

قراءة سوسيولوجية لتناول البعد الاجتماعي النفسي في نظرية المنظمة

أ. رضا نعيجة

جامعة أدرار

ملخص:

لقد أحدث التطور الفكري في مجال التنظيم والادارة ثورة كبيرة على سلوك الانسان ومجتمعه. إذ مكن التنظيم الانسان من تأليف جهوده مع غيره تحقيق الكثير من المكتسبات. رغم أن الفكر التنظيمي لم يعرف الطابع العلمي له إلا حديثا، وذلك مع ظهور العلوم وتطور المناهج المصاحبة لها، وما ساعده على ذلك هو اعتماده على الطابع الامبريقي البعيد عن الارتجالية والتخمين، والمساند للملاحظة والتجربة الواقعية. إن تطور النظرية التنظيمية صاحبه تطور في تناول البعد الاجتماعي/النفسي للعامل فيها، الأمر الذي لفت انتهننا نحو التساؤل عن كيفية التحول في نظرة المنظرين للعامل كعنصر اساسي داخل المنظمة من منظور سوسيولوجي:

فهل اعتبر العامل في تناول هؤلاء المنظرين عنصرا ميالا للكسل والتماطل نحتاج إلى مراقبته ومتابعته؟ أم انه ميال للجد والبذل، نثق فيه ونزكي جهده؟ ، أم أنه مورد نحتاج إلى تعليمه وتأهيله؟. ذلك ما نود مناقشته في هذا المقال.

Résumé:

Le développement intellectuel dans le domaine de la gestion et l'administration a fait une éruption majeure sur le comportement humain et social. l'organisation a permis à l'homme d'unir ses efforts auprès des autres et faire beaucoup de progrès et succès. On peut dire que la pensée organisationnelle ne connaissait pas le caractère scientifique sauf récemment avec l'émergence de la science et l'élaboration des méthodes qui lui sont associés, qu'y sont loin de l'improvisation empiriques et des conjectures, et coussins pour

l'observation et l'expérience réelle. L'évolution de la théorie organisationnelle à aborder la dimension sociale du travailleur, cela nous pousse à poser des questions sur la nature du changement dans la perception du travailleur au sein de l'organisation comme un élément essentiel du point de vue sociologique. Est-ce vrai que l'ouvrier a une tendance à la paresse et la procrastination qui nous pousse à lui surveiller et suivre? Ou est-il enclin à la persuasion, qui nous pousse à nous lui faire confiance et ne lui pas surveillés? , Ou ; est il une ressource que nous devons l'enseigner et réadapter?. C'est de cela que nous allons discuté dans cet article.

مقدمة:

يعود ظهور المدخل العلمي في التنظيم إلى نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين. حيث قام بعض الكتاب باقتراح وتطوير عدد من الافتراضات والنظريات لدراسة المنظمات بشكل علمي ومنهجي، ما عرف بعد ذلك بالاتجاه التقليدي الميكانيكي، أو الكلاسيكي في علم اجتماع التنظيم. إن تنامي وتيرة الصناعة في القرن التاسع عشر أدى إلى بروز عدة ظواهر سوسيولوجية جديدة، كظاهرة الانتاج بالجملة، وظاهرة العمالة غير المؤهلة، والتسيير غير العلمي للمشاريع الاقتصادية. كل ذلك دفع بعض المهتمين إلى محاولة إيجاد أساليب مشتركة يمكن تطبيقها على كل المصانع والورشات. فجاءت الكثير من الإسهامات التي دعمت نظرية التنظيم، نذكر منها إسهام فريديريك تايلر، في مؤلفه الشهير "الادارة العلمية للمؤسسات" وإسهامات هانري فايول في كتابه المعروف "بالإدارة الصناعية" إضافة إلى الاسهام البارز للعلامة ماكس فيبر في دراسته عن المجتمع الألماني، أين تناول ظاهرة التحول نحو البيروقراطية، وبين خصائص المنظمات الرشيدة في كل من مؤلفيه " الإثنية البروتستانية وروح الراسمالية الحديثة"، و " الاقتصاد

والمجتمع ". لقد كانت هذه الدراسات بمثابة النواة الصلبة لنظرية التنظيم والادارة.

لم يتوقف الفكر التنظيمي في الحقيقة عند هذا المستوى، بل إن تطبيق فحوى النظريات المذكورة آنفا في واقع المجتمعات الغربية خاصة كشف عن انتقادات كثيرة، دعمت بدورها هذا الفكر. نذكر منها انتقادات سكوت وبلاو والتون مايو، ثم أنتوني جندجز ومثال كروزيي وغيرهم ممن حاولوا ابراز جوانب القصور في الفكر التنظيمي الكلاسيكي .هذا من جهة، ومن جهة أخرى ظهرت أفكار إدارية حديثة، كان أبرزها "التصور الياباني في مجال الادارة" ، والذي عرف بنظرية J. وقد قامت محاولات لتطبيق هذا النموذج في بيئات غير يابانية ما عرفه ماكريكور بنظرية Z .

إن هذا التطور في النظرية التنظيمية صاحبه كذلك تطور في تناول البعد الاجتماعي/النفسي للعامل، إذ يعتبر الانسان هو الوحدة الأساسية في كل بنا تنظيمي. لقد رجعنا ونحن نناقش هذه الأعمال التنظيمية إلى إرهاصات الفكر الغربي الذي عرف عدة محطات في تاريخه. فبعد الثورة على النظام وحلول الفكر البراغماتي والفكر المادي جاء الفكر الرومانسي الذي دعم الوضعية وفجر النظرات المحافظة. لقد أثرت هذه التيارات على تناول نظريات التنظيم للبعد الانساني. وبل قبل ذلك فقد اقتصر العمل على العمل الذهني في الحضارة اليونانية وكان العمل البدني حكرا على العبيد آنذاك، أثر هذا المنظور على الفكر الغربي الوسيط وانعكس على الأنظمة الاقطاعية. لم تمجد الثقافة الأوروبية قيمة العمل الحقيقية بل بقيت الكاثوليكية تعتبر أن العمل الروحي هو العمل الحقيقي والذي على البشر الالتزام به. بين هذا وذاك أردنا التساؤل عن كيفية التحول في نظرة المنظرين للعامل باعتباره عنصرا اساسيا

داخل المنظمة من منظور سوسيوولوجي: فهل العامل إذن هو عنصر مبال للكسل والتماطل نحتاج إلى مراقبته ومتابعته؟ أم انه مبال للجد والبذل، نثق فيه ونزكي جهده؟ ، أم أنه مورد نحتاج إلى تعليمه وتأهيله؟. ذلك ما نود مناقشته في هذا المقال.

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بتقسيم هذا المقال إلى ثلاثة أقسام رئيسية، خصصنا القسم الأول لدراسة البعد الاجتماعي في ظل النظرية الكلاسيكية عند كل من، ماكس فيبر ونموذجه المثالي للبيروقراطية، حيث تناولنا هذه الظاهرة بالتفصيل والنقد كذلك، باعتبارها نواة أساسية في نظرية المنظمة. ثم فديريك تايلر ومؤلفه الادارة العلمية للمؤسسات. يليه هانري فايول ونظرية التكوين الاداري والمبايء الأربعة عشر.

وأما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة البعد الاجتماعي في ظل النظرية النيوكلاسيكية، إذ حاولنا توضيح التناقض الموجود بين ما يفترض أن يكون انسانيا وما يليق بالعمل والموظف من شروط وظروف عمل. تم التركيز في هذا القسم على مدرسة العلاقات الانسانية بالتفصيل، ثم عمدنا إلى تسليط الضوء على المدخل البنائي الوظيفي في نظرية التنظيم والذي له من الأهمية بمكان في هذه الدراسة.

أما القسم الأخير من المقال فقد شمل المداخل الحديثة في دراسة التنظيم وطريقة تناولها للبعد الاجتماعي/النفسي، بالأخص نظرية ز اليابانية أين بينا كيفية تأليفها بين بعدي الأصالة والمعاصرة. كما تطرقنا إلى تطبيقات هذه النظرية خارج البيئة الطبيعية لها.

وفي الاخير تم استخلاص جملة من النتائج تم توضيحها في خاتمة هذا العمل.

1-الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم وتناولها للبعد الاجتماعي:

1-أ الاتجاه البيروقراطي في نظرية التنظيم:

إنه وبالرجوع إلى التركيب اللغوي لكلمة بيروقراطية نجدها تتألف من شقين "بيرو" وتعني مكتب، و"كراسي" وتعني القوة أو النفوذ بمعنى أن البيروقراطية هي الحكم أو القوة من خلال او وراء المكتب.

يرجع شيوع "البيروقراطية" إلى ما قبل قرنين او أكثر من الزمن. إذ تشير الوثائق التاريخية إلى أنها استخدمت عام 1764 من قبل الفيلسوف الفرنسي البارون "دي جريم" ليصف بها النظام الحكومي الفرنسي. وقد ادخلت في قاموس الأكاديمية الفرنسية لتعني القوة أو النفوذ الذي يتمتع به قادة ورؤساء الحكومات والهيئات التنفيذية في الدولة. ومنه انتقلت إلى القواميس والموسوعات الأخرى. أما ظهورها الفعلي التطبيقي فقديم جدا قدم الحضارات¹.

إن التتبع التاريخي لما كتب عن مضمون البيروقراطية المتمثل بقوة الدولة ونظامها فيمكن البدء به من أفلاطون الذي اعتبر العدالة هي الهدف للحياة الفاضلة وواجب على الدولة أن تثبت أركان العدالة. ويتم ذلك حين يمارس كل شخص وظيفته التي تناسب قدراته ومواهبه. فاقترح الطبقات المهنية الثلاث التي تحتاجهم الدولة وهم حسب هرمه التنظيمي: الصناع والمحاربون، والحكام ليكونوا عماد مدينته الفاضلة.

ورغم أن هناك العديد ممن كتبوا عن البيروقراطية من علماء السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع إلا أننا سنكتفي بذكر بعض هؤلاء ونقتبس بعضا من مقولاتهم لتكون كخلفية نصل بها إلى الاستعمال المعاصر للمصطلح.

1-عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الأول، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، 1998، ص49.

إن الفيلسوف الألماني هيغل (1770-1831) يأتي في مقدمة الفلاسفة المنظرين للبيروقراطية، ولو انه لم يقف عنها إلا من خلال تناوله للدولة. ففي كتابه فلسفة الحق اعتبر هيغل الموظفين والأعوان الذين يساعدون الملك في أداء مهامه بأنهم أداة عقلانية وضرورية لاستمرار واستقرار الحكم وإن توجهاتهم وميولاتهم تعكس عقائدية الطبقة الحاكمة التي تخدمها وأن البيروقراطية تعد كالحجر الذي يربط القاعدة بالقمة.

أما كارل ماركس (1818-1883) فقد قبل في صباه أفكار هيغل القائلة بأن البيروقراط يخدمون عامة الناس ويمثلون المصلحة العامة لكنه انقلب فيما بعد على موقفه وأوصلته تحليلاته فيما بعد للقول بأن مصلحة الحكام ومصالحهم تصبح بديلة أو متقدمة عن مصلحة الدولة والمجتمع. وأن مواقفهم السلطوية ستجعلهم قادرين على استغلال نفوذهم وتثبيت امتيازاتهم وبالتالي تدفعهم إلى معاداة التغيير أو الثورة على النظام والسلطة وهم بذلك يخدمون أنفسهم والسلطة الحاكمة ويعيقون الديمقراطية.¹

1-ب- ماكس فيبر (1864-1920):

لقد درس عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الحاصلة في أوروبا عامة وألمانيا خاصة خلال نهايات القرن التاسع عشر وكان مهتما بالتنظيم الحكومي. إذ أنه كان مقتنعا أن الأشكال التنظيمية التقليدية التي كانت صالحة للمجتمعات الاقطاعية والزراعية لم تعد كذلك في ظل التغييرات التي حصلت لذلك لا بد من أن تحل أشكالاً تنظيمية جديدة محل القديمة التي لاتتلاءم مع التغيير الحاصل.

1- عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص 50.

إن هذه الأشكال الجديدة يجب أن تتسم بالكفاءة والعقلانية. من هنا اقترح فيبر نموذج التنظيم الذي عرف بالبيروقراطية. وقصد شرح الكيفية أو الطريقة التي يتحول بها التنظيم إلى شكله الحديث قدم لنا فيبر مصطلحا لا يقل شهرة عن سابقه ألا وهو التحول نحو البيروقراطية وقد شرح ذلك في سياق عرضه للتغير في انماط السلطة التي تسير المجتمع وبالتالي نمط الأفعال التي تكون سائدة في كل مرحلة. بين فيبر أن البيروقراطية تنتج نحو النمو داخل أي نوع من التنظيم يتزايد حجمه باستمرار.

يعتبر إذن ماكس فيبر من علماء الاجتماع الألمان الذين كتبوا في عدة مواضيع تاريخية وسوسيولوجية. فقد أوضح في كتابه: "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية الحديثة" دور الإصلاح البروتستانتي في تعميق الروح الفردية في المذهب الرأسمالي، وفيه بين ان الرأسمالية تبنت الاعتقاد بأن العمل الجدي المؤدى كواجب، يحمل في طياته أحسن الجزاء. ومن جهة أخرى فقد لاحظ أن الإصلاح البروتستانتي يؤكد على اخلاقيات تمجد العمل وتعتبر تضييع الوقت إثما يعاقب الإنسان عليه. وهكذا فإن الأخلاقيات البروتستانتية قد أعادت للعمل شرفه وركزت على أهمية الفرد معتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع ومؤكدة بأنه قادر على التحكم في مصيره والتصرف في شؤونه. كما مجدت أيضا الحرية الشخصية والمبادرة الفردية والطموح والثقة في النفس.

نتيجة لهذا فقد لقيت هذه الفلسفة قبولا واسعا وتوظيفا عمليا نتيجة النمو السريع لمختلف المشاريع الاقتصادية التي قامت على مبدأ المقابلة والمبادرة الفردية، وهذا النمو صاحبه عملية تنظيم وهيكله المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح ولو على

حساب الإنسان والعلاقات الإنسانية. إن هذا المنحى الجديد في التنظيم يمكن التعبير عنه بالتنظيم البيروقراطي.

لقد حاول ماكس فيبر أن يقدم لنا طرحا نظريا مقنعا عندما راح يسرد لنا تطور شكل السلطة التي ينبني عليها شكل التنظيم داخل المجتمعات عبر مسيرتها التطورية وتحولها نحو البيروقراطية وذكر ثلاث أشكال لها:

1- **السلطة الكارزمية:** والتي تستند إلى السمات الشخصية غير الطبيعية لبعض القادة الملهمين ممن يستطيعون التأثير على أتباعهم بشكل انفعالي عاطفي بحيث يثقون بهم دون أن يسألوا أو حتى يعرفوا سبب انقيادهم. ومن أمثلة أولئك الأنبياء والرسل، وبعض القادة العظام الذين خلدهم التاريخ لصفاتهم الشخصية القيادية غير المعهودة.

2- **السلطة التقليدية:** وهو الشكل من السلطة الذي يستند إلى الأعراف والتقاليد والمعتقدات المجتمعية التي تخول بعض الأشخاص سلطة على الآخرين.

3- **السلطة القانونية أو الشرعية:** وهي السلطة التي تستند في ممارستها على ما يتيح القانون من صلاحيات ومسؤوليات لأشخاص معينين بحكم الشرعية التي يكتسبونها، فالقانون هو الذي يحدد مسؤولياتهم لا العرف ولا الولاء للأشخاص. ويعد النمط الثالث من السلطة هو النمط السائد في البيئة البيروقراطية التي تستدعي الفعل الرشيد والعقل ولا يمكن للتنظيم البيروقراطي ان ينهض في بيئة مازالت لم تبلغ مستوى الرشد.

1-ج- النموذج المثالي للبيروقراطية:

صمم فيبر نظريته على أساس نموذج مثالي مقترح للمنظمة الكفؤة. لذلك فإن الأدبيات التنظيمية غالبا ما تستخدم مصطلح النموذج المثالي للإشارة إلى النظرية البيروقراطية. يقصد بالنموذج المثالي الحالة المعيارية أو القياسية

- للمنظمة. وقد أكد فيبير أن المنظمات في الواقع لا يمكن لها أن تصل إلى مستوى التطابق مع الصفات التي وضعها في أنموذجه في زمنه ولكنها تسعى إلى الاقتراب منها. فهي بمثابة المعايير التي تحتكم إليها سعياً في تحقيق الفعالية في الأداء. ويمكن ذكر هذه المعايير على النحو التالي:
- تنظيم متواصل للمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد.
 - الوظيفة محددة المعالم والحدود، بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب، ويقوم على ما يلي:
 - أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل.
 - تقوم سلطة شاغل المنصب على الالتزامات والمسؤوليات المحددة.
 - توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها.
 - هيرارشية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
 - توجد قواعد ومعايير فنية تنظم متطلبات المنصب، بحيث من يشغل هذه المناصب يعرف وظيفته ودوره حسب تدريبه على ذلك.
 - يجب التفريق بين وسائل الإنتاج أو العمل الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة بشاغل المنصب. بحيث لا يكون هناك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
 - لا بد من تدوين وتوثيق كل الاجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.
 - تسيير إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية ثابتة وصارمة يتم تعلمها واستيعابها.

- ضرورة تطبيق نسق المعايير والقواعد العامة لضمان الإعداد الأمثل لكل مهمة.³

كما رأينا فقد مثلت البيروقراطية إطارا نظريا جديدا حدد التنظيم في شكل رسمي محكم البناء يحد من اشكال الفوضى والارتجال التي كانت سائدة آنذاك. لكن لا بد من التذكير كذلك بأن ما اقترحه ماكس فيبر هو -باعتباره- أنموذج مثالي لا يمكن وجود منظمة تتطابق معه تماما. مع ذلك عدت البيروقراطية إسهاما فكريا متميزا في مجال المنظمة. ففي ظل المرحلة التاريخية التي اقترحت فيها هذه النظرية، وفي ظل البيئة السياسية والاقتصادية والإدارية السائدة آنذاك يمكن القول أن هذه النظرية شكلت إضافة نظرية وأسهمت بفعالية في تطوير الفكر والممارسة التنظيميتين. لذلك فحتى أشد المنتقدين لهذه النظرية مثل "واران بينس" اعترف بأن البيروقراطية تمثل شكلا تنظيميا ملائما لبيئة العمل التي ميزت بدايات الثورة الصناعية والتي اتسمت بالمنافسة وعدم التمايز والاستقرار. إن هرمية السلطة وتركيز القوة في أيدي نخبة من الإداريين ممن يمتلكون المعرفة والموارد اللازمة للسيطرة على المنظمة بكاملها كان حلا مناسباً جداً لإنجاز المهام الروتينية التي تميزت بها تلك الحقبة¹.

كل ذلك لم يعصم النموذج المثالي للبيروقراطية من النقد، فقد وصف هذا التنظيم بأنه كيان غير مرن ولايراعي ظروف البيئة المتغيرة(سيلزنك)، واتهم بأنه صمم من أجل خدمة مصالح أقلية (روبرت ميتشلز وكارل ماركس)، إضافة إلى إهماله للبعد النفسي الاجتماعي(ميتشال كروزيه).

لقد درس بيتر بلاو هيتين حكومتين في الولايات المتحدة الأمريكية بغية التحقق من أفكاره وافترضاته امبريقيا، هاتان الهيئتان هما : هيئة تدعيم اعمال القانون المركزي الفيديريالي، وهيئة عمالة الدولة.

1- عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 43.

و بعد الدراسة خلص إلى وجود تكيفات تم القيام بها في هيئة العمالة لتحقيق التوافق مع القواعد المحددة، حيث كان تقييم موظفي الهيئة يتم بشكل منهجي على أساس مقارنة من خلال السجلات الاحصائية، وكان الهدف من هذا التقييم هو زيادة درجة المنافسة بين الموظفين، ومن ثمة محاولة الرفع من كفاءة العمل. بيد أن بلاو وجد من خلال ملاحظاته أنه إذا تجاهل الموظفون أساليب التسجيل الاحصائي وأظهروا نوعا من التعاون، ترتفع إنتاجيتهم مقارنة مقارنة بإنتاجية أولئك الذين تمسكوا بالنسق المحدد للتقييم. وهكذا فإن المنافسة التي كانت من المفترض انها تعمل على رفع الكفاءة كانت أقل فعالية إذا ما قورنت بروح التعاون التي كانت تظهر أحيانا بين العمال.

من ناحية اخرى، فقد وجد بلاو في الهيئة الفيدرالية أن عدم الالتزام بالقواعد البيروقراطية وعدم الامتثال لها يعتبر وظيفيا وحيويا لتحقيق أهداف التنظيم في بعض الأحيان، ولا يعتبر عاملا معوقا وظيفيا.

يعني ذلك أن اعتماد المرونة بترك المبادرة للعمال في العمل من شأنه أن ينفذ المنظمة أكثر من الالتزام الحرفي بالقوانين التي تحدد حدود المسؤوليات والوظائف وفق النموذج الفيبري للبيروقراطية.

في هذا السياق يرى روبرت ميرتون رائد البنائية الوظيفية أن بعض الوظائف الايجابية التي صممت لأجلها البيروقراطية قد تخفي مكونات معوقة وظيفيا فالوظائف الكامنة قد تكون سلبية في بعض الحالات، فالهرمية والرشد والرسمية التي افترض فيبر أنها تحقق الكفاءة العالية والدقة في الأداء قد تكون في نفس الوقت معوقة للمرونة وللفعالية. ويضرب ميرتون مثلا على ذلك ومنها قوله:

" حين يتقدم مواطن بالشكوى على الموظف البيروقراطي متظلما من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الاجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيئ". لذلك يرى بأن الغرض الوظيفي للتنظيم البيروقراطي هو تنميط السلوك الوظيفي للعاملين ليسهل التنبؤ بتصرفاتهم، أما النتائج غير الوظيفية فهي عدم المرونة وإعاقة المبادأة. فتتميط الهيكل وإجراءات الترقيات والأقدمية قد يتسبب في نتائج وآثار نفسية لدى العاملين تستدعي مراعاة البعد السيكولوجي⁴

إن الممارسة البيروقراطية في مجالي السلطة والتدرج الهرمي تقود إلى ما يسميه عالم الاجتماع الألماني ميشلز " بالقانون الحديدي للأوليجاركية الذي ينص أن البيروقراطية ستؤدي حتما إلى تركيز القوة في أيدي قلة من المتريعين على قمة هرم المنظمة. لذلك فإن المنظمات البيروقراطية هي منظمات حكم القلة بسبب بنائها الهيكلي. فالبيروقراطية تعيق الديموقراطية حتى وإن كانت مصممة اصلا لتحقيقها.⁵

أشار ميشال كروزيه في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" ان النموذج الفيبري يشكل حلقة مفرغة، وهو يعني بذلك ان هذا التنظيم يلجؤ دائما إلى معالجة المشكلات الرسمية بمزيد من الاجراءات الرسمية.

و الفكرة نفسها أيدها كارل ماركس الذي اعتبر ان البيروقراطية جاءت لخدمة وإبقاء مصالح الأقلية البورجوازية على حساب الأغلبية. هذا رغم أن المسار الذي رسمه ماركس (ومن بعده الماركسيون) لزوال الدولة بعيد عن الواقع البيروقراطي، لأن الجهاز البيروقراطي لم يظهر أي علامة من علامات

1- عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص ص 53-54.

2 - منقذ محمد داغر وعادل حرشوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص59.

الزوال. و لكنه على العكس من ذلك سيزداد تعقيدا وصلابة مع مرور الزمن بشكل ظاهر الواضح.⁶

1- هـ الاتجاه الإداري ونظرية التنظيم:

1 هـ أ- التaylorية:

لقد عرف الفكر الإداري التنظيمي قفزة نوعية جاءت نتيجة الانتقال من مستويات التحليل الكبرى إلى مستويات التحليل الجزئية المقترنة بالمشاريع الاقتصادية الصناعية، وقد ساعد على ذلك تنامي الصناعة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي خلق ظاهرة التشغيل بالجملة. ما ميز هذه المرحلة كذلك هو السعي إلى تحقيق الربح المادي قدر المستطاع دون توظيف الأساليب العلمية والمنهجية للوصول إلى ذلك.

في هذه الظروف ظهر مؤلف شهير للمهندس الأمريكي فدريك وانسلو تايلر (1856-1915) باللغة الإنجليزية سنة 1909 بعنوان *Principes of scientific managment*. وقد ترجم إلى اللغة الفرنسية بعد ذلك بعنوان *La derection scientifique des entreprises*. وقد لاحظ تايلر أن العمال يتماطلون في اداء مهامهم وهم بذلك يضيعون كثير من الوقت والجهد كذلك في بعض الحالات.

تساءل تايلر عن سبب هذا التماطل وبعد إجرائه عدة ملاحظات توصل إلى افتراضات كانت الأساس لدراسته العلمية تمثلت في الأمور التالية:

1- سعي رب العمل لتحقيق أكبر ربح ممكن وسعي العامل من جهته إلى طلب أكبر أجر ممكن وهو ما يخلق جوا من العداوة وعدم الثقة. واعتبر تايلر أن هذا المشكل هو مشكل وهمي.

3- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 31.

- 2- طريقة تقديم الجزاء المادي الذي كانت سائدة في تلك الفترة وهي الأجر اليومي، مما يجعل العمال يتهربون من بذل جهد أكبر.
- 3- الأدوات والوسائل المستخدمة في العمل من اقتناء العامل ولها طابع شخصي.⁷

لذلك عمد إلى اقتراح المبادئ التالية لمعالجة مشكلة التماطل «la flanerie »

- فصل عمل الادارة عن العامل:

أ- بحيث تقوم الادارة بتصميم العمل

ب- تعريف العمل وحساب الحركات اللازمة في الوقت المناسب.

ج- اختيار العمال المناسبين لأداء العمل.

د- مراقبة أداء العامل حال إنجازه للعمل عن طريق المشرف المباشر.

هـ - مجازات العامل وتحفيزه ماديا عند قيامه بمهامه.

- يقوم العامل بأداء العمل المطلوب منه بحيث يؤدي المهام بالكيفية

المعرفة وفي الوقت المحدد والعامل الذي يفشل يستبعد والذي ينجح تقوم الادارة

بإعطائه مكافئة قد تصل إلى 30 بالمائة من أجره والأجر يكون بالقطعة

المنجزة وليس باليوم.⁸

لأجل تحقيق ذلك قام تايلر بتجارب شهيرة تركزت في شركتين هما:

سيموندز وبيتلهم. ففي الشركة الأولى قام بإعادة تصميم العمل وطبق نظاما

جديدا لفترات الراحة ونظاما جديدا للأجور على أساس كمية الانتاج المحصل

عليه في اليوم، بدلا من النظام الزمني الذي كان معمولا به. وقد نتج عن هذه

المستحدثة زيادة كبيرة في الإنتاج وارتفاعا ملحوظا في معنويات العاملين.

1 - Fredrick Winslow Taylor, **La direction scientifique des entreprises**, traduit par, Med Ben guerna, ENAD/EDITIONS. Alger. 1992, pp 8-9.

1 - Fredrick Winslow Taylor, **La direction scientifique des entreprises**, *ibid* , pp38-44.

أما في شركة بيت لهم للصلب، فقد طبق تايلر أفكاره على عمليتي تفرغ وتحميل عربات السكك الحديدية، ومرة أخرى كانت النتائج مشجعة للغاية⁹.
قام تايلر بتجربة ثانية لاختيار العمال المناسبين، عرفت باسم تجربة رفع الكتل المعدنية: بعدما طلب تايلر الإذن من إدارة المصنع للإستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع المهام الموكلة إليهم. بعدها قام بقياس الانتاجية واكتشف أنها تضاعفت وهو ما أكد فرضيته.
قام تايلر بتجربة ثالثة عرفت بـ تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة للانتاج: وذلك بعدما رأى أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات لا يتم تغييرها بالنسبة للحمولات الثقيلة أو الخفيفة مما يضيع الكثير من الجهد والوقت.

تجربة تغذية الآلات: بعدما لاحظ تايلر أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الانتاج فيها يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما عمد إلى تصميم نظام موحد يتبعه العامل للتعامل مع الآلات وتدريبهم على العمل وفقا له.¹⁰

وقد رأى تايلر أن تطبيق هذه المبادئ سيقضي على الخلاف الوهمي بين العامل ورب العمل بحيث سيحقق رب العمل الربح الوفير ويمنح بذلك للعامل أجرا معقولا. وبذلك فلا داعي للنقابات المهنية.

لقد اعتمدت التايلورية إذن على مبدأ التخصص بفصل عمل الإدارة على العامل، وعمدت على مراقبة هذا الأخير من خلال تنصيب مشرف مباشر يتبع كل حركة من حركات الأجير، وبالتالي فهي ستحد حسب تايلر من عملية التماطل وإضاعة الوقت والجهد.

2- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 37.

3 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 62.

لقد كانت نتائج تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الميدان باهرة وقد اعتمدت في أغلب الدول الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. إن آثار الإدارة العلمية لم تظهر بصورتها الإيجابية على المؤسسات وأصحاب العمل والعمال في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولكن ما لبثت أن انتشرت أفكار هذه النظرية وطبقت في أوروبا الغربية والشرقية -الاتحاد السوفياتي سابقا- هذا ما جعل الكثيرون يعتقدون ويصفون التaylorية العلمية باعتبارها ثورة علمية جديدة، اهتمت بالأساليب العلمية الحديثة والواقعية في حل مشكلات الصناعة، وعملت على زيادة الإنتاج. هي لا تقل مكانة إذن عن أفكار نيوتن وديكارت وبيكون وغيرهم آخرون ممن أحدثوا ثورة علمية في مجال تخصصهم، سيما لأنها قامت على أسس علمية حديثة ومتطورة، وحققت نتائج مثمرة لخدمة الانسانية وعملت على زيادة الإنتاج وازدهار الصناعة وانتشارها لتغير من ملامح الحياة الاقتصادية والاجتماعية في العديد من المجتمعات الحديثة.¹¹

و كامتداد لتطبيق هذه المبادئ وضفت شركة فورد نظام السلاسل المهنية *les chaines d'assemblages* والتي استخدمت التقنية في ضبط الحركة والزمن.

لقد وجهت للتaylorية بعض الانتقادات تمثلت في تركيزها على ثنائية (العامل والعمل)، ما يعرف بنسق الانسان آلة، وهي بذلك تجاهلت البعد النفسي الاجتماعي لهذا الكائن فالانسان بحاجة لرعاية نفسية وجو عمل مريح يحافظ على انسانيته ولا تكفي الحوافز المادية وحدها لحل مشكلاته المعقدة. لقد ركزت التaylorية على الحوافز المادية فقط واعتبرتها كافية لبعث روح المثابرة والتواصل لدى العامل لكن لم تلبث هذه الإدارة أن وقعت في تناقض جوهري

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 87.

تمثل في ملل العامل من الروتين والعزلة، ووصل الامر إلى قيام الكثير من الشغيلة في المصانع بموجات تخريب وعصيان جراء ذلك.

لم تنظر التaylorية إلى قدرات العامل من حيث الخلق والابداع والابتكار... كما أهملت الادارة العلمية أهمية النقابات العمالية واتخذت منها كما اسلفنا الذكر موقفا مناوئا¹²

1 هـ - ب- نظرية التكوين الاداري:

لقد رأينا ان التaylorية ركزت على عملية الانتاج المباشر وابتدع بمباديء تعتبر كمعايير لتوجيه أداء كل من العمال والإداريين. برز فيما بعد سيط مهندس التعدين الفرنسي هنري فايول (1841-1925) والذي بدأ حياته المهنية في سن التاسعة عشر في شركة الفحم . تعرضت هذه الشركة عام 1888 إلى أزمة مالية كادت تشهر إفلاسها نتيجة لها. عند ذلك تولى فايول منصب مدير الشركة واستطاع بسرعة ان يحولها من شركة مفلسة إلى واحدة من أكبر الشركات نجاحا في فرنسا.

في عام 1916 وقبل سنتين فقط من تقاعده أصدر فايول كتابه الشهير الإدارة الصناعية admiistration eindustrielle et general إلا أن هذا الكتاب لم يترجم إلى اللغة الانجليزية حتى عام 1930 ولم ينشر حتى عام 1949، وبذلك مرت مدة طويلة قبل التعرف على أفكار هذا الرائد التنظيمي¹³

لقد استهل فايول كتابه الشهير بتعريف الإدارة حيث حدد لها ستة

وظائف :

1- الوظيفة التقنية fonction technique

2- نفس المرجع، ص88.

2- منقذ محمد داغر وعادل حرشوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص65

- 2- fonction commerciale الوظيفة التجارية
- 3- fonctio financiere الوظيفة المالية
- 4- fonction de securité الوظيفة الأمنية
- 5- fonction de comptabilité الوظيفة المحاسبية
- 6- fonction administrative. ¹⁴ الوظيفة الادارية.
- و قد ركز فايل اهتمامه على الوظيفة الإدارية والتي يقصد بها الوظيفة التنظيمية وفي بعض القراءات وظيفة التخطيط كذلك.
- نلاحظ انه وعلى خلاف تايلر فقد اهتم فايل بالبناء بشكل عام ولم يقتصر على التنفيذ فقط وبذلك قدم لنا أربعة عشر مبدءا تعتبر كموجهات لتصميم الادارة التنظيمية شبهها البعض بمبادئ النموذج المثالي للبيروقراطية، بيدأنها أكثر إحاطة وشمولية منها ويمكن ذكر هذه المبادئ على النحو التالي:
- 1- division de travail تقسيم العمل
- 2- autorité- responsabilité السلطة
- 3- discipline الانضباط
- 4- unité de commandement وحدة القيادة
- 5- unité de direction وحدة التوجيه
- 6- تقديم مصلحة المنظمة أو الجماعة على مصلحة الأفراد وتوجيه المصالح الفردية لخدمة المصالح العامة. subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général .
- 7- rémunération du personnel التعويض أو المكافأة
- 8- centralisation المركزية
- 9- hiérarchie الهيرارشية في السلطة

- 10- النظام - النظام المادي - النظام الاجتماعي
- 11- المساواة *équité*
- 12- ثبات العمال والموظفين والخفظ من دوران العمل الداخلي *stabilité du personnel*.
- 13- المبادرة. *Initiative*
- 14- روح الجماعة - *l'union du personnel*
- لا يجب تفرقة العمال.
- كثرة الاتصالات الكتابية ¹⁵

لقد تمكن فايول من تغطية الكثير من الحقائق الادارية التي لا يمكن أن يفهمها إلا الذي مارس مهنة الادارة وذلك رغم النقد الذي وجه له والذي يعتبر أن هناك تشابه كبير بين مباديء فايول وماكس فيبر، إلا أن مبادئ المفكر الفرنسي كانت أكثر تفسيراً وإحاطة بعناصر التنظيم. هذا وقد لمسنا في الادارة الصناعية والعامة نوعاً من الانسانية مقارنة بالمباديء الأخرى.

لقد ساعدت الظروف الاقتصادية التي عرفتها أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية على ظهور الكثير من الأفكار التنظيمية برزت منها افكار ماكس فيبر وتايلر وفايول، ورغم ما تم تسجيله من اختلاف بين مداخل هؤلاء فقد اتفقوا على جملة من النقاط يمكن اختصارها على النحو التالي:

- 1- إهمال البعد الانساني في تصميم مبادئهم الادارية.
- 2- التركيز على الرسمية وإهمال التنظيم غير الرسمي .
- 3- إهمال عنصر المبادأة والابتكار وإعطاء الحرية للعامل والاستفادة من خبرته ، بل ذهب تايلر إلى ضرورة عزل العمال أثناء اداء مهامهم عن بعضهم

¹⁵ -- Henri Fayol, *administration industrielle et generale, edem, p 32-64*

البعض واعتبر ذلك إضاعة للجهد والوقت وقال بضرورة الاستغناء عن النقابات.

4- اعتبرت هذه النظريات أن الحوافز المادية كفيلة وحدها بدفع العامل إلى تحسين أدائه وأهملت البعد النفسي من احترام وعناية وسماع لانشغالات العمال.

5- لم تعتبر هذه النظريات أن الانسان هو جوهر التنظيم وجوهر المشاريع التنظيمية ولكنها حاولت توظيفه فقط كوسيلة.

6- تولد عن هذه النظريات مصطلحات مثل: نسق إنسان آلة، الرسمية، الاشراف المباشر، المركزية الانضباط، الحوافز، تقسيم العمل، السلطة ...

2- الاتجاهات النظرية النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم وتناولها للبعد الاجتماعي:

إن توسع المشاريع الاقتصادية والمنظمات بشكل عام وزيادة الوعي العمالي أدى إلى التساؤل عن جدوى المبادئ الكلاسيكية في التنظيم، وفي هذا السياق ظهر فريق من الباحثين حاولوا اختبار مدى صحة هذه المبادئ وكان من أشهر هؤلاء ألتون مايو الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية والذي رأس فريقا بحثيا من زملائه الجامعيين من أمثال "روتلزبارجر rothels berger وديكسون dickson ووايت white وبما أن هذا البحث عد حجر الزاوية في حركة العلاقات الانسانية فسيتم عرضه والتعليق عليه تفصيلا كونه أفضل معبر عن فلسفة وأفكار هذه الحركة.

2-أ مدرسة العلاقات الانسانية:

بدأ مركز البحث الوطني التابع للأكاديمية الوطنية الأمريكية للعلوم مشروعا بحثيا في عام 1921 لتحديد ماهية العلاقات بين ظروف البيئة

المادية أو الفيزيائية للعمل وإنتاجية العاملين، وقد اختير مصنع الهاووثورن howthornr موقعا للدراسة وقد قسم البحث إلى أربعة مراحل:

جرت في المرحلة الأولى دراسة مجموعة من النساء العاملات على تجميع مكونات الهواتف التي ينتجها المصنع بحيث قام الباحثون بتغيير شدة الاضاءة وسجلوا ملاحظاتهم عن مدى تغير كمية الانتاج نتيجة هذا التغير في الانارة. وقد كانت النتائج محيرة للغاية. فعندما كانوا يزيدون في الانارة كانت الانتاجية ترتفع. ثم عندما قللوا الانارة بقيت الانتاجية ترتفع مما جعل الباحثين يستنتجون أن هناك عاملا آخر خفي يقف وراء زيادة إنتاجية العاملات.¹⁶

- في المرحلة الثانية صمم الباحثون تجربة أخرى لاختبار أثر مجموعة من العوامل الفيزيائية، كطريقة دفع الأجور، وأوقات الاستراحة ومدى تأثيرها على العاملات. كانت النتائج مرة أخرى مشابهة لنتائج التجربة الأولى. ظلت الانتاجية تزداد مقارنة بالمجموعة الضابطة. عند ذلك قرر الباحثون سؤال العاملات مباشرة عن أسباب زيادة إنتاجيتهن وكانت الاجابات على النحو التالي:

أ- صغر المجموعة.

ب- نوع الإشراف.

ت- الأجور.

ث- الابداع والجدة في الموقف.

ج- اهتمام العاملات بالتجربة

ح- الاهتمام الذي تلقته العاملات في غرفة التجربة.

إن ما يمكن ملاحظته في هذه الاجابات أنه يغلب عليها الطابع الذاتي النابع من تأثرهن بالموقف هذا الأمر دل الباحثين أن الدافعية والانتاج أ

1-منقضى محمد داغرو عادل حرشوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص86.

كثير تعقيدا من مما كانت تعتقده النظريات الكلاسيكية. وأن الحاجة المادية ليست وحدها الدافع. هناك حاجات وحوافز أخرى غير مادية.

في المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة حاول الباحثون دراسة العوامل غير المادية للإجابة على افتراضاتهم الثانية ووزعو بذلك 2000 إستمارة مستخدمين أسلوب الأسئلة المغلقة والمفتوحة ليتمكن المبحوثين من الادلاء بأرائهم بحرية وصدق واستنتج الباحثون بعد ذلك أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية والنفسية تقف وراء أداؤهم.

في المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة وضع العمال في غرف مستقلة لملاحظة مدى تأثير الجماعة على الأداء وكانت الإدارة قد حددت 6600 قطعة في اليوم العادي. وتم ملاحظته أنه وقع اتفاق بين جميع الفرق على عدم تجاوز سقف 6000 قطعة في اليوم¹⁷. الأمر الذي أبرز دور التنظيم غير الرسمي في التأثير على أداء العاملين داخل المنظمات.

وهكذا تحول التركيز الذي كان لدى الإدارة العلمية للإنسان الاقتصادي واستبدل بالانسان الاجتماعي ليلانم مع جود الجماعة الاجتماعية . مما سبق يمكن أن نستنتج النتائج التي توصل لها فريق البحث بقيادة ألتون مايو:

- 1- إن المنظمات عبارة عن كيانات مجتمعية وليست مجرد آلات صماء لا إحساس لها.
- 2- إن مستوى الانتاج والعمل لا يتحدد فقط بالمعايير التي تضعها الادارة بل إن هناك معايير غير رسمية تتحدد بشكل اجتماعي بين أفراد المنظمة تؤثر في مستوى الأداء أيضا.
- 3- أن للمكافئات والحوافز غير المادية أيضا دورا في تحفيز العاملين.

¹⁷ -Bilton.T and Al, **introductoty sociology**, the macmilan press.LTD,1981,P 454.

4- يعد زملاء العمل والعلاقات العفوية التي تنشأ بينهم عناصر مهمة في المنظمة.

5- و اقد أكد فريق البحث أنه يمكن لعلماء الاجتماع والنفس مواصلة سلسلة الأبحاث الميدانية ومحركات البحوث الطبيعية.

لقد استمرت تجارب الهاوثورن حتى عام 1932 مستخدمة ذات المنهج العلمي ومحفزة العديد من العلماء والباحثين على الحذو حذوها. وبالتالي صدرت الكثير من الكتب والبحوث والدراسات التي اتخذت من العلاقات الانسانية عنوانا وموضوعا لها. هذا شكل ما بات يعرف اليوم بحركة العلاقات الانسانية . وبالتالي شكلت الحركة تحديا لأفكار المنظرين التقليديين .

وفي هذا السياق جاءت أبحاث روثلبرجر وويليم ديكسون الباحثان اللذان كان ضمن فريق ألتون مايو أثناء الدراسات الأولى، حيث نشرا عام 1939 كتابا بعنوان الادارة والعامل عرضا فيه صلة أفكارهما بمدرسة العلاقات الانسانية وكذا النتائج الأولية التي نشرت بعد عام 1932. من خلال العرض حاول الباحثان وضع تصور جديد لكيفية دراسة المصنع كتنظيم اجتماعي وذلك عن طريق دراسة العناصر التالية:

- المصنع وبنائه وعملياته التنظيمية ونوعية العلاقات والقواعد التي تحدد السلوك والأفعال والأدوار المهنية والوظيفية الواقعية.

- دراسة المصنع في ضوء نتائج نظرية العلاقات الانسانية، باعتباره أيضا يتكون من مجموعة من التنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في شبكة العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل الرسمي، وتؤثر عموما على نوعية الانتاج وفعالية الادارة وإنجازها للأهداف العامة للمصنع.

و من هذا المنطلق تصور روثلبرجر أن للمنظمة وظيفتان أساسيتان هما:

أ- **الوظيفة الاقتصادية:** والتي تهتم بتحقيق الأهداف الاقتصادية التي وضعت مسبقاً من قبل الإدارة.

ب- **الوظيفة الاجتماعية:** وتظهر من خلال تحقيق الرضا العام بين أفراد المؤسسة أو المنظمة ... وفي النهاية توصل الباحث إلى أن الفصل بينوظيفتين داخل المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسبب التداخل بينهما وتأثيرهما في بعضهما البعض¹⁸.

6 - إدراك أهمية التنظيم غير الرسمي والذي يقصد به تجمعات العمال العفوية جراء تواجدهم في نفس بيئة العمل .

7- أنه لا يمكن هندسة أو ترتيب السلوك الانساني سلفاً. لأن هناك عوامل أخرى متداخلة عدى الحوافز المادية.

8- أن التخصص الزائد وتقسيم العمل قد يؤدي إلى انعزال العاملين وبالتالي إحساسهم بالغرابة.

1- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وذلك عن طريق وجود قيادة ديموقراطية...

2- الحاجة للتفاهم مابين العمال والإدارة، وما بين العمال أنفسهم¹⁹

ما يمكن استنتاجه هو أن حركة العلاقات الانسانية رغم أنها أبرزت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في المنظمة إلا أنها سارت في نفس سياق النظريات التقليدية التي كان هدفها البحث على طرق وأساليب زيادة الإنتاج وما الاهتمام بالبعد الانساني إلا من أجل تحسين الإنتاج فقط ولم يصل الوقت بعد لجعل الانسان بؤرة الاهتمام.

¹⁸- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة، مرجع سابق، ص 165.

¹⁹- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة بالاسماعيلية، الاسماعيلية مصر، 2005، صص 18-19

هذا ولكن لا يجب أن نقلل من الدور الإيجابي الذي جاءت به حركة العلاقات الإنسانية من الناحية المنهجية، فقد استخدم لأول مرة أسلوب الملاحظة بالمشاركة لملاحظة سلوك العامل الطبيعي في وسط العمل، وهو أسلوب كان قد استخدم من قبل العالم الأنثروبولوجي وانسلو مالنوفسكي في دراسته للمجتمعات البدائية. وهنا كانت التوؤمة بين علم الاجتماع وعلم الإنسان. واستمر هذا الأسلوب ليستعمل في علم الاجتماع لدراسة التواجد العفوي ذو الطابع غير الرسمي للموظفين أو العمال في بيئة العمل. وقد وظف كذلك في مجال الانحراف وتعاطي المخدرات، وفي المجال الحظري عموماً.

2-ب - المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم وتناول البعد الاجتماعي:

يعتبر المدخل البنائي الوظيفي من المداخل السوسولوجية الرائدة في علم الاجتماع تمتد جذوره إلى الأنثروبولوجيا. ويقصد بالبناء مجموع الأجزاء التي يتكون منها النسق أو الأنساق الفرعية بينما تمثل الوظيفة النشاط الذي يؤديه الجزء في كل. وتقوم البنائية الوظيفية على مسلمة أن الكيان متوازن بحيث أن كل تغير في وظيفة الجزء يؤثر على بقية الأجزاء التي تعاود ترتيب أنشطتها لتحتوي الخلل. في هذا الإطار ترى الوظيفية الكلاسيكية أنه لا يمكن للمنظمة أن تختل وظيفياً إذن ففرضية الخلل الوظيفي منعدمة عندها. ويعبر عن هذا الرأي العالم الفرنسي الشهير إميل دوركايم (1858-1917) في مؤلفاته "تقسيم العمل الاجتماعي"، و"الانتحار"، و"الأشكال الأولية للحياة الدينية". يرى دوركايم أن القيم والمعايير الاجتماعية كفيلة أن تجعل الفرد منساقاً اجتماعياً، وتشكل ما يسمى بالضمير الجمعي. تلعب الضوابط الاجتماعية إذن دور المحافظ على التوازن داخل المجتمع. وكل من يخالف

هذه الضوابط يرفضه المجتمع والجماعة ويكون مصاب بالأنوميا²⁰. تؤكد إذن النظرة السابقة للمجتمع على عناصر الانسجام والاتساق دون أن تهتم بعناصر الصراع والتناقض، حيث تعرف الوحدة الوظيفية للنسق في ضوء النظام العام.²¹

لقد عرف المدخل الوظيفي تطورا بارزا عندما انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية على يد العالم المعاصر تالكوت بارسونز (1951-). لقد تشبع بارسونز بالفكر السوسيولوجي الأوروبي في مقابل المدخل الفردي والسلوكي الذي كان مهيمنا في أمريكا.

إن أهم شيء أضافه بارسونز لنظرية التنظيم، هو تصويره لظاهرة التنظيم على أنها نسقا اجتماعيا يضم مجموعة من من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والمصالح والهيئات. وأن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل منه هو المجتمع.

إضافة إلى هذا فقد حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية مؤكدا على التوجيهات القيمية التي تحتويها التنظيمات المختلفة. لأنه حسب رأي بارسونز أن هذه القيم السائدة هي التي تمنح أهداف المنظمات الشرعية وما التنظيم إلا منفذا للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها فلا تعارض عند بارسونز بين القيم السائدة في المنظمات والقيم السائدة في المجتمع. ومع ذلك لا يجب أن نجزم أن هناك تطابق بين الأنساق الفرعية والنسق الكلي²².

²⁰ - يقصد دوركايم بالأنوميا مرض فقدان المعايير الاجتماعية ففي كتابه الانتحار تحدث العالم الفرنسي عن شكل الانتحار الأثاني والذي يكون هذا المرض سببا فيه. ويؤيد دوركايم العالم الإيطالي فلريدو باريتو صاحب كتاب علم الاجتماع العام حين تكلم عن الرواسب والمشتقات داخل المجتمع ، والتي يقصد بها تلك العادات والاعتقادات الراسخة في المجتمعات والتي تقاوم كل تغيير في المجتمع وو تلعب دور المعرقل وتحاول زعزعة توازن المجتمعات.

²¹ - السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 286.

²² - السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985، ص ص 72-73.

و قد تكلم بارسونز على الكيفيات التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن داخل النسق. وفي هذا السياق قدم بارسونز إضافة أساسية للوظيفية الكلاسيكية عندما بين بأن المنظمات تتغير تغير تكيفيا بطيئا وتدرجيا وليس جذريا. وقد أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم:

- المصدر الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطا على التنظيم.

- الثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته. وحينما ينشأ هذان النوعان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معهما إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية²³.

كما أثار بارسونز مسألة تأثير البناء الثقافي في المجتمع وتأثيره على البناء الفرعية له. وهو ما أشار إليه فيليب سيلزنيك 1949 لما أكد من خلال نظريته " النظرية المؤسسية" على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الادارية في المنظمات²⁴.

يأتي بعد تالكوت بارسونز كل من العالمين "ميلر وفروم الذين أكدا على ضرورة أن تتحول مهمة علم الاجتماع إلى دراسة الدور الاجتماعي، والسلوك الفردي وكان قبل قد انتقدا الاتجاهات والمداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، والتي تركز على الدراسات الوصفية والسطحية لكثير من مؤسسات العمل والاهتمام بالمشكلات الجزئية والفرعية داخل هذه المنظمات. ووجدا أنه يتوجب على المختصين أن يهتموا بدراسة المبادئ والقضايا العامة، ثم يتدرج البحث إلى المبادئ والقضايا الأقل عمومية أو خصوصية أو شمولية. ومن هذا المنطلق فقد ركز ميلر وفروم على ضرورة

²³ - السيد الحسيني، المرجع السابق، ص87.

²⁴ - صالح نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص161.

تبنى دراسة الوحدات السوسولوجية الكبرى، ثم الانتقال إلى الوحدات السوسولوجية الصغرى وأنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني مدخلين أساسيين هما:

أولاً: المدخل البنائي الوظيفي:و الذي يركز على دراسة كيفية تأثير وحدات البناء الاجتماعي على الأفراد، وأن يشكل ذلك دراسة التاريخ، والقيم، والتقدم التكنولوجي، والأهداف التنظيمية، والمركب التنظيمي.

ثانياً: مدخل النسق الاجتماعي الذي يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية المتبادلة في المؤسسات والتنظيمات، وإلى دراسة الأدوار الوظيفية والاجتماعية التي يقوم بها العاملين بصفة عامة²⁵.

يأتي في سياق ذلك العالم الأمريكي الشهير روبرت مارتون الذي انطلق في تحليلاته البنائية الوظيفية من فكرة المماثلة البيولوجية بين الأجزاء التي تبناها الكثير من علماء الاجتماع على شاكلة عالم الاجتماع الانجليزي "هربرت سبنسر" الذي ذهب إلى حد تشبيه الأجزاء المكونة للمجتمع بتلك التي يتكون منها الانسان - وما يترتب على ذلك من أن التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي مكون من أجزاء ذات تساند وظيفي متبادل. وعلى الرغم من أن وجهة نظر "ميرتون" في التنظيم لم تستند إلى أية شواهد واقعية، إلا أنها تركت تأثيراً قوياً على دراسات التنظيم فيما بعد.

لقد عرض ميرتون وجهة نظره هذه في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" الذي جعل منه أكثر علماء الاجتماع اهتماماً بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها ماكس فيبر كما رأينا سابقاً-

²⁵- محمد عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

على غرار باحثين آخرين من أمثال، رينهارد بندكس وهربرت بلومر وروبرت ديوبن وألفن جولندر وسيموت لبيست وألبرت مور وفيليب سيلزنك وغيرهم²⁶: يرى روبرت ميرتون رائد البنائية الوظيفية أن بعض الوظائف الايجابية التي صممت لأجلها البيروقراطية قد تخفي مكنونات معوقة وظيفيا فالوظائف الكامنة قد تكون سلبية في بعض الحالات، فالهرمية والرشد والرسمية التي افترض فيبر أنها تحقق الكفاءة العالية والدقة في الأداء فإنها في نفس الوقت معوقة للمرونة والفعالية. ويضرب ميرتون مثلا على ذلك ومنها قوله:

" حين يتقدم مواطن بالشكوى على الموظف البيروقراطي متظلما من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الاجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيئ".

لذلك يرى بأن الغرض الوظيفي للتنظيم البيروقراطي هو تنميط السلوك الوظيفي للعاملين ليسهل التنبؤ بتصرفاتهم، أما النتائج غير الوظيفية فهي عدم المرونة وإعاقة المبادأة. فتتميط الهيكل وإجراءات الترقيات والأقدمية قد يتسبب في نتائج وآثار نفسية لدى العاملين تستدعي مراعاة البعد

السيكولوجي²⁷

يقدم روبرت مارتين بعد تحليلاته عن الوظيفة الظاهرة والكامنة داخل التنظيم والبدائل الوظيفية خمسة أنماط للتوافق هي:

- 1- الامتثال للأهداف والوسائل النظامية وهو أكثر أشكال التوافق شيوعا وبدونه لا يمكن لأي مجتمع أن يواصل وجوده وبقائه.
- 2- التجديد وفيه تتقبل الأهداف ولكن لا توجد وسائل نظامية يمكن استخدامها لتحقيقها.

²⁶ - محمود الجوهري وآخرون، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984، ص ص 227-228.

3- عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص ص 53-54.

3- الطقوسية: وفيه يحط من قدر الأهداف بينما تتقبل الوسائل كأمر مشروعة، الأمر الذي يخفف تواترات المكانة. فالفرد الطقوسي يستمر في متابعة المعايير النظامية المفروضة.

4- التراجعية: وهو نمط رافض للأهداف والوسائل معاً، وفيه يتمثل الفرد كمعيار فكرة أن الفشل أو الاحباط يؤدي إلى التخاذل والصمت والانسحاب "الاستقالة"، أو ينجح إلى الهروب في عالم خاص من إيمان المخدرات والمسكرات أو دنيا الصلعة.

5- التمرد والعصيان: هو ارتباط قبول ورفض الأهداف والوسائل معا وفي وقت واحد، كما هو الحال عند الأفراد الثوريين الذين يحاولون تشييد مجتمع جديد تماما، أو الذين يصبحون ناقمين وغير مقتنعين بفشلهم في تحقيق الأهداف.

تنميط نماذج التوافق الفردي²⁸

الوسائل النظامية	الأهداف الثقافية	نموذج التوافق
+	+	الامتثال
-	+	التجديد
+	-	الطقوسية
-	-	التراجعية
-+	- +	التمرد والعصيان

نرى من هذا الطرح أن الدور أو النشاط أو الوظيفة التي يؤديها الجزء أو النسق الفرعي أو البناء الفرعي في الكل قد يكون فعالا فيساهم في توازن الكل وقد يكون هدام فيؤدي إلى الاختلال والاضطراب. وقد نلمس ذلك في واقع المنظمات التي تختفي وراء الرسمية في وظائفها ونظمها وما إلى ذلك. قد

²⁸- السيد عبد العاطي، النظرية في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص306.

يتمثل البرامج التربوية الحديثة طفرة في الوسط التربوي وذلك من خلال ما تحتويه من معلومات حديثة وغزيرة في مجالات التكنولوجيا واللغات الحية، وكذلك في مناهجها وأساليب التدريس التي تعتمدها، كالتدريس بالكفاءات وبعد هذا الاجراء وظيفيا بالنسبة للنسق التربوي والنسق الأكبر المتمثل في المجتمع، بيد أن عدم تكوين الأستاذ وجهل أسر التلاميذ بفحوى ومميزات وأساليب التدريس بالكفاءة يؤدي إلى عدم استجابة المربي والأسرة وبالتالي التلميذ لهذا الاصلاح. هنا نجد أن ما قرر له لكي يكون وظيفيا أصبر يسبب الخلل الوظيفي.

3- الاتجاهات الحديثة في دراسة المنظمة وتناولها للبعد الاجتماعي:

3-أ- الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم:

3-أ-أ. قبل الكلام على هذا المدخل التنظيمي يجب الإشارة إلى أنه صدر عام 1938 للمفكر تشيستر برنارد مدير شركة "بيل" للتليفونات آنذاك كتابا عد فتحا جديدا في الفكر التنظيمي ولا زال يعد من الكتب المهمة في هذا الحقل هو كتاب "وظائف الرؤساء وقد أكد برنار في هذا الكتاب على الوظائف النفسية في المنظمات²⁹. وعدت نظريته للسلطة وتدققها في المنظمات من أفضل الاسهامات في هذا المجال إذ شكلت انقلابا جذريا على المفهوم التقليدي للسلطة.³⁰

لقد راينا في المداخل السابقة كيف أن المنظرين ركزوا على الأهداف المادية في توظيفهم للإنسان الذي اعتبروه كآلة. وحتى مدرسة العلاقات الإنسانية لم تهتم بداية بالانسان ولكن حاولت الاستفادة من الدوافع النفسية الاجتماعية في تحقيق نفس الهدف السابق. ولم يأن الأوان للاهتمام بالموارد البشري إلا بعد ذلك مع ماسمي بالمدخل السلوكي أو مدخل الموارد البشرية.

²⁹ - منقذ محمد داغر و عادل حرشوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 91.

³⁰ - لقد اعتبر برنارد أن السلطة تتدفق من الأسفل إلى الأعلى عكس ما كان يعتقد لدى النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، ذلك أن أساس السلطة هو قبولها من طرف القاعدة فمن دون هذا القبول لا يمكن للإدارة أن تباشر سلطتها.

يظم هذا المدخل إنجازات عدد من الباحثين الذين طوروا نظريات ومفاهيم وافتراضات مختلفة عن سلوك العامل في المنظمات إستنادا إلى تأثرهم بمفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع. يركز الباحثون في هذا الدخلى على الانسان ليس باعتباره وسيلة فقط وإنما غاية أيضا. لذلك يؤكدون لذلك يؤكدون على أهمية سعي المنظمات لتطوير الأفراد ليحققوا مستويات أعلى من الكفاءة والابداع والانجاز كونهم المورد الأساس للمنظمة والمجتمع³¹.

إذن لقد جاء هذا المدخل مناقضا للإدارة التوجيهية التي جاءت بها النظرية التيلورية ومدرسة العلاقات الانسانية وهي تحاول مساعدة العاملين لتطوير أنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤولية الذاتية عن أعمالهم فالمنظمات بالنسبة لهم كيانات مساندة وليست ضابطة. وبالتالي سيشعرون بالرضا.

إن أعمال مفكري التعلم التنظيم كريس وأرجريس وأعمال دوكلاس تمثل الاطار الرئيس لأفكار هؤلاء. كذلك توجه المدرسة السلوكية اهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير، من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتعليمية. وتريد هذه المدرسة بذلك مساعدة الادارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الانتاجية والانسانية التي تسعى إليها³².

لقد أفرزت المدرسة السلوكية انطلاقا من هذا التوجه، أفكارا هامة ساعدت على فهم جوانب أساسية لم تكن واضحة من قبل مثل: الدافعية والقدرة على القيادة وأهمية العوائد التي يحصل عليها العامل نتيجة أدائهم الفعال، إضافة إلى موضوع الاعتماد أو التكامل أو حتى الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كل هذه المؤشرات تم

³¹ - منقضى محمد داغرو عادل حرشوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 97.

³² - سعيد يس عامر وعلي محمد علي، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، ط2، مركز وايت سارفييس للاستثمار والتطوير الاداري،

مصر، 1998، ص 21.

النظر إليها وفق هذه المدرسة كعوامل رئيسية وجب على الإداريين الاهتمام والاعتناء بها³³.

3-أ-ب- نظرية النمطية والسلوك لسايمون ومارج:

يعد كتاب المنظمات للمؤلفين الذي صدر عام 1958 نقطة تحول في الفكر التنظيمي لكونه استوعب جل نظريات التنظيم الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والذي وضع حجر الأساس لفكر التنظيم المعاصر. فمنطلقات النظرية وقفت بين المتغيرات المادية والمتغيرات النفسية وأضافت لها العمليات الإدراكية. وسنوجز هنا المفاهيم الأساسية لنظريتهما التنظيمية:

أ- أن المنظمة عبارة عن نظام للعلاقات الاجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد والجماعات الذين يستلمون مقابل ما يعطون. وأن استمرارهم قائم مادام تحصيلهم يزيد على عطائهم وفقا لمعاييرهم القيمية.

ب- إن عطاء الأفراد والجماعات للمنظمة هي المدخلات التي تمكنها من تقديم المستحقات المجزية لهم. وأن استمرار المنظمة يتوقف على قدرتها في توفير ما تدفعه للعاملين مقابل ما ينجزوه لها.

ت- و هذا يعني أن حالة من التعادل يجب أن تظل قائمة من وجهة نظر المنظمة ومن وجهة نظر الأفراد والجماعات بين ما يأخذوه وما يعطونه. وان أي انسحاب أو خلل في طرفي المعادلة يستلزم إعادة توزيع للحفاظ على التوازن والبقاء.

ث- و التوازن بين الأخذ والعطاء يرتبط بنوعين من القرارات. احدهما حول استمرار البقاء والمشاركة او الانسحاب وترك المنظمة. والثاني فيتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة البقاء. ولكل من القرارات هذه متغيرات وعوامل داخلية وخارجية تسهم في تقريرها.

³³-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 175.

ج- و إذا كانت النظريات الكلاسيكية تفترض الرشد والعقلانية لدى الأفراد والجماعات لإختيار القرارات التي تحقق لهم أعي العوائد فإن هذه النظرية ترى تعذر تحقيق ذلك لدى الفرد. باعتبارهم بشر لا يمكنهم استحضار جميع البدائل الممكنة، وإن استحضروها فلا يمكنه تعيين احسن الأفضليات لأن هناك معايير نفسية وقيمية وحضارية.

ح- و لا الرضا من قبل الأفراد ولا من جانب المنظمة يمكن أن يرتبط بمستوى الطموح الذي يتعرض للتغير كلما زادت قدرات الفرد على تحقيق النتائج الأفضل المرتبطة بزيادة عطائهم¹.

نرى إذن من خلال طرح ماش وسيمون أن المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرار، والتي ترمي لتحقيقه، وهو ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية، واهمية الوصول للفعل النهائي ولدوره الهام في الادارة العقلانية الحديثة لكن العقلانية ليست بالضرورة مطبوعة بالطابع الرسمس وإنما يجب تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات النفسية الاجتماعية، فاتخاذ القرار عملية معقدة وليست آلية كما تصورها النظريات الكلاسيكية.

3-ب- نظرية x و y لمكريجور:

انتقد ماكريجور الفكر التقليدي للتنظيم كونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية. وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة. كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البية الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما. والأهم من كل ذلك نقده لفريات النظريات التقليدية التي تنتقدها نظريات علم النفس المعاصر. وبالتالي فقد سمى النظرية التقليدية بx كونه تفترض أن الانسان العادي يرفض العمل بطبيعته وأنه حين يجبر على العمل لا بد أن يخضع للرقابة ويهدد بالعقاب وأن جل ما يطمه له هو الأمان وهذا ما تؤمن به

المنظمات التقليدية وتطبقه في أعرافها³⁴ و البديل الذي يطرحه هو نظرية y المعاصرة التي تفترض أن للإنسان قدرة ورغبة في العمل وأنه يمكن أن يبحث عنه كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه ولذلك فإنه لا يحتاج إلى رقيب طالما أن عمله سيحقق له أهدافه ويشعره بأهميته. ويرى ماكريجر أن الصفات التي تفترضها النظريات التقليدية هي ليست طبيعية في الانسان ولكن قد يكتسبها. أما المنطلقات التنظيمية التي تطرحها نظرية y فهي: المشاركة والرقابة الذاتية والمناخ التنظيمي والادارة الأهداف مما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات.

وتعد منطلقات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته وبين الجماعة المحيطة به وحركاتها مع المنظمة وأجوائها ومناخها وبيئتها. وكلما أحسن الظن بالفرد وبقدراته على العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على الابداع والتصور الخلاق وحل المشكلات التي يواجهها ووعيه لمراقبة ذاته كلما سعت المنظمة إلى توظيف قدراته وتوفير الفرص لمشاركته تكون بذلك قد احسنت ادائها وطورت فعاليتها. وينتقد ماكريجر المديرين الذين لا يحسنون فهم العاملين ثم يلومونهم حين يقصرون بعملهم.³⁵

3-ج - نظرية Z لأوجي:

لقد دلت التجارب أن التطبيق يأتي عادة غير متفق مع المنظور أو النظرية بيد أن النظرية اليابانية أو اليابانيزم قد شذت عن هذا المفهوم التقليدي للنظريات، حيث طبقت مبادئها بدقة . وبإيجاز شديد يمكن القول أن اليابانيزم تعني في الواقع نظاما عاما أو نظرية متكاملة تمتد جذوها في أعماق التراث الحضاري الياباني وتكتسب سماتها من الأرض والطبيعة والبيئة اليابانية، ثم

³⁴ - عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³⁵ - McGregor,D,The humen side of entreprise,N.Y. McGRAW-HILL, international book co,1960.p86.

يمتاز كل ذلك ويتحول إلى مقومات تحدد ابعاد الشخصية اليابانية التي يراها العالم في صورة مناهج خاصة للحياة وأنماط خاصة للسلوك³⁶.

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، يتم خلالها تلقين وغرس القيم الانسانية للتنظيم في نفوس العاملين. أما حركة الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى داخل المنظمة. يكون سلم الترقية فيها بطيء يبلغ العشر سنوات بهدف التقليل من حدة السعي نحو المنافسة في بداية مشوار العامل الذي سيكرس مجهوده للتكوين على مختلف التخصصات كما رأينا في المستوى الأفقي فيستطيع العامل أن يعوض زميله الذي يغيب لظروف قاهرة في هذه الحالة إذن. يعامل رب العمل موظفيه باعتباره أبا لهم فهو يساعدهم حتى خارج أوقات العمل وحتى في أمور حياتهم الخاصة . ويوفر النموذج الياباني لعمالة فرصة التوظيف مدى الحياة لكي لا يشعر العامل بالخوف من التسريح. المنظمة بالنسبة للعامل هي امتداد لحياته العادية وهو سيشعر أنه تابع لها . كما ان العامل عندما يكتسب الخبرة اللازمة يمكنه أن يفتح وحدة او فرع تابع للشركة الأم.

لقد طرح وليام أوجي الأمريكي من أصل ياباني نظرية سميت بنظرية Z أراد ان يوفق فيها بين الايجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والايجابيات التي تعكسها تجارب المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين والحرف Z يعقب الحرفين X و Y ، مؤكدا أن النموذجين الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية لمرحلة طويلة ولا بد من تطعيمها مع بعضها لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا.

³⁶- محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان: كيف نستفيد منها، المؤسسة المصرية للكتاب، مصر، 1990، ص 06.

فهو يأخذ التوظيف مدى الحياة والاهتمام الشمولي في شؤون العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية ويأخذ المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقييم الأداء بمقاييس محددة المطبقة في المؤسسة الأمريكية ويضعها في إطار نظريته ليوفق بين الفردية المتطرفة والجماعية المتطرفة. وقد اقترح لنجاح هذه العملية أو لا دراسة مسحية للمنظمة التي نريد أن نطبق عليها نظرية Z .

- إبراز للعاملين طبيعة النموذج الياباني.

- تدريب الموظفين والعمال على هذه الأساليب.

- إدخال هذه الأساليب بالتدريج.

و على الرغم من أن أجي جهده التثريي نظرية Z إلا أن مكونات هذه النظرية لا توضح بأنها مكملة لما جاء به "ماكريجورينظرية X .y.³⁷

خاتمة:

لقد عرفت نظرية التنظيم الحديثة قفزة نوعية غيرت المفاهيم الكلاسيكية التي ركزت على الإدارة التوجيهية وضرورة إخضاع الإنسان للرقابة والتركيز على الحوافز المادية، لأن الإنسان بطبيعته ميال للراحة والكسل. كما أكدت الإدارة الكلاسيكية على أهمية الحوافز المادية والحوافز المادية فقط واهملت العوامل الأخرى. باختصار اعتبرت النظريات الكلاسيكية الإنسان كآلة وعاملته بشكل ميكانيكي حجتها في ذلك عدم إضاعة الوقت والجهد للوصول إلى أقصى مستويات الأداء.

غيرت النظرية النيوكلاسيكية من هذه النظرة الجامدة وأدخلت متغيرات أخرى نفيسة واجتماعية بينت ما لها من دور ودافعية على أداء العامل. لقد اثبتت وجود تنظيمات غير رسمية داخل التنظيمات الرسمية لها دور في توجيه

³⁷- عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الأداء العمالي ودرست متغيرات الاشراف والقيادة وما إلى ذلك من العوامل الانسانية، وحثت المهتمين في مجالي علم النفس وعلم الاجتماع بتوجيه عنايتهما لدراسة واختبار هذا النوع من المتغيرات في تأثيره على العمل. بيد أن هذه النظرة النيوكلاسيكية سارت في نفس السياق الكلاسيكي باهتمامها بالانتاج في الدرجة الأولى وليس بالانسان العامل. لم تنظر لهذا المورد البشري باعتباره هو العامل الأساسي في المجال التنظيمي. فهي من هذا المنطلق اهتمت فقط بلأبعاد النفسية الاجتماعية كما اهتمت النظرية الكلاسيكية من أجل زيادة الانتاج وتحسين الأداء.

و لم يبدأ الاهتمام بالانسان باعتباره أهم عنصر في المنظمة إلا مع المدخل السلوكي وما مثله من أبحاث ودراسات. فكانت محاولات مارش وسيمون

و نظرية اتخاذ القرارات هذان العالمان اللذان حاولا الربط بين عقلانية المدرسة الكلاسيكية وإنسانية المدرسة النيوكلاسيكية.

أما ماكجريكور الذي انتقد بدوره النظريات الكلاسيكية وسماها نظرية X وقدم بديلا سماه نظرية Y من منطلقاته التنظيمية : المشاركة والرقابة الذاتية والمناخ التنظيمي والادارة الأهداف مما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات. في هذا السياق كان للمدرسة اليابانية صدى كبير ذلك أنها عاملت العامل بشكل إنساني أشعرته بأن المنظمة التي يشتغل فيها هي منظمته، وحققت له التوظيف مدى الحياة وأعطت له فسحة كبيرة قبل تقييمه، وكونته في كل التخصصات العرضية. ويمثل رب العمل والمشرف ذلك الأب الذي يراعي مصالح أبنائه حتى خارج أوقات العمل. فهي إذن تحوي الكثير من العناصر الانسانية في طياتها حاول العالم "أوشي" المخضرم أن ينقل مبادئها للمجتمع الأمريكي في نظرية سماها نظرية Z .

كما رأينا لقد انتقل الاهتمام من التركيز على الإنتاج والداء بالدرجة الأولى أين غيب دور الانسان كمبدع وعنصر فعال يمكن أن يستفاد من خبرته وذكائه إلى التركيز المورد البشري إن اعتنينا به سيصنع الكثير بل يكون هو الفاعل الأول في المنظمة.

قائمة المراجع:

1-باللغة العربية:

- 1- ماسي وشيروود في مؤلف -منقذ محمد داغر وعادل حربوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مكتب الرحمن للطباعة والاستتساخ، بغداد، 2000.
- 2- عامر الكبيسي، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الأول، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، 1998.
- 3- محمد علي محمد:مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم،الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1972.
- 4- مصطفى عيشوي،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر، 1992.
- 5- صالح نوار،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006،
- 6- عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية، 1999.
- 7- سعد عيد مرسي بدر،الأيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي،دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 8- علي سعيدان،بيروقراطية الادارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 9- علي الشريف، الادارة المعاصرة،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 10- محمد قاسم القريوتي،نظرية المنظمة والتنظيم،وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 11- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 12- طارق السويدان،المنظمة المتعلمة،دار بن حزم،بيروت، 2001.
- 13- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،كلية التجارة بالاسماعيلية، الاسماعيلية مصر، 2005.

- 14- السيد عبد العاطي السيد، **النظرية في علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 15- السيد الحسيني ، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985.
- 16- محمود الجوهري وآخرون، **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984.
- 17- سعيد يس عامر وعلي محمد علي، **الفكر المعاصر في التنظيم والادارة**، ط2، مركز وايت سارفيس للاستثمار والتطوير الاداري، مصر، 1998.
- 18- محمد عبد القادر حاتم، **الادارة في اليابان: كيف نستفيد منها**، المؤسسة المصرية للكتاب، مصر، 1990.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Fredirick Winslow Taylor, **La direction scientifique des entreprises**, traduit par, Med Ben guerna, ENAD/EDITIONS. Alger. 1992.
- 2- Henri Fayol, **admistration indistruelle et generale**, ENAG EDITIONS, alger, 1990.
- 3- Bilton.T and Al, **introductotry sociology**, the macmilan press.LTD, 1981.
- 4- McGregor,D, **The humen side of entreprise**, N. Y. McGRAW-HILL,
- 5- international book co, 1960.