

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي

السنة الجامعية: 2023 /2022

الكلية : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

المستوى : الجذع المشترك

وعلوم التسيير

السداسي الأول

قسم : الجذع المشترك

(مطبوعة موجهة لطلبة الجذع المشترك)

السنة الجامعية / 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة
وأزكى التسليم

أما بعد :

عزيزي الطالب :

إليك مجموعة من المحاضرات تمثل مقياس علم الاجتماع المنظمات تساعدك في محاولة للتعرف
على هذا التخصص الحديث في علم الاجتماع ، والدور الذي يقدمه (موضوعا ونظرية و منهجا)
للمجتمع وطبيعة الظواهر التي يدرسها ، وقد شملت هذه المحاضرات: أنظر الجدول

رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة	صفحات المحاضرة
الفصل الأول		
1 -	الضبط المعرفي لمفهوم علم الاجتماع	5 - 14
2 -	تعريف علم الاجتماع	15 - 18
3 -	علم الاجتماع النشأة و التطور التاريخي	19 - 24
الفصل الثاني		
4 -	ماهية المنظمة	25 - 30
5 -	تعريف علم الاجتماع المنظمات	31 - 38
6 -	مجالات و ميادين و أهداف علم الاجتماع المنظمات	39 - 40
7 -	النظرية السوسولوجية لعلم الاجتماع المنظمات (مدخل)	41 - 44
8 -	النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع المنظمات	45 - 53
9 -	النظريات الحديثة لعلم الاجتماع المنظمات	54 - 59
10 -	المدخل الانساني الكلاسيكي لعلم الاجتماع المنظمات	60 - 69
11 -	المدخل السلوكي الكلاسيكي - إتجاه الموارد البشرية -	70 - 85
12 -	المدخل السلوكي الحديث - إتجاه تنمية الموارد البشرية -	86 - 108

الضبط المعرفي لمفهوم علم الاجتماع

تمهيد:

ينتمي علم الاجتماع إلى شعبة العلوم الإنسانية ، وبعد استقلال هذا العلم عن الفلسفة أصبح له موضوعات ومناهج وأدوات بحثية ، حيث يدرس هذا العلم الظواهر والوقائع والمشكلات الاجتماعية ، والتي تتميز عادة بالتعقيد والصعوبة ، كما يستخدم علم الاجتماع الكثير من المناهج والأدوات التحليلية ، فقد قيل عنه " أنه علم كثير المناهج قليل النتائج" ولمعرفة هذا العلم أكثر لابد من ضبط العديد من المفاهيم المعرفية .

ضبط المفاهيم:

أولاً- الفلسفة:

كانت الفلسفة تمثل جماع المعرفة (العلوم) من طب ورياضيات و فلك ولاهوت وقانون وغيره من العلوم ، ورغم تطور هذه العلوم وانفصالها عن الفلسفة فقد بقي تعريفها . محبة الحكمة ، يورد المعجم الوسيط في تفسير كلمة الفلسفة أنها " دراسة المبادئ الأولى وتفسير المعرفة تفسيراً عقلياً ، وكانت تشمل العلوم جميعاً ، واقتصرت في هذا العصر على المنطق والأخلاق وعلم الجمال ، وما وراء الطبيعة " ، ويعرف معجم التربية الفلسفة تعريفاً مشابهاً فيقول: " أنها العلم الذي يرمي إلى تنظيم وترتيب كل مجالات المعرفة باعتبارها وسائل لفهم وتفسير الحقيقة في صورتها الكلية ، وهذا العلم يشمل عادة ، المنطق والأخلاق وما وراء الطبيعة (الميتافيزيقا) ونظرية المعرفة " .

يرى كونت الفرنسي بأن الفلسفة في هذا العالم الجديد للعلم تقتصر على توضيح مفاهيم ونظريات العلم ، وأن على الفلسفة أن تتخلى عن مجال الميتافيزيقا إلا أن القضايا التي يتناولها هذا المجال لا تسمح بالتحليل العلمي أو التجريبي أو البرهنة .

