



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



# مطبوعة في مقياس مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل

محاضرات مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

د/ صونية العيدي

المواسم الدراسية:

2018/2017

2019/2018

2020/2019

# مطبوعة في مقياس مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل

محاضرات مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

من تقديم الدكتورة: العيدي صونية.

## محتوى المقياس حسب عرض التكوين الوزاري

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل.

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

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

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

طريقة التقييم:

إمتحان كتابي + مراقبة مستمرة.

محتوى المادة: (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطلاب)

1. مفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل.
2. التنظيم والمفاهيم المرتبطة به: التنظيم، المؤسسة، المنظمة، الشركة.
3. أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.
4. تطور علم اجتماع التنظيم والعمل.
5. أنواع التنظيم.
6. علاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات	الرقم
02	محتوى عرض التكوين الوزاري للمقياس	01
04	مقدمة	02
06	الفصل الأول: ماهية علم اجتماع التنظيم والعمل.	03
11	الفصل الثاني: المفاهيم المجاورة: التنظيم، المنظمة، المؤسسة، الشركة	04
16	الفصل الثالث: اتجاهات دراسة التنظيم في علم الاجتماع الكلاسيكي	05
34	الفصل الرابع: اتجاهات دراسة التنظيم في علم الاجتماع النيوكلاسيكي	06
37	الفصل الخامس: الاتجاهات السوسيولوجية الحديثة في دراسة التنظيم	07
55	الفصل الخامس: أنواع التنظيم: الرسمي وغير الرسمي	08
68	الفصل السادس: علاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى	09
69	خاتمة	10
70	قائمة المراجع	11

## مقدمة:

تعد الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة لعلم الاجتماع، ولأن الأولى لا تقتصر على منحى واحد لحياة المجتمع أو حقبة تاريخية بعينها؛ فإن الأخير بات يعرف على أنه العلم الذي يختص بدراسة كل مجالات الحياة البشرية اجتماعية كانت، سياسية، اقتصادية، ثقافية، علمية أو تنظيمية...

ولأن الانسان خلق اجتماعي بطبعه، يميل لحياة الاجتماع المتميزة بألية التفكير والتدبر وعقلنة جهوده العضلية فالعقلية بوضع أنظمة متفق عليها لممارسة أنشطة عمله (الصيد، الرعي، الزراعة ولاحقا الصناعة) لتسيير أموره وتطوير حياته والتقدم بإنجازاته وتكنولوجياته التي تسهل عليه العيش الآمن والسلس، فإن من أول ما انشغل به بداية هو ابتكار الميكانيزمات اللازمة لتنظيم حالة الاجتماع تلك اجتماعيا، اقتصاديا وسياسيا خاصة مرورا من مرحلة القبيلة إلى مرحلة الحضارة.

إذن فالعمل والتنظيم ظاهرتان أزليتان جبل عليهما الاجتماع الإنساني منذ المراحل البدائية؛ وإن كانتا تعدان السمة الأساسية والمميزة للمرحلة الحديثة لما شهدته من تحولات عميقة ومتسارعة إثر الثورة الصناعية خاصة، غيرت من المفهومين من حيث التعقيد والاتساع ولاسيما الضبط العقلاني المرتبط بالعلمنة والتكنولوجية المتقدمة.

وعلى الرغم من أن تخصصات أخرى تقنية واجتماعية -وبخاصة الاقتصاد- قد عني بالاهتمام بهاذين الحقلين -التنظيم والعمل- منذ الوهلة الأولى لهذه المرحلة الأخيرة، إلا نتائجها كانت تقف عاجزة أمام المشكلات الرتيبة على التسارع الرهيب لتقدم الحياة التنظيمية وتراكمات مشاكل العمل في المجتمعات الصناعية الحديثة، الأمر الذي جعل المختصين بالضبط في حقل الاجتماع للتدخل بالدراسة العلمية لهذه الثغرات التي إما أغفلتها أو إما عجزت أمامها تلك

التخصصات لمحدودية مجالها، ومن هنا جاءت ولادة تخصص **علم الاجتماع التنظيم والعمل** كفرع دقيق من علم الاجتماع العام للتدقيق الدراسي والتمحيص البحثي لتشخيص الظاهرتين وتشريحهما بمناهجه وأساليبه وأدواته الخاصة وإيجاد النظريات المفسرة.

ونحن من خلال هذا العمل سنحاول الإحاطة الممكنة بهذا التخصص، ماهيته، موضوعاته ومجالاته، علاقاته مع بقية العلوم وبخاصة أهم التوجهات النظرية الرائدة فيه.

## الفصل الأول: ماهية علم اجتماع التنظيم والعمل.

أولاً: مفهوم علم التنظيم والعمل

1- ماهية علم اجتماع التنظيم

- تعريف علم اجتماع التنظيم:

هو أحد فروع علم الاجتماع، وتعتبر حديثاً نسبياً، ظهر نتيجة اتساع النمو التنظيمي في العصر الحديث، وما أنتجته من مشكلات تلك التغيرات الحاصلة داخل تنظيمات المجتمع الحديث. عرفه "ميتشل": تحليل للنظم الصناعية والتنظيمات والعلاقات بين الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع الأكبر.

ويعرفه "جيسبرت": العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية، ويهتم بالعلاقات الإنسانية والصناعية، وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة في المجتمع. "الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات، تنظيمات 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

- مجالاته:

المؤسسات الاجتماعية

المؤسسات الإنتاجية

المؤسسات الخدمية

المؤسسات الثقافية

المؤسسات الإعلامية

المؤسسات السياسية

المؤسسات الأمنية

النقابات... الخ

- قضاياها:

نسبة التنظيم ومكوناته الأساسية وطبيعة العلاقة بينها

أهداف التنظيم، المعايير والقيم السائدة فيه، فكلتا الأنتقال وكيفية اتخاذ القرارات، والقيادة وأنماطها.... الخ التنظيمي - العوامل المؤثرة فيه

- موضوعاته

التحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي،

أنماط القيادة، الاتصال ووسائله،

آليات اتخاذ القرار،

مشكلات التنظيم،

أداء العاملين،

التحليل الاجتماعي لأنماط الأداء التنظيمي،

الفعل التنظيمي... الخ

## 2- علم اجتماع العمل:

I- مفهوم العمل: هو ظاهرة إنسانية اجتماعية شاملة (مارسال موس) 1872 ذات أبعاد: بيولوجية، اجتماعية ونفسية. وهو يمثل العلاقة الدينامية بين الإنسان والطبيعة تتحقق من خلال استخدام التقنية. وهو عبارة عن ثلاثون جهود بدنية وقدرات عقلية وأخرى تقنية بغية تطوير حياة الإنسان والمج.

وهو في أبسط تعريفاته: كل جهد - فكري - عضلي - نفسي - مبذول نعرض الإنتاج والخدمة لتلبية الاحتياجات البشرية، ويقصد به لكل الجهود المأجورة وغير المأجورة بمفهوم عام، وبالمفهوم الخاص فهو ما يطلب منه أجر بالضبط.

II- وعليه فعلم اجتماع العمل هو الدراسة العلمية للعمل وما يترتب عليها من علاقات وتنظيمات مشكلات... الخ

## ثانيا: تطور علم اجتماع التنظيم والعمل:

تعود جذوره الحداثية إلى "آدم سميث"، "الكس توك فيل"، "كارل مارتين" و "اميل دوركايم" وغيرهم؛ إلا أن نشأته الفعلية كانت في ثلاثينيات القرن الماضي (1927) في جامعة هارفرد وجماعة التون مايو.

إن جوهر الفرق بين علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع العمل يمكن بالضبط في طبيعة الفرق بين الفكر الفرنسي والفكر الأمريكي، حيث أن الأول قد حصر مفهوم الصناعة في القطاع الاقتصادي الثاني "أي مفهومها الضيق" بينما يضيف عليها الثاني الطابع العمومي حيث يشير

إلى مفهوم الحضارة ذاتها، وهي بذلك تتضمن مفهوم العمل كظاهرة انسانية عامة وشاملة في مختلف المجالات والقطاعات.

ورغم أن جذور هذا التخصص في العصر الحديث يعود إلى "آدم سميث"، "الكس توك فيل"، "ماركس" و "دور كايم" إلا أن الجهود الحقيقية التي بذلها باحث علم النفس الاجتماعي في جامعة هارفرد ودراسات "مايو وفريقه" كانت ذات العلاقة الوطيدة بذلك في ثلاثينيات القرن الماضي (1927).

ومن جهة أخرى فإن جهود "جورج فريدمان" عالم اجتماع العمل الفرنسي وما قدمه في المشاكل الإنسانية للماكينة الصناعية (1945م) و "ورسالة في سوسولوجيا العمل" (1961م) تعد أهم الدراسات الفرنسية في هذا المجال؛ حيث حاول إبراز حجم التأثير السلبي للتطور التكنولوجي على العمل الأنساني. وقد زامنه تقريبا الفرنسي "آلان تورين" في في دراسته عن ظاهرة العمل في مصانع السيارات 1955م، حيث رأى أنه كثافة استخدام الآلات التقنية ستحدث تغيرات جذرية وعميقة في التنظيم والبنية المهنية للمؤسسة ليصوغ ما أسماه بوضعية العمل "العمل الآلي"، وقد شهد مسار هذا التخصص انعطاف عن ما كان سائد مع بحوث "مدرسة كامبردج" والتي كشفت عن ما أسموه بمقايضة العمال لسوء أوضاعهم داخل المصنع بما يتمتعون به من رفاهية خارج أسواره (السكن مثلا) وهو ما أسموه بالتنازل مقابل قبول نوع من التبرجس (تحول العمال إلى برجوازيين).

المراجع:

- 1- د ا: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011
- 2- اعتماد محمد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو المصرية، منتدى

سور الازبكية، [www.books4all.net](http://www.books4all.net)

3-أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003/2002

4-طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، dz-  
sociologie.blogspot.com

5-Roger Aim : L'essentiel de la Théorie des Organisations, Gualino Editeur, Paris, 2006

## الفصل الثاني: المفاهيم المجاورة: التنظيم، المنظمة، المؤسسة، الشركة

**أولاً: التنظيم:** وظيفته إدارية تهدف إلى رسم أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة أو وضع الأهداف والأنشطة الواجب تحقيقها، وتقسيم العمل وتوزيع الأنشطة على الأفراد وفق وظائفهم، ومن الصلاحيات والسلطات للمسؤولية وتحديد نطاق الإشراف.

إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديد ما بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ترتيب الطاقات الأنانية والمادية لتسهيل تنفيذ الأعمال بهدف الوصول إلى الغايات وذلك بتحديد المهام الضرورية وإسنادها إلى الأفراد القادرين بجهودهم على تحقيق هدف مشترك **(عبد عكوش: التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، ماجستير، علم التنظيم، 2005)**

**ثانياً: المنظمة:** مجموعة من الأفراد يسعون إلى تحقيق هدف محدد باتخاذ طرائق عديدة وهي تنطوي على 3 أبعاد، تنظيم اجتماعي، عون اقتصادي ونظام.

وقد عرفت المدرسة التقليدية على أنها: تكوين أو بناء هيكلية الذي نشأ أساساً على تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد السلطات والمسؤوليات وإنشاد وتأسيس العلاقات بين أجزائها المكونة.

**مدرسة العلاقات الإنسانية:** مجموعة أفراد نشطون لتحقيق هدف محدد.

**مدرسة النظم الحديثة:** نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية لكل منها مدخلاته وعملياته التحويلية ومخرجاته.

شخصية اعتبارية ذات كيان مستقل عن الأفراد المكونين لها، أو بواسطة جلب الإدارة منتخب بواسطة جمعية عامة للأعضاء.

كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية هادفة، له حدود شبه معروفة، يعمل بصورة منظمة ومستمرة إلى حدها بغية تحقيق أهداف مشتركة وتشمل العناصر والمرتكزات التي تشترط فيها أن تكون مترابطة متبادلة التأثير.

### ثالثاً: المؤسسة Institution

#### 1-تعريفها:

**لغة:** فعل أسس: إيجاد الشيء، فكل شيء مؤسس هو مؤسسة.

اصطلاحاً: فهي تدل على إيجاد عمل من جهة، ومن جهة ثانية على نتيجة ذلك العمل، ما يميز المصطلح أن المؤسسة تختلف عن باقي أشكال التنظيم الاجتماعي في كونها مستقلة عن العناصر المشكلة لها، ومتميزة عنها، بحيث تضيف لها شيئاً جديداً، لكن موجود فيها أولديها قبلاً. وغالباً ما يستدعي إيجادها حاجة اجتماعية فتخلق لدى أفرادها شعور بالاختلاف والتميز تجاه الآخرين، وتضطرهم للدفاع عنها لأنها تتحول إلى وجودهم الاجتماعي وتعبيراً على دورهم الاجتماعي.

والفرق بين المؤسسة والعقد أو التعاقد أن الأخير يزول بزوال الشروط التي أنتجته بينما تستمد الأولى ديمومتها من دوام الوظيفة التي تؤديها ومن مصالح الجماعة المرتبطة بها. وتعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: تنظيم اقتصادي يتسم بالاستقلالية المالية، معتمد اجتماعياً وقانونياً محدد يهدف إلى تحقيق الدمج بين عدة عوامل إنتاجية من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة.

المؤسسة "شخص أو جماعة" يحصل أو تحصل على براءة أو اعترافا يخولهم حقوقا وامتيازات قانونية معينة، وهي بذك حق الامتلاك والتجارة والتصنيع وكذا حق التقاضي، وأكثر أشكالها شيوعا المؤسسات الاقتصادية.

III- هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فردا أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات إلى زبائن في بيئة تنافسية أو غير تنافسية، استناد الى مجموعة من المعايير المجردة التي تتدخل في تنظيم حياة الجماعة، كالزواج وما يضبطه من معايير (عقد القران، الطلاق....) بحيث يشكل مؤسسة بذاتها الأخرى....

#### رابعاً: الشركة Company

##### 1-تعريفها:

IV- عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يسهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من المال أو العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.

V- منشأة متخصصة في الأعمال هدفها ربحي من خلال بيع المنتجات أو توفير الخدمات المتنوعة.

VI- عمل تجاري في مجال السلع أو الخدمات لتحقيق المال.

##### 2-الفرق بين المؤسسة والشركة:

من حيث التأسيس:

المؤسسة	الشركة من حيث الإجراءات
---------	-------------------------

<p>-اختيار الاسم الخاص لها وأن يكون منفردا.</p> <p>-طبيعة عمل الشركة.</p> <p>-الالتزامات القانونية المترتبة على الشركة.</p>	<p>-الوثيقة الخاصة بالمحل التجاري.</p> <p>-توفير وثيقة ملكية أو إيجار المعني.</p> <p>-الإذن الخاص بالأفعال أو نسخة عن المخطط التنظيمي.</p> <p>-تقديم هوية الأحوال المدنية أو جواز السفر الذي يمثل إثبات الشخصية.</p> <p>-توقيع الشخص المسؤول عن التأسيس.</p>
---	--

### من حيث الخصائص:

الشركة	المؤسسة
<p>-تعد كيان قانوني تتميز بالاستقلالية الخاصة عن مؤسسة.</p> <p>-ممارسة البيع، الشراء والمشاركة في الصفقات باسم الشركة.</p> <p>ذات مسؤولية محدودة (عادة) أي تقتصر مسؤولية المساهمة فيها على قيمة</p>	<p>-لها شخصية اعتبارية وقانونية مستقلة عن أصحابها.</p> <p>-تعتبر وحدة في القطاع الاقتصادي</p> <p>-لها أهداف نوعية وكمية قد تكون قصيرة ومتوسطة أو بعيدة</p>

سير وجودها سنكل عام مهما ظهرت تغيرات  
على ملكيتها.

### من حيث الأهداف:

المؤسسة	الشركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحقيق الأرباح.</li> <li>-التأثير في سلوك المجتمع.</li> <li>-تقديم التدريب.</li> <li>-البحث عن وسائل إنتاجية علمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأهداف المالية: واقعية وقابلة للقياس.</li> <li>-تنمية الموارد البشرية.</li> <li>-التدريب.</li> <li>-العلاقة التجارية</li> </ul>

### المراجع:

1- عبد عكوش: التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، ماجستير في علم اجتماع التنظيم

والعمل، 2005

## الفصل الثالث: اتجاهات دراسة التنظيم في علم الاجتماع الكلاسيكي

### 1- جذور دراسة التنظيمات من علم الاجتماع

#### تمهيد:

لا تعتبر التنظيمات الحديثة بمثابة اختراعات جديدة، ولكن جذورها التاريخية ترجع إلى آلاف السنين قبل الميلاد (الحضارة الفرعونية، الحضارة الصينية). إلا أن المنظمات في صورها الحديثة قد أصبحت أكثر تعقيدا، وأكثر صلة بحياة الفرد والجماعة وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية.

ولهذا فقد أصبحت دراسات السلوك التنظيمي والمنظمات أكثر الدراسات جاذبية لعلماء التنظيم والاجتماع بغية توضيح المفاهيم، الموضوعات والقضايا المتعلقة بها.

ونحن عندما نتكلم عن هذا الجانب من السلوك الإنساني باعتبار الفرد كائن اجتماعي فإننا نجد أن هذه المبادرات في علم الاجتماع تعود إلى الرواد الأوائل في هذا التخصص من أمثال: أوجست كونت، هربرت سبنسر وإميل دوركايم، وفيما يأتي سنحاول تسليط الضوء على هذا البعد في أعمال أولئك الأعلام.

#### أولا: في أعمال أوجست كونت

طبعا أن التخصص المتخصص في تحديد تحليلات البناءات التنظيمية في أعمال كونت سيتوجب منا الكثير من التدقيق على حقيقة هذه الرؤية السوسيولوجية في هذا المجال وعموما نستطيع تلخيص هذه الإسهامات في الآتي:

### 1-المجتمع الصناعي الحديث: (Modern Industrial society):

وقد تأثر في هذا المجال بأعمال كل من "مونتيسكو" (Montesquieu)، وكوندرسية و"سان سيمون". وقد عكس تحليل كونت لطبيعة المجتمع الصناعي الحديث وتنظيماته المتنوعة حقيقة الواقع الاجتماعي الذي عاصره، وطبعاً كان تحليله انطلاقاً من مبدأ التطور "النشوء" الذي اكتشفه لفهم تطور العقل البشري وتحقيق مرحلة التنظيم الاجتماعي من أجل تطوير الحضارة.

هذا وقد تأثر أيضاً بأفكار أخرى لمونتيسكو كفكرتي الإرادة الاجتماعية ودور الحكومة التي توضح طبيعة التطور الحضاري، والتي أدت إلى ظهور التنظيم الصناعي، وطبعاً فحسب كونت فإن بلوغ هذا النوع الجديد من المجتمعات لا يكون مفاجئاً وإنما تسبقه مرحلة انتقالية (مرحلة التحول transitional period) من مرحلة المجتمعات الإقطاعية.

وهكذا فإن هذه المرحلة الجديدة تستمر بطابع التفكير العلمي والصناعي الذي حل محل التفكير اللاهوتي الغيبي، الذي يخطط له العلماء والمفكرين بدلاً من رجال اللاهوت والقساوسة. وبهذا تكون القوى الروحية The spirital lower قد تحولت لأيدي العلماء العلمانيين للعمل على خدمة تقدم النظام الاجتماعي. وقد ركز في هذه العملية على نشأة طبقة الصناعيين Industrialistes في هذا المجتمع (رجال الأعمال، المديرين، الممولين وأصحاب البنوك...).

باختصار التنظيم الاجتماعي الحديث يتسم بالطابع العقلاني، وانجاز المشروعات الصناعية، وتوجيه صراع الإنسان ضد الطبيعة واستغلال الموارد بصورة علمية منظمة.

وعموماً نقول أن فلسفة "كونت" السوسيولوجية الوضعية تتركز حول ثلاثة أفكار ورئيسه لفهم طبيعة المجتمع والتنظيم الصناعي الحديث، نوجزها في الآتي:

أولاً: حسب كونت فالمجتمع الصناعي الحديث سيتحول إلى مجتمعا عالميا (universal) لأنه في الحقيقة عبارة عن تنظيم صناعي يقوم على العقلانية والإنجاز وكفاءة الاداء، ومبدأ تقسيم

العمل (devison of labor)، والتخصص (specialization) وهو ما يميزه عن التنظيمات الأخرى.

ثانياً: التوجه نحو عالمية التفكير العلمي (scientific thinking)، وهذا ما كان يهدف إليه من دعوته لضرورة تبني المنهج الوضعي كأساس للتقدم والتطور الحضاري.

ثالثاً: التركيز على نظام السياسية الوضعية Positive political system، والتي تدور حولها بعض القضايا كتلك المتعلقة بوجود الإحاطة بمصدر التنوع والاختلاف في التقدم الحضاري بين الشعوب.

وفي الأخير نشير إلى أن افكار كونت هذه كانت وليدة ظروف عصره والتي اتسمت بالحقائق الأساسية الآتية: -حرية العمل.

-تطبيق العلم في الصناعة.

-نشأة التنظيم العقلاني.

-الاهتمام بالقيمة الأخلاقية للفرد.

## 2-تقسيم العمل (Devison of labour):

لقد ركز كونت في تحليلاته في هذا المجال على ما أسماه بالاستاتيكا الاجتماعية الديناميكا الاجتماعية باعتبارهما نظرية عامة عن طبيعة النظام الاجتماعي، تركز الأولى على مبدأ الانسجام والتوازن بين ظروف وواقع الإنسان ونظمه وبنائه في المجتمع، وتركز الثانية على عملية التقدم والتغيير الاجتماعي، وطبعاً تكمن حقيقة النظام الاجتماعي في كلا الصورتين في تأكيد فكرة

الاتساق العام (الارتباط الضروري بين عناصر المجتمع)، والذي يعد بمثابة التضامن الاجتماعي (social solidarity).

هذا وقد ركز كونت في فهمه للمجتمع على مفهوم تقسيم العمل، هذا الأخير الذي جاء كنتيجة لانتشار الصناعة وانعكاساتها على البناء الاجتماعي في المجتمع الصناعي

2- حدد قيمة مفهوم العمل، "بحيث أنه على الرغم منذ الاختلافات الجغرافية والمكانية، واتساع حجم المجتمعات الحديثة، وما ترتب عليه زيادة تقدم في سبل الاتصال والتبادل ونظم التوزيع، وكل ذلك قد أثر على تغيير واضح في الأنساق النظامية والإدارية والاتجاه نحو مركزية السلطة السياسية"، وهو ما أدى عموماً إلى تطور نظام تقسيم العمل.

3- ميز بين نوعين من المجتمعات:

أ- المجتمعات العسكرية: التي تقوم على أساس التعاون الإجباري وهو ما ينعكس على طبيعة التنظيمات الداخلية (هجوم/ دفاع).

ب- المجتمعات الصناعية: ذات الطابع الاختياري التطوعي، مما يجعل تنظيماتها قائمة على طابع تبادل الخدمات نتيجة لزيادة تقسيم العمل والتخصص

ج- كما قدم مقترح ثالث يتوسط النمطين السابقين أسماه بـ "النموذج المختلط" الذي يمزج بين مجموعة من الخصائص من كلا النموذجين.

