
- ### 3. أهداف علم الاجتماع تنظيم والعمل:

يمكن حصر أهم الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة علم الاجتماع تنظيم وعمل فيما يلي:

---

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع تنظيم، ص 36.



- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانته وعلاقته التنظيمية برؤسائه.
- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد.
- يساعد كذلك في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة.
- عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة.
- يساعد على انجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم.
- تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

### خلاصة:

إن علم الاجتماع تنظيم وعمل هو علم قائم بذاته له موضوعه وأهدافه ومنهجية خاصة به، إلا أنه يستمد نظرياته من علم الاجتماع العام. ويحاول أن يفهم ما يدور داخل المؤسسات من عمليات اجتماعية (التنافس، التناسق، التعاون، الصراع،... الخ) وما تأثير كل ذلك على السير العمل في داخله وعلى العالم الخارجي. ومن جهة أخرى يهتم بعملية التفاعل بين المنظمة ومحيطها الخارجي في الاتجاهين أي كيف يؤثر المحيط الخارجي على فعالية وأداء المنظمة وكيف تؤثر المنظمة على المحيط الخارجي سواء بالنسبة للمجتمع بصفة عامة أو السوق المنافسة بصفة خاصة.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع تنظيم، نفس المرجع، ص 32.

## المحاضرة الثانية: التنظيم والمفاهيم المرتبطة به

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

### **1. التنظيم:**

يشير مصطلح التنظيم في علم الاجتماع مجموعة من القواعد الدائمة الموجهة نحو هدف مشترك وعلى الأقل مجسدة في مكان. إذن فهم التنظيم كجمعية الأفراد بنيته لتنظيم التعاون والقيام بنفسها توزيع الأدوار لكل فاعل، نظام الاتصال والتسلسل الهرمي الذي يحدد علاقات السلطة.

"إن التنظيم ليس إلا وسيلة لإنجاز وليس هدفا بحد ذاته. فهو الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جد وفعال، ويرى الكثيرون أن التنظيم هو لب العملية الإدارية.

ويعرف ستيفن ب. روبنز (Stephen.P.Robbins) التنظيم بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

ويتضح من هذا التعريف أن التنظيم يتميز بعدة سمات:

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

وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا لأنهم يتقاضون بدالات مادية ومعنوية في المقابل، تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم، إذ أن الارتباط بالتنظيم يكون على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا. ولا يقصد بذلك أن يكون مستحيلا على

العضو الانفكاك من التنظيم فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر أو الاستقالة أو التقاعد، ولكن المقصود هنا هو أن من ينضم للتنظيم تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.

وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين الذين يتشاركون في تحقيقها (تقسم العمل) ومن الضروري أن يعي الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها. إن نجاح التنظيمات يعتمد على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع، فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كلما كانت امكانيات النجاح في تحقيقها أقرب للتحقق والعكس صحيح.<sup>1</sup>

ويمكن تصنيف تعريفات التنظيم إلى خمس مجموعات:

#### • التنظيم نسق اقتصادي ونسق اجتماعي:

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

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 38-39.

## • التنظيم نسق تعاوني:

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

## • التنظيم نسق اقتصادي تعاوني:

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

## • التنظيم نسق اجتماعي مفتوح:

أما المجموعة الرابعة من تعريفات التنظيم، فيشتمل مضمونها على رؤية التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها. اكتسب تعريف التنظيم خاصية الدينامية بعد أن كان استاتيكية في التعريفات الكلاسيكية له كنسق مغلق. كما برزت في محتوى التعريفات المحدثة للتنظيم أربعة عناصر أساسية يركز

عليها هي: التقانة (Technologie) والفرد، والجماعة، واستجابة التنظيم للضغوطات الخارجية والداخلية.<sup>1</sup>

### • تعريف التنظيم من خلال خصائص البنائية:

أمّا المجموعة الخامسة من تعريفات التنظيم، فتركز على ما يميز التنظيم عن الأشكال الاجتماعية غير التنظيمية، وتضم هذه المجموعة تعريفات كل من ريتشارد هال، أميتاي إتريني، بيتر بلاو وسكوت. فالتنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم تشكيلها أو تصميم بنائها بأسلوب رشيد لتحقيق أهداف معينة. لذلك تعتبر الشركات، والجيش، والمستشفيات،... الخ نماذج للتنظيم. بينما لا ينطبق هذا التعريف على الأشكال الاجتماعية الأخرى كالقبيلة، الطبقة، الجماعة العرقية والأسرة.<sup>2</sup> وتتحدد على مستوى سوسيولوجية التنظيمات الملامح والخصائص الأساسية للتنظيم من خلال توافر العناصر الأساسية التالية:

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

**توافر عنصر تقسيم العمل:** بين مختلف عناصر التنظيم بشكل وظيفي يجعل الترابط بين مختلف الأعضاء الميزة العامة لاشتغال التنظيم في عمومها. وبما أن العمل المطلوب إنجازه يمكن أن يحدد كتابياً، حيث تُضبط المهام المطلوب القيام بها من كل عنصر من عناصر التنظيم ضمن قوائم في جل التنظيمات الحديثة؛ مما يفرض تقاسماً علنياً ومنصفاً للعمل بين مختلف عناصر التنظيم.

**توزيع الأدوار:** يعد توزيع الأدوار رهانا أساسيا في تعريف التنظيم، حيث يضبط -كما ذكرنا سابقا- لكل عنصر من عناصر التنظيم مجموعة من المهام المحددة، ولكن يبقى اختلاف سبل الأداء تلك المهام من فرد لآخر هو الميزة الأساسية التي يركز عليها علم

---

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 33  
وص 36 وص 45.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، نفس المرجع، ص 43-44.

اجتماع التنظيم. حيث يؤدي كل فرد المهام الموكلة إليه بأسلوبه الخاص، وبطريقة مختلفة رغم توحيد مواصفات المهام بالنسبة للجميع، وبهذا يتصرف كل عضو من أعضاء التنظيم كفاعل قادر على إنتاج صيغ مختلفة من التأويلات لدور معلوم يلعبه كل فرد بطريقته.

وجود تركيبة هرمية وتراتبية بارزة: تضمن سير التنظيم، وتؤمن عمليات توزيع علاقات السلطة بداخله من خلال تدرج المهام والرتب المهنية وترابطها ببعضها البعض. وجود نسق من الهيمنة ومركز للسلطة والتأثير: يحرس تطابق سلوك الفرد مع الأهداف المضبوطة مسبقاً للتنظيم.

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

احتكام التنظيم على منظومة اتصالية: تهتم بتأمين تبادل المعلومة وسيرانها داخل التنظيم وعبر تركيبته الهرمية.<sup>1</sup>

نخلص مما سبق أنّ ليس هناك اتفاق حول مفهوم التنظيم، حيث اختلف العلماء في تعريفهم للتنظيم حسب منطلقاتهم النظرية، فالعلماء الذين تأثروا بالتوجه النظري الكلاسيكي، يركزون في مقاربتهم للتنظيم على البعد الرسمي، وما يتعلق به من أبعاد بناءية تتعلق بتدرج السلطة، توزيع المسؤوليات، الرقابة والإشراف وغيرها من العمليات، وأبرز من يمثل هذا الاتجاه ماكس فيبر في مقاربتة للتنظيم البيروقراطي.<sup>2</sup>

انطلاقاً من تعددية كل ما جاء من تعاريف حول التنظيم يمكن تحديده بأنه كيان اجتماعي لتفاعل الأفراد منسق بوعي لتحقيق أهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية تخضع لفلسفة بيروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق

---

<sup>1</sup> منظمة المرأة العربية: النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، مصر، ط1، 2011، ص ص 57-58.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بنيسويف، مصر، 1993، ص ص 11-12.

العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات إنسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والامتيازات المسخرة للعاملين، وذلك من أجل تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والامكانيات المادية. ويستند التنظيم في سبيل الإنجاز الفعال لأهدافه إلى مجموعة مبادئ تتعلق أساساً بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتعاون بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة، ثم الوضوح في التحديد الوظيفي للمسئوليات، التسلسل الرئاسي واللجوء إلى تفويض السلطة بما يبعد التنظيم عن الإفراط في المركزية ويجنبه الوقوع في وحدة القيادة الأوتوقراطية، وفي المقابل يكون أكثر مرونة وديناميكية وديمقراطية في إشباع الحاجات الفردية لأفراده، دون تهاون عن الوفاء بأهدافه التنظيمية بكل ترشيد وفعالية.<sup>1</sup>

## 2. المؤسسة:

إن مصطلح المؤسسة لغة اشتق من لفظ *entreprendre* والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً. وتعتبر تعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة *l'entreprise* وكذا المصطلح المرافق له وهو *l'entrepreneur* في القرن 15.

أما اصطلاحاً يقصد به أن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة بحسب طبيعة المؤسسة، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضاً مركز اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الجبوسي: الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 59.

<sup>2</sup> توري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 11-12.

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

وهكذا بدا الاهتمام السوسيولوجي بالمؤسسة في البداية عامًا وشموليًا، واجتهد في تقديم بعض التعريفات الموحدة القابلة للإسقاط على مختلف أصناف المؤسسات وأشكالها الاجتماعية. وبعيدًا عن تناول أشكال محددة من المؤسسات تم اعتبار المؤسسة في هذه المرحلة بمثابة النسق الاجتماعي العام الذي يتألف مجموعة من العناصر المتناغمة والمتفاعلة فيما بينها. وكان القصد يتجه تحديدًا -لا سيما في إطار المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع- نحو العائلة والدين والدولة، بوصفها أكثر المؤسسات الاجتماعية بروزًا وتبلورًا. ويبقى اهتمام عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" بالمؤسسة الاجتماعية -كأساس الحياة الاقتصادية- الاستثناء الوحيد في تخصيص الاهتمام السوسيولوجي بشكل محدد بالمؤسسات الاجتماعية.<sup>1</sup>

### 3. المنظمة:

هي إحدى أشكال التجمعات الإنسانية التي تربط بين أفرادها علاقات رسمية يحددها قانون مخصوص، ويتم بين هؤلاء الأفراد مجموعة من العمليات المتخصصة والنوعية من أجل الوصول إلى أهداف ثانوية محددة من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

<sup>1</sup> منظمة المرأة العربية، مرجع سابق، ص 63-64.



لهذه المنظمات. وتختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث الحجم، الأهداف، ونوعية النشاط، والطريقة التي يتم بها إدارة العمليات المختلفة بالإضافة إلى وجود خصوصية لكل منظمة بحسب طبيعة النشاط الذي تعمل فيه؛ كما تحتوي كل منظمة على هيكل تنظيمي محدد يتم من خلاله توزيع المسؤوليات وربط السلطة بالصلاحيات التي يرتبط بها كل فرد في هذه المنظمة.<sup>1</sup>

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

**تقسيم العمل:** يجب أن تكون دقيقة، موزعة ومحدودة في الوقت

**توزيع الأدوار:** تعريف الفاعل والتركيز على استقلاليته

**نظام السلطة:** اختيارات الفاعلين، تقدم في المهنة

**نظام الاتصالات:** لربط الأفراد مع بعضهم البعض بسرعة

• نظام المساهمة المكافأة: تبادل<sup>2</sup>

#### 4. الشركة:

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

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup>Philippe bernoux : la sociologie des organisations, collection point Essais, éd du seuil, 5ed, 1975, p 135.

وقد كتب "بوتومور" في كتاب "تمهيد في علم الاجتماع" عن موضوع فصل ملكية المشروعات الصناعية عن إدارتها، أن هذا الفصل قد ظهر نتيجة لاتساع نطاق مبدأ رأس المال المشترك: ففي أوائل القرن التاسع عشر كان الرأسماليون الصناعيون هم ملاك مشروعاتهم ومديروها في آن واحد. وبنمو حجم المشروعات، زاد الاعتماد على رؤوس الأموال التي تأتي من الخارج، مما دفع إلى وضع تشريعات تنظم المشاركة في رأس المال.

ويوجد في الوقت الحاضر شركات كبرى -تسيطر على نشاطات صناعية أساسية- تخضع لإدارة وتوجيه أفراد لا يمتلكونها. ولقد أصبح أصحاب رأس مال المشروع الواحد عبارة عن آلاف أصحاب الأسهم الذين لا يعينهم من المشروع إلا تحقيق الربح، بل قد يصل عدم اكتراثهم بالمشروع إلى جهل بنوع الصناعة التي يمارسها.<sup>1</sup>

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

### خلاصة:

إن لكل علم جهاز المفاهيمي الذي يشكل لغة ووسائل التحاور والتفاهم بين العلماء في هذا العلم أي في علم الاجتماع تنظيم وعمل. ويقض دبه تلك المفردات والمصطلحات المتفق عليها بين العلماء والباحثين والمشتغلين في هذا العلم أو التخصص؛ والتي تمثل أدوات عمل العالم أو المشتغل في هذا العلم وإنتاجه.

---

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 102-103.

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

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

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

- "صنف انتجته الخبرة الميدانية المباشرة لعدد من الفنيين والمهندسين والمسيرين المباشرين لبعض المصانع والإدارات الكبرى خلال حقبة التطور الثانية للصناعة، من ناحية.

- صنف ثان من التحليلات والمقاربات أنتجه مفكرون وعلماء اجتماع حاولوا قراءة ما يجري باسطين تفسيرات ومحاولات تفهم لتطور ظاهرة العمل وما استتبعها من ظواهر من ناحية أخرى.

### 1. المنظور الإمبريقي:

ويقصد به تلك الأفكار والمدارس التي حاولت فهم عالم العمل وسلوك العامل مخبرياً، أي من داخل المصنع وعبر المراقبة الميدانية المباشرة. وهو ما التجأ إليه بعض المسيرين والمهندسين من أمثال فريدريك ونسلو تيلور وفايول وغيرهم عند محاولة فهم

طبيعة العامل ونفسيته، والعمل على دراستها انطلاقاً من التجارب الشخصية لهؤلاء المهندسين والمسيرين في مجال العمل وتقلّبهم في مراتبه. وقد عمل هؤلاء على فهم سلوك العامل وتحليله بغرض تطويعه والتحكّم فيه وتوجيهه نحو مصلحة ربّ العمل، من خلال السعي لتقوية نسق الإنتاج ورفع الأرباح.<sup>1</sup>

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

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

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

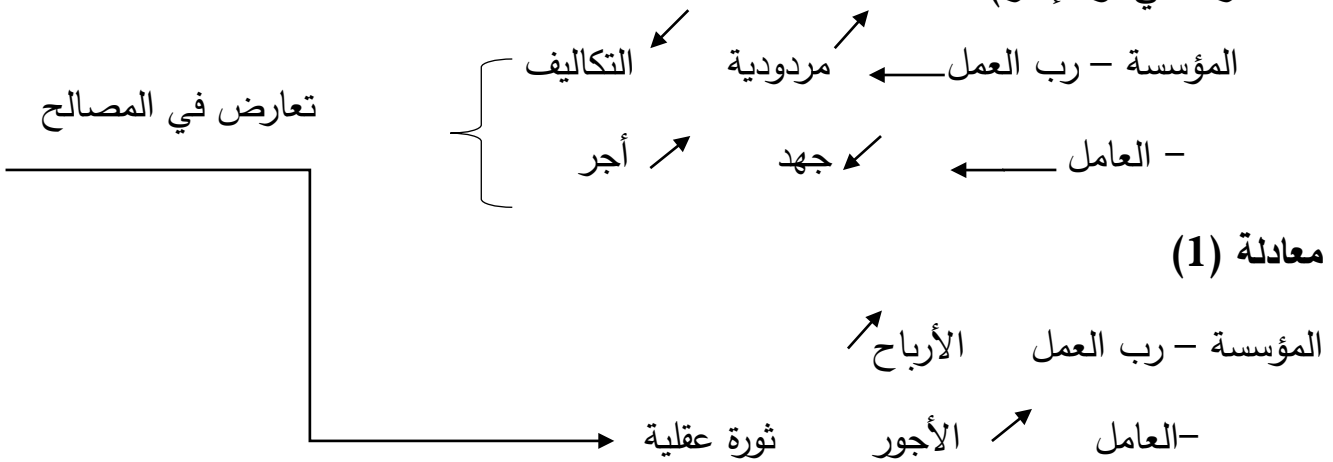
وقد أنكر تايلور وجود تناقض بين أصحاب العمل والعمال، كتب في ذلك يقول: "ترتكز الإدارة العلمية على الإيمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل، والعكس بالعكس، وأنه من الممكن إعطاء للعامل ما يطمح إليه -ألا وهو أجر عالية- وإعطاء صاحب العمل ما يبغيه -وهو خفض تكاليف الإنتاج"<sup>2</sup> من خلال ترشيد

<sup>1</sup> منظمة المرأة العربية، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص 57.

طرق إنجاز العمل، وبهذا تكون نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على تحقيق الأهداف التالية:

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



## معادلة (2)

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

اقترح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" طريقة نموذجية لأداء أي عمل في إطار الإدارة العلمية من خلال تصميم العمل وتنظيمه داخل المؤسسة وكل ذلك من أجل الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية وتقليص تكاليف الإنتاج واختصار الوقت في إنجاز العمل. وتم تصميم طريقة تنظيم العمل داخل المؤسسة كما يلي:

- تقسيم العمل بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءاً بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا، والتخصص في أجزاءه.
- قياس العمل وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة والزمن، للخروج بالزمن المعياري للأداء النموذجي الأمثل، ثم تدريب العمال عليه، لتلافي الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد.
- الحوافز: ركز تايلور على الحوافز المادية، ووضع نظام للأجور يقوم على أساس القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، وهو الأمر الذي لم يلقى استحساناً ورضاً من قبل العمال، واتضح ذلك من خلال تكرار اضطراباتهم عن العمل، متهمين تايلور على حد تعبير مرسال Marcelle بالوحش الأسود الذي يخيف

العمال، جراء ما يقرره من تعليمات تكون قاسية على العمال، ولا تراعي الجانب الإنساني فيهم.<sup>1</sup>

- وصف العمل بصورة مكتوبة ومحددة، حتى تتمكن كل الأطراف عمال كانوا أم إدارة من انجاز المطلوب منهم استنادا إلى المنظومة القياسية المرجعية للوظائف.

- العمل نشاط فردي يقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، ولذلك يرفض تايلور إمكانية قياس العمل وتحديده داخل نطاق جماعة العمل.

- الدافعية: اعتبرها تايلور القوة المحركة لتحسين العمل، وبالنسبة لكل الأطراف، العمال وسعيهم للحصول على أجور عالية عن جهد العمل المبذول، ثم المالكين وسعيهم لمزيد من الأرباح وتوسيع نشاط المؤسسة.

- القدرة الفردية وتباين المستويات لدى الأفراد في كافة المستويات الإدارية، مما يستوجب التوظيف العقلاني لهذه القدرات في المواقع المناسبة.

- النقابات العمالية: حدد تايلور دورها الوظيفي للاهتمام أساسًا بكيفية تطور العمل والإنتاج دون أن تتعداه إلى دخول في المفاوضات، والصراع، واثارة المشاكل بين العمال والإدارة، طالما أن مبادئ الإدارة محددة بدقة، وهي تكفل نظام عادل للأجور ومكافئ لقيمة العمل والجهد المبذول.<sup>2</sup>

يرى تايلور أن هناك حالة من التعارض في المصالح بين رب العمل والعامل حيث يسعى رب العمل إلى رفع المردودية بأقل تكلفة ممكنة بينما يحاول العامل رفع الأجر مع تخفيض الجهد في العمل. ولجعل كل من رب العمل والعامل يلتقيان في نقطة واحدة يستدعي إحداث ثورة عقلية على مستوى الذهنيات بمعنى يتوقف الطرفان عن التنازع على مسألة الأرباح والأجور، وأن يركزا على الإنتاج كون مصلحتيهما تتحقق

<sup>1</sup>Marcelle streoobants: **sociologie du travail**, 2<sup>ème</sup> édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, Paris, 2007, p 30.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص 85.

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

### الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة:

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

### 2. التجربة الفوردية:

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

وأنشأ فورد في مصانعه قسمًا يتولى المساعدة القانونية للعمال فيما يتصل ببعض جوانب حياتهم الخاصة، ككثراء المنازل مثلًا. كما أنشأ قسمًا آخر لتقديم الاستشارات الاجتماعية والأسرية، وضم هذا القسم عددًا من الأخصائيين الاجتماعيين الذين



كانوا يقومون بزيارات ميدانية لأسر العمال بهدف مساعدتهم على حل مشكلاتهم اليومية.

لقد مثلت محاولات فورد لتنظيم مصانع شكلاً من أشكال عقلنة أنماط العمل والإنتاج على شاكلة ما اقترحه تايلور، حيث أرسى فورد كذلك نمط الإنتاج عبر السلسلة لتسهيل عملية تركيب قطع غيار السيارات وتوحيد عملية الإنتاج. وقد تمت عملية وضع أول سلسلة لتركيب السيارات بمصانع فورد في عام 1913م، وقل الوقت المخصص لتركيب سيارة فورد من اثنتي عشر (12سا و28د) ساعة وثمان وعشرين دقيقة إلى ساعة واحدة (1سا و23د) وثلاث وعشرين دقيقة.

ورغم ما يحمله أسلوب التسيير الفوردي في ظاهره من ملامح إيجابية، إلا أن التجربة لم تعمر طويلاً، حيث تناقصت إنتاجية العمال بعد فترة من اعتمادها. وظهرت بوادر لاستيائهم من سيطرة أصحاب العمل على حياتهم داخل المصنع وخارجه. ومن المهم القول إن تجربة تسيير العمل كما اقترحها هنري فورد كانت بمثابة محاولة للتفكير العملي في هندسة جديدة للعمل انطلقت من عمق مجالات العمل. وكانت تجربة هدفت من خلال منطقتها الخاص إلى محاولة تغيير أوضاع العمل والعمال.<sup>1</sup>

### 3. تجارب الهاوثورن ومدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، التي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها إلى التنظيم من زاوية ميكانيكية، فاعتبرته نسق مغلق، يتحكم العنصر التكنولوجي، والعمل الآلي للأفراد في رفع إنتاجيته. كما تعاملت مع العمال ككيانات تعمل بدافع اقتصادي، وهو ما أثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة مايو ودفعهم للقيام بسلسلة

<sup>1</sup>منظمة المرأة العربية، مرجع سابق، صص 29-30.

تجارب تعرف بتجارب مصنع هاوثورن Hawthorne<sup>1</sup> التي أجريت في شيكاغو التي دامت خلال فترة (1927-1932) تحت رعاية شركة ويسترن الكترينك Western Electric Compagny.

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية-على مستوى الأكاديمي-إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل.<sup>2</sup> فبالرغم مما كانت إدارة المصنع توفره من امتيازات مادية واجتماعية مهمة للعمال، كالحوافز المالية، وتوفير المطاعم وأماكن الاستشفاء والتمريض، إلا أنّ تصرفات عديدة كانت تترجم عدم رضا العمال مثل كثرة التغيب عن العمل، والتباطؤ في أدائه، وتردي جودة المنتج. وانطلقت أعمال الفريق بالتركيز على عدد من العوامل التي اعتبرت مؤثر في نسق الإنتاجي، مثل فترات الراحة أثناء ساعات العمل اليومي، وحجم العمل اليومي، والظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، وروح العامل المعنوية أثناء أداء العمل.<sup>3</sup>

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

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد أنّ هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية. فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة "إلتون مايو" E.Mayo وزملائه من الباحثين أمثال روثلزبلجر E.

<sup>1</sup> محمد قاسم قريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص 83.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 101.

<sup>3</sup> منظمة المرأة العربية: مرجع سابق، ص 30.

Roetlisberger و"ديكسون" W. Dickson. كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذي تمثله أعمال "لويد وارنر" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة "وارنر" وعضوية بعض العلماء أمثال "جاردنر" B. Gardner و"هاريسون" F. Harbison. وأخيراً، نجد الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال "إليوت شابل" E. Chapple و"كونارد أنسبرج" C. Arensberg من جامعة هارفارد.<sup>1</sup>

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

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

---

<sup>1</sup>طلعت إبراهيم لطفي، نفس المرجع، ص 101.

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

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

وقد توجه فريق البحث في هذه المرحلة مباشرة للعاملين، فتم استجواب ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لمستوى الإنتاجية في التجارب الأولى المتصلة بالإضاءة، التعب، والأجور، وقد بينت المقابلات مع العاملين بأنهم قد أحسوا أنّ شيئاً ما يحدث من وراء هذه التجارب سيحصل، مما يلزمهم بضرورة المحافظة على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً ويتعرضون لفقدان مناصبهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية أنهم قد شعروا بأهميتهم في التنظيم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. وهو ما يعطي دلالة قوية على حجم تأثير العوامل النفسية، المعنوية على معدلات الإنتاجية، وحتى يتأكد فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها

ثم القيام بملاحظة ميدانية لسلوك الجماعي للعاملين أثناء العمل، وتسجيل الملاحظات ثم خلص الفريق إلى صياغة مجموعة من النتائج<sup>1</sup>.

وقد تبين لمايو أن تحسن الإنتاجية بمعدلات غير متوقعة يعود إلى عاملين أساسيين: أولاً: التأثير النفسي الناتج عما شعرت به العاملات من اهتمام مباشر بهن، وما حظين به من رعاية، خاصة أثناء التجربة من طرف الإدارة، وهو ما انعكس على سلوكهن الإنتاجي. ثانياً: أهمية تأثير المجموعة كمنطقة لممارسة العمل، وقد تمت ملاحظة نتائج ذلك على سلوك العاملات اللاتي بدّون أكثر استمتاعاً بصحبة بعضهن البعض أثناء أداء العمل.

كما شدّ انتباه الباحثين ما ساد عمل المجموعة من تطوير نسيج من العلاقات الاجتماعية التي امتدت خارج نطاق العمل بين العاملات فيما بينهن وبين المشرفين عليهن. وانتهى الأمر بإلتون مايو إلى استخلاص أساسي تمثل في أنّ عملية تفهم سلوك العمال ودوافعه لا يمكن لها أن تتحقق في نطاق فردي، أي في مستوى عامل منعزل عن ارتباطات محيطه، بقدر ما يجب البحث عن مفاتيح أسرار ذلك السلوك في المجموعات الاجتماعية الموجودة داخل المصنع. فكل مصنع هو بمثابة "نظام اجتماعي" يطور وينتج مجموعة من السلوك يتقاسمها أعضاؤه ويسعون لتطويرها.<sup>2</sup> حيث كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

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

---

<sup>1</sup>محمد قاسم قريوتي، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup>منظمة المرأة العربية، مرجع سابق، ص 31.

- أن العمل نشاط جمعي.

- أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.

- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فعاليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.

- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.

وترى هذه النظرية أن الزيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي تايلور، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها.

ويرى "روثلزبرجر" E. Roetlisberger و"ديكسون" W. Dickson. أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح. وقد كشفت نتائج إحدى دراسات هاوثورن عن أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل أنها تتحدد أساساً عن طريق المعيار غير الرسمي السائد بين جماعة العمل. فقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معياراً يقيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي، إنما يظهر تلقائياً، بحيث يحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة

من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها. أما الوظيفة الثانية، فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة.

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

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

وحاول "وارنر" تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق

مغلق. وقد حاول "وارنر" في دراسته لليانكي سيتي Yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى. (اهتم بالعامل التكنولوجي الذي يعد من أهم العوامل الخارجية التي سعى "وارنر" لتحليلها بصورة ميدانية عند دراسته لمصانع الأحذية وتغيرها عن النمط التقليدي بعد ادخال المعدات الحديثة، وتغير نمط الإنتاج، وطبيعة البناءات والعمليات والأدوار، وظهور تأثير النشاط النقابي التي يحظى باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية في المرحلة الأولى مع فريق مايو). وقد حاول كثير من تلاميذ "وارنر" التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، والدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي. مثال نجد "هاريسون" F. Harbison و"دين" R. Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.

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



باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي تغير في أحد هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.

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

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

### الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة:

واجهت المدرسة العلاقات الإنسانية البعض من أوجه النقد فيما يخص إهمالها لجانب الصراع بين طرفي العمال والإدارة وافترضها شكل دائم من التوافق والتجانس بين مصالحها وأهدافها وهو أمر غير مقبول على المستوى العملي الواقعي، كما أهملت تأثير الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالتنظيم، لذلك جاءت تحليلات "روثلزبجر" في كتابه "الإدارة والعمال" داعياً إلى ضرورة دراسة المؤسسة كنسق اجتماعي أو تنظيم رسمي وغير رسمي في نفس الوقت، إلا أنها افتقرت إلى الجانب التطبيقي وهيمن عليها الطابع النظري.<sup>1</sup>

كما نجد أنصار هذه المدرسة يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجه نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى Micro، دون

---

<sup>1</sup>محمد قاسم قريوتي، مرجع سابق، ص 84.

تحليل الوحدات الكبرى Macro. وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. كما اتهم بالتحيز ضد الفردية، وضد المعقولية، وأنه قدم صورة للفرد يسيطر عليها الإحساسات والمشاعر. كما يميل هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم. وقد بالغ مدخل العلاقات الإنسانية في أهمية حياة الجماعة غير الرسمية في مكان العمل، وتجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل، والشعور بالملل الذي قد يلزم العمل في بعض المهن، كما أن العلاقات مع الزملاء قد تكون أكثر دلالة بالنسبة للعاملين في الأعمال الإدارية الذين يتضمن عملهم درجة كبيرة من التفاعل مع الزملاء.<sup>1</sup>

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

#### II. المنظور السوسيولوجي:

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

نشر العالم الفرنسي إميل دوركهايم في "تقسيم العمل الاجتماعي" سنة 1893، ويعد هذا الأخير من أول اجتهادات التفكير السوسيولوجي لتفسير ما أصاب المجتمعات الأوروبية من تحولات مع نهاية القرن التاسع عشر، الناجم عن تحول الاقتصاد والمجتمع من الاعتماد على المؤسسة الفلاحية إلى نحو المؤسسة الصناعية التي أفرزت تناميا غير مسبوق لنسق التخصص وتقسيمات العمل. فتقسيم العمل كظاهرة اجتماعية كان بالنسبة لدوركهايم موضوع دراسة يجب أن ييسر عملية فهم الميكانيزمات التي يتمكن عبرها المجتمع من التغير والتحول عن طريق التخصص. خلص دوركهايم إلى نتيجة مفادها

<sup>1</sup> تطلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 102-106.

التمفصل التام بين ظاهرة تقسيم العمل والتضامن الاجتماعي، وتوصل إلى القول بأن تاريخ الإنسانية قد شهد وجود نمطين من المجتمعات، أحدهما يقوم على ما سماه "بالتضامن الآلي"، والآخر يعتمد على "تضامن عضوي".

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

وأكد على ما للتعاون والتبادل من دور في إضعاف مخاطر الصراع والتفكك المجتمعي، ونادى من منطلق ذلك بضرورة إعادة بناء مجتمعه لروابط الاجتماعية التي كانت سائدة في نمطه التقليدي الذي تحطم تحت وطأة تحولات الثورتين الفرنسية والصناعية. وناشد بضرورة العمل على إحلال الاندماج والتلاحم الاجتماعي والمحافظة عليه في نمط المجتمع المعاصر الذي أساء فهم مبادئ تقسيم العمل والتضامن العضوي.

يعتبر دوركهايم من أنصار المحافظين الذين يؤكدون على ضرورة الحفاظ على وحدة المجتمع، أي إمكانية محافظة المجتمع على وحدته وتلاحمه مهما بلغ فيه مستوى تقسيم العمل الاجتماعي من تطور، ومهما شهد فيه حجم المجتمع من امتداد وتوسع، ورأى أن كل ذلك يمكن أن يتم وينمو دون تفتت المجموعة الأم وانشطارها إلى مجموعات صغيرة ذات مصالح متناقضة. وقد خصص دوركهايم الفصل الأخير من كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي" للحديث عن الظواهر المرضية لتقسيم العمل الاجتماعي، وميّز بين بعض

أصنافها (تقسيم العمل الأنومي، تقسيم العمل بالإكراه...) واعتبر أن وجودها يبرهن عن غياب التضامن العضوي في المجتمع الذي تظهر فيه.

وقد رأى بعض الدارسين أثناء عملية إعادة بناء لأفكار دوركهايم حول الأشكال المرضية لتقسيم العمل أنه قد نقد التيلورية من منطلق مناداته بعدم عزل العامل عن مجموعة العمل التي ينتمي إليها. واعتبر أن العامل يجب أن يندمج في مصنعه ويكون على إطلاع بكل مسار التصنيع داخله، حتى يتمكن من حسن التمتع في مجموعات العمل، وحتى يعي الوظيفة والدور اللذين سيؤديهما ضمن تلك المنظومة.

ونادى دوركهايم بتقسيم عمل تقني داخل المؤسسة الصناعية ينمي روابط الأفراد ولا يعزلهم عن بعضهم البعض عمالاً ومسيرين. وهو ما ينتج في نظره ما تحدث عنه من التضامن العضوي.

وبهذا المعنى اعتبر منظور دوركهايم للعمل منظوراً نظامياً من منطلق اعتباره لمجال العمل بمثابة المنظومة الاجتماعية التي تهيكها مجموعة من العناصر المتلاحمة فيما بينها عبر أدائها لجملة من الوظائف المترابطة والمتداخلة بشكل يجعل ضمان استمرارية وجود تلك المنظومة مرتهاً بأداء عناصرها لوظيفتها بالشكل المفترض.<sup>1</sup>

## 5. ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية (1864-1920):

### أولاً: مفهوم البيروقراطية:

يقر الكثير من الباحثين بأن ماكس فيبر Max Weber كان له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور سوسيولوجي للتنظيمات ولأساليب تسييرها بطريقة عقلانية عبر نظريته الشهيرة عن البيروقراطية، فقد شككت نظرية فيبر عن النموذج المثالي للبيروقراطية نقطة انطلاق لنظرية الإدارة العلمية، ولنظرية التكوين الإداري، اللتان ركزت على مقارنة

<sup>1</sup> منظمة المرأة العربية، مرجع سابق، ص 33-35.

التنظيم كنسق مغلق، يستند أساسًا إلى الجوانب الرسمية، مستبعدين بذلك الأبعاد غير الرسمية من مجال الدراسة السوسيولوجية.<sup>1</sup>

أوضح فيبر أنّ هناك علاقة قوية بين الرأسمالية، وما تتطلبه من البيروقراطية تتمثل في إدارة المتخصصة المدربة على أسس عقلانية، وليس على أسس عاطفية، غير أن الإفراط والمغالاة في الجهود التي تستهدف الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى تحقيق أهدافه تجعل إمكانية التحول من ظاهرة البيروقراطية إلى ظاهرة التبرط التي تشير على تلك العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصفة دائمة.<sup>2</sup>

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

وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطا من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيمًا يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيمًا كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلًا هرميًا. وتكون القواعد المكتوبة بمثابة

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> رابح كعياش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 46.

العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم، كما نجد أن هناك فصلا بين الملكية والإدارة، ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة، وذلك كما سوف يتضح من خصائص التنظيمات البيروقراطية.<sup>1</sup>

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

**الهيمنة التقليدية:** وهي التي يتم ضمنها احترام بعض الأفراد لإملاءات العادات والتقاليد، مثل أمر طاعة الوالدين.

**هيمنة الكاريزما:** التي يكون للقائد فيها شخصية استثنائية تستلزم نوعا من التعاطف الخاص معه من قبل الأفراد، ومنها مثال شخصيات كبار القادة والزعماء في تاريخ البشرية كهتلر وموسوليني وغيرهم.

**الهيمنة الشرعية:** وتتحدد بواجب محدد وغير شخصي، وترتبط بالوظائف أكثر من ارتباطها بالأشخاص.

ووفقا لهذا التصنيف حدد ماكس فيبر أسس البيروقراطية وخصائصها معتبرا أن قوامها الأساسي يستند إلى الهيمنة الشرعية؛ وذلك لاختزال البيروقراطية للعلاقات الاجتماعية الموجودة داخل نطاق العمل في علاقة بين وظائف مجردة تسمو على مجرد اتخاذها شكل علاقة بين أشخاص محسوسين، وهو ما ينمي لدى الفرد شعورا بالامتثال المؤقت

---

<sup>1</sup>طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 38.

لشخص يشغل منصبًا قياديًا، وتتحدد ضوابط كل منهما وموقعه بما يناط بعهدة كل طرف من مسؤوليات ومهام.<sup>1</sup>

وقد تناول فيبير تصوره للتنظيم البيروقراطي على أساس الثنائية المفهومية (القوة والسلطة) مفرقا بينهما على أساس توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطع جماعة من الأفراد الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين، هذا مبدأ احتمال طاعة الأوامر قائم لكنه ليس أكيد، لافتقاره جانب الشرعية، "فالقوة لا تفرض وجود الشرعية بل هي التأثير والفرض وإجبار الآخرين على الطاعة، والامتثال، والاستجابة للأوامر رغم أنهم".<sup>2</sup>

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

إذن ميز فيبير بين القوة والسلطة داخل التنظيم على أساس توفر الشرعية في إعطاء الأوامر وإصدار القرارات وامتثال الآخرين لها أو غيابها. بمعنى هناك جماعة من الأفراد لها قوة التأثير والضغط وإجبار الآخرين على الطاعة، والامتثال، والاستجابة رغم أنهم، رغم أن مصدرها ليس شرعي وإنما تستمد قوتها من فئة معينة (تنظيم غير رسمي) ولهذا

<sup>1</sup> منظمة المرأة العربية، مرجع سابق، ص 36-37.

<sup>2</sup> رابح كعباش، مرجع سابق، ص 44. المثالي

يرى أن استجابة الآخرين لها يحتمل طاعة الأوامر أو الرفض بسبب افتقاره الشرعية. أما السلطة ففسرها بامتلاك الشرعية من الجانبين، الطرف المصدر للقرار أو الأمر له الحق في ممارستها، والطرف الثاني المتلقي للقرار أو المأمور يجد نفسه مجبر على طاعة هذا الأمر والامتثال للسلطة، وهي ذات طبيعة قانونية تقوم على أساس الرشد والعقلنة.

### ثانياً: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

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

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

تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف أنّ هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.

لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصفة عامة. كما تعمل هذه القوانين على التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.



تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

لكل وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل كوظف يشغل وضعاً إشرافياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يراسهم، وهو بالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلاً عن قرارات وأفعال مرؤوسيه. ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على المرؤوسين.

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

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.

يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء، غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته. كما أن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار.<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 25 وص ص 39-40.

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

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

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

- التركيز على الرقابة والاشراف لمتابعة الانحراف عن القواعد والتعليمات.

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

- عجزها عن استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم امتلاكها الوسائل المختلفة لحل الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول إن هذه المواقف النقدية التي حاولت التقليل ليس فقط من مساهمة النظرية الفيبيرية في اثناء سوسيولوجيا التنظيمات، ولكن من معظم اسهامات المدرسة الكلاسيكية التي اتهم روادهم بإغفالهم العنصر الإنساني في البناء التنظيمي، وبتركيزهم فقط على كيفية تحسين الإنتاج، الأمر الذي آثار الكثير من المشاكل بين العمال والإدارة. واعتبر أصحاب هذا المدخل الكلاسيكي بأنهم تبنا رؤية ميكانيكية للتنظيم، فالتنظيم لديهم هو نموذج ميكانيكي عن الآلة، ونموذج فيزيولوجي عن الانسان، والعامل فيه هو عبارة عن أداة جامدة، ينفذ بصورة سلبية المهام والقرارات الموكلة. ومع ذلك فقد تضمن هذا النموذج البيروقراطي وغيره من المساهمات الكلاسيكية العديد من

---

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص ص 31-32.

الإيجابيات، التي شكلت نقاط قوة ارتكزت عليها المقاربات الحديثة في تحليلاتها للتطبيقات، خصوصا نزعتها نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية والممارسات التقليدية في تصميم العمل أو اختيار العاملين.

## 6. المنظور الماركسي: (1818-1883)

كارل ماركس عالم اجتماع ألماني اشتهر في نظريته الصراعية التي ظهرت في جميع كتبه خاصة منها "رأس المال" الذي يرى بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي، والصراع الطبقي هو الصراع بين طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة. علما بأن مثل هذه الصراع الطبقي يوجد في المجتمع العبودي والمجتمع الإقطاعي والمجتمع الرأسمالي.<sup>1</sup>

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

### أولاً: مفاهيم ماركس

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

- قوى الإنتاج، علاقات الإنتاج، ونمط الإنتاج:

تتميز قوى الإنتاج بالمستوى الذي تكون عليه التقنيات (مثل المحراث، عربة يجرها حيوان، الحصان، الجرار، وطبيعة الطاقة المستعملة: الطاحونة المائية، البخار،

---

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة -دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المتحضرة -، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2010، ص ص 129-130.

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

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

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

ويقتطعون لأنفسهم فائض القيمة بحسب العلاقات الاجتماعية التي يقيمونها مع الفلاحين والعبيد والبروليتاريا.<sup>1</sup>

### - نظرية قيمة العمل:

اقتبس ماركس عن ريكاردو نظريته حول قيمة العمل فميز بين مفهومي قيمة الاستعمال وقيمة التبادل. لكل ما يستهلكه الإنسان (الملابس، الأثاث، الفضاء مثلا) قيمة استعمالية، ومنها خيارات لها قيمة تبادلية (مثل الألبسة والأثاث) وليس لأشياء أخرى مثل مياه الأنهار والبحار والهواء مثل ذلك. إذن هناك السلع تنتج من أجل التبادل مبينا أن القيمة تحددتها كمية العمل البشري المتبلور فيها، فإن كان لزاما بدل يومين من العمل لإنتاج قنطار من القمح أو 5 م<sup>2</sup> من القماش، نقول إن قنطار القمح يعادل 5 م<sup>2</sup> من القماش، ولا يركز النقد إلا على اتفاق ضمني بين المتبادلين لتسهيل عملية المقايضة.<sup>2</sup>

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

### - قوة العمل والأجر:

العمل كقوة عمل، إنفاق الطاقة المتعضية البشرية، شيء مشترك بين كل أشكال النشاط الإنتاجي، والعمل كنوع معين من العمل، مجموعة نوعية من العمليات التي تصرف فيها هذه الطاقة، شيء يخص إنتاج سلع خاصة للاستعمالات النوعية.

---

<sup>1</sup> منظمة المرأة العربية ، مرجع سابق، ص 40-41.

<sup>2</sup> جان بيار دوران، روبير : علم الاجتماع المعاصر، تر: ميلود طواهري، ابن النديم للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط1، 2012، ص 72 و ص 75-76.

من جهة، كل عمل هو، بلغة الفيزيولوجية، إنفاق قوة عمل الإنسان، وبوصفه عمل إنسان مجرد أو شبيه به يخلق قيمة السلع. ومن جهة أخرى، كل عمل هو إنفاق قوة عمل الإنسان بشكل مخصوص ومن أجل غرض محدد، في كونه عملاً مفيداً ملموساً، ينتج القيمة الاستعمالية.<sup>1</sup>

وفي التبادل الرأسمالي (علاقات الإنتاج) يقايض العامل وقت عمله بأجر أي بالمعادل النقدي للسلع اللازمة "لإعادة تكوين قوة العمل".<sup>2</sup>

### - نظرية فائض القيمة:

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

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

---

<sup>1</sup> أنطوني جينز: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، تر: أديب يوسف شيش، جامعة كمبريدج للنشر، السنة غير  
مذكورة، ص 125-126.

<sup>2</sup> جان بيار دوران، روبير، مرجع سابق، ص 72.

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

العمل المجرد هو أساس القيمة التبادلية، بينما القيمة المفيدة هي أساس القيمة الاستعمالية.<sup>1</sup>

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

يحل ماركس هذا التناقض الظاهري بالرجوع إلى ذلك الظرف التاريخي الذي هو الأساس اللازم للرأسمالية، وهو كون العمال "أحراراً" في بيع عملهم في السوق المفتوحة. ويعني هذا أن قوة العمل ذاتها هي سلعة، تباع وتشتري في السوق. وبهذه الصورة تحدّد قيمتها، مثل قيمة أية سلعة أخرى، بوقت العمل اللازم اجتماعياً لإنتاجها. تتضمن قوة عمل الإنسان إنفاق الطاقة الجسمية، التي يجب أن تستعاد أو أن تعوّض أو تجدد. ولتجديد الطاقة المنفق في العمل، يجب تزويد العامل بمتطلبات وجوده كمتعضية تؤدي وظيفتها كفرد عامل: الغذاء، واللباس، والمأوى له ولعائلته. وقت العمل اللازم اجتماعياً لإنتاج ضرورات حياة العامل هو قيمة قوة العامل. "يبيع العامل لرأس المال عمله ذاته... يغريه والثمن الذي يقبضه هو قيمة هذا التغريب".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنطوني جينز، مرجع سابق، ص 123-126.

<sup>2</sup> أنطوني جينز، نفس المرجع، ص 129-130.

إن أهم ما اكتشفه ماركس هو كالأتي: إذا دفع الرأسمالي للعامل أجرا يعادل العدد  $X$  من ساعات العمل (المناسب لقيمة السلع الضرورية لإعادة تكوين قوة العمل) في ظروف تاريخية وجغرافية معينة مقابل تشغيله لمدة  $Y$  من ساعات العمل، فالعدد  $Y$  يكون دائما أكبر من  $X$ ، ويسمى الفرق بين  $X$  و  $Y$  وقت العمل الزائد، وقت مضاف لوقت العمل الضروري لإعادة تكوين قوة العمل ينجزه العامل ويستفيد منه رب العمل.<sup>1</sup>

يسمى ماركس هذه النسبة بين العمل الضروري والعمل الفائض "نسبة القيمة الفائضة" أو "نسبة الاستغلال".

استخدم كارل ماركس عدة مفاهيم في نظرية فائض القيمة لتحليل الأسلوب المستخدم من قبل الرأسمالي لاستغلال العمال:

يؤكد كارل ماركس أن النظام الرأسمالي هو نظام إنتاج السلعة، وأن لكل سلعة قيمتان:  
- **قيمة استعمالية:** هي تلك القيمة التي يستفيد منها المستهلك حين يستعمل السلعة أي درجة تلبية تلك السلعة لمتطلبات المستهلك، لذلك اعتبر القيمة المفيدة هي أساس القيمة الاستعمالية.

- **قيمة تبادلية:** هي تلك القيمة التي يحصل عليها المنتج حين يعرض للتبادل بمنتجات أخرى في السوق. ومهما كانت هذه السلعة فهي ناتجة من استخدام قوة عمل البشرية أو العامل لذلك ارتبطت القيمة الاستعمالية والتبادلية بكمية العمل المبذول في إنتاج السلعة. حيث تظهر قيمة التبادلية للسلعة بالرجوع لمفهوم العمل العام المجرد الذي يمكن قياسه على أساس كمية الوقت الذي صرفه العامل في إنتاج السلعة. حيث كلما كان محتوى العمل معقد ويتطلب زمن أكثر كلما كانت قيمته في السوق عالية.

- **قوة العمل:** يعتبر ماركس العمل كسلعة أو بضاعة حيث يبيع العامل قوة عمله لرب العمل في سوق حر، بمعنى أن قوة العمل العامل لها قيمتها (الاستعمالية والتبادلية)

<sup>1</sup>جان بيار دوران، روبير، مرجع سابق، ص73.



مادام أنها تشتري وتباع في السوق مثلها مثل أي بضاعة. الرأسمالي يشتري وسطياً العمل ويبيع السلع بقيمتها الحقيقية، بمعنى يشتري رب العمل قوة العمل العامل بثمن أقل من قيمتها الحقيقية لكن يبيعها في السوق بقيمتها الحقيقية. لأن قيمة قوة العمل تحدد بالزمن حيث استخدم الرأسمالي قوة العمل العامل لعدد الساعات تفوق ثمن أو أجر المعطى للعامل. أي الأجر المعطى أقل بالمقارنة بكمية العمل المنجز والتي تقاس بعدد الساعات العمل. إذا دفع الرأسمالي للعامل أجراً يعادل العدد  $X$  من ساعات العمل (غير مناسبة لقيمة السلع الضرورية لإعادة تكوين قوة العمل) مقابل تشغيله لمدة  $Y$  من ساعات العمل، فالعدد  $Y$  يكون دائماً أكبر من  $X$ ، ويسمى الفرق بين  $X$  و  $Y$  وقت العمل الزائد، وقت مضاف لوقت العمل الضروري لإعادة تكوين قوة العمل ينجزه العامل ويستفيد منه رب العمل. يسمي ماركس هذه النسبة بين العمل الضروري والعمل الفائض "نسبة القيمة الفائضة" أو "نسبة الاستغلال".

تتضمن قوة عمل الإنسان إنفاق الطاقة الجسمية، والفكرية التي يجب أن تستعاد أو أن تعوّض أو تجدد. ولتجديد الطاقة المنفق في العمل، يجب تزويد العامل بمتطلبات وجوده: الغذاء، واللباس، والمأوى له ولعائلته. ولا يكون ذلك إلا بمنحه رب العمل الأجر والامتيازات يتناسب مع وقت العمل اللازم اجتماعياً لإنتاج ضرورات حياة العامل هو قيمة قوة العامل (تمكنه من إعادة تكوين قوة العمل).

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

### ثانياً: العلاقة بين الأساس المادي والبناء الفوقي للمجتمع:

أكد ماركس أهمية العامل المادي في تقدم المجتمع ونهضته وفي تبديل الأفكار والقيم والمقاييس والعادات والتقاليد. والعامل المادي يتجسد في ظروف الإنتاج ومعطيات

الطبيعة وقدرة الإنسان على استثمارها لصالحه ورفاهيته الاقتصادية والاجتماعية، كما يظهر العامل في الملكية وطرق السيطرة عليها وحيازتها والاستفادة منها.

كما يعتقد ماركس بأن البناء المادي للمجتمع أي موارده الطبيعية والبشرية ومصادر رزقه ووسائل استغلاله لمعطيات الطبيعة هو الذي يحدد ماهية البناء الفوقي للمجتمع، أي يحدد أفكار وأيديولوجية وفلسفة ودين وقيم وأخلاقية المجتمع. وإذا ما تغير البناء المادي لسبب أو لآخر فإن هذا لا بد أن يترك انعكاساته وآثاره على البناء الفوقي وبالتالي يتغير البناء الاجتماعي من نمط لآخر ويدخل المجتمع في مرحلة حضارية تاريخية لم يشهدها المجتمع من قبل. ويعبر ماركس بقوله: "واقنا الاقتصادي والاجتماعي هو الذي يحدد وعينا وليس وعينا يحدد واقنا". ويتفق البروفيسور النمساوي جوزيف شمبيتر مع آراء ماركس المادية عندما يقول في كتابه الموسوم "الرأسمالية والاشتراكية والديموقراطية" إن عملنا اليومي يقرر ما نعتقد به ومركزنا بالنسبة لقوى الإنتاج يحدد آراءنا حول الحياة وظروفها وملابستها.

### ثالثا: نظرية ماركس عن الاغتراب والصراع الاجتماعي

الاغتراب بالمفهوم الماركسي هو ظاهرة اجتماعية يشعر فيها الإنسان مغتربا وبعيدا عن الشيء الذي أوجده وخدمه وضحي من أجله. يشعر العامل مثلا مغتربا عن رب العمل أي يشعر بوجود الحواجز النفسية والاجتماعية التي تفصله عنه، كما يشعر بالاغتراب عن السلعة التي أنتجها طالما أنها لا تعود اليه بل تعود إلى رب العمل الذي يمتلك وسائل الإنتاج.

فالعامل يشعر بأنه لا يملك نفسه ولا جهوده وأن جهوده تباع وتشتري في سوق العمل لقاء أجر زهيد. وبمرور الزمن يجد العامل نفسه بأن جهوده أغلت ببذلها في الإنتاج تقف ضده وتضيق حرياته وتقتل عنده روح العمل والخلق والإبداع، ذلك أن جهود العامل يرجع مردودها إلى رب العمل وليس إلى العامل، فالعامل غالبا ما يبذل جهودا تزيد

قيمتها عن الأجر أو المكافأة المادية الممنوحة له، فقد تقدر قيمة جهود العامل في إنتاج سلعة معينة بسبعة دنانير؛ غير أن العامل يتقاضى دينارين فقط، والفرق بين قيمة الجهود المبذولة في إنتاج السلعة وقيمة ما يتقاضاه العامل من أجور يسمى بفائض القيمة الذي يذهب إلى المنتج الرأسمالي. وبمرور الزمن يتضاعف هذا الفائض ويجد رب العمل نفسه ميسورا إلى درجة يستطيع فيها توسيع القاعدة الإنتاجية وزيادة الإنتاج لكن تراكم رأس المال عند المنتج يؤدي بالنهاية إلى اغتراب العامل عن المنتج ونشوء الصراع والمنافسة بينهما.<sup>1</sup>

يرى ماركس أن الصعود إلى السلطة من قبل الطبقة العاملة ينهي التغييرات التاريخية التي أحدثها المجتمع البرجوازي. ساعد نمو المجتمع البرجوازي على نمو اضطرابات شديدة بين منجزات قوى الإنتاج البشرية واغتراب جماهير السكان عن السيطرة على الثروة التي خلقوها بهذه الصورة. والمجيء ببدل عن الرأسمالية، من جهة أخرى، يهيئ الظروف التي تمكّن الإنسان من استعادة ذاته المغتربة ضمن نظام منطقي أو عقلائي متحرّر من السيطرة الطبقية.<sup>2</sup>

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

#### III. علم الاجتماع العمل ودراسات المعاصرة:

#### 7. التنظيمات لدى ميشال كروزي (Michel Crozier)

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

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 58-60.

<sup>2</sup> أنطوني جيدنز، مرجع سابق، ص 122.

دقق ميشال كروزي (M.Crozier) في فرنسا في كل الانحرافات التي تؤثر على المنظمات الكبيرة والتي تتدخل في تماسكها والتي تجعلها تؤدي أهدافها بطريقة سيئة. والذي اعتبر التنظيم البيروقراطي الذي أتى به ماكس فيبر هو سبب ونتيجة لسوء تسيير المنظمات. ثاني أكبر تيار لتحليل المنظمات، التحليل الاستراتيجي الذي انطلق من انتقادات حركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات والاقتراب بسلوكي، هؤلاء المؤلفين انقدوا هذه النظريات لأنها تصمم الفرد والجماعة في "الفراغ" بمعنى انطلاقاً من حاجياتهم المأخوذة بشكل مطلق ومستقل من استراتيجيات الفاعل والمنظمات الملموسة أين يتم تطويرهم.

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

**المنظمات لا بد تحليلها كبناء اجتماعي:** إن التنظيم هو إجابة للضغوطات، الفاعلون هم الذين يشكلون مع بعضهم البعض الإجابات لهذه الضغوطات، يتعلق هنا تفسير كيف يتم هذا البناء. مثل إجبارية الجودة هي استجابة للزبائن أو السوق، لكن اعتباره في بنائه الحيوي وتفاوضي بين الفاعلين يسمح لفهم كيف أنشأت والمشاكل التي فرضتها من خلال تشغيله، لا بد اعتباره كبناء اجتماعي.

**عدم قبول الإنسان استخدامه كوسيلة في فائدة أهداف المنظمة:** بمعنى للمنظمة أهداف ولأعضائها أهداف خاصة بها، ويرفض الأعضاء اعتبارهم كوسائل في خدمة أهداف التي سطرته المنظمة.

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

**العقلانية المحدودة:** الفكرة جاءت من الاقتصاد، عقلانية الفاعل الاقتصادي الذي يملك في السوق كل المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرار عقلاني. إلا أنّ المعلومة دائماً

ناقصة، الفاعل لديه استراتيجيات معينة لكن لا يختار أبداً الحل أكثر عقلاني ليس لديه الوسائل، مما يجعل حلوله غير مرضية.<sup>1</sup>

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

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

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

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

الحكم السلبي للعمال اتجاه الوكالة وهذا خاصة عند أقدم العمال.

---

<sup>1</sup>Michel Crozier, Erhard Friedberg : l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, éd du seuil, Paris, 1998, p 21.

العزل الاجتماعي وغياب الأصدقاء .

التضامن السلبي للعمال ضد إدارة الوكالة.

وجود علاقات جيّدة بين العمال والإطارات الدنيوية.

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

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

إنّ الاحتكار الصناعي كان أكبر تنظيم للدولة مع 30 مصنع و12000 عامل، يقدمون إنتاجا بسيطا دون إشكال أساسي للسعر المدخول. كان يوظف ست فئات من العمال، حيث لكل واحد منهم طريقة للتوظيف والقانون الأساسي لها.

عمال الإنتاج معظمهم نساء .

عمال الصيانة ذوو تأهيل عالي.

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

هيئة إدارية متخصصة مكلفة بالشراء .

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

مهندسو الإدارة، مدير ونائب مدير لكل مصنع، متخرجون من المعهد متعدد التقنيات. التنظيم كان جد مركزي، يسيّر كل ورشة رئيس الورشة، كان هناك من 60 إلى 120 عاملا في قسم الإنتاج و12 عاملا في قسم الصيانة يخضعون هرميا لمهندس تقني، التخصص كان جد متقدم: إذ كل واحد لديه دور محدد بوضوح ويعمل بمعزل عن الآخرين، الإرشادات والقوانين تنبئ بما يجب القيام به، وجود منح المردودية، قاعدة الأقدمية تدير كل التعيينات. رغم أنّ هذه المنظمة تعرف ضغوطات اجتماعية قوية بين الجماعات وكانت تعادي كل تغيير، خاصة بالنسبة إلى أكبر مكننة، إلا أنّ العلاقة بين عمال الصناعة ورؤساء الورشة كانت ضعيفة لكنها جيدة. ففي الحقيقة، لا يعطي العمال أية أهمية لرئيس الورشة، وهذا الأخير ليس لديه أية وسيلة لفرض سلطته، بالمقابل، يغير وينتقد عمال الإنتاج، عمال الصيانة الذين يعتبرونهم تقريبا كالمؤوسين ويحكمون عليهم بالإهمال والكسل. كان بين عمال الصيانة ورؤساء الورشة، نزاع مباشر رغم غياب علاقة تراتبية: ينتقد عمال الصيانة عدم كفاءة رؤساء الورشة وذلك لطول فترة الإصلاح.

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

النزاعات على مستوى أعلى التدرج كانت موجودة أيضا، إذ اعتبرت دائما وسيلة لتخريج إحباطاتهم الشخصية. وبهذا يشعر مدير المصنع بإحباط لأنه على رأس المنظمة التي تسيّر لوحدها. نائب المدير يشعر بإحباط لأنه يتوقف بشكل كبير على المهندس

التقني، مادامت أهم المشاكل تكمن في جانب الصيانة فقط، فالمهندس التقني كان في وضعية غامضة لأنه بقي خاضعا للمدير ونائب المدير.

استخلص كروزي من هذين المثالين ما يلي:

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

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

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

الخوف من علاقة وجه لوجه التي قد تسبب في نزاعات أو حالات من التبعية. المفهوم المطلق للسلطة التي لا يمكن بدونها أن نتصور نجاح أي عمل جماعي في فرنسا.

التناقض الشامل في فرنسا بين السلطة المطلقة والاستبدادية والمركزية في التدرج الطبقي الذي يحمي الفرد ويجعل هذه السلطة غير مجدية.



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

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

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

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

وهذا المخطط التحليلي يدور حول الاستدلال التالي:

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

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

وأخيراً، ينظر إلى المنظمة كنسق، بمعنى ككل مستقرة على الأقل في متغيراتها. ينتج عن التأويل بأن المنظمة كنسق تدخلان: أولاً، من الباطل التمييز بين الأسباب والنتائج لأن في النسق يتحول السبب إلى نتيجة في فترة معينة كما تفعله النتيجة في السبب في فترة أخرى. تليها كل منظمة هو نسق مختلف ودور تحليل المنظمات يكمن خاصة في الكشف عن عناصر لهذا النسق وأنماط تشغيله. إن ليست هناك أولوية لتفضيل نسق من خلال ملاحظة بعض المتغيرات كالتقني، المحيط أو أفكار سياسية لبعض الجماعات الاجتماعية.<sup>1</sup>

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

تم تأسيس بين أعضاء المنظمة مجموعة من العلاقات، وضعت القواعد للإجابة على المشاكل التي يطرحها أداء المنظمة، تتميز المنظمة بالعديد من أوجه عدم اليقين

---

<sup>1</sup>Jean Claude scheide : les grands auteurs en organisation, éd Durand, paris, 1999,pp 27-32.

وتفاعلاتها، يتوقف دائماً الأداء المُرضي لمهام كل شخص إمّا على الإجراء أو المعلومات التي يرسلها الآخر.

إنّ سلطة كل منهما هي قدرته على السيطرة على منطقة الشك بشأن ما إذا كان سينفذ أو لا العمل أو يقدم أو لا المعلومات، وإذا كان سيقوم بذلك بشكل صحيح. وكلما كان الفرد يُنظر إليه على أنه حر في القيام أو عدم القيام به، من قبل الآخرين، كلما كان سيطرته على منطقة الشك أكثر أهمية لأداء المنظمة وظيفتها بشكل صحيح، كلما كان حراً كلما استطاع الحصول من قبل الآخرين السلوكيات تتسق مع أهدافه وبالتالي لديه المزيد من السلطة. هناك صلة بين الاستقلالية والسلطة.<sup>1</sup>

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

## 8. نظرية التوافق:

يعد مفهوم التوافق من بين المفاهيم الجوهرية في فكر ما بعد الحداثة. 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، يشير التوافق إلى الخطر وتعزيز الضبط والتحكم.

وتركز نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر في بنائها التنظيمي، ومن أمثلها حجم التنظيم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم. وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي

---

<sup>1</sup> Céline Mansencal, Didier Michel : **Théories des organisations**, Module de formation management, Académie de Versailles, Paris, p 31§

يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها.

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 فعالية وتأثيرا بالنسبة لغيرها من نظريات التنظيم في الوقت الحاضر. وطبقا لهذه النظرية لا يوجد طريقة واحدة تعد أفضل الطرق لحل المشكلات التنظيمية، كما أن الإدارة ليس لها الحرية الكاملة في تشكيل الخصائص التنظيمية، 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.

ويعتقد المؤسسون لنظرية التوافق بعدم وجود بناء تنظيمي يكون بصورة طبيعة أكثر كفاءة من الأبنية التنظيمية الأخرى، 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، وقد تبين من الدراسة: ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة الآلية والتي يمثلها نموذج التنظيم الآلي الذي قدمته نظرية الإدارة العلمية. بالإضافة إلى ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة العضوية التي 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 محدد تحديدا دقيقا، وتكون أنماط السلطة والضبط

والاتصال ذات طبيعة تدريجية، ويتم التفاعل بين العاملين عادة على المستوى الرأسي بين الرؤساء والمرؤوسين وفقا 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 من السلطة، والضبط، والاتصال. ويتخذ الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الاتجاه الرأسي الذي يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة، وينطوي على اتصالات كثيفة تتم بين مختلف العاملين من مركز مختلفة، كما تتخذ الاتصالات شكل استشارات أكثر من الأوامر.

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

كما قام لورانس ولورش في كتابهما (التنظيم والبيئة) بدراسة في عشر 10 شركات بالولايات المتحدة تمثل ثلاث صناعات مختلفة: صناعة البلاستيك، والصناعات الغذائية، وصناعات الحاويات. وقد كشفت هذه الدراسة عن أن دراسة الضغوط التي تتعلق بتأثير السوق، والمجال الاقتصادي الفني، والمجال العلمي ترتبط ارتباطاً قوياً بطبيعة الإدارة الداخلية للتنظيم. وقد تبين أنه كلما زادت درجة الضغوط، زادت الحاجة إلى المرونة وإلى التنوع في أقسام المبيعات، والإنتاج، والبحث والتطوير داخل الشركة. ونجد أن الفرضية الأساسية التي انطلقت منها دراسة لورانس ولورش هي أنه ليست هناك طريقة وحيدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق في تنظيم عملية فنية بعينها.

أن نظرية التوافق تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأنساق مفتوحة، وليست 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 ذهب إليه نظرية الإدارة العلمية التي افترضت أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأنساق مغلقة إلى حد ما، وأن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق للإنجاز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 9. اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

يتفق الباحثين على أن جذور هذا الاتجاه ترجع لطروحات الاتجاه البنائي الوظيفي التي تعتبر التنظيم بمثابة نسق اجتماعي، لكن أصحاب هذا الاتجاه قاموا بإضافة البعد الفني وحاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا كمتغير مستقل على الظاهرة التنظيمية وما يتخللها من أبعاد هيكلية تتعلق بمثل بعدد المستويات الإدارية للسلطة، درجة برمجة تخصص العمالة، وعلاقات اجتماعية تقام بين الأعضاء، فيصبح التنظيم في ظل هذه المقاربة بمثابة نسق اجتماعي فني.

وقد ركز رواد هذا الاتجاه من أمثال "سايلز" و "وايت" و "بلونر" و "تريست" و "جون وود" وغيرهم على الاهتمام بوجه خاص " بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، ومواقعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمي، ومعاييرها، وقيمها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات.<sup>2</sup> فوجود الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي، نمط التصميم، عدد المستويات

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 122-125.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لظفي، نفس المرجع، ص 91.

التنظيمية، مدى تعقدها، أنماط القيادة، درجة الرسمية ونمط الإدارة المتبعة، وحتى على مستوى أداء العامل وطرق قياسه.

حاول "وليم فوت وايت" Whyte بحث العلاقة الموجودة بين الأبعاد التكنولوجية في التنظيم وأشكال التفاعلات و العلاقات الإنسانية، وتوصل إلى وجود أنماط تكنولوجية تخلق عواطف سلبية اتجاه الإدارة والتنظيم ككل وتسبب صور من عدم الرضا مثل تكنولوجيا نظام خط التجميع، كما توجد أنواع تكنولوجية تشجع العواطف الإيجابية، وبالتالي فهي تخلق شعور بالرضا مثل نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل التي تشترك في كثير من الأمور وتشترك في مواقف موحدة اتجاه الإدارة.<sup>1</sup>

وقد منح وايت للعامل التكنولوجي تأثير فعال في توجيه السلوك الإنساني وخلق دافعية الفرد نحو العمل، فقد آمن بالحمية التكنولوجية في إدارة وتوجيه السلوك الإنساني وهذا أمر غير دقيق من الناحية العلمية، لأن السلوك التنظيمي تتداخل وتتفاعل عديد العوامل ذات الطبيعة الشخصية، النفسية، التنظيمية، الموقفية في تحديد صور السلوك التنظيمي.

وتعد دراسة "تريست" و"بامفورث" عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية محاولة لقياس نتائج التغير التكنولوجي وآثاره على العلاقات الإنسانية، فنتيجة التوسع في استخدام الآلات التكنولوجية الجديدة، حدثت تغيرات للعمل، وأصبح أداء العامل روتيني ومحدد ولا يتطلب مستوى عال من المهارة، كما حدثت تغيرات مصاحبة في التنظيم الاجتماعي للعمل، حيث تفككت الجماعات غير الرسمية وتراجعت قيم المعاني الاجتماعية التي تزامن وجودها مع أنظمة العمل الجماعية التقليدية، ولم يبقى سوى أشكال معلنة من الجماعات الرسمية التي تلتزم

---

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص

بخضوعها للسلطة الرسمية وقواعدها البيروقراطية، الأمر الذي سبب لها نوع من النفور من أجواء العمل، والاعتراب والقلق والتوتر والضيق النفسي، فتراجع الأداء في العمل، وانخفضت معدلات الإنتاجية، وارتفعت معدلات الغياب وحدثت حالة من اللااستقرار في العمل وعدم الرضا عن ظروفه.<sup>1</sup>

وقد أوضح "بلونر" Blauner في كتابه "الاعتراب والحرية" أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر على طبيعة الإشباع المهني للعامل، وعلى نوعية العلاقات المهنية والاجتماعية، فالعمل في الصناعات الحرفية يساعد على تقوية الروابط الاجتماعية بين العمال ويجعلهم في موضع قرب مما يشعر العامل بمستويات عالية من الإشباع النفسي. وعلى العكس من ذلك فالعمل في نظام إنتاج خط التجميع يتطلب من العامل نوع من الابتعاد عن زملائه والتركيز مع الآلة التي تقابله، مما يضعف أشكال التفاعل الاجتماعي بين العمال ولا يحقق لهم إشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية. فقد ناقش "بلونر" التكنولوجيا كمتغير مستقل يمكن أن يؤثر في نشوء حالات من الاعتراب، وهو بذلك قد خالف ماركس الذي أرجع سبب الاعتراب في النظام الرأسمالي إلى الدور الذي تلعبه علاقات الإنتاج الرأسمالية وعدم ملكية العامل لوسائل الإنتاج، وعدم قدرته على اقتناء ما ينتجه بيديه.<sup>2</sup>

أما دراسة "جوان وود وود" Woodward فقد أوضحت التأثير القوي الذي تمارسه التكنولوجيا على بناء التنظيم وعملياته المختلفة من سلطة، اتصال، نظم إشراف، تقسيم وظائف، وتوصلت إلى صياغة أهم النتائج التالية:

- الأنظمة الفنية المتشابهة يكون لها أبنية تنظيمية متشابهة،
- تزداد مستويات السلطة في الإدارة بزيادة التعقيد الفني،
- يرتبط النمط التكنولوجي بطبيعة الهيكل التنظيمي السائد،

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 194.



- يؤدي التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي إلى زيادة الفعالية،
- تزداد التكاليف كلما تعقد النسق الفني أو التكنولوجي،
- لكل نمط تكنولوجي أسلوب تنظيمي يتوافق معه، فتميز مؤسسات الإنتاج المستمر بهرم تنظيمي كبير وضيق، أما مؤسسات الإنتاج الوحدات فهيكلاها قصير وبسيط،
- يسود التنظيم المستند إلى الرقابة الشخصية الموحدة في تكنولوجيا الوحدات الصغيرة الحجم.

وقد ميز الباحثان " برنز " و"ستولكر" من خلال محاولتهما دراسة العلاقة القائمة بين محيط البيئة الخارجية وبنية التنظيم بين خمسة أنماط من البيئة هي: البيئة الأكثر استقرارا التي لا تشهد تغير في التكنولوجيا والسوق، البيئة المتطلبة لبعض التوافق في التنظيم، بيئة التكنولوجيا الشديدة التغير في سوق مستقر، البيئة المتقلبة، البيئة الشديدة التقلب التي تشهد موجات تغيرات كبيرة. كما تمكنا الباحثين من بناء نموذجين لإدارة التنظيمات، يتعلق الأول بالنموذج الميكانيكي (الآلي) الذي يستند إلى المنطق البيروقراطي في إدارته وهو يتوافق مع خصوصية البيئة الأكثر استقرار وثبات، أما الثاني فيعبر عن النموذج العضوي ويتميز بنوع من اللامركزية، تنخفض فيه مستويات الرسمية وهو يتماشى مع ظروف البيئة غير المستقرة والمتغيرة باستمرار.<sup>1</sup>

### خلاصة:

إن ما يمكن أن نستخلصه في مجال الاتجاهات المعرفية لعلم الاجتماع تنظيم وعمل تراكم معرفي زاخر نظرا لاختلاف المقاربات النظرية والمنهجية لقضية التنظيم داخل المنظمات ذات ميادين متنوعة صناعية، تجارية، خدماتية، ..الخ. فنجد في المنظور الامبريقي اهتمام

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

منظري المدرسة الكلاسيكية بالتنظيم الرسمي للمؤسسة خاصة مع فريدريك تايلور الذي يرى أن العمل داخل المؤسسة لا يكون بطريقة عشوائية وتلقائية وفق تصور كل عامل وإنما لا بد من توحيد طريقة العمل حيث اقترح التنظيم العلمي للعمل بشكل يجعل العامل يعمل في قالب محدد مسبقاً أي تقنيه بقواعد وقوانين محددة كالألة التي تنفذ الأوامر والتعليمات فقط؛ بهدف تحقيق الزيادة الإنتاجية مع توفير مناخ العمل وخاصة منها الحوافز المادية التي يراها أساسية بالنسبة لرفع مستوى أداء العامل. وأن الرقابة هي الآلية الضابطة لسلوك العامل وفق متطلبات العمل وعدم الخروج عنها (أي تقييد حرية العامل في المؤسسة).

كما أكد ذلك كل من ماكس فيبر وهنري فورد اللذان يرى أن تنظيم العمل لا يكون إلا بوجود تنظيم رسمي محكم وعقلاني يحقق أهداف المؤسسة الذي أطلق عليه فيبر بالتنظيم البيروقراطي أي العمل في المؤسسة يستند على الجانب العقلي الموضوعي بعيد عن الجانب الذاتي العاطفي أي يستند على اللاشخصية في العمل وهو ذلك البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد أو أعضاء المؤسسة في اتجاه تحقيق المنفعة والربح للمؤسسة. ويرى أن السلطة في هذا التنظيم تلعب دور كبير في تنظيم الأعمال خاصة منها السلطة الشرعية المنبثقة من الوظيفة، فبحكم تولي المسؤولية في الوظيفة لديه الشرعية التامة في إصدار الأوامر للمرؤوسين وما على هؤلاء سوى الطاعة والامتثال لهذه الأوامر أي أنهم مثل الألة التي تشتغل دون تعقيب.

وهذا ما أكده هنري فورد في تجربته لمصنع السيارات والذي نادى بمضاعفة الأجور وتوفير المناخ الملائم للعمل، كما وضع تحت تصرف العمال أخصائيين اجتماعيين لحل مشكلات الاجتماعية بغض عن اعتقاده أن العامل له الحق في اقتنائه السيارة التي ينتجها؛ لكن بالمقابل اعتبر العامل كالألة حيث قلص ساعات العمل في إنتاج سيارة واحدة أقل ما كانت عليه في السابق بعدما كانت تستغرق إنتاج سيارة واحدة (12 سا و28د) إلى (1 سا و23د) وذلك بعد إدخال أسلوب جديد للإنتاج والمتمثل في نمط إنتاج عبر السلسلة لتسهيل عملية

تركيب قطع غيار سيارات وتوحيد عملية الإنتاج. وأدى هذا تغيير إلى تشكيل ضغط على العمال في إنتاج عدد كبير من السيارات في أقل وقت ممكن. لكن هذه التجربة باءت بالفشل نظرا لاستياء العمال من سيطرة أصحاب العمل على حياتهم سواء داخل المصنع أو خارجه. وكما أيد اميل دوركايم كل من فريدريك تايلور و ماكس فيبر أنه كلما تعقد المجتمع كلما زاد التخصص الوظيفي للعمل، ويؤكد أن الميكانيزم التخصص وتقسيم العمل هو سبيل الوحيد للانتقال من مجتمع بسيط إلى مجتمع معقد. ولهذا التخصص علاقة وطيدة بالتضامن الاجتماعي وهذا الأخير مهم للحفاظ على تماسك واستقرار المجتمع، فالمجتمع البسيط يتميز بالتضامن الآلي وهو أتوماتيكي ناتج عن خصائص وسمات المجتمع فهو متجانس في الوظائف والاختلاف يكون حسب الجنس فقط ويتميز بالروح الجماعية وتماسك بالقيم المثلى. بينما يظهر في المجتمع المعقد التخصص والتقسيم العمل أي كل فرد أو عامل لديه عمل خاص به وينتج عن هذا التقسيم الاجتماعي للعمل تضامن عضوي ينحدر من تكامل الأعمال بين الأفراد حيث يعملون في شكل سلسلة بحيث كل عمل عامل يكمل عمل عامل آخر وهذا النوع من التعاون والتنسيق والتبادل يولد روح الجماعي ويقلل الصراع والتناقض وهنا يندمج الفرد في إطار جماعة العمل.

إن ظاهرة تقسيم العمل الاجتماعي أكدها كل الباحثين من تايلور وفورد ومكس فيبر وغيرهم من العلماء الذين يرون أن تقسيم العمل في المنظمة أمر مهم يحدد المسؤوليات ودقة العمل والدور في إطار الهيكل التنظيمي.

لكن جلهم أكدوا على التنظيم الرسمي وأغفلوا على التنظيم غير الرسمي الذي أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية وبالأخص التون مايوا وزملائه الذين انطلقوا من مسلمات المدرسة الكلاسيكية التي ترى أن العامل يعمل بدافع اقتصادي وأن المنظمة نسق مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية ومتحكمة في العنصر التكنولوجي والعمل الآلي للأفراد. إلا أن تجربة الهاوثورن توصلت أن هناك جانب إنساني وروحي وهو الجاني الغير الرسمي للعمل

بمعنى ليس بمجرد توفر الجانب المادي وظروف العمل يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج وإنما التأثير النفسي الناتج عن شعور العمال اتجاه الآخرين خاصة ما يتعلق بالتقدير والاحترام ورعاية والاهتمام والاعتراف بالمجهودات المبذولة كلها تؤثر على سلوكهم الإنتاجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤثر ذلك النظام الاجتماعي غير الرسمي الذي يعمل في إطاره العمال ويتبادل فيه الآراء وإنتاج وتطوير نسيج من العلاقات الاجتماعية والسلوكيات والذي تجعلهم أكثر تماسكا وانضباطا لعادات وقواعد العمل والمتفق عليها تلقائيا وهي بمثابة جماعة غير رسمية التي تحافظ على أعضائها من التدخل الخارجي للإدارة إضافة إلى استخدام أسلوب الردع لكل عضو سولت له نفسه الخروج عن قيم وثقافة هذه الجماعة. وتمثل الجماعة الغير الرسمية الآلية الضابطة لسلوك الأعضاء وفي الوقت نفسه تعمل على تحقيق أهدافهم ورغباتهم الخاصة التي لا يمكن أن يحقق من خلال التنظيم الرسمي وشعورهم بالأمن والطمأنينة.

وهناك اتجاه آخر الذي يرى أن المؤسسة أو المنظمة لا تبقى في حالة السكون وتوازن دائم وإنما تتعرض في بعض الأحيان لحالات من الصراع والتناقض الذي قد يؤدي إلى إنتاج تنظيم جديد؛ ومن أشهر هؤلاء كارل ماركس الذي يرى أن تشكل تنظيمات العمل يكون في فضاء واسع تتفاعل فيه عدة قوى وأهمها قوى الإنتاج المادية والبشرية. وتُشغل القوى البشرية قوى الإنتاج المادية في إطار العلاقات الاجتماعية للإنتاج التي تتميز بتقسيم العمل وتوزيع المهام والخيرات بين مختلف الفئات والطبقات الاجتماعية المشاركة في عملية الإنتاج. ويحدد ماركس نمط الإنتاج من خلال العلاقة الموجودة بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج خاصة منها علاقة الملكية لهذه القوى الإنتاج. وركز ماركس على نمط الإنتاج الرأسمالي الذي اعتبره نظام استغلالي للطبقة العاملة بروليتاريا بحكم امتلاكها وسائل الإنتاج إذ يرى أن هناك صراع بين طبقة المالكة للقوى الإنتاج وطبقة العاملة بروليتاريا.

وانطلق ماركس من مسلمة أن العمل مثل البضاعة لديه قيمتان : قيمة الاستعمال تتحقق في عملية الاستهلاك وهو ما ينتفع به الفرد حين اقتناؤه للسلعة. أما القيمة التبادلية ترجع إلى القيمة التي تكون للمنتج حين يعرض للتبادل بمنتجات أخرى في السوق. وهتتين قيمتين مرتبطت بزيادة كمية العمل المبذولة في إنتاج السلعة. يستعمل الرأسمالي قوة العمل العامل لوقت مضاف لوقت العمل الضروري ويستفيد منه رب العمل، حيث يبيع الأجير قوة عمله (الطاقة المتعضية البشرية (عقلية وبدنية فيزيقية) إلى الرأسمالي ويقايض من خلال هذا التبادل وقت عمله باجر الذي يساعده على إعادة تكوين قوة عمله لكن ما وجد ماركس أن الأجر المعطى للعامل لا يعكس القيمة التبادلية والذي يمثل كمية الوقت الذي صرفه العامل في إنتاج السلعة (العمل المجرد) ويمثل الفرق بين الأجر المعطى للعامل والأجر الحقيقي المفروض إعطائه فائض القيمة. بمعنى أن الأجر المعطى لا يعادل عدد ساعات العمل التي اشغلها العامل حيث إذا اشتغل العامل 8 ساعات فإن الأجر الذي يتقاضاه يعادل 6 ساعات فقط.

كما أكد ماركس على أهمية العامل المادي (البنية التحتية) والتي تمثل جميع الموارد الطبيعية التي يستكشفها الإنسان ويستثمرها في تحقيق مصالحه ورفاهيته الاقتصادية والاجتماعية. ويرى أن هذا البناء المادي هو الذي يحدد البناء الفوقي للمجتمع والمتمثل في تحديد الأفكار وإيديولوجية وفلسفة والدين والقيم وأخلاق المجتمع، وإذا ما تغير البناء المادي لسبب من الأسباب يترك انعكاسه وآثاره على البناء الفوقي لأن عامل الملكية لهذا البناء المادي وطرق سيطرتها عليها هو الذي يحدد البناء الثقافي والاجتماعي من قيم وأفكار التي تسير عليها المجتمع والتي يجب أن تتوافق مع قيم ومعايير الطبقة المالكة لهذا الجانب المادي. لهذا ماركس يرى أن الواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي يعيشه الإنسان هو الذي يشكل وعينا وليس وعينا يحدد واقعنا لأن وعي هذا الأخير هو وعي الطبقة المالكة للعامل المادي وهو المسيطر في المجتمع وهو مبني بحنكة يخدم مصالحها أكثر من مصالح

المجتمع؛ وهذا نوع من الملكية التحتية والفوقية تجعل الفرد في المنظمة يشعر بالاغتراب سواء بالنسبة للمنتج الذي أنتجه والذي لا ينتفع به، وغريب بالنسبة الجانب النفسي والاجتماعي لرب العمل ولهذا يرى أن الحل الوحيد لخروج من هذه الأزمة هو صعود الطبقة العاملة للسلطة مادام تمثل الأغلبية والقادرة على تحقيق المساواة.

انطلق **ميشال كروزي** من مسلمات التي انطلقت منها المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية على اعتبار العامل إنسان اقتصادي بدرجة الأولى أي شغله الشاغل هو البحث عن الأجر. إلا أن ميشال كروزي انتقد ماكس فيبر ويرى أن التنظيم البيروقراطي أي ذلك التقسيم الدقيق والصارم للعمل الذي شكل تنظيمًا هرميًا تسلسليًا؛ هو الذي أدى إلى وجود خلل وظيفي في المنظمة. إذ أدى توزيع المهام والمسؤوليات بين أطراف الفاعلين والعمال داخل المنظمة إلى وجود حالة شغل وظائف دون أن يصاحبها التحكم في زمام الأمور والقيادة، نظرًا لامتلاك بعض العمال القوة دون شغل ووظيفة التي تمنح له السلطة والتي أطلق عليها كروزي بـ "منطقة الشك" ويقصد بها أن حصول على السلطة داخل المنظمة لا يتوقف فقط على حصول الوظيفة، وإنما يمكن لعامل بسيط أن يحصل على السلطة والتحكم في زمام الأمور بمجرد إتقان وتحكم في أداء عمله، وهذا ما أوجده في تجربته في الوكالة المحاسبة الباريسية أن عمال الصيانة يتحكمون على مسؤول الورشة لأن لا أحد يتقن إصلاح العطب لوسائل الإنتاج ما عدا هذه الفئة وبإمكانها تعطيل إنتاج المؤسسة إذا طالت فترة الإصلاح لوسائل الإنتاج. ومن هنا استغل عمال الصيانة الفرصة لضغط على المسؤولين لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية. كما استنتج كروزي أن لكل من المنظمة والعامل أهداف ويحاول كل منهما استغلال الآخر لتحقيقها. لهذا توصل إلى نتيجة مفادها عدم قبول الانسان استخدامه كوسيلة في فائدة أهداف المنظمة.

أما **نظرية التوافق** فقد تناولت إشكالية تكيف ومواجهة المنظمات التغيرات والتحديات المحيط أو العالم الخارجي؛ وقدرة المنظمة على إعادة بناء التنظيم المناسب لكل وضع تواجهه.

تحاول هذه النظرية استكشاف الكفاءة التنظيمية (أي البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها)، التي تتمتع بها الإدارة الناجحة في المنظمة والذي بفضلها تتجاوز الضغوطات والظروف المحيطة بها مثل حجم التنظيم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم،... الخ.

كما تقر هذه النظرية أن ليس هناك تنظيم مثالي لحل المشكلات التنظيمية لأن البناء التنظيمي الجيد يتأثر في أدائه لوظائفه بعوامل متعددة مثل التكنولوجيا، والسوق، والتنبؤ بالأعمال. حيث يحدث هناك تفاعل بين خصائص التنظيم والظروف الموقفية التي تتعرض لها المنظمة والذي من خلاله يتم بناء التنظيمي الفعال إذ يتحدد ويتأثر مستوى أدائه لوظائفه بعوامل متعددة مثل التكنولوجيا، والسوق، والتنبؤ بالأعمال.

بالنسبة للمنظمة المستقرة ولا تعرف تغيرات كثيرة يكون نمط التنظيم فيها هو ميكانيكي أو آلي أي يكون بشكل روتيني، تتحدد المهام والوظائف وفق التسلسل الهرمي وحتى السلطة تكون صارمة أي يطبق فيه نموذج البروقراطي أي هامش حرية الافراد فيه محدود.

أما إذا كانت المنظمة يعرف محيطها تغيرات شاسعة مثل تغير التكنولوجيا، أو دخول منافس جديد، أو ارتفاع أسعار المواد الأولية،... الخ. هنا تعتمد المنظمة على التنظيم العضوي أي تتسم السلطة بالمرونة وترك هامش الحرية للعاملين التصرف وفق المواقف المواجهة أي تتسم بالتوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين. وهذا ما أكدته دراسة لورانس ولورش إذ تبين أنه كلما زادت درجة الضغوط، زادت الحاجة إلى المرونة وإلى التنوع في أقسام المبيعات، والإنتاج، والبحث والتطوير داخل المنظمة. حيث تفترض نظرية التوافق أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأنساق مفتوحة، وليست هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق لتحقيق كفاءة التنظيم، وعلى الإدارة الناجحة أن تبحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة مع الضغوط والظروف المحيطة بالتنظيم.

أما اتجاه النسق الاجتماعي الفني ركز رواده على اعتبار التنظيم بمثابة نسق اجتماعي أي يتشكل من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، إلا أن السمة التي يتميز بها هذا الاتجاه هو اتخاذ عامل أنماط التكنولوجيا كعامل مستقل مسبب أو يؤثر على تنظيم المنظمة. ويقصد بذلك أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، ومواقعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمي، ومعاييرها، وقيمتها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات.

وما أكد عليه أنصار هذا الاتجاه أن الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي، نمط التصميم، عدد المستويات التنظيمية، مدى تعقدها، أنماط القيادة، درجة الرسمية ونمط الإدارة المتبعة، وحتى على مستوى أداء العامل وطرق قياسه. حيث وجد "وايت" أن هناك علاقة مباشرة بين نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج مع سلوك العامل الإيجابي أو السلبي حيث ينتج من استخدام تكنولوجيا نظام خط التجميع عدم رضا العامل اتجاه التنظيم ككل والإدارة، أما استخدام نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل التي تشترك في كثير من الأمور وتشترك في مواقف موحدة اتجاه الإدارة، يولد شعور إيجابي ورضا عن العمل.



## المحاضرة السادسة: تطور علم الاجتماع تنظيم وعمل

قد اختلف الباحثين في تسميتهم لهذا العلم، فقد أطلق عليه بعض العلماء الأنجلو أمريكيان مصطلح علم الاجتماع الصناعي sociologie industrial على اعتبار أن موضوعه يقتصر على العمل الصناعي أي أنه يختص بدراسة المصنع كنسق اجتماعي، في حين أن العلماء الفرنسيين وأبرزهم آلان توران، ميشيل كروزيه، جورج فريدمان، بيير نافيل يفضلون استخدام مصطلح علم اجتماع العمل sociologie du travail، فهم لا يضيّقون مجال اهتمامه على دراسة الظواهر الاجتماعية في الصناعة فحسب، وإنما المجال يتسع ليشمل كل عمل يقوم به الفرد من نشاط زراعي أو صناعي أو تجاري، وهناك بعض العلماء يعتبرونه فرع من علم اجتماع التنظيم، في حين أن كل من ميلر وفورم يفضلان أن يطلقا على هذا العلم اسم علم اجتماع تنظيم العمل.<sup>1</sup>

يعتبر علم اجتماع التنظيم sociologie de l'organisation علم حديث النشأة، ارتبط في نشأته ارتباط وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي، الذي اقترن تشكله بتطور مفهوم الصناعة أو التصنيع. لقد اتسمت الأبحاث والكتابات التي تناولت التصنيع وانعكاساته على مجالات الحياة المتعددة بنوع من الاختلاف، والتعارض بشأن طبيعة النتائج المستحدثة من هذه الثورة، فبينما اتسمت مقارنة آدم سميث (1723-1790) بكثير من بالتفاؤل، والثقة حول مستقبل هذه الحركة التصنيعية، والتي ركز من خلالها على المزايا والايجابيات التي استحدثتها هذه الآلات والمصانع على زيادة الإنتاجية، ثم على خلق حالة رفاهية عامة بين جميع طبقات المجتمع. ومخالفة لهذا الموقف جاءت مقارنة أخرى ركزت على الأبعاد السلبية المرتبطة بهذه الثورة الصناعية، فمثال نجد دافيد ريكاردو (1772-1823) ومن خلال كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي" يؤكد أن استبدال العمل البشري بالآلات كثيرا ما يعود بالضرر على مصالح طبقة العمال، كذلك حاول الاشتراكيون الطوبائيون (الخياليون) وخاصة هنري

<sup>1</sup> محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط5، عمان، 2005، ص 14.

دي سان سيمون (1760-1825) Sain Simon، وشارل فورييه (1772-1772) Charles Fourier -  
1837)، وروبرت أوين (1771-1858) Robert Owen حاولوا بكتابتهم تغيير الآثار السيئة  
للتصنيع، ولما افرزه المجتمع الطبقي من مظاهر حولت العامل إلى مجرد أداة للآلة، فأصبح  
عبدا لنتاج عمله. وقد كتب برودون (1809-1856) Proudhon "ثم بعد البؤس تأتي  
المهانة: تلك هي الشرور التي تفرضها الآلات على العمال".<sup>1</sup>

وعلى الرغم من صعوبة الفصل بين ميداني علم الاجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي  
يرى العالمان ميللر D.C. Miller وفورم 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 للتنظيم الرسمي،  
وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل.<sup>2</sup>

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن نشأة علم الاجتماع الصناعي جاءت مواكبة لظهور  
مجتمع المصنع، وما افرزه من تغيرات تتعلق بالصناعة كظاهرة سوسولوجية، وبكل ما  
أحدثته من تغيرات في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية. غير أن تطور هذا المجتمع  
الصناعي الحديث، وتعدد ظاهرة تقسيم العمل، وزيادة التخصص الوظيفي، واتساع نطاق  
النمو التنظيمي، وفاعلية الدور الذي يؤديه هذا التنظيم في الحياة الاجتماعية، للمستوى الذي  
جعل روبرت بريثيوس Presthus يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي، الذي  
يشهد باستمرار حالة من التغير، والتطور، استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي أكثر  
شمولية، لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع، ولكنه يستقطب بالدراسة والاهتمام كل

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

التنظيمات البيروقراطية مهما كانت طبيعتها، والتغيرات التي تحدث داخلها، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب أميتاي إنزيوني الذي أطلق عليه "التنظيمات الحديثة modern organization" الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص فرع من فروع الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات.<sup>1</sup>

على الرغم من اتفاق الباحثين والدارسين في مجال دراسة التنظيمات على أن ماكس فيبر شكل نقطة انطلاق في مجال سوسيولوجيا التنظيمات، واليه يرجع الفضل في إرساء دعائم دراسة علمية للصناعة، اجتماعية في موضوعها، منهجية في منطلقاتها، من خلال مناقشته لمفهوم التنظيم في ضوء معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، ومساهمته حول البيروقراطية لتشكل أرضية صلبة لحقل الدراسة في علم اجتماع التنظيم والعمل، وتبحث في ظواهر مصاحبة للرأسمالية، كالصراع، التنظيم، السلطة، القيادة، البيروقراطية، وما يتخللها من مهام اقتصادية، عمليات تنظيمية، وعلاقات اجتماعية يمتد تأثيرها، ويعاد إنتاجها في بيئة المجتمع الصناعي الرأسمالي.

أدرك سان سيمون ضرورة إعادة بناء التنظيم الاجتماعي وفقا لأسلوب الإدارة الحديثة، وبشكل يتوافق مع طبيعة المجتمع الحديث وقيمه الداعية إلى العقلانية، والرشد، والمعرفة الوضعية، وقد أكد على أن "مجتمع الغد لن يعتمد على الأساليب الإدارية المتبعة فيه على القهر أو القوة، كما أن سلطة الهيئة الإدارية العليا لن تقوم على المولد أو الوراثة، وإنما سترتكز على المعرفة العلمية والخبرة الفنية".<sup>2</sup> كما ركز سيمون في تحليلاته على ضرورة قيام التنظيم الحديث في المجتمع على منطق علمي، قوامه العقلانية الرشيدة، التي تحرر

---

<sup>1</sup> محمد علي محمد: مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1979، ص 462-463.

<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986، ص44.

الفرد من عبودية التقاليد، وهيمنة التفسيرات الخرافية، وبالتالي يصبح مهياً للاندماج في مجتمع الرأسمالية، بكل ما يتطلبه هذا المجتمع من معدلات ربحية عالية، مستويات إنتاجية متزايدة، ولكن قبل كل ذلك فكر تنظيمي عقلاني، وهو ما أقره ماكس فيبر في نظريته عن البيروقراطية، التي تتفق مع ما أدركه سان سيمون من وجهات النظر المتعلقة بطبيعة التنظيمات كأبنية اجتماعية، تتخلص من النماذج القديمة للسلطة التقليدية، والكاريزماتية، لتسودها صيغة جديدة تتعلق بالسلطة الرسمية، التي تفرض حدود ومعايير على أعضائها لممارسة أنماط سلوكية وفقاً لخطة عقلية محددة بوضوح، للحد من الأفعال التلقائية التي لا تتسق مع طبيعة التنظيم البيروقراطي، وسلطته القانونية.

أما بالنسبة لكارل ماركس، فقد تعامل مع التنظيمات البيروقراطية ضمن علاقتها ببناء القوة في المجتمع، معتبراً إياها أداة هيمنة وسيطرة في يد الجهاز البيروقراطي للدولة، يمارس من خلاله نفوذه وسيطرته على طبقة العوام، كما توظفها الطبقة الرأسمالية كألية لفرض استغلالها وأحكام سيطرتها على الطبقة العاملة، بحكم امتلاكها لوسائل الإنتاج، فعنصر الملكية هو الذي يفتح مجال الاستغلال، لذلك يعتبر ماركس الملكية من أكثر شروط البشرية، التي ينبغي إلغاؤها والقضاء عليها لإحلال نظام شيوعي، كما طرح ماركس فكرة تنامي مشاعر الاغتراب نتيجة انفصال العامل عن وسائل الإنتاج، وتحوله إلى مجرد أداة للإنتاج.

أما دوركايم فقد هاجم الاشتراكية والفكر الماركسي، ولا سيما تصوراتها حول إلغاء الملكية الخاصة، وإحلال النظام الاشتراكي الشيوعي، كما رفض كلياً فكرة إعادة توزيع الثروة (الملكية)، ومعها الادعاء القائل بأنه السبيل الوحيد لتحقيق المساواة الاجتماعية.

وفي المقابل أرجع دوركايم الصراع بين العمال وأصحاب الأموال إلى حالة التفكك والفوضى الاجتماعية، وحدث ما يعرف بـ اللامعيارية Anomie التي يمكن إصلاحها عن طريق التربية والتضامن الاجتماعي. كما وقف عند نظام تقسيم العمل واعتبره أساس عملية التماسك والتكامل الاجتماعي في المجتمع " أي أن تقسيم العمل يرتبط ارتباطاً أساسياً بدرجة التماثل

والتكامل، فكلما أصبحت الأدوار الاجتماعية والوظيفية اقل تعقيدا، ارتفعت معدلات التماسك الاجتماعي، نظرا لوجود نوع من الاعتماد المتبادل بين الأفراد لسد حاجاتهم الاجتماعية<sup>1</sup>. وهو ما يؤكد وجود علاقة طردية بين نمو التنظيمات البيروقراطية وارتفاع معدلات تقسيم العمل، وظهور أنماط خاصة من التضامن الاجتماعي تعرف بالتضامن العضوي الذي يسود فقط المجتمعات الصناعية المعقدة.

وقد أسهم بارسونز من جهته في إثراء مجال سوسيولوجيا التنظيم، من خلال تعامله مع التنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتكون من مجموعة انساق فرعية، لديه أهداف محددة وواضحة يسعى لتحقيقها، في ظل متطلبات وظيفية يلتزم بمواجهتها، وهي المواءمة، تحقيق الأهداف، التكامل، والكمون، كما ناقش العلاقة التفاعلية القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية من خلال تحليل آليات ومكانزمات إعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه، رابطا هذه الميكانيزمات بثلاثة أنواع من القرارات: سياسية تتعلق بالتنظيم، توزيعية تهتم بتوزيع المسؤوليات بين الأشخاص والتنظيمات الفرعية، وتوزيع الموارد، وقرارات التنسيق التي تحافظ على تكامل التنظيم. وقد اعتبر النسق الثقافي هو المحدد لأنساق التفاعل الاجتماعي داخل التنظيمات، مما يعني خضوع نسق الشخصية لتأثير المستويات الثقافية المعيارية التي تعمل على تكامل نسق الفعل وتفاعله مع نمط البناء الاجتماعي<sup>2</sup>.

ويعتبر شستر برنارد كذلك من الأوائل الذين أسهموا في إرساء التصور السوسيولوجي للتنظيمات، فاعتبرها نماذج فرعية التي أطلق عليها النسق التعاوني، هذا النسق يتطلب عناصر ضرورية تتعلق بالرغبة في الإسهام والمشاركة بين أفرادها، وجود الهدف المشترك الذي يجمعهم، كما ركز برنارد على التطابق والقبول والموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها للوصول إلى درجة من الاتساق والانسجام والانسيابية، فاعتبر في كتابه

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 215.

<sup>2</sup> ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية - جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002، ص

"وظائف المدير" 1938 أن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الأهداف، وأن الحوافز الإيجابية هي التي تحقق ذلك وقد رتب برنارد الحوافز في خمس مجموعات هي: نقود وأشياء مادية، فرص الاحترام والتميز والمشاركة، ظروف العمل المناسبة، إشباع المثل الشخصية، الموقع الاجتماعي الجذاب.<sup>1</sup> كما يؤكد برنارد أهمية كل من الفعالية (أي بلوغ الهدف المشترك)، والكفاية (أي إشباع حاجات المشتركين في التنظيم) كعناصر ضرورية لاستمرار وجود النسق، دون أن يتجاوز الإشارة إلى مفهوم السلطة باعتبارها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم، والموجه لسلوك الفرد، ومن ثم فإن السلطة تتطوي على بعدين أساسيين، يتعلق الأول بالبعد الذاتي أو الشخصي وهو يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذو سلطة، أما البعد الثاني فيعبر عن الجانب الموضوعي، ويشير إلى طابع الاتصال الذي يفضلته تكون السلطة مقبولة، حيث أنه توجد لكل فرد منطقة للموافقة، يقبل داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطتها، وهذه المنطقة تضيق أو تتسع اعتماداً على المستوى الذي تفوق فيه الإجراءات المقدمة على الأعباء والمهام التي تحدد علاقة الفرد بالتنظيم، على أن فكرة قبول السلطة عند المرؤوس مرهونة بتوفر أربعة شروط في نفس الوقت وهي: قدرته على فهم الاتصال أو الأمر الصادر إليه، قناعته بعدم تعارض قرار السلطة الذي يخدم الأهداف التنظيمية مع أهدافه الفردية، قدرته على التوفيق بين هدف التنظيم ومصالحته الشخصية، قدرته الفيزيائية والعقلية على انجاز المطلوب منه.

وعليه يمكن القول أن السلطة التنظيمية عند برنارد "تعتمد على الاتجاه الشخصي التعاوني من جانب أفراد التنظيم من ناحية، وعلى نسق الاتصال في التنظيم من ناحية أخرى، وبدون نسق الاتصال لا يمكن أن نضمن بقاء الاتجاه التعاوني"<sup>2</sup> فالسلطة داخل التنظيمات

---

<sup>1</sup> علي فالح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013، ص 127.

<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 28-29.

الاجتماعية هي قبل كل شيء قضية امتثال، أي طريقة وضع سلوك الفرد لجعله ممتثل لمجموع القرارات الصادرة داخل انساق اجتماعية تتسم بالعقلانية، وقد ربط برنارد السلطة بالعمليات الاتصالية، التي ينبغي أن تستوفي شروط القبول عند المتلقي حتى تضمن مستويات عالية من الفعالية. أما ماكس فيبر، فلم يقف عند منطقة القبول لدى الشخص المرؤوس، واستبعد بذلك إرادته، فاعتبر السلطة هرمية الشكل، رسمية المنحى، عقلانية المنطق، وهي تسود تنظيمات بيروقراطية، وتؤسس لمبدأ تدرج المستوى التنظيمي.

### خلاصة:

إن ارتبط تطور علم الاجتماع التنظيمي بتطور التنظيمات في المجتمع المعاصر، وهو معيار أساسي من معايير تنمية في مختلف المجالات: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لما يؤدي التنظيم من دور فعال في الوظائف المنوطة بهذه المنظمات أو المؤسسات التي أصبحت لها علاقة مباشرة بالأداء الإنساني وتلبية الحاجات المختلفة للمجتمع.

ويستمد التطور التنظيمي للمؤسسات أو المنظمات أبعاده وخصائصه من السمات الكلية والعامية للمجتمع ككل، فالتنظيم المؤسسي جزء لا يتجزأ من التنظيم الاجتماعي العام ويحمل خصائصه، مما يجعل التطوير التنظيمي للمؤسسات أو المنظمات بمعزل عن التنظيم الاجتماعي العام عاملاً من عوامل الاضطراب. ويؤدي إلى انتشار مظاهر الخلل الوظيفي أي خلل وضعف الأداء في المؤسسات حتى مع اتصافها بخصائص التنظيم النموذجي الذي تنتشر ملامحه في المجتمعات الأخرى.

## المحاضرة السابعة: أنواع التنظيم

قبل التطرق إلى أنواع التنظيم لا بد من تعريف ماذا يقصد بالتنظيم ثم نتطرق إلى ما يحتويه التنظيمين الرسمي وغير الرسمي من أفكار، نظريات، عناصر، مكونات وغيرها بدون إغفال العلاقات غير الرسمية المتواجدة في كل التنظيمين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### 1. مفهوم التنظيم:

التنظيم هو وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظيم وترتيب جهود جماعة من الأفراد. وكذلك تنسيق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة اللازمة، وتحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم.

### 2. أنواع التنظيم:

هناك نوعين من التنظيم: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وسنتطرق إلى تعريف التنظيم بصفة عامة ثم التوغل والتعمق في كل نوع وفق منظور علماء الاجتماع.

#### 1.2 التنظيم الرسمي:

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المنظمة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم، على هذا فإن التنظيم الرسمي هو مجموعة من القواعد المنظمة القانونية، المكتوبة، التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد ويقوم على الأسس التالية:



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

يأخذ التنظيم شكلا هرميا حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد، هو رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص.<sup>1</sup>

#### • مفهوم التنظيم الرسمي من منظور البيروقراطي لماكس فيبر:

يظهر التنظيم الرسمي لدى ماكس فيبر في تلك الخصائص التي وضعها في النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي والتي تشير إلى خصائص التنظيمات كبيرة الحجم وتتلخص في: وجود درجة عالية من التخصص، وبناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات أثناء أداء الموظف عمله، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة والكفاءة، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم وبين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية، والاعتماد على الرسميات والقواعد الرسمية المكتوبة.<sup>2</sup>

إذن يقصد بالتنظيم الرسمي أو البيروقراطي: التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها. وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة، ويعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وزملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 124.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 40-41.

<sup>3</sup> زيان رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز التدريب الأردني، الأردن، ط1، 2012، ص 125.

## • مفهوم التنظيم الرسمي من منظور العلاقات الإنسانية:

يرجع الفضل إلى تحديد مفهوم التنظيم الرسمي إلى الدراسات التي قام بها "التون مايو" وزملاؤه في مصانع (هوثورن) التابعة لشركة (ويستورن الكتريك) الموجودة في (شيكاغو) بالولايات المتحدة الأمريكية.

ويقوم التنظيم الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة. فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. ويشارك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلونه نفس الوظيفة.

ويذكر "روثلز برجر" و"ديكسون" أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم.<sup>1</sup> وعند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسات المختلفة على النحو التالي:

### - التنظيم الوظيفي:

وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة، وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفق الأهداف المؤسسة وبرامجه. ويتميز التنظيم الوظيفي بأنه يجعل من السهل الانتقال بخبرة المختصين.

### - تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي أو الرأسي:

وقد يطلق عليه تنظيم التدرج وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن استغناء عنه في أية مؤسسة. وهو تنظيم يعتمد على تدرج الإداري وتسلسل القيادة. وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج رأسياً إلى الوحدات الإدارية

<sup>1</sup> أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، تر: السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1968، ص

الأخرى في المستويات الأدنى، ونجد هذا نوع من التنظيم في التنظيمات العسكرية والدينية. ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ، كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة على العاملين فيها.

#### - تنظيم الهيئة التسلسلي:

وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الرأسي أو الخطي والتنظيم الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستفادة من مزايا النوعين السابقين 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 يتاح للرؤساء المنفذين، وقد يكون خارج عن نوع تخصصهم.<sup>1</sup>

#### • المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

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

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

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

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 43.

## • بناء الهيكل التنظيمي:

يتم بناء الهيكل التنظيمي وفق طبيعة نشاط المؤسسة والأهداف المراد الوصول إليها ويؤخذ بعين الاعتبار ما يلي:

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

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشورة.

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

4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.

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

6- وضع خريطة تنظيمية، ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.<sup>1</sup>

## • ماهية مبادئ التنظيم الرسمي:

رغم اختلاف العلماء والباحثين حول مبادئ التنظيم الرسمي وكيفية تحديدها وهذا راجع إلى اختلاف أفكار ومدارس هؤلاء الباحثين إلا أنه يتفق الجميع على وجود هذه المبادئ والتي تظهر من خلال تطبيقها على أرض الواقع داخل المنظمة، مع الاختلاف البسيط في كيفية تطبيق هذه المبادئ من مؤسسة إلى أخرى نظرا لاختلاف طبيعة كل مؤسسة، وهذه المبادئ تعتبر كمعيار للتنظيم الجيد والسليم إذا ما طبقت بالشكل المطلوب، والمعروف أن هذه المبادئ قد تغيرت عبر الزمن بشكل بسيط فتغير اسم بعض المبادئ

---

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وزملائه، مرجع سابق، ص 130.

أو تم تطويرها مع ما يناسب الظروف المحيطة وسوف نعرض أهم هذه المبادئ بشكل بسيط:

- 1- **مبدأ وحدة الأمر:** بمعنى أن أي فرد في التنظيم يجب أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط ويكون العامل مسؤولاً عن عمله أمام مسؤول واحد فقط وعدم الامتثال لهذا المبدأ يؤدي إلى الإخلال بالنظام والاستهانة بالسلطة.
- 2- **مبدأ العلاقات:** بمعنى أن السلطة تتدرج من مستوى إلى آخر، طبقاً إلى الخريطة التنظيمية، فتبدأ من الأعلى إلى الأسفل بالتدرج.
- 3- **مبدأ تقسيم العمل:** أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين بحيث تقسيم الأعمال وتصنيف حسب الكفاءة والأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف.
- 4- **التماثل الوظيفي:** هو امتداد لمبدأ تقسيم العمل، وهو يدعو إلى تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص، فكلما كانت الوظائف مجمعة ومتماثلة كلما كانت فاعلية المؤسسة أكبر في تحقيق الأهداف.
- 5- **نطاق الإشراف:** ويقصد به عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، وهذا النطاق يتراوح بين 3-7 أفراد، فيجب أن يكون هذا النطاق منطقياً لا يتعدى حدود المعقول.
- 6- **شبكة الاتصالات:** يجب أن يتضمن التنظيم المثالي شبكة اتصالات واضحة تمكن من وصول المعلومات في كل المستويات.
- 7- **مبدأ الإدارة بالاستثناء:** ينص هذا المبدأ على إمكانية إسناد القرارات الروتينية إلى المرؤوسين مع ترك الأمور الهامة للمدير.
- 8- **المركزية واللامركزية:** تعني المركزية تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطة وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث أن الملائمة أو الموازنة بينهما هي التي تؤدي على السير الصحيح للعمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، ط1، 2006، ص 200-205.

**9- مبدأ الوظيفة:** وهذا المبدأ ضروري ويعني أن يبني التنظيم حول الوظائف والأنشطة المطلوبة وليس على الأشخاص لأن الوظيفة هي التي يتكون منها التنظيم والوحدة الأساسية فيه.

**10- مبدأ الحاجة إلى المنصب:** حيث يكون إحداث منصب في المنظمة أمراً تفره متطلبات العمل وضرورته.

### • خصائص التنظيم الرسمي:

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

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

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

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

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

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

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

#### • أهمية التنظيم الرسمي:

- التنظيم الرسمي أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف.
- يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المنظمة، ويسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين مختلف المستويات في العمل وبين أجزائه.
- إذا ما كان التنظيم الرسمي قائماً على أساس علمي فإنه يعتبر أفضل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من أعلى المستويات إلى أدناها، وهو يحقق التعاون بين الأفراد والحفاظ على الموارد المالية والبشرية.<sup>1</sup>

#### 2.2 التنظيم غير الرسمي:

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

يعرفه علي محمود منصور بعبارة أخرى: "هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"<sup>2</sup>

#### • مشكلات التنظيم غير الرسمي:

يتسبب التنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة في الكثير من المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الاجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات، لأن هذا

---

<sup>1</sup> علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ الإدارة، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص ص 101-102.

<sup>2</sup> القرى عبد الرحمان، خليلي أحمد، أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 42.

الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل. مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحيانا الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز والاستغناء عن بعض العاملين، واتهام الإدارة بالفساد، وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم العير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة في المزايا المادية المختلفة، أو إطالة فترات الراحة، أو تعديل أو زيادة في المساعدات للأعمال، ومن المشكلات الجانبية افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، عدم الالتزام بخطة المؤسسة، عدم الاعتراف بالخطأ، كثرة الخصومات مع غياب الرقابة، عدم الامتثال للأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والاحباط داخل المؤسسة.

#### • عناصر التنظيم غير الرسمي:

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

2-القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، السن والأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر، والقائد هنا يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.

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

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



5-اتفاق الجماعة: اتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد

السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل: الإيديولوجيات الأنماط ...

6-وجود نظام اتصال:يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على اعلامهم بمختلف

الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.

• هياكل التنظيم غير الرسمي:

- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من

الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المؤسسة.

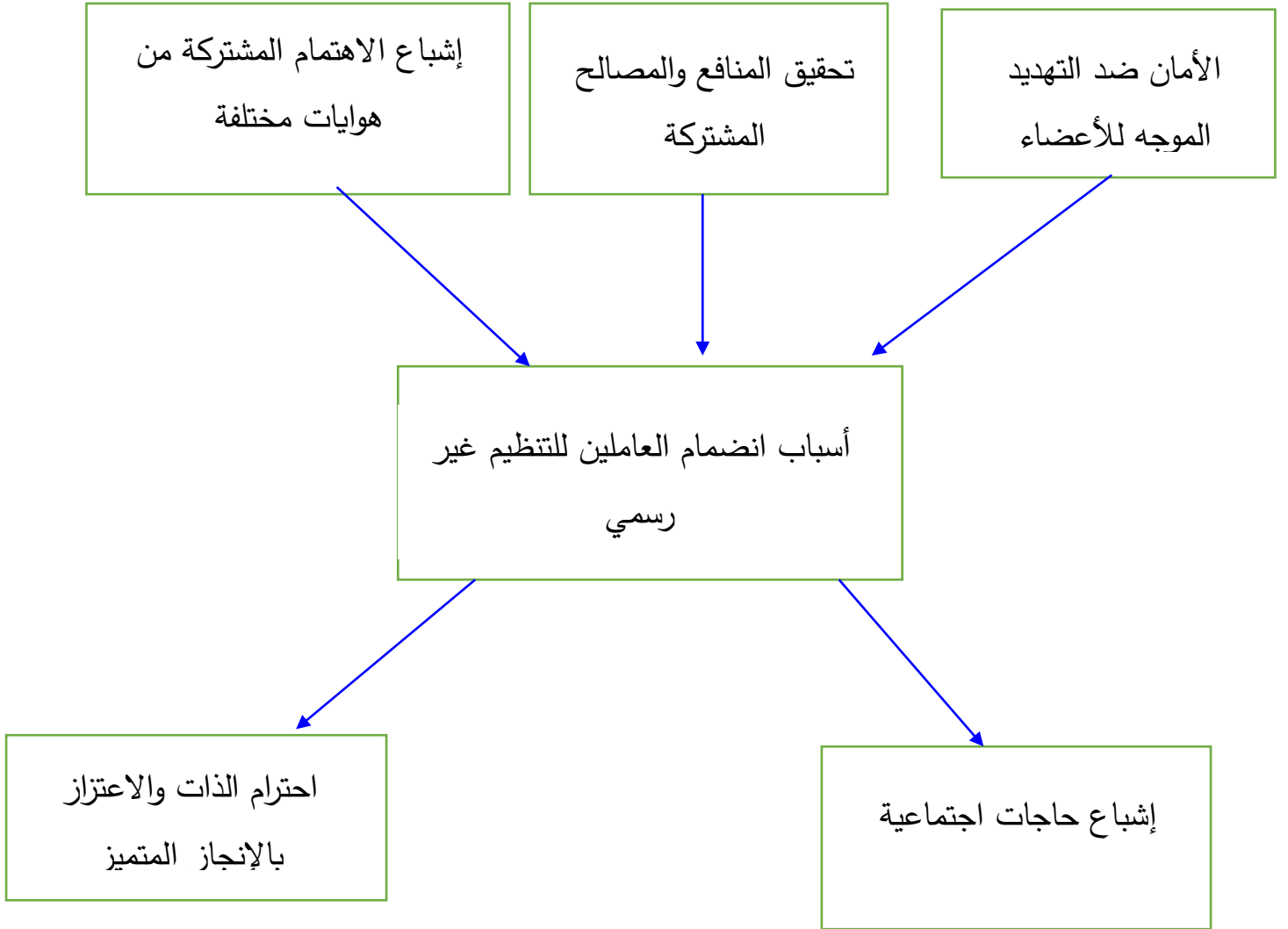
- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المؤسسة من أجل

أن تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها

الهيكل التنظيمي الرسمي.

يكون الدافع الرئيسي لهؤلاء الأشخاص العاملين هو إشباع حاجاتهم النفسية

والاجتماعية.



1

<sup>1</sup> القرى عبد الرحمان، خليلى أحمد، نفس المرجع، ص ص 50-51.

• مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

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

1

**خلاصة:**

إنن نستخلص أن التنظيم هو كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة، وأقسامها ولجانها، وعلاقة هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف وخطوط الاتصال.... وغيرها من العناصر الأساسية في سبيل تحقيق الهدف. وبهذا يعد المسؤول عن إيجاد حالة من التوازن داخل المؤسسة.

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

<sup>1</sup> عامر محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر، 1998، ص 295.

## المحاضرة الثامنة: علاقة علم الاجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى

يعتمد علم اجتماع التنظيم في دراسة للمشكلات الاجتماعية ضمن الحياة التنظيمية على المبادئ وأسس علم الاجتماع العام. لذلك من الطبيعي أن تأتي ارتباطاته بعلم الاجتماع، وميادين علم الاجتماع الأخرى وثيقة ومتكاملة. ومن الملاحظ أنه من الصعوبة تحليل الظواهر الاجتماعية وكأنها أجزاء منفصلة ومستقلة عن المحيط الاجتماعي العام.

يبرز ارتباط علم اجتماع التنظيم بعلم الاجتماع العام من خلال اعتماده على المبادئ الأساسية التي يعتمدها علم الاجتماع سواء من حيث الأصول النظرية في دراسته لموضوعاته، أو من حيث الأصول المنهجية التي يعتمدها، أو من حيث الأدوات والتقنيات التي يستخدمها. في الوقت الذي يستفيد علم الاجتماع من النتائج البحوث والدراسات التي يخلص إليها علم الاجتماع تنظيم وعمل، ويستفيد من ذلك في تطوير النظرية الاجتماعية، وتعزيز قدرتها على فهم الواقع بنوعياته المختلفة.<sup>1</sup>

يشترك علم الاجتماع تنظيم وعمل مع العلوم الأخرى في جملة من الموضوعات التي يهتم بها ويتناولها بالتحليل والدراسة وتعد هذه العلوم: علم الاجتماع، الاقتصاد، علم النفس، الخدمة الاجتماعية من أكثر هذه العلوم ارتباطا به وهي كالتالي:

### 1. علاقة علم الاجتماع تنظيم وعمل بعلم الاجتماع الريفي:

يشترك كل من علم الاجتماع تنظيم وعمل وعلم الاجتماع الريفي في دراسة العديد من الظواهر الاجتماعية خاصة تلك المرتبط بمظاهر الهجرة والتحضر وانتقال السكان من الأرياف إلى المدن.

فالاستقرار في المدن وفي المراكز الصناعية، وقدم السكان الريفيين إليها هي النقطة المشتركة بين علم الاجتماع تنظيم وعمل وكل ميدان من ميادين علم الاجتماع. إذ يهتم علم الاجتماع تنظيم وعمل بعوامل الجذب والاستقرار، والإقامة في المدن والمراكز

<sup>1</sup> أديب عقيل و أحمد الاصفر، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

الصناعية الكبيرة؛ بينما يهتم وعلم الاجتماع الريفي بعوامل الدفع، ويسعى إلى تحسين ظروف الاستقرار في الريف في ضوء ما يحدث من تطورات كبيرة في المدن ومراكز الصناعية الحديثة.

## 2. علاقة علم الاجتماع تنظيم وعمل بعلم الاجتماع العائلة:

يظهر ارتباط علم اجتماع التنظيم مع علم اجتماع العائلي من خلال الدراسات الاجتماعية التي يمكن أن يقوم بها كل منهما حول تركيب العائلة ووظائفها في المجتمعات الصناعية الحديثة، وخاصة في إطار الأسرة العمالية التي تتعرض في ظروف التطور المؤسسي إلى تغيرات كبيرة في بنيتها ووظائفها الأساسية، فتميل إلى انخفاض حجمها، وتراجع عدد الأطفال، ودخول المرأة ميدان العمل المستقل عن عمل الزوج، ويصبح عملها خارج المنزل، مما يمكنها من تحقيق بعض مظاهر الاستقلال الاقتصادي. ومع ذلك لا تعد هذه المظاهر ثابتة، أو دائمة، فقد تختلف اختلافا جوهريا بين الأسر، بحسب درجة اعتمادها النظم القرابية ودرجة ارتباطها بالمجتمعات الأصلية لها. فقد نجد في المدينة الواحدة من الأسر ما يتصف بالاستقلال وعدم الارتباط القوي بالمجتمعات الأصلية، إلى جانب أسر أخرى تتصف بقوة الارتباط وشدة التماسك الاجتماعي، ويعد هذا التباين واحداً من الموضوعات التي يهتم بها علم الاجتماع التنظيم، ويشترك في دراستها مع علم اجتماع العائلة.

## 3. علاقة علم الاجتماع تنظيم وعمل بعلم الاجتماع الاقتصادي:

في مجال العلوم الاقتصادية نجد موضوعات عديدة تستحوذ على اهتمام كل من الاقتصاديين وعلماء الاجتماع في مجال التنظيمات، مثل موضوعات الإنتاجية، وتنظيم العمل، والتسويق، والموارد البشرية، وإدارة الأفراد وغيرها. غير أن ما يميز معالجة علم الاجتماع التنظيم عن معالجة العلوم الاقتصادية للموضوعات المشار إليها يكمن في المتغيرات الأساسية التي يلجأ إليها علم الاجتماع لتفسير الظواهر المتعددة، والمتنوعة، ففي حين تتجه دراسات علم اجتماع التنظيم إلى تفسير الظواهر المرتبطة بقضايا

الإنتاج، والتسويق، والتخطيط لقوة العمل بالعودة إلى طبيعة البنى الاجتماعية والنظم التي تحدد أشكال التفاعل الاجتماعي ضمن التنظيم، وصيغ العلاقات القائمة بين الأفراد. يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى التفسير المشكلات الاقتصادية والقضايا المعنية بالدراسة بالعودة إلى جملة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي، والتي تقوم في مجملها على مبدأ التوازن بين العرض والطلب. أو بين الأجر والإنتاج، أو بين الكفاءة والأداء وغير ذلك من الاعتبارات. مما يشير إلى أن الاختلاف بين علم اجتماع التنظيم والعلوم الاقتصادية لا يكمن في الموضوعات المطروحة للدراسة إنما في طريقة المعالجة، وأساليبها، والمتغيرات المفسرة للمشكلات والقضايا.<sup>1</sup>

إن يهتم علم الاقتصاد بإنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات داخل المجتمع وبين المجتمعات الإنسانية، وإهتمام مشترك مع علم الاجتماع بتنظيم وعمل بإنتاج وتوزيع موارد المجتمع كأساس لدراسة نسق التدرج الاجتماعي، ويستعين علم الاجتماع بالمتغيرات الاقتصادية في فهم التدرج الاجتماعي وأسباب التوازن الاجتماعي.

يعرف "أدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أن علم الثروة هو ميدان يقتصد على دراسة طبيعة ثروة الأمم وأسبابها، ومظاهرها الخارجية؛ ثم علم إنتاج الثروة وتوزيعها واستهلاكها. ثم تطور التعريف إلى أنه علم الذي يهتم بدراسة ذلك الجزء من النشاط الفردي والاجتماعي الذي تكرسه للوصول إلى أحسن الظروف المادية لتحقيق الرفاهية. كما يقول ساميو لسون (Paul Asamuelson) علم الاقتصاد هو دراسة كيفية اختيار الأفراد والمجتمع لأساليب تنظيم الموارد الإنتاجية النادرة من أجل إنتاج مختلف السلع وتوزيعها للاستهلاك بين أفراد وجماعات المجتمع في الحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

إن هناك علاقة وثيقة بين علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم الاقتصاد الذي ظهر في شكل فرع علم الاجتماع الاقتصادي حيث يقدم صورة واضحة للعلاقات المتبادلة بين

<sup>1</sup> أديب عقيل و أحمد الاصفر، مرجع سبق ذكره، ص 35-37.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مدخل علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 36-37.

الجوانب الاقتصادية الخالصة والجوانب غير الاقتصادية التي تؤثر فيها وترتبط معها في سياق الحياة الاجتماعية ونسجها المتشابك؛ مثلاً اهتمام الإدارة بشكل مستمر بمستويات الأجور داخل المؤسسة أو المنظمة (متغير اقتصادي) يمكن أن يؤدي إلى إحداث تغيرات سياسية واجتماعية داخل وخارج المنظمة. أي النسق الاقتصادي له آثار على التنظيم الاجتماعي ككل.

#### 4. علاقة علم الاجتماع بتنظيم وعمل بعلم الاجتماع علم النفس الاجتماعي:

يشارك علم اجتماع التنظيم والعمل مع علم النفس الاجتماعي في الكثير من القضايا والموضوعات التي يهتم بها هذا الميدان من ميادين العلم. فمشكلات الإدارة والقيادة، والرأي العام، ومستويات الأداء تستحوذ أيضاً على اهتمام الباحثين والمفكرين في كلا الميدانين، وتأتي طريقة معالجتهما، وأسلوب تحليلهما متباينة نسبياً، ويكمن وجه الاختلاف أيضاً في طبيعة الافتراضات التي تفسر واقع المشكلات. فعلم اجتماع التنظيم يميل إلى تفسير الظواهر المعنية بطبيعة النظم الاجتماعية المحدد لأشكال التفاعل بين الأفراد، بالإضافة إلى استعانهه بالظواهر الاجتماعية المحيطة بالظواهر المدروسة وتتصل بها على نحو من الأنحاء. بينما تميل دراسات علم النفس الاجتماعي إلى تحليل الظواهر بالعودة إلى المتغيرات النفسية الاجتماعية المتعلقة بحياة الأفراد وظروفهم، مثل عوامل التنشئة، وأنماط الجماعات وقضايا الاتصال وغيرها من المتغيرات التي تنجم عن تفاعل الذات مع الموضوع.<sup>1</sup>

علم النفس الاجتماعي هو أحد ميادين علم النفس الذي يهتم بدراسة نمو التفكير الفردي والشخصية والسلوك بينما يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة كيفية انفعال الفرد إزاء أحوال المجتمع الذي يعيش فيه، ويدرس كيفية تأثر الشخصية والسلوك الفردي بالبيئة الاجتماعية. إذن هناك اهتمام مشترك بين علم النفس الاجتماعي وعلم اجتماع التنظيم

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، نفس المرجع، 40.

وعمل بدراسة عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع وبين الشخصية الفردية والبناء الاجتماعي مما يؤكد وجود التقارب في وجهة النظر بين التخصصين.

### 5. علاقة علم الاجتماع بتنظيم وعمل بعلم الاجتماع بالخدمة الاجتماعية:

وأخيرا نلاحظ أن علم التنظيم والعمل يشترك مع الخدمة الاجتماعية في عدد كبير من الموضوعات، وخاصة المتصلة منها بالخدمات المقدمة للعاملين، حيث يهتم الباحث الاجتماعي في مجال الخدمة لتوفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن، وظروف عمل مناسب، وأجور مرتفعة، وخدمات صحية وتعليمية مناسبة بغية تقديم ما يجب تقديمه للعاملين على اعتبار أن ذلك يعد حقًا من حقوقهم، وواجبًا على المؤسسات يجب أن توفره للعاملين بصرف النظر عن طبيعة الإنتاج، وكفايته، ومقداره. أما علم التنظيم والعمل فيضيف إلى العناصر المشار إليها بعدًا تفسيريًا للمشكلات فيربط بين إنتاجية العمل مثلًا، ومشكلات السكن، أو الصحة، أو طبيعة الخدمات الأساسية المنتشرة بين العاملين.

### خلاصة:

إذن هناك تداخل وتشابه في مجال الدراسة في علم الاجتماع تنظيم وعمل ومجال الدراسة في العلوم الاجتماعية الأخرى. لأن الملاحظ هو أن كلا من الظواهر الاجتماعية المختلفة لا توجد مستقلة بنفسها أو في حالة عزلة عن بقية نواحي الحياة الاجتماعية: الاقتصادية، السياسية، الثقافية، النفسية... الخ.

إذ أن الظواهر الاجتماعية تعتمد على بعضها وتؤثر في بعضها وتتأثر ببعضها. ومن ثم أصبح من غير الممكن أن نميز بين علم الاجتماع وبالذات علم الاجتماع تنظيم وعمل وبين العلوم الاجتماعية الأخرى من حيث الموضوع، ويصبح ضروريا أن يكون التمييز في هذه الحالة من ناحية وجهة النظر أو ما يسمى بزواوية الدراسة فحسب.



## الخاتمة:

أنتجت هذه المطبوعة بهدف التعريف بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وما يستعمل من لغة تواصل بين المختصين من خلال المفاهيم والمصطلحات التي أنتجها علماء وباحثين في ميدان علم الاجتماع، حيث اختلف الباحثين والعلماء في دراسة المنظمات أو المؤسسات باختلاف وجهات النظر التي تترجم في الحقيقة النظريات المتبناة. وبمجرد اختيار النظرية يتم تحديد المفاهيم وأدوات المنهجية التي تساعد الباحث لاقترب من الميدان الدراسة.

وأهم ما يستفيد منه الطالب لقراءة هذه المطبوعة ما يلي:

- تأكد الطالب أن ليس هناك تعريف موحد وواضح لعلم الاجتماع تنظيم وعمل مما أدى إلى اختلاف مواضعه،
- استكشاف الفروق الموجودة بين المفاهيم والمصطلحات مثل الفروقات الموجودة بين مفهوم المنظمة أو المؤسسة والشركة،
- استكشاف من خلال دراسة المقاربات النظرية المختلفة طرق تنظيم المؤسسة أو المنظمة،
- فهم وتحليل لأهم العوامل المؤدية إلى وجود خلل وظيفي داخل المؤسسة أو المنظمة،
- فهم وتحليل في كيفية وصول إلى طريقة مثلى لأداء العمل،
- فهم وتحليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أو المؤسسة،
- استكشاف طرق وإجراءات للوصول إلى فعالية تنظيمية للمؤسسة أو المنظمة.

## قائمة المراجع:

### 1. الكتب باللغة العربية:

1. احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة -دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المتحضرة -، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2010.
2. احسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
3. أديب عقيل، أحمد الأصفر: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2004.
4. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994.
5. البياتي ياس خضير: النظرية الاجتماعية- جذورها التاريخية وروادها، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.
6. الجوهري محمد محمود: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
7. الجوهري محمد محمود: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
8. الجيوسي محمد: الإدارة :علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
9. الدقس محمد عبد المولى: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، ط5، عمان، 2005.
10. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، ط1، 2006.
11. الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ الإدارة، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2005.

12. القري عبد الرحمان، خليلي أحمد، أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، دار وائل للنشر، الأردن.
13. أنطوني جيننز: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، تر: أديب يوسف شيش، جامعة كمبردج للنشر، السنة غير مذكورة.
14. براون.أ: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، تر: السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1968.
15. بوحوش عمار: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، السنة غير مذكورة.
16. حميد فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
17. دوران جان بيار، روبير : علم الاجتماع المعاصر، تر: ميلود طواهري، ابن النديم للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط1، 2012.
18. زويلف مهدي حسن ، العضيلة علي محمد عمر: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
19. زيان رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز التدريب الأردني، الأردن، ط1، 2012.
20. سلاطنية بلقاسم و قيرة إسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2008.
21. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بنيسوف، مصر، 1993.
22. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
23. طلعت إبراهيم لطفي: مدخل علم الاجتماع، دار غريب للطباعة ونشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
24. عبد الرحمن عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.

25. عبد الرحمن عبد الله محمد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
26. عبد الرزاق جليبي علي: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
27. عبد الوهاب عامر محمد ، سعيد ياسين عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر، 1998.
28. فياض محمود أحمد وزملائه: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010.
29. قريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2013.
30. كعياش رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
31. محمد علي محمد: مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، السكندرية، 1979.
32. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986.
33. منظمة المرأة العربية: مخطط مع كلئ لإجسنتظ والعزحب، مصر، ط1، 2011.
34. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

## II. الكتب باللغة الأجنبية:

35. Bernoux Philippe : **la sociologie des organisations**, collection point Essais, éd du seuil, 5ed, 1975 .
36. Claude scheide Jean : **les grands auteurs en organisation**, éd Durand, paris, 1999.
37. Crozier Michel, Erhard Friedberg : **l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective**, éd du seuil, Paris, 1998.
38. streoobants Marcelle: **sociologie du travail**, 2<sup>ème</sup> édition refondue, sous la direction de François de single, édition Armand colin, Paris, 2007.