كما يذهب فينيكس (أمريكي) " أن الفلسفة ليست مجموعة من المعارف ولا تؤدي دراستها إلى تجميع عدد من الحقائق ، وهي ليست طريقة من طرق النظر إلى المعرفة التي لديها فعلاً ، وهي تتضمن تنظيم وتفسير وتوضيح ونقد ما هو موجود بالفعل في ميدان المعرفة والخبرة ، وتستعمل كمادة لها ما تتضمنه العلوم والفنون المختلفة ، والدين والأدب ومن المعارف ، كما أنها تستعمل المفاهيم العامة العادية " وعليه تتكون الفلسفة عنده من أربعة مكونات (الشمول - اتساع النظرة - البصيرة - التأملية).

ويذهب كونور (بريطاني) " أن الفلسفة ليست نظاماً من المعرفة ذات الطابع الإيجابي (أي له مضمون معرفي) كالقانون أو علم الأحياء أو التاريخ أو الجغرافيا ، وإنما هي نشاط نقدي توضيحي

" وعليه ورغم الاختلاف الحاد بين الفلاسفة فإنه يمكن تمييز بين اتجاهين :

الاتجاه الأول:

الفلسفة هي أسلوب للتفكير وطريقة للمناقشة في تناول المشكلات وتحليلها ومعالجتها ، أي أن الفلسفة ليس لها مضمون علمي يقوم على مجموعة من الحقائق كما هو الحال في باق العلوم .

الاتجاه الثاني:

الفلسفة هي أكثر من كونها طريقة أو أسلوب للتفكير فهي إلى جانب ذلك لها مباحثها ومبادئها المعرفية .

مباحث الفلسفة:

الانطولوجيا: طبيعة الحقيقة

البحث في الوجود والكون والحياة والإنسان ، ومن المرادفات الشائعة للانطولوجيا : الميتافيزيقا - ما وراء الطبيعة - الإلهيات - الغيبيات....).

الإبستمولوجيا: طبيعة المعرفة

تبحث في طبيعة المعرفة وحدودها وأنواعها ، وكيف تتحقق من هدف المعرفة ن كما تبحث في مصادر المعرفة وأهميتها النسبية .

الأكسيولوجيا: نقصد بها :

علم الأخلاق (أخلاق الإنسان - الخير - الشر...)
علم الجمال: معايير الجمال والإنسان والبيئة.

ثانيا- المعرفة:

يبدو أن التفكير الإنساني كان ناقصا في التحليل وربط الأسباب في حدوث الظواهر في المرحلة الأولى لتطور البشرية ، إلا أن تعامله مع الطبيعة ومحاولته فهمها جعلته يقترب من حقائق جديدة صححت الكثير من مفاهيمه السابقة ووحدت العديد من الصياغات فتطور هذا التفكير ، وكل من هذه الصياغات تضع تصورا لكيفية هذا التطور . إن تطور الفكر الإنساني البشري حقق الكثير من المقاصد وخلق تراكمات فكرية وثقافية تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التنشئة والتعليم ، وهذه التراكمات لا تنتقل بصفة ثابتة بل يتم ذلك في أطر التجديد والإبداع.

فالمعرفة ضرورية للإنسان لأن معرفة الحقائق هي التي تساعد على فهم المسائل التي يواجهها يوميا ، إذ بفضل المعلومات التي يحصل عليها يستطيع أن يتعلم كيف يجتاز العقبات التي تحول دون بلوغه الأهداف المنشودة ويعرف كيف يضع الإستراتيجيات التي تسمح له بتدارك الأخطاء واتخاذ إجراءات جديدة تمكنه من تحقيق أمانيه في الحياة ، وبهذه الطريقة يستطيع الإنسان أن يصل إلى ما يرغب في الوصول إليه مستعينا بذكائه ومعرفته وتسخيرها لنيل مبتغاه.