**ثانياً: هربرت سبنسر:**

عموماً نقول أن أفكار "سبنسر" ونظريته قد تمخضت على عملية المماثلة العضوية أو البيولوجية بين التنظيم الاجتماعي والكائن العضوي بحيث اعتبر المجتمع كائناً اجتماعياً

Social organization. وتظهر هذه الفكرة في مناقشته لمفهوم التطور المجتمعات الإنسانية، فيذهب للقول بوجود بعض الخصائص المتشابهة بين الكائن العضوي والتنظيم الاجتماعي من حيث البناء والوظيفة، وأي تغيير ملحوظ على مستوى أعضاء الكائن العضوي أو أجزاء التنظيم الاجتماعي سيؤدي إلى تغيير من نوع آخر في أجزاء السعر الكلي.

\*وقد خلس سبنسر في تحليلاته إلى أن المجتمع يتكون من مجموعة من البناءات الاجتماعية (Social structures) تبادل الاعتماد على بعضها بعلاقات متداخلة، ويكون لكل بناء طابعه المميز وأهدافه ووظائفه الخاصة. وقد قسم النسق الكلي إلى ثلاثة أنواع من الأنساق المتداخلة والمتكاملة في الوقت نفسه، وهي:

-النسق الاستمراري the sustaning system: وهو يختص بالتنظيمات والنشاطات ذات الطابع الزراعي والصناعي.

-النسق التوزيعي Distributive system: ويتعلق بالتنظيمات والنشاطات التي يهتم بنظم الاتصال والتبادل.

-النسق النظامي the regulatory system: ويتعلق بالتنظيمات الحكومية والرسمية:

وقد كان هدفه من توضيح هذه الأنساق ووظائفها في المجتمع تحديد قيمة مفهوم تقسيم العمل وتطور ذلك النظام الذي يفسر طبيعة التعاون والتكافل بين الأفراد والجماعات بالرغم من وجود الاختلافات الجغرافية والمكانية، واتساع حجم المجتمعات الحديثة بصفة عامة، مما أدى إلى زيادة تقدم سبل الاتصال والتبادل ونظم التوزيع، وهذا أنتج تغيير واضح في الأنساق النظامية والإدارية والاتجاه نحو مركزية السلطة السياسية. (the centralisation of politoical authority)

\* هذا وتعتبر تحليلاته حول المجتمعات الصناعية والمجتمعات العسكرية من أهم الإسهامات التي قدمها، وذلك بتصنيف طبيعة المجتمعات واختلاف تنظيماتها وبنائها الداخلية، واختلاف نمط الوظائف حسب نوعية التخصص وتقسيم العمل.

\* وحسبما ذهب إليه فالمجتمع العسكري تقوم تنظيماته على أساس "التعاون الإجباري" the compulsory cooperation، وهو ما يعكس طبيعة التنظيمات الداخلية واستعدادها الدائم للحروب والعمليات العسكرية.

\* ما المجتمع الصناعي الذي تتكون تنظيماته على أساس "الطابع الاختياري التطوعي" مما يجعلها تتميز بطابع تبادل الخدمات نتيجة لزيادة تقسيم العمل والتخصص.

\* كما اقترح نموذجا ثالثا يتوسط النموذجين السابقين أسماه "النموذج المختلط the mix type" يمتزج بين العديد من خصائص وسمات كليهما.

\* هذا وقد تناول بالدراسة تحليل التنظيمات ذات المستويات الكبرى وتباين وظائفها، وكيفية تأثيرها على تغير الأنساق الاجتماعية والدينية والقيمية، ومدى تحديدها للعلاقات بين الفرد والمجتمع بصفة عامة.

\* وقد عالج سبنسر في إطار مناقشته لفكرة التغير الاجتماعي الذي حدث على البناءات التنظيمية والاجتماعية في المجتمع الصناعي الحديث قضية تقسيم العمل والتخصص، وتأثير المحليات The locolition والمجتمعات المحلية (communities) في تشكيل نمط الإنتاج الصناعي والتجاري. ويذهب للقول بأن التخصص في المهن والوظائف وانجاز الأعمال هي من أهم العوامل التي تساعد على نمو التنظيم الصناعي وزيادة الإنتاج.

### ثالثاً: إميل دوركايم:

1- اعتبر المجتمعات عبارة عن أنساق اجتماعية (Social systems)، تتكون من تنظيمات أو مؤسسات اجتماعية، تتكون من مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار.

2- تفسر العلاقات الاجتماعية داخل هذه التنظيمات بناء على ما أسماه بـ "النظام الأخلاقي"، باعتباره أساساً لاستمرار المجتمع.

3- عالج ما أسماه بـ "التضامن الاجتماعي" The social solidarity، باعتباره أساساً للحفاظ على تماسك المجتمع واستقراره، وقد قسمه إلى نوعين:

أ- التضامن العضوي: وهو ما تتميز به تنظيمات المجتمع الصناعي.

ب- التضامن الآلي: وهو ما تتميز به تنظيمات المجتمع التقليدي.

4- تكمن أهمية تقسيم العمل في ارتباطها بالقوة الإنتاجية the production Power وأيضاً بقدرة العامل، كما اعتبره شرطاً ضرورياً لتحقيق التنمية، لأنه مصدر الحضارة.

5- عالج ما أسماه بالجماعات الوظيفية Occupational groups، كالاتحادات Associations أو المؤسسات النظامية، التنظيمات، النقابات أو الاتحادات النقابية...

اذن تبدو أعمال إميل دوركايم متأثرة جداً بإسهامات أصحاب مدرسة التفكير الاجتماعي والسياسي الفرنسي خاصة "سان سيمون" وأوجست كونت"، وتعد كتاباته من أهم الإسهامات النظرية المتخصصة علمياً والدقيقة منهجياً ليس فقط في مجال علم الاجتماع ولكن في الكثير من التخصصات الأخرى، حيث قدم أهم الدراسات التي ساعدت على فهم تطور المجتمع الصناعي

الحديث، والتغيرات الفكرية والثقافية والاجتماعية الطارئة عليه، والتي ساهمت في تشكيل بناءاته وتنظيماته ومؤسساته الاجتماعية الحديثة والمعقدة، الشيء الذي جعل الإسهامات الدوركايمية بمثابة مرجعية فكرية فذة في مجال التنظير الكلاسيكي والحديث في دراسة التنظيمات.

وعلى وجه العموم قد تمثلت هذه الإسهامات في قضايا أساسية هي:

1- علاقة الفرد بالمجتمع: لقد ركز في تحليله لهذه العلاقة على جملة من المفاهيم والقضايا الأساسية والتي شكلت بحق جوهر الإبداع الدوركايمي.

إذا اعتبر المجتمعات أنساقا اجتماعية (social systems) مكونة عن تنظيمات أو مؤسسات اجتماعية، تتكون من مجموعات من الأفراد والجماعات تسعى لتحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، ورأى أن علم الاجتماع هو الذي يتكفل بدراسة المجتمع وتنظيماته المختلفة بشكل يتميز عن باقي العلوم المختصة بهذا المجال، حيث أنه يعالج الحقائق الاجتماعية على أنها "أشياء" يمكن فهمها بتفسير علاقاتها المتداخلة وأسباب حدوثها في النسق الاجتماعي باعتباره الوحدة الكلية، ولكن أكثر من ذلك تفهم من خلال معرفة التغيرات التي تحدث على البناءات الاجتماعية وتفاعلها المستمر عالج فكرة أو حقيقة اجتماعية (social fact) تتعلق بـ "الوعي" أو "الشعور الجمعي" (collective consciousness)، بحيث يعتبر الفرد عضوا في المجتمع، على اعتبار أن هذا الأخير كائنا اجتماعيا (social organism) "يتكون من مجموعة من العلاقات المتداخلة للبناءات والتنظيمات المجتمعية. وهنا يبدو تأثر بالمفهوم السبنسري "قانون العضوي" (super-organic).

\*اعتمد في تفسيره لشبكة العلاقات (Relationships net) التي تتكون منها التنظيمات الاج على ما أسماه "النظام الأخلاقي" باعتباره أهم سمة ومقوم أساسي لوجود المجتمع واستمراره وتعد هذه أهم قضية اهتم بها عموما، وخاصة في تحليلاته للدين، تقسيم العمل والتنظيمات العائلية

والمحلية وتحليله للجرائم بما فيها الانتحار... الخ بغية تفسير السلوك الفردي داخل تنظيم المجتمع واحترامه لقواعده ونظمه الأخلاقية والدينية.

\*عالج مفهوم الأنومي (concept of anomie) في تحليله للعلاقة بين البناءات التنظيمية والبناء الاجتماعي social sutructure، وذلك للوقوف على مشاكل التنظيم الاج التي تعبر عن وجود خلل في علاقة الفرد بالمجتمع من ناحية، وفي علاقة الفرد بالتنظيمات المجتمعية من ناحية أخرى.

\*كما عالج ما اسماه بالتضامن من الاجتماعي (the social solidarity) باعتباره أساس للحفاظ على تماسك المجتمع واستقراره.

رأى دوركايم بأنه نمط المجتمعات الصناعية الحديثة وما استحدثته من ظروف لوعي الاجتماعي والامتثال للقواعد المعيارية داخل التنظيمات الاجتماعية...).

يستوجب تغيير جذري في البناءات التنظيمية ونوعية المؤسسات حتى تكون قادرة على إعادة بناء المجتمع الجديد على أسس من القواعد الأخلاقية كرسى روح التضامن والسعور الجماعي.

## 2-تقسيم العمل والتضامن الاجتماعي:

لقد عالج دوركايم موضوع تقسيم العمل بكثير من الدقة في التحليل استنادا إلى المدخل البنائي الوظيفي والمنهج التاريخي المقارن، مع عدم إغفال واقعية التداخل بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعي في طوق التفكير وعرض النتائج، مما أنضج لديه طريقة سوسولوجية متعمقة تميزت عن إسهامات كل من سبقوه وحتى من عاصروه.

\*إذن فدراسته للعمل تعكس مدى اهتمامه بتحليل الواقع الاجتماعي وتفسير ظواهره المعقدة للوقوف على أهم العوامل التي تؤدي إلى التغيير والتطور الجذري في جميع أنماط الحياة

الاجتماعية، وتشكيل العديد من البناءات التنظيمية، السياسية، الدينية والاقتصادية في المجتمع الحديث.

\*ورغم أن ظاهرة تقسيم العمل قد تم تناولها منذ القديم، إلا أن هذه الظاهرة قد عرفت في العصر الحديث تطورات أكثر تعقيدا ترتبط بالمتغيرات المستجدة في المجتمعات الصناعية الحديثة مثل تطور المكتبة وتطور رأس المال، الشيء الذي استوجب تحديث نظام تقسيم العمل من أجل تطوير المهن والوظائف على أساس التخصص socialization ليس فقط في الجانب الصناعي والتجاري ولكل في جميع مجالات الحياة المجتمعية.

\*بمعنى أن تقسيم العمل أصبح حاجة ملحة ملازمة للتطور والتغيير الذي حدث البناءات التنظيمية والاجتماعية في المجتمع خاصة بعد ما أحدثته الثورة الفرنسية من قيام للثورة الصناعية وظهور ما سمي بنظام المصنع.

\*لقد ركز دوركايم في تحليله للتغيرات التنظيمية والمجتمعية في المجتمع الغربي على ثلاثة فكر رئيسية.

1-تحديد طبيعة تقسيم العمل واكتشاف الحاجات الاجتماعية لإتباعها.

2-البحث عن أسباب تقسيم العمل.

3-تفسير التغيرات والتفكك الذي حدث على البناء الاجتماعي.

عالج تحليله لهذه الظاهرة مفاهيم: الوظيفة function، الدور Role، النشاط activity الهدف object، النتائج results، المؤثرات effects...الخ بطابع سوسيولوجي من أجل التعرف على وسائل إشباع الحاجات والضروريات الاجتماعية (social needs)

\*وتكمن أهمية تقسيم العمل عند دوركايم في ارتباطها بالقوة الإنتاجية the production power، وأيضا بقدرة العامل.

-أنه شرط ضروري لتنمية وتطور المجتمعات على الصعيدين الفكري والمادي.

ركز دوركايم في دراسته كثيرا على تحليل العلاقة بين تقسيم العمل والتخصص بدراسة نمط الحياة الدينية والأخلاقية والنظامية، وبدراسته وتحليله لظاهرة الجريمة (crime)

-وقد رأى بأنه زيادة تقسيم العمل ستؤدي حتما إلى زيادة التخصص وخاصة داخل التنظيمات الصناعية والتجارية، لتؤدي دورها في زيادة الإنتاج وجودته، ومن ثم تصبح وظيفة تقسيم العمل على الصعيد المجتمعي تلبية احتياجات وضروريات المجتمع وأفراده

-تعرض في تحليله لهذه العلاقة إلى "مبدأ الدافعية (motivation) وأثرها على زيادة الإنتاج والاتجاه نحو المزيد من التخصص في العمل هذا المبدأ الذي أصبح مفهوما أساسيا في تحليلات نظام العمل داخل التنظيمات الصناعية في كل من علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي لاحقا.

-وتعد فكرتي التضامن الآلي Mechanical solidarity والتضامن العضوي organic so من أهم القضايا التي عالجها في تحليله لتلك العلاقة أيضا، حيث عالج في النوع الأول فكرتي التكامل الاجتماعي social integration والتجانس الاج s-homogenous، وعالج في الثاني ما عرفه باللاتجانس الاج social heteogenous في المجتمعات الصناعية الحديثة.

هذا وقد عالج دوركايم في هذا الإطار قضايا أخرى:

3-النقابات والاتحادات الوظيفية والمهنية: لقد عالج دوركايم ما أسماه بالجماعات الوظيفية (occupational groups) مستخدما عدة مفاهيم ك: الاتحادات Assiociations أو المؤسسات

النظامية Institution، أو التنظيمات organization والنقابات unions أو الاتحادات النقابية syndicates، والتي وجدت صداها لاحقا في كل من علم الاجتماع السياسي والتنظيمي كما حاول أن يقف على حقيقة تعريف النقابات المهنية وأنواعها وتطورها التاريخي ووظائفها باعتبارها من البناءات التنظيمية والسياسية التي تشكل الواقع السياسي والاجتماعي، وترتبط بالقواعد الأخلاقية المعيارية، وبأنساق النظام الاجتماعي العام ك: أنساق السلطة، الشرعية والقوة والتنظيم السياسي والدولة، ومن ثم تحليل أهدافها بالنسبة للأعضاء وبالنسبة للمجتمع.

كما عالج أيضا:

4- دور الدولة ووظائف السلطة

5- الاشتراكية والشيوعية والصراع الطبقي.

رابعاً: كارل ماركس

تظهر أهمية الكتابات الماركسية في المجال التنظيمي من خلال ما قدمته تحليلاته لطبيعة الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية لفهم أنواع التنظيمات الموجودة في المجتمعات المعاصرة، نوجز هذه النظرة في النقاط الآتية:

1- العلاقة بين الدولة والبيروقراطية (The state & Bureaucraty relationship)

ففي إطار تحليلاته التاريخية، ونقده لفلسفة هيجل الذي اعتبر أن البيروقراطية تمثل الجسر الممتد بين الدولة والمجتمع المدني، فقد رأى "كارل ماركس"

أ- أن الدولة هي تعبير عن المصالح الخاصة للطبقات الحاكمة، وعليه تبطل الفكرة القائلة بأنها تعبير عن المصالح العامة

ب- أن البيروقراطية ظاهرة لصيغة بالأنظمة الرأسمالية والدولة البرجوازية.

ج-وعليه، ففي ضوء التحول العقلانية (rationalization) ففكرة الدولة قد أصبحت غير

مقبولة إذن.

## 2- طبيعة التنظيمات:

وفي إطار طرحه الأفكار المادية قد وضع:

أ- أخذ البناء الفوقي (التنظيمات الاجتماعية، السياسية، الفكرية، الثقافية، القانونية والأخلاقية) تتحدد بناء على طبيعة البناء التحتي: التنظيم الاقتصادي.

ب- أن التنظيمات الموجودة في المجتمع الرأسمالي تكون دائما على نمطين: تنظيمات الطبقات الحاكمة والتنظيمات البروليتارية، وتكون طبيعة العلاقة بينهما خاضعة لمبدأ الصراع.

ج- أن تنظيم المجتمع الاشتراكي سيظهر فيه الحزب الشيوعي باعتباره وسيلة لتنظيم الدولة، وهو تنظيم بروليتاري (عمالي) يسعى لنشر وتعليم مبادئ الاشتراكية.

د- يتميز المجتمع الشيوعي بالتنظيم العقلاني والتوجه نحو الرشادة، بعيدا عن الطبقة والصراع وعن الدولة والأجهزة البيروقراطية.

## خامسا: النموذج البيروقراطي عند "ماركس فيبر"

### توطئة:

تعد ظاهرة البيروقراطية ظاهرة تنظيمية قديمة، إلا أنها نظريا في العصر الحديث ارتبطت بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، الذي كرس اهتمامه لتفسير ظهور الحركة الصناعية، وأسباب تمركز ظاهرة التصنيع الرأسمالي فقط في الأنظمة الصناعية الغربية

## 1-روح الرأسمالية:

ذهب "فيبر" إلى أن الرأسمالية قد ارتبطت بالمجتمعات الغربية على وجه التحديد، وفي تحليله لأسباب هذه العلاقة في كتابه "القيم البروتستانتية والروح الرأسمالية" فسرها بأن هذه المجتمعات تتميز بوجود حركة ثقافية خاصة ترتبط بالتفكير العقلاني بدلاً من التفكير التقليدي الذي يسود المجتمعات التقليدية، ورأى بأن الرأسمالية الغربية قد استندت أساساً إلى المشروعات القائمة على التنظيم الرشيد، والذي تتم إدارته وفق المبادئ الآتية:

-المبادئ العلمية

-الكفاءة في العمل

-التحصيل الثروة

-الإنتاج من أجل السوق ومن أجل الجماهير

وهذه في الحقيقة مبادئ مستمدة من القيم البروتستانتية والفلسفة الكالفينية ذات الخصائص النموذجية التي أهمها:

-العمل الشاق

-الاقتصاد في الإنفاق

-ضبط النفس

-الإبداع والترشيد

-تقديس العلم

وهذه القيم هي التي مثلت روح الرأسمالية الغربية.

## 2-تحليل "فيبر" لمفهوم البيروقراطية

لقد ارتبط مفهوم البيروقراطية عموما بمعناها الاصطلاحي لتعرف على أنها "حكم المكتب"، وهو ما جعلها تشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن "فيبر" قد حاول أن يضع لها مفهوما علميا أكثر شمولاً ودقة، وإن كان المحللون قد ذهبوا إلى أن هذا الأخير أي "فيبر" قد تعامل مع المفهوم (البيروقراطية) باستخدامات مختلفة حسب الموقف، إلا أنها قد ارتبطت أساساً بمفهوم الكفاءة والفاعلية والانجاز الإداري، وتظهر هذه الاستخدامات في الآتي:

-ذهب "بندكس Bendex" إلى أن البيروقراطية عند "فيبر" قد استخدمت كمرادف للتنظيم "organisation"، حيث حاول التركيز على الوسائل الإدارية بالذات باعتبار أن البيروقراطية ظاهرة ملازمة لزيادة التنظيمات وتعقدها.

-وذهب "بيتر بلاو P.Blau" في كتابه "دينامية البيروقراطية" إلى أن فيبر قد اعتبر البيروقراطية "ميكانيزم اجتماعي يعمل على تحقيق أعلى حد من الفاعلية الإدارية"، وهو ما يشير إلى الجهاز الإداري الفعّال.

-هذا وقد أشار لها على أنها "استراتيجية تنظيمية تعمل على تحقيق الانجاز الإداري للموظفين، فهي الطرق والوسائل التنظيمية التي تعمل على ضبط السلوك الاجتماعي وتحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة، ومن هنا جاء تركيزه على السلطة والتسلسل الصارم باعتباره أكثر الوسائل كفاءة.

## 3-نظرية هيكل السلطة:

أشار في نظريته إلى وجود علاقات للسلطة في مختلف المنظمات تخوّل الأفراد صلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم لإنجاز مهامهم، وقد ميّز في هذا الإطار بين ثلاثة أنماط للسلطة:

أ/السلطة الكارزمية: وتستمد هذه السلطة شرعيتها من الخصائص والسمات الاستثنائية التي يمتلكها القائد، مما يمنحه حق القيادة والسيطرة وتوجيه الإلتباع لتحقيق أهداف التنظيم.

ب/السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، بحيث يمنح الحق المكتسب الموروث وولاء الإلتباع القائد قوة التأثير في الأخير، ويقوم هذا النمط التنظيمي على جهاز إداري مميز يحتكم إلى القواعد التقليدية والعرف في وضع نظام الحكم، وتحتكم العلاقات فيه إلى الروابط التقليدية كالقربة...

ج/ السلطة القانونية (العقلانية): ويستمد فيها الحاكم قوة نفوذه من القانون وهذا ما يميز البيروقراطيات الحديثة.

#### 4- خصائص البيروقراطية الحديثة عند "فيبر"

أشرنا سابقا بأن "فيبر" قد ربط مفهوم البيروقراطية بالتنظيم العقلاني المتمم بالكفاءة والفعالية. وقد أوضح مفهوم "العقلانية" أو "الترشيد" "retiondization" بأنها: "أسلوب معني من التفكير، وتخيّل العالم الواقعي بمزيد من الرؤية النظرية والمفاهيم المجردة، بل يتضمن مزيدا من الانجازات الدقيقة المتخصصة، وأسلوب معين في الحياة ذي أسلوب رتيب منظم."

من هنا يمكن استخلاص الخصائص النموذجية للبيروقراطية الحديثة عند فيبر، والتي تختصرها في الآتي:

-مبدأ تقسيم العمل المستند إلى إجراءات وقواعد محددة يتمثل لها الأعضاء إلزاما

-مبدأ التسلسل "الهيراركية"؛ بحيث تتدرج الوظائف بشكل هرمي ركيب من الأعلى إلى الأسفل من حيث: المسؤولية، وكذلك السلطة، وذلك وفقا لقواعد واضحة ومحددة يتم في ضوءها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري في المنظمة

-الطابع الرسمي في تحديد: الاختصاصات الوظيفية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأعضاء داخل المنظمة، وفي تحديد العلاقات بين المنظمة والأعضاء والعكس في تحديد العلاقات بين المستويات التنظيمية داخليا

الطابع الكتابي: بحيث تتميز بأساليب التوثيق والسجلات والمستندات.

-الفصل التام بين الأنشطة الرسمية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي

-اختيار الأفراد وتعيينهم في المنظمة يكون استنادا إلى مبادئ الكفاءة والخبرة التخصصية والقدرة، وذلك وفقا لنظام التعيين والانتخاب بعيدا عن العلاقات الشخصية ومبدأ امتلاك وسائل السيطرة والإنتاج

-مبدأ الشمول والعمومية والثبات النسبي: إذ تتسم القواعد والتعليمات والإجراءات التي تمارسها المنظمة بأنها شاملة لكل الأبعاد التنظيمية وعامة غير استثنائية كما أنها تأخذ بعدا روتينيا ثابتا نسبيا.

وباختصار شديد فالنموذج البيروقراطي يتسم بركيزتين أساسيتين: التفكير العقلاني

### المراجع:

1- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم: ط5، دار المعارف، القاهرة، 1985

2- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم

3- السيد حسين رشوان: علم اجتماع التنظيم

4- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع الصناعي

## الفصل الرابع: اتجاهات دراسة التنظيم في علم الاجتماع النيوكلاسيكي

أولاً: المدرسة الإنسانية (النظريات السلوكية):

تمهيد:

لقد جاءت دراسات المدرسة الإنسانية إثر موجة الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية سيما حركة الإدارة العلمية، على اعتبار أنها قد ركزت كل جهدها واهتمامها على الجوانب المادية للمنظمة بأبعاد آلية أغفلت معها الجوانب الإنسانية، سواء كانت تلك المتعلقة بالجوانب النفسية للفرد، أو بالجوانب الاجتماعية للجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي Inormal organization، أو جانب الصراع داخل وحدات المنظمة.

وإن كانت هذه النظريات قد ضمت العديد من المدارس: الفلسفة الإدارية (نظرية X ونظرية Y) التفاعل، التناقض بين الفرد والمنظمة، إلا أننا سنحاول تركيز الاهتمام بالضبط بنظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية التنظيم الاجتماعي

### I- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ففي الفترة الممتدة من 1927م إلى 1932 تم عقد مشروع تعاون بين شركة ( Western Electric) ومجموعة أساتذة من جامعة هارفرد في الو.م.أ، تحت إشراف التوندمايو، وقد ضم فريق البحث أيضاً: (Rothmlis Berger)، (Dick son) ووارفر (warver) لإجراء مجموعة تجارب في مصانع "هاوثورن" غرب شيكاغو، لتنتشر سنة 1939 م في مؤلف "الإدارة والعامل"

1-التجارب: اخضع الباحثون 6 فتيات للملاحظة التجريبية أثناء الأداء، حاول فيها الباحثون التحكم في المتغيرات المادية كالإضاءة، فترات الراحة، فترات العمل والأجور.. الخ، وجاءت التجربة على مرحلتين، كان في مرحلتها الأولى ارتفاع في مستوى الإنتاجية، ثم استقراره في

المرحلة الثانية رغم إحداث تغييرات على مستوى الظروف المادية المحسنة بالشكل الذي كانت عليه قبل التجربة.

2-النتائج: لقد استنتج فريق البحث أن المصنع يؤلف "نظاما اجتماعيا (social) system) يتميز بوجود علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وذلك أكثر من الظروف المادية لع تأثيراته على مسارات الإنتاج ومستويات الأداء. وقد خلصت هذه المدرسة إلى الحقائق الآتية:

أ- إن كمية العمل لا تتحدد من خلال القدرة الفيزيولوجية فقط، ولكن أيضا من خلال الظروف الاجتماعية المحيطة.

ب- أن كلا من المكافآت والحوافز المادية والمكافآت المعنوية غير المادية تلعب دورًا في التحفيز وزيادة الإنتاجية، والتحقق مزيدًا من الإشباع النفسي له.

ج- إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال كفاءة تقسيم العمل ولكن أيضا من خلال نظرة العمال لأنفسهم على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية.

د- إن للقواعد غير الرسمية داخل الجماعة أشير على السلوك التنظيمي الفردي، وتساعد على تجاوز معوقات تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما دفع "مايو" إلى حث المهتمين في المجال التنظيمي على التركيز على الجوانب الآتية:

-التنظيم غير الرسمي وما ينتجه من علاقات بين العمال، وأثرها على إنتاجية العمل، وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، ذلك أن عناصر كتماسك الجماعة والتفاعل السليم تؤثر في الدافعية عند العمال (الروح المعنوية).

-التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من آثار على زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

-العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

-بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأعضاء، وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير

الرسمية.

## الفصل الخامس: الاتجاهات السوسولوجية الحديثة في دراسة التنظيم:

أولاً: شيستر برنارد (chester Barnard)

### 1-اسهاماته:

-حلل برنارد المنظمة باعتبارها "نسقا تعاونيا Ca-operative system"، وقد غرفه على أنه: «مركب معقد فيزيقيا، بيولوجيا، شخصيا وسوسولوجيا، يتميز «بعلاقة مميزة» تبدو من خلال التعاون بين أعضائه» ... «ويكون كل نسق أو نظام تابع للانساق الأكبر منه- والذي هو جزء منها- إضافة إلى أنه يتمون بدوره من مجموعة من الأنساق الفرعية ليشكل نسقا تعاونيا داخليا.»

وقد ذهب برنارد إلى أن النسق التعاوني ينقسم إلى أربعة تقسيمات توجد داخل التنظيم بالفعل، وهي:

- أ-تظهر في علاقات البيئة الفيزيقية/ فهو ليس معزولا عنها.
- ب-علاقات البيئة الاجتماعية: وارتباط كل العناصر الاجتماعية بعلاقات بالموقف التعاوني
- ج- علاقات الأفراد: إذ يعد الأفراد أهم عنصر في هذا النسق.
- د- وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.

وهكذا يظهر التنظيم بالنسبة إلى "برنارد" على أنه: «نسق يعتمد على ترتيب النشاطات أو القوى الاثنين أو أكثر.»

2-انتقد "برنارد" المبدأ التقليدي للسلطة الذي يرى بانحدار مبدأ السلطة من الأعلى (القمة)، ورأى أنها يجب أن تأخذ اتجاهها معاكسا، ورأى أن استجابة المرؤوس لقرارات الرئيس تكون إيجابية إذا اقترنت ب:

2-أ- قدرته على فهمه للقرار، وفهمه فعليا بشكل تطبيقي وصحيح.

2-ب- ألا يتعارض القرار مع أهداف المنظمة.

2-ج- ألا يتعارض مع مصالحه الشخصية (المردودية الإيجابية تحفز على قبوله).

-هذا وقد عرّف ما أسماه بـ "منطقة السواء" أو "منطقة الرضوخ"، حيث يتم تنفيذ القرارات دون مناقشة في هذه المنطقة، وتزيد نسبة المناقشة (الرفض القبول) خارجها، وقد أشار إلى أنه كلما زادت المكافآت على الأعباء وتم الاقتناع بها (زيادة الحوافز) كلما اتسع نطاق هذه المنطقة.

4-وضح حقيقة الميكانيزمات المؤثرة على دافعية الأفراد واستشارة تعاونهم، من خلال طرحه لفكرة المغريات (البواعث Inducements) المقدمة للحصول على إسهاماتهم (contributions) وانجاز أعمالهم على أكمل وجه.

**ثانيا: فيليب سليزنيك:**

1- عالج "سليزنيك" البناءات التنظيمية بمنظور بنائي وظيفي (التنظيمات التجارية، الصناعية الحكومية، الأحزاب السياسية...)، وقد اعتبرها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني مميز في تحديد أهدافها.

2- عرّف البناء الرسمي على أنه "البناء الذي يعبر عن الفعل العقلاني"، ورأى بأن انساق هذا الفعل تظهر في صنفين:

2-أ- نسق الفعل: لما يتطلبه البناء الرسمي من عناصر للتحكم، الضبط والتفويض.

2-ب- النسق الرسمي: لما يستوجبه البناء التنظيمي من تكيف مع البيئة الخارجية. وقد رأى أن التنظيم تستوجبه "العناصر غير العقلانية" التي تظهر في السلوك التنظيمي، الشيء الذي يستوجب "نسقا تعاونيا" بين بناءات التنظيم لخلق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك التنظيمي

3-عالج الجماعات غير الرسمية، واعتبرها أنساق ضبط تظهر أهميتها في مراحل التحول التنظيمي.

4-أكد "سلزنيك" على ضرورة "تفويض (تحويل) السلطة" في مجال دراسة النتائج غير المتوقعة. وقد اعتبر تفويض السلطة ميكانيزم يعمل على التنسيق وال ضبط، وتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم البعض وبالتنظيم نفسه.

- شرح نموذج سليزنيك:

سيؤدي مطلب الرقابة من طرف الإدارة العليا إلى زيادة في تحويل السلطة، مما ينتج عنه بشكل مباشر جملة من النتائج نذكر منها:

أ-زيادة مستوى التدريب في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشاكل.

ب-زيادة مستوى الفارق بين أهداف بين أهداف المنظمة والانجاز المحقق لصالح الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة.

ج- زيادة تجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتحويل

د- تؤدي التجزئة إلى الصراع بين الأعضاء، مما يخلق نوع من الاستراتيجيات الداخلية لصنع القرارات.

هـ- يؤدي الفارق بين الأهداف العامة والانجاز الفعلي بالإدارة العليا إلى التوجه إلى تحويل السلطة، ويؤدي ذلك إلى مزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.

### ثالثاً: ألفن جولدز

1- قام جولدز بدراسة "النموذج البيروقراطي الفيبري"، وتوصل إلى:

1-أ- على عكس ما ذهب إليه فيبر، فالتكنولوجيا ليست المتغير الأهم الذي يمكن من خلاله فهم طبيعة البناءات البيروقراطية وسيما مبدأ تقسيم العمل، لأن التركيز على هذا البعد سيغيب إدراك كل التغيرات التي تطرأ على التنظيم وأفراده.

1-ب- ناقش فكرة أهمية زيادة الحجم التنظيمي كمتغير هام لتفسير البناءات البيروقراطية.

2- ميز "جولدز" بين نوعين من القواعد البيروقراطية داخل البناءات التنظيمية:

2-أ- قواعد ذات طابع جزائي وعقابي: تستمد شرعيتها من الهيئة الإدارية.

2-ب- قواعد ذات طابع نيابي: تستمد شرعيتها من أسس الديمقراطية، تستهدف احتواء

الصراع الداخلي:

3- ميّز بين مستويين مختلفين من النماذج:

3-أ- النموذج الرشيد The Rational type: المستمد من النظرية الفيبرية

3-ب- نموذج النسق الطبيعي The Natural system: ويدخل حول الكيفية التي تحافظ

بها التنظيمات على استمرارها.

وينظر نموذج النسق الطبيعي إلى التنظيم ككل طبيعي، أو كنسق يعمل على تحقيق الأهداف

وجميع متطلبات التنظيم، والعمل على ملائمة التغيرات الخارجية للتنظيم. وهو ما يمكن من معرفة

التداخل بين البناءات التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية، حتى يعكس الصورة الواقعية لطبيعة

تلك العلاقات والأنشطة.

## - شرح نموذج "جولدنر":

أ- يؤدي مطلب الرقابة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يقلل علاقات القوة داخل المنظمة.

ب- بروز تمثيل الجماعة لقبول سلطة المشرقين نتيجة لتفاعل الفروقات السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وذلك سيؤدي إلى تخفيض مستوى التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية

ج- سيؤدي تحديد الحد الأدنى من الأداء وتوسع معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا إلى انخفاض مستوى الانجاز الفعلي عن الممكن انجازه.

د- سيؤدي الفرق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين الانجازات الفعلية إلى شعور الإدارة العليا بالفشل، وبالتالي عدم التوازن مع النظام الأكبر.

هـ- يدفع عدم التوازن الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وأحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.

و- سيؤدي أحكام الإشراف إلى ظهور علاقات القوة، وزيادة مستوى التوتر داخل جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن المحقق مسبقا في ظل القواعد السابقة (السلطوية في الإشراف).

## رابعا: نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز

1-أ- اعتبر "بارسونز" التنظيم نسقا اجتماعيا، إلا أنه لم يطابق بينه وبين المجتمع، حيث اعتبره وحدة اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وذلك ما يستوجب إجراءات تنظيمية تضمن ذلك.

1-ب- يتكون التنظيم من أنساق فرعية (sub-system) كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، ويعدّ بدوره نسقا فرعيا من نسق اجتماعي أكبر وأشمل (كالمجتمع).

1-ج- حدد بارسونز خصائص النسق التنظيمي في الآتي:

ج-1- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية، باعتبارها تلعب دورا وظيفيا يعمل على استمرار التنظيم.

ج-2- بين أهمية الجماعة والدور التنظيمي، وتلعب القواعد المعيارية دورا في تحقيق التكامل الوظيفي من خلال التزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية، وذلك أنها وسيلة للضبط والتحكم.

ج-3- أكد على أهمية عملية اتخاذ القرار، وأوكلها إلى الأفراد الذين لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم وأعتبرها أداة وظيفية هامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وثبات التنظيم.

2- أكد "بارسونز" على أهمية "النسق القيمي" valuation system في تحديد:

2-أ- الظروف الداخلية والخارجية للتنظيم، حيث أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تضفي الشرعية على الأهداف، لأنها تؤكد على إسهامه في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) على تحقيقها، وهذا يفترض أساسا إنسجام قيم التنظيم مع قيم المجتمع الذي توجد فيه، وذلك ما يعطي أهداف التنظيم الأولوية على أهداف الأنساق الفرعية التي يتضمنها من حيث التحقيق.

2-ب- لتحقيق التوازن والاستمرار للتنظيم، أما ما أسماه "التغيير التنظيمي"

2-ج- لتحديد مجالات السوق والعمل والمنشور المالي للتنظيم.

3- يذهب "بارسوز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، هي:

3- أ- مطلب المواءمة: ويتعلق بمشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

3- ب- مطلب لتحقيق الأهداف، ويتمثل في الأدوات والكيفيات التي يحرك بها موارده من أجل تحقيق أهدافه.

ويعتبر كل من متطلي "المواءمة" و "تحقيق الأهداف" متطلبات وظيفية تهتم بالعناصر الخارجية للنسق التنظيمي.

3- ج- التكامل: وهو يشير إلى العلاقات فيما بين الوحدات، سيما تلك التي تكفل تحقيق التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

3- د- الكمون (خفض التوتر): وهو مطلب يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ويتعلق المتطلبان التكامل والكمون بالظروف الداخلية للنسق. ويشير مطلب الكمون أيضا إلى مطلبين آخرين:

3- د- 1- الحفاظ على النمط: ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، وأدواره في الجماعة الخارجة عن نطاق التنظيم (كالأسرة).

3- د- 2- احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الأفراد لأداء مهامهم التنظيمية.

4- قدم "بارسوز" تصنيفا للتنظيمات، حيث يوجد:

4- أ- تنظيمات اقتصادية.

4- ب- تنظيمات سياسية.

4-ج- تنظيمات تكاملية.

4-د- تنظيمات تدعيم النمط.

### خامسا: روبرت ميرتون "Robert Merton" (نظرية المعوقات الوظيفية)

1- لقد اعتبر "ميرتون" أن البناء الاجتماعي التنظيمي يتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط المترابطة وظيفيا لتحقيق الأهداف، وقد اعتبر أن كل بناء تنظيمي:

1-أ- حالة متكاملة وظيفيا، أو تسلسلا وظيفيا تراتبيا، يُفرز تدرجا في المكانات وترتبط كل منها بعدد من القواعد والالتزامات والامتيازات المحددة رسميا، والتي تركز على الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات.

1-ب- السلطة عبارة عن قوة ضبط وتحكم داخل التنظيم، بحيث لكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، وهكذا فالسلطة ترتبط بالوظيفة لا بالأشخاص.

1-ج- ترتبط الوظائف ببعضها من خلال نسق من العلاقات الرسمية، وتفصل بينها أو بين الذين يشغلونها مسافات اجتماعية.

1-د- لتحدد المكانة المعروفة والعلمية للأفراد حسب الأدوار التنظيمية التي يمارسها وموقعه في التسلسل الهرمي والمهن داخل التنظيم

2-لوضع نموذج البيروقراطي قام "ميرتون" بدراسة "النموذج البيروقراطي الفيبري" وقد ميّز

بين جانبيين فيه:

2-أ- إيجابيته:

\*رأى "ميرتون أن -كما ذهب فيبر- فالبيروقراطية تقدم نسق ضوابط معين من الجزآت والاجراءات الرسمية.

\*اعتبر أن تحليل فيبر للبناء التنظيمي مدخل هام يعمل على التخلص من العلاقات الشخصية اللاعقلانية.

\*أنه بزيادة التحول البيروقراطي يصبح الانسان التنظيمي على درجة كبيرة من الاهمية من خلال ضبط علاقاته بوسائل الانتاج.

2-ب- سلبياته:

\*رأى فيبر قد أغفل جوانب مثل عدم الكفاءة والقدرة داخل التنظيم، وأيضا ما أسماه بالخلل التنظيمي

\*كما أغفل الجوانب الوجدانية للأفراد والجماعات غير الرسمية، باعتبارها ميكانيزم تنظيمي ذي أغراض وظيفية يعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- شرح نموذج ميرتون:

إذن فجمود السلوك يؤدي إلى ثلاثة نتائج:

-إشباع الحاجة الأصلية للرقابة.

-زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم.

-زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الإنتاج.

ويؤدي ذلك إلى:

-جمود السلوك وتتميطه لتحل القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف

-ضعف قوة الإدارة في الاستجابة لشكاوى الزبائن.

وبهذا تبرز حقيقة إغفال النموذج الفيبري لظاهرة جمود السلوك داخل التنظيم، إلى جانب قصور النظرة إلى المنظمة باعتبارها نسقاً واسعاً (ضرورة النظر إليها على أنها نسق مفتوح)، وإن كان "نموذج ميرتون" نفسه قد جاء معقداً في علاقاته، يصعب معه الإجابة على التساؤلات حول نموذج ماكس فيبر.

نستطيع القول أن ميرتون قد أوجد له مكاناً متميزاً بين النظرية البنائية الوظيفية سيما نسقية بارسونز والماركسية (الكلاسيكية والمحدثة).

تكمن أهمية تحليلات ميرتون في تطور الاتجاه الوظيفي من خلال تحديثه، وذلك من خلال الإضافات والتحليلات والتفسيرات الجديدة، كمحاولة منه للتعرف على التحليلات الوظيفية وعلى الأخص العلاقة المتبادلة بين البناء والوظيفة وهذا ما جعل ميرتون يطرح نوعين من الوظائف التي تظهر في البناءات والأنساق الاجتماعية وهي:

### الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة

\_ 1 الوظائف الظاهرة: وهي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة، والتي تعكس عموماً أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه. وأهي تلك الوظائف الموضوعية التي تساهم بصورة إرادية في تكييف كيان معين.

\_ 2 الوظائف الكامنة: وهي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة وغير مقصودة وغير متوقعة، ولكنها أيضاً تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم

بصورة ايجابية أو سلبية (انحرافية) في نفس الوقت سواء للأعضاء ا والى النسق او التنظيم الاجتماعي ككل.

وقد طرح ميرتون على سبيل المثال طبيعة النسق السياسي وآلياته ومؤسساته ككل التي تتضمن نوعية من الوظائف (الكامنة والظاهرة) فالوظائف الظاهرة تكمن في المحافظة على الحقوق والواجبات السياسية للفرد، أو الأعضاء والتنظيم الاجتماعي ككل، كما يوجد عدد من الوظائف الكامنة والتي يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد التنظيمية، وغير ذلك من مظاهر سلبية أو كما أسماه بـ "الانحرافات أو الخلل الوظيفي".

#### المعوقات الوظيفية:

لم يهتم ميرتون بالجوانب الستاتيكية بالبناء الاجتماعي، وفي هذا طرح فكرة المعوق الوظيفي ليشير به الى تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها من تكيف النسق أو توافقه، ويوضح أهمية هذا المفهوم بقوله: "ان مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الدينامية والتغير".

#### البدائل الوظيفية:

أنماط الاستجابة عند ميرتون: التي تحدد الهوية بين عوامل تحقيق الاهداف المرغوبة والمحددات الثقافية لها (النجاح) ومحدودية الفرص المشروعة لتحقيق تلك الاهداف

- نمط الامتثال

- نمط الابداع والابتكار

- نمط الطقوسية

- نمط الانسحابية

- نمط التمرد

### سادسا: نموذج التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Type) لميشال كروزي

1- اعتبر "كروزي" التنظيم ظاهرة مستقلة واصطناعية، يكون فيه سير التنظيم وفق استراتيجيات متعددة ومختلفة، بحيث لكل جماعة أو فئة استراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل استراتيجية الخاصة به

2- اعتبر الفرد داخل المنظمة، فاعلا يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ومرتبب بمتابعة أعماله، ويعتبر هذا الفاعل عنصرا أساسيا في التنظيم، وأن مسارات تفكيره ومواقفه وسلوكاته داخل المنظمة عبارة عن استراتيجيات عمل.

3- وبعد دراسته لوكالة محاسبة بباريس، وكذا ثلاث مصانع، كوصل إلى نموذج التحليل الاستراتيجي، والذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية هي:

3-أ- لا يتقبل الأفراد أبدا أن يعاملوا كوسائل لتحقيق أهداف تنظيمية مسطرة من طرف المسؤولين، بل إن كل فرد أهدافه الخاصة به، التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم، ولذا فهذه الأخيرة عليها أن تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.

3-ب- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات تمنحه إمكانية ممارسة نوع من الاختيار.

3-ج- استراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية، التي يشترط فيها أن تكون عقلانية محدودة.

4- تعد "السلطة" مفهوما مركزيا في النموذج الاستراتيجي، وقد اعتبرها "علاقة تضع الفاعلين في صراع لتحقيق الهدف العام، والذي يتحكم بدوره في الأهداف الشخصية. "والسلطة" علاقات غير متوازية، تفرض التبادل والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة".

4-أ- منابع السلطة: وهي أربعة:

\*المنبع الأول: يرتكز على القدرة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه .

\*المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي.

\*المنبع الثالث: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط.

\*المنبع الرابع: يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية.

4-ب- اعتبر أن السلطة تسهم في خلق شحنات انفعالية vécu émotionnel قوية ستسهم

بدورها في سير العلاقات داخل المنظمة. وقسم هذه العلاقات إلى نوعين هما:

4-ب-١- علاقات ودية: المستويات المرؤوسة.

4-ب-٢- علاقة ضغينة (hostility): وتتوجه من المستويات المرؤوسة إلى الأطر العليا

وتعد استراتيجيات دفاعية للعاملين للحفاظ على درجة من الحرية.

4-ج- تكلم عن أهمية السلطة غير الرسمية (فئة عمال الصيانة في المصانع المدروسة)،

حيث أصبحت سلطة توازي سلطة الإدارة، يمكنها التفاوض من موقع قوة. ليخلص لأن بنية النشاط

الجماعي يعتبر نسقا للسلطة، حيث أن هذا النشاط ليس إلا سياسة يومية، والسلطة مادته الأولية،

ونتيجة لسعي الأفراد لتحقيق حريتهم النسبية داخل التنظيم يدخلون في صراع من أجل السلطة

(فتغير مصدر كل الصراعات).

4-د- خالص كروزيه إلى أن: "السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك، أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق." وكلما زاد نطاق منطقة الشك كلما زاد مقدار السلطة الناتجة عنها والعكس (علاقة طردية).

- أطروحة ميشال كروزيه في التنظيم البيروقراطي " MichelCrozier "

يعتبر ميشال كروزيه مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طوّر اقتراب انماط اليسرورات التنظيمية المبنية على السلطة،

لقد استفاد كروزيه من المنظورات النظرية كالبنائية الوظيفية، والماركسية التقليدية والمحدثة، ونظرية الفعل الاجتماعي والتفاعلية الرمزية، والبنوية ونظرية الانساق (النسقية). وقدم نقداً لعدد المنظورات السوسيولوجية وكان من أهمها نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية.

وبذلك ارتكزت تحليلات كروزي في مستهلها في بناء طروحات وتصورات جديدة استند المحللون عليها لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

انطلق كروزيه في تحليلاته ليس من اقتراحات وإسهامات نظرية فحسب، بل من ممارسات وتطبيقات، أي الانتقال من التحليل الوضعي إلى البحث المتمحور حول الفعل من خلال ضم حتميات السياق والبيئة، والعقلانية في نطاق النسبية.

تسمح لنا طروحات كروزيه بالفهم العميق للآليات البيروقراطية، ومختلف مشاكل التغيير، وازمة القطاع العمومي، والانماط التفسيرية، والسلطة، واتخاذ القرارات بالتنظيم البيروقراطي، والمشكلات والحالات الباطولوجية (الخلل الوظيفي في مفهوم ميرتون). حتى وإن كروزي لم يركز على دراسة الصراع، لكن جاءت تحليلاته فيه ضمن دراساته عن السلطة والبيروقراطية.

اقتراح كروزيه نظرية العقلانية المحدودة، حيث ان التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الانساني الصادر عن الطبيعة الانسانية البحتة. حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الافراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وانما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم. تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من اجل تدعيم او تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها او الحصول على مكاسب ومكانات جديدة. (اي ايجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الاهداف).

مسلماته:

- كل فرد في التنظيم له اهداف واستراتيجيات داخل التنظيم،
- ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم، وفي الواقع لا يتفاوض التنظيم كتنظيم، بل يتفاوض الافراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية.
- فالافراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة، فكل فرد ينظر الى التنظيم من زاوية اهدافه الخاصة، ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام استراتيجية لتحقيق اهدافه ومصالحه وتدعيم مكانته،
- وهنا لابد ان يتضمن هذا السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الافراد والاستراتيجيات الجماعية لتحقيق الاهداف المشتركة.

السلطة عند كروزيه:

وفقا للطابع المحدود لعقلانية الافراد فإن مفهوم السلطة يقوم على اسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع.

**السلطة والصراع عند كروزي:** هي من احد ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة، والسلطة هو انها لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون ايضاً سبباً في اثاره عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من اجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افعال استراتيجيات، ونستنتج اخيرا من اطروحة ميشال كروزيه ان:

- التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي يطور فيه الفاعلون استراتيجياتهم الفردية الخاصة.
- يعد توزيع السلطة واصولها من العوامل الهامة والمفسرة للتنظيم ويسره.
- المنظمة عبارة عن مجال يتحالف فيه الافراد ويتعارضون من اجل الدفاع عن منافعهم ومصالحهم.
- ان جُل المشاكل التي تحدث في المجال التنظيمي من اصل سياسي (طرق توزيع السلطة).
- من خلال كتابه "عالم موظفي المكاتب" خرج بأربع سمات للتنظيم البيروقراطي هي:
  - ان ترقية القواعد اللاشخصية يضمن استقلالية الموظف ومنه وبالتالي عزلته.
  - ان مركزية القرارات تزيل اي سلطة اعتبارية مهما كان نوعها.
  - تقوقع وعزلة كل فئة مهنية مع الضغط الذي تمارسه الجماعة على الفرد.
  - توسيع السلطة الموازية حول مناطق الارتباب.
- وتبين له في دراسته عن السلطة والواقعية في الاحتكار الصناعي أنه:
  - لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع التنظيمي الذي يقدمه النظام.

- تتواجد مختلف الجماعات والفئات المهنية في إستراتيجيات من اجل الإبقاء على السلطة او الزيادة فيها.

- الوسيلة الوحيدة للحصول على السلطة هي مراقبة منطقة الارتياح.

- تحاول كل فئة التأثير بالارتياح، وهي ما يمتلكه العامل من الكفاءة والقدرة المهنية العالية، أو التخصص المهني، تمنح صاحبها امكانية تفاوضية عالية، تجعله يستخدم منطقته الارتياحية لعصب الآلة عمداً لاستخدامها كرهان يواجه ويفاوض به السلطة.

ولهذا كانت سلطة الصيانة بالمصانع واسعة امام الادارة، مما يجعل كروزي يستنتج ان الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل من طبيعة بنائية. وسلم في الأخير بانه لا يوجد اي خالٍ البحث على السلطة، وإن كانت غير رسمية

نموذج التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Type) لميشال كروزي Michael crozier

1- اعتبر "كروزي" التنظيم ظاهرة مستقلة واصطناعية

2- اعتبر الفرد داخل المنظمة، فاعلا يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه،

3- وبعد دراسته لووكالة محاسبة بباريس، وكذا ثلاث مصانع، كوصل إلى نموذج التحليل الاستراتيجي، والذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية هي: أن الأفراد ليسوا وسائل للمدراء لتحقيق أهدافهم التنظيمية المسطرة. أن للفرد (الفاعل) هامش من الحرية النسبية تمنحه إمكانية ممارسة نوع من الاختيار. استراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية، التي يشترط فيها أن تكون عقلانية محدودة.

4- تعد "السلطة" مفهوما مركزيا في النموذج الاستراتيجي، وقد اعتبرها "علاقة تضع الفاعلين في صراع لتحقيق الهدف العام، والذي يتحكم بدوره في الأهداف الشخصية. "والسلطة" علاقات غير متوازية، تفرض التبادل والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة."

### المراجع

- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، 2008

## الفصل الخامس: أنواع التنظيم: الرسمي وغير الرسمي

أولاً: التنظيم الرسمي:

### 1- تعريفه:

- هو بناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى بـ " تسلسل الأوامر ".
- فكل مدير يلقي بأوامر إلى من هو أدنى منه، وهذا الرئيس الأدنى بدوره يلقي بأوامر إلى من هو أدنى منه في المستوى الإداري، وهكذا ينتهي الأمر إلى أدنى مستوى.
- وكان موظف في هذا البناء يقدم تقريراً بنتائج أعماله إلى مديره أو رئيسه المباشر، وهذا الرئيس بدوره يرفع تقاريره إلى شخص آخر أعلى منه في المستوى الإداري، ومن خلال هذا التسلسل الإداري ينتهي الأمر عند وجود السلطة الإدارية العليا في أعلى الهرم.

- ويعرف أيضاً: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة [https:// hadiscussion.com/ hr56306.html](https://hadiscussion.com/hr56306.html)

### 2- أهمية التنظيم:

- ✓ يساهم التنظيم في إنجاز الأهداف المنشودة وتحقيقها ضمن أعلى معايير الكفاءة المتوفرة وذلك باستغلال الموارد المتاحة.
- ✓ تحفيز جهود العاملين وتنمية الولاء فيهم من خلال إيجاد جو وظيفي مناسب.

✓ منح العاملين الاستقرار الوظيفي، سهولة انسياب عملية الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة، مما يساعد في تسهيل وصول المعلومات والأوامر إلى جميع أقسام المنظمة.

✓ ترغيب العاملين بالعمل بروح الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، رفع كفاءة إدارة المنظمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها من خلال الاستفادة من أساليب أداء العمل المتطورة.

✓ الحفاظ على استمرارية المعلومات بين الجماعات الرئيسية في المنظمة. توثيق مدى أهمية العمل وسيره وفق نظام معين ودقيق بين أفراد المنظمة، وجماعاتها، وفقاً للأنظمة والتعليمات التي تضعها الإدارة العليا.

✓ الاعتماد على أسلوب توزيع الموارد وتخصصها بناءً على الأسبقيات ومدى أهمية الأهداف المرجو تحقيقها، تقسيم الصلاحيات بين الأفراد في المنظمة وفقاً للوظيفة التي يشغلها الفرد ربما يتناسب مع المهام الموكلة إليه. (تعريف التنظيم / <http://mawdoo3.com>)

### 3- محددات التنظيم:

- ✓ التسلسل الإداري والعلاقات بين التقسيمات الوظيفية.
- ✓ تقسيم الوظائف وفقاً للتخصص.
- ✓ تحديد مركز كل شخص والدور الموكل له للقيام به.

( تعريف التنظيم / <http://mawdoo3.com> )

### 4- مبادئ التنظيم:

- التسلسل الرئاسي.
- وحدة الأمر.

- الوضوح في تحديد المستويات.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- تفويض السلطة.
- النطاق المناسب للإشراف.
- شبكة فعالة للاتصالات.
- التنسيق (تعريف التنظيم / <http://mawdoo3.com>).

- التماثل الوظيفي. (تعريف التنظيم / <http://Mawdoo3.com>)

5- أنواعه: التنظيم الرسمي يأخذ شكلين فرعيين أساسيين وآخرين مختلفين:

1- **التنظيم الرأسي (Line organization):** وهو نمط تنظيمي يتسم

بالبساطة فضلا عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي إنجاز الأعمال بسبب انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة والتنظيم الرأسي يحقق مبدأ وحدة السلطة الأمر ويطلق البعض على هذا النمط من التنظيم بالتنظيم المباشر استنادا إلى أنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كلا من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة.

إلا أنه يعاب عليه تحمل المدراء أعباء تفوق قدراتهم وطاقاتهم حيث تركيز السلطة في يد مدير واحد يتدخل في كل صغيرة وكبيرة الأمر الذي يضيع وقت المدير الثمين في أمور ثانوية.

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges.aspx?fid=34083>

وتطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي، التنظيم المباشر، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية.

ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين لهم أيضا سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط.

#### مزاياه:

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات.

#### عيوبه:

- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1231&SecID=77>

2- التنظيم الوظيفي (Functional Organization): هذا النمط من التنظيم يركز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة إذ تختص كل وحدة إدارية فيها بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى لو كان ضمن مجال العمل

عند وحدات أخرى وقد برز هذا النمط من التنظيم استجابة لمعاناة القائد الذي يعمل في ظل التنظيم الرأسي حيث لا تسمح قدراته في العادة بالإحاطة الكاملة بنواح النشاط ومختلف الوظائف وحتى إذا سمحت فإن وقته لا يسمح بذلك.

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?=9&lcid=34083>

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ.

**مميزاته: يمتاز هذا التنظيم:**

- التخصص.
- تقسيم العمل.
- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

**عيوبه:**

- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحًا تامًا.
- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
- كما انه يتصف بعدم المرونة.

**3- التنظيم الرأسي الوظيفي: (Line & Staff organization)**

ويطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويلاقي عيوبهما.

ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

#### مزاياه:

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.
- يتسم هذا النمط بالمرونة.

#### عيوبه:

- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.
- لا يعتبر محفزا للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

#### 4- التنظيم المصفوفي (Matrix Organization):

سمي بهذا الإسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل شبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقا.

<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1231&SeciD=77>

## 5- المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

- الإدارة العليا: يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه.
- الإدارة الوسطى: يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز اfdاري، ويضم المستوى مدير الإدارات ومساعدتهم.
- الإدارة التنفيذية: يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم اfdاري ويشمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري.

<http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277448>.

## 6- بناء الهيكل التنظيمي:

- 1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يرد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للحصول على 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 والعلاقة بينها

ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

### 1- التعريف بالجماعات غير الرسمية في التنظيم.

- يقصد بالتنظيم غير الرسمي التنظيم الذي يرتب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي، أو الديني، أو مكان الإقامة الأصلي أو الحالي، أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخاصة، أو الهموم التي يعيشها العاملون.
- تسهم مجموعة من العوامل في تكوين الجماعات غير الرسمية منها: الحاجة إلى الحب والميل للاجتماع، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى السيطرة، الحاجة إلى التقدير وتوكيد الذات.

### 2- مستويات الجماعات غير الرسمية في التنظيم: هناك خمسة مستويات

للجماعات غير الرسمية في التنظيم:

- التنظيم الكلي غير الرسمي باعتباره نسقا من الجماعات المتشابكة.
- الجماعات الكبيرة التي تتخلل الأقسام وتؤلف بين أعضائها روابط خاصة كالمواطن الأصلي.
- الجماعة الأولية التي تتكون على أساس عمل مشترك.
- جماعة من شخصين أو أكثر تكون العلاقة بينهم حميمية ويكون أعضائها في زمر
- الأفراد المنعزلون الذين نادرا ما يشاركون في أوجه النشاط الاجتماعي.

### 3- أهداف الجماعات غير الرسمية، وتأثيراتها:

يصعب تحديد أهداف الجماعات غير الرسمية لأنه لا يوجد أهداف محددة المعالم تسعى إليها الجماعة، كما أن أهداف الجماعات نسبية حيث تختلف باختلاف الزمن والظروف والمشكلات التي تتعرض لها.

وبالرغم من أهداف الجماعات غير الرسمية غير واضحة تماما إلا أن اهتمامات أعضائها وارتباطهم ببعض يؤثر في مسار التنظيم بشكل عام مما يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم ومن أهم تأثيراتهم:

- تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل فالخطط الرسمية والسياسات لا تستطيع أن تواجه كل مشكلة في الموقف المتغير.
- تثير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام عمل المدير من خلال عملها معه حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لثقته بمن حوله.
- تمنح جماعات العمل الرضا والاشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية.
- السهولة والمرونة في قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.
- تعمل الجماعات غير الرسمية على متابعة خطوات العمل مما يجعل المدير يكون أكثر حذر في ممارسة سلطته.
- التكامل والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يرفع الإنتاجية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يحقق الرضا والثقة.
- تخفيف الشعور بالرتابة والممل داخل التنظيم وزيادة الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملون بحسب المؤهلات والإمكانيات الموجودة عند فرد.

- تهيئة الفرصة لمعرفة دور الفرد الاجتماعي بحسب الحقوق والواجبات المرتبطة بكل مركز اجتماعي وبالتالي تحديد مستويات الأداء فالإنتاج قد يرتفع أو ينخفض بحسب تأثير الجماعة غير الرسمية وإخضاع العاملين للضبط الاجتماعي من خلال التزام العاملين بمعايير الجماعة غير الرسمية.

➤ تستطيع الجماعات غير الرسمية التأثير في الأعضاء من ثلاث جوانب:

- تشكيل سلوك العامل من خلال ما يتعلمه منها من خبرات.

- تتميط سلوك العمال بمحافظتها على قدر من التماثل في سلوك أعضائها.

- تحقيق قدر من التمايز بين أعضاء الجماعة من خلال أدوارهم ومواقعهم.

#### 4- القيادة في الجماعات غير الرسمية:

- تشير الدراسات التنظيمية إلى أن القائد غير الرسمي ينال احترام العاملين

وتقديرهم أكثر من القائد الرسمي وذلك للأسباب التالية:

➤ عدم اهتمام القائد بمشاكل العمال الاجتماعية.

➤ تصرف القائد الرسمي على أنه رئيس للمجموعة أكثر من أنه واحد منها.

➤ عدم مشاركة القائد الرسمي للعاملين في مسؤوليات العمل وعدم مشاركته

لهم في مقترحات تطويرية للعمل واللجوء إلى العقوبة لأي بادرة سلبية.

➤ يشعر العمال بأن القائد غير الرسمي أقرب إليهم في مشاعره وأحاسيسه

ويكون تفاعله معهم بشكل أفضل، ويتسم القائد غير الرسمي بالآتي:

➤ يرشد العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منهم ذلك.

➤ يهتم ويتفاعل مع العاملين داخل التنظيم وخارجه.

➤ تتسم قيادته بالديمقراطية.

5- تتصف قراراته بشيء من ولاية الأمر له والقدرة على التأثير على أعضاء الجامعة.

#### 6- الأساليب المؤثرة في أعضاء الجماعات غير الرسمية:

- المدعمات الاجتماعية من خلال ما توفره الجماعة من قبول أو رفض لسلوك أعضائها عن طريق أساليب الثواب والعقاب التي قد تعزز السلوكيات المرغوبة أو تصرف الفرد عن السلوكيات غير المرغوبة.

- التحكم في المعلومات المتاحة للعمال من خلال الخبرات التي تجتمع إليهم عن طريق جماعاتهم.

- توفير نموذج للاقتداء والمحاكات كالتصرف بطريقة معينة تجاه المشرف أو تجاه جماعة أخرى.

#### 7- القيم الاجتماعية والجماعات غير الرسمية:

يسهم الترابط بين العناصر الأساسية لمنظومة القيم الاجتماعية في توضيح المعاني التي تتطوي عليها أشكال السلوك الاجتماعي في التنظيم، مما يجعل لهذا الترابط أثر إيجابي وفعال في منح الأفراد القدرة على التميز بين أنماط السلوك الاجتماعي المرغوب وغير المرغوب.

تقوم القيم الاجتماعية على احترام المواقع التي يشغلها الأعضاء في التنظيم، كاحترام الرئيس والمدير والعامل والمسئول، كل منهم بحسب موقعه في التنظيم، وكلما احترمت الفرد الآخرين بحسب مواقعهم الاجتماعية كلما تمثلت القيم الاجتماعية في شخصه، على العكس فكلما كان مهملًا لحقوق الآخرين واحترامهم بحسب المواقع التي يشغلونها كلما كان أقل تمثيلًا للقيم الاجتماعية مع العلم بأنه هناك نسبة في القيم الاجتماعية وتغير حتى وإن كان بطيء.

ويحكم تغير القيم الاجتماعية من وقت لآخر حتى وإن كان هذا التغير طفيفا إلا أن هناك تفاوت بين القيم التقليدية والقيم الحديثة، وكثيرا ما يلاحظ ان هناك تأثير للقيم الاجتماعية على الأداء التنظيمي، فالمجتمع في المرحلة التقليدية يعزز قيم الارتباط القبلي والعشائري ويؤكد على أهمية القرابة في توزيع المسؤوليات والأدوار بينما تؤكد قيم المجتمع الحديث على الكفاءة الشخصية والمسؤولية الفردية، والمكانة المكتسبة، والعلاقات الرسمية.

#### 8- الجماعات غير الرسمية والعلاقات التقليدية:

- تؤثر الجماعات غير الرسمية في كافة أشكال التنظيم، فالروابط التقليدية لا تزال تقيد حركة الأفراد حيث يمنح الأفراد مواقع إدارية تنظيمية لا يستحقونها بل تحتاج إلى كفاءات أفضل مما يعطل مبدأ تكافؤ الفرص في التنظيم وبالتالي يفقد الأفراد الثقة في الجدية والكفاءة وإتقان العمل طالما أنه يمكن الحصول على درجة عالية من خلال العلاقات التقليدية وهذا يعد عامل مهم في ضعف الإنتاج ومستوى الأداء التنظيمي.

#### 9- الصراع والتوافق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

- هناك اعتقاد سائد بأنه يوجد صراع مستمر بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي باعتبار أن التنظيم غير الرسمي قد يعيق الإنتاج وبأنه عشوائي يجب تحديده بعمليات رقابية لتتمكن الإدارة من التحكم في التنظيم بشكل عام.

- كما يوجد اعتقاد آخر بأن مسألة الصراع ليست قائمة بالضرورة في كل التنظيمات، فقد يسود التوافق بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي مما يساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه.

### المراجع

1- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 1983

2- أحمد زايد: سيكولوجية العلاقات بين الجماعات قضايا الهوية الاجتماعية وتصنيف

الذات، علم المعرفة، 2006

3- عباس محمود عوض: القيادة والسمات السوية للشخصية دراسة عملية، دار المعرفة

الجامعية، الإسكندرية، 1986

## الفصل السادس: علاقة علم اجتماع التنظيم والعمل بالعلوم الأخرى

أولاً: علاقته بعلم الاجتماع وبعض فروعها

1- علم الاجتماع العام: يتقاطع معه في المنهج ويستعين بنظرياته، كما أن موضوعه فرعاً من موضوعات علم الاجتماع العام. العلاقة هي علاقة الفرع بالأصل.

2- علم الاجتماع المهني: يتناول هذا الفرع المهن وما يرتبط بها من ظواهر اجتماعية بينما يتناول علم اجتماع التنظيم والعمل المهن كجزء من موضوعاته

3- علم اجتماع الإدارة: تعد الظاهرة الإدارية موضوع هذا الأخير بينما هي جزء من موضوعات علم اجتماع التنظيم والعمل

ثانياً: علاقته بعلم النفس التنظيم والعمل: يتقاطعان في الموضوع مع فرق كون علم الاجتماع التنظيم والعمل يهتم بالجماعة بينما يهتم علم النفس التنظيم والعمل بالفرد

ثالثاً: علاقته بعلم الاقتصاد: يتقاطع معه في بعض الموضوعات كالعمل، الإنتاج والإنتاجية... إلخ إلا أن علم اجتماع التنظيم والعمل يختص بالجوانب الاجتماعية المؤثرة والمتأثرة بها والتي يغفلها علم الاقتصاد

رابعاً: علاقته بعلم الإدارة: يستفيد علم الإدارة من النظريات السوسيوتنظيمية في تفسير بعض الظواهر الإدارية وكذلك الأمر بالنسبة لعلم اجتماع التنظيم والعمل، كما يتقاطعان في كثير من الموضوعات كالأداء والقيادة وغيرها

خامساً: علاقته بالإحصاء: يعد الإحصاء مصدراً حيوياً لعلم الاجتماع التنظيم والعمل فيما يتعلق بأساليب التحليل التي تعينه على الوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة.

### خاتمة:

في الختام نستطيع القول أن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل من أهم التخصصات العلمية في ميدان العلوم الاجتماعية لما له من قدرة على بسط دراسته على أهم المشكلات التي تعاني منها المجتمعات الراهنة والتي وسمناها بأنها مجتمعات تنظيمية بامتياز، وأن ظاهرة العمل تعد الظاهرة الأبرز بالنسبة لأفرادها لما لها من تغذية راجعة على جودة حياتهم النفسية والاجتماعية ورفاهيتهم الاقتصادية.

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003/2002
- 2- أحمد زايد: سيكولوجية العلاقات بين الجماعات قضايا الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، علم المعرفة، 2006
- 3- أحمد زايد: سيكولوجية العلاقات بين الجماعات قضايا الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، علم المعرفة، 2006
- 4- اعتماد محمد علام: دراسات في علم اجتماع التطيمي، مكتبة الانجلو المصرية، منتدى سور الازبكية، [www.books4all.net](http://www.books4all.net)
- 5- د ا: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011
- 6- الجامعية، الإسكندرية،
- 7- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، dz- sociologie.blogspot.com
- 8- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم: ط5، دار المعارف، القاهرة، 1985
- 9- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم
- 10- السيد حسين رشوان: علم اجتماع التنظيم
- 11- عباس محمود عوض: القيادة والسمات السوية للشخصية دراسة عملية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع الصناعي

13- عبد عكوش: **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، 2005

14- فرج عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار المعارف، القاهرة، 1983

15- محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، دار وائل، عمان، 2008

#### المواقع الإلكترونية:

16- <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277448>.

17- [https:// hadiscussion.com/ hr56306.html](https://hadiscussion.com/hr56306.html)

18- <http://mawdoo3.com> / تعريف التنظيم

19- <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/asp?fid=34083>

20- <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1231&SecID=77>

21- <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?=9&lcid=34083>

22- <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1231&SecID=77>

23- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277448>

#### الكتب باللغة الأجنبية

24- Roger Aim : L'essentiel de la Théorie des Organisations,  
Gualino Editeur, Paris, 2006