أنواع المعرفة:

1- المعرفة العامة:

يحصل عليها الإنسان من خلال احتكاكه بالأفراد ومشاهدة ما يجري يوميا وتكوين انطباع عام عن أي موضوع ، فهي معرفة تلقائية تقوم على جمع المعطيات دون تحليلها أي الاعتماد على الحواس الظاهرة.

2- المعرفة العلمية الدقيقة:

إذا كانت المعرفة العامة تقوم على الحدس والتخمين فإن المعرفة العلمية الدقيقة تقوم على أساس المنهجية في الدراسة الشاملة للموضوع ، حيث تكون النتيجة النهائية قائمة على تحليل دقيق للحقائق وعلى محاكمة عميقة للأدلة والشواهد المتوافرة عن محتوى الموضوع وبذلك تكون المعرفة مدعمة بحقائق علمية لا تقبل الجدل ن الهم إذا ظهرت عوامل جديدة تستدعي إعادة النظر في ما تم اكتشافه وإثراءه بما هو جديد في هذا الميدان.

3-المعرفة التجريبية:

تقوم هذه المعرفة على أساس:" الملاحظة المنظمة المقصودة للظواهر وعلى أساس وضع الفروض الملائمة والتحقق منها بالتجربة ، وجمع البيانات وتحليلها". والباحث في هذه الحالة لا يقف على وصف الظاهرة فقط ولكنه يحاول الوصول إلى القوانين والنظريات العامة وذلك بربط المتغيرات بعضها ببعض ، بحيث تمكنه هذه المعرفة من الوصول إلى التعميمات والتنبؤ بما يحدث للظواهر المختلفة في ظروف معينة.

4-المعرفة الفلسفية:

تقوم هذه المعرفة على التأمل العقلي الذي يتطلب النضج الفكري والتعمق في دراسة الظواهر الموجودة، حيث أن مستوى تحليل الأحداث يتطلب الإلمام بقوانين وقواعد علمية لاستنباط الحقائق عن طريق البحث والتحصيل ، وفي العادة يتعذر على الباحث أن يحصل على أدلة قاطعة وملموسة تثبت حججه، ولكنه يقدم براهينه عن طريق استعمال المنطق والتحليل ويثبت أن النتائج التي توصل إليها تعبر عن الحقيقة والمعرفة الصحيحة للموضوع سواء على المستوى الباطن أو الظاهر.

المعرفة الحسية والمعرفة العلمية:

تعتمد المعرفة الحسية على الحواس الظاهرة ويسلم بصحة المعلومات التي تأتي بها هذه الحواس بدون دراسة موضوعية أو اختبار كما هو الحال بالنسبة للمعرفة العلمية، وتستخدم المعرفة الحسية الملاحظة البسيطة والمباشرة كأداة لجمع المعطيات ، بينما تعتمد المعرفة العلمية على الحواس الظاهرة والباطنة في دراسة الظواهر والمواقف " الملاحظة العلمية الدقيقة".

المعرفة العلمية والمعرفة الفلسفية:

تكون المعارف العلمية محسوسة وملموسة يمكن اللجوء فيها إلى الواقع والتأكد من صحتها عن طريق الاختبار والتجريب ، بينما المعرفة الفلسفية تكون مجرد تصورات لا يمكن إخضاعها للتجريب ن كما تكون المعرفة العلمية موضوعية ، بمعنى أن الباحث يتناول الظواهر كما هي موجودة في الواقع ، أما المعرفة الفلسفية فتخضع لمعايير وقيم ذاتية ، فالباحث العلمي عندما يبدأ في البحث فإنه يستعين بالبحوث التي وصل إليها العلماء في نفس الموضوع ، أما الفيلسوف فيستطيع أن يقيم دعائم لمذهبه الفلسفي دون الاستفادة من نتائج غيره من الفلاسفة لأنه يعتمد على الاستنباط ، أما الباحث العلمي فيعتمد على الاستقراء.

شروط المعرفة العلمية:

- تتكون المعرفة العلمية من حقائق وبيانات ومعلومات قادرة على تفسير الظواهر والأشياء .
- كما ينبغي أن تكون نظرية وتطبيقية.
- أن تتميز بترامح الحقائق والمفاهيم وذلك يساعد العلم على تفسير الظواهر.
- أن تهدف إلى بلوغ مناهج بحث تتميز بفاعلية وثبات لجمع وتصنيف المعلومات.
- أن تتغير نظرياتها وقوانينها بتغير الظروف الموضوعية لظروف الأشياء.
- أن تدرك ما هو كائن وليس ما يجب أن يكون.

ثالثا- العلم:

● تعريف العلم:

العلم في اللغة مصدر لفعل علم أو علم ومعناه إدراك الشيء بحقيقته ، ويعني أيضا اليقين والمعرفة ، جمعه علوم ، والعامل بالعلم أو شاغله هو العالم أو المشتغل بالعلم.

أما اصطلاحا فيطلق العلم على تلك المعلومات والمبادئ والقوانين والنظريات التي وضعت بشكل منسق وتمثل كبحث نظري يقوم به الباحث لفهم ظواهر الطبيعة التي تشمل الإنسان من جهة ومن جهة ثانية فهو يعبر عن المجهود الذي يبذله الإنسان للتعرف على الطبيعة والسيطرة عليها والاستقلال عنها ويرى بروفوسكي أن العلم هو تنظيم معرفتنا بالطريقة التي من شأنها أن تجعل الإنسان يعرف الطبيعة ويسيطر عليها ، فالعلم هو تطبيق للأفكار الواعية عن طريق الملاحظة والتجريب وذلك بأسلوب موضوعي، ويقوم العلم عادة على مجموعة من الأسس:

● أسس العلم:

أولا- وحدة الطبيعة:

لابد من افتراض الباحث بوحدة الطبيعة وتشابه أجزائها وهذا يمكنه من التوصل إلى القوانين لأن وحدة الطبيعة هي المقدمة الأساسية للتفكير العلمي وهذا الأساس يستند إلى عدة مسلمات منها:

مسلمة الأنواع:

وهي تعبر عن تشابه مختلف الظواهر في الطبيعة (الشكل – اللون – الحركة) فهذا التشابه يساعد الباحث في البحث عن العوامل المشتركة التي توجد بين كل هذه الظواهر ، وبذلك فالباحث يعمل على تصنيف هذه الظواهر كخطوة أولى في العلم.

مسلمة الثبات:

وهي تعني وجود ثبات نسبي في الطبيعة على الأقل في الصفات الجوهرية خلال فترة زمنية معينة، وهذا الثبات يساعد الإنسان على الدراسة-

مسلمة الحتمية:

وهي تعبر على أن كل الظواهر تحدث لسبب معين أو نتيجة لعدة أسباب .

ثانيا- العمليات النفسية:

وهذا الأساس يقوم على عدة مسلمات:

مسلمة الإدراك:

ونقصد بها صحة إدراك الوقائع عن طريق الحواس ولا بد أن تكون الحواس سليمة لإدراك العلاقة والتأكد من ذلك.

مسلمة التفكير والاستدلال:

وباعتبار أن التفكير كجوهر البحث فإن الباحث يراجع تفكيره بالرجوع إلى قواعد المنطق والاستقراء والاستنتاج من أجل التأكد من صحة المعارف .

مسلمة التذكر: وهي اعتماد الباحث على الذاكرة في الحصول على المعارف والربط بينها .

● مميزات العلم:

يتميز العلم بمجموعة من المميزات :

1- الموضوعية

وهي خلاف الذاتية فالباحث يتعامل مع الظواهر والمشاكل كما هي موجودة في واقعها.

2- السببية:

يؤمن العلم عادة بالترابط بين الأسباب والنتائج فكل حادثة لا بد من سبب لها.

3- الملاحظة:

سواء كانت بالعين المجردة أو بأدوات البحث العلمي التي تتطلب أن تتميز بالدقة والصحة.

4- التجريب:

ويعني التعامل مع الظاهرة من طرف الباحث ، إذ يتاح للباحث أن يتأكد من فروضه ويمكن كذلك تكرير التجربة حتى يصل إلى نتائج دقيقة .

5- النقد:

يتطلب من الباحث أن يكون واسع الإطلاع وحاضر البديهة وذلك حتى يستطيع أن يدقق في البراهين.

6- هادف:

يجد حلول المشكلات (الطبيعة – الإنسان)

7- الاستمرار:

فهو يسعى للوصول إلى نتائج معينة لا توقف وتحد من طموح العلم.

● موضوع العلم:

العلم يدرس الأشياء والحوادث والشيء الذي يكون مستقلا عن الشعور (الموضوع) وهذا الشيء سواء كان مادة جامدة أو حادثة ، فالحادثة أو الحادث تعبر عن الحركة فكل حادثة تشير بالضرورة إلى التغيير الذي يحدث في الواقع، وعليه هناك نوعين من الحوادث حادث خام يحدث في الطبيعة دون أن تلاحقه فاعلية ذهنية لتبين خصائص ومميزات هذا الحادث والحادث العلمي الذي يعتمد على التجريد والتعميم ، بحيث أن التجريد يقتضي إجراء مقارنة بين عديدة ثم تنتزع منها جميعا صفة خاصة عن طريق التعميم ، ونطلق المفهوم على شيء يتميز بنفس الخصائص مهما كانت الأوصاف الأخرى، فالحوادث العلمي لا يمكن تحقيقه دائما فهو غير ممكن مثل ما نعالج أشياء محسوسة ونتأثر بها من تعقيد وتشابه.

● وظائف العلم:

يهدف العلم عادة إلى فهم الظواهر المختلفة من خلال إيجاد التفسيرات أو العلاقات التي تربط القوى المحركة لهذه الظواهر ومحاولة ضبطها والتحكم فيها (المتغيرات) والتنبؤ بما سيحدث بعدها ، وفيما يلي عرض موجز لأهم وظائف العلم:

1- الفهم والتفسير:

فالفهم يعني فهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة ولماذا تحدث؟ أما التفسير فيتعلق بكشف العلاقات بين الظواهر المختلفة ويترتب على ذلك تحديد المسببات ودرجة تأثيرها في الظاهرة موضوع الدراسة ، ولكي نفهم ظاهرة ما لا بد من توافر مجموعة من العناصر:

- تعتبر الظاهرة متغيرا تابعا أو نتيجة لمجموعة من العوامل أو الأسباب (متغيرات مستقلة) أدت إلى حدوثها.
- هناك علاقة بين الظاهرة المدروسة والظواهر الأخرى والعوامل والأسباب التي أدت إلى حدوثها ، لذلك يجب تحديد هذه العلاقة من حيث نوعها وحجمها ومقدارها.

2- الضبط والتحكم:

أي ضبط أسباب الظواهر وأبعادها ونوع وقوة التأثير فيما بينها ، أما التحكم فهو محاولة تحكم العلم في مختلف الظواهر عن طريق معرفة العلاقات والتأثير المتبادل بين الظواهر وعواملها وظروفها.

3- التنبؤ والتقنين:

يتنبأ العلم بحدوث الظواهر بعد معرفة أسباب حدوثها وتطورها والحد أو التكيف معها ، أما التقنين فهو وضع قوانين تتحكم في الظواهر.

4- الاكتشاف والاختراع والابتكار:

يكتشف العلم ما كان غير معروف لدى الإنسان (مبهم).، أما الابتكار فمعناه الإبداع في تكييف الظواهر المعقدة بما يخدم الإنسان ، أما الاختراع فهو اكتشاف ما كان غامضا وغير معلوم ، حيث يتم معرفة خبايا الظواهر والتحكم فيها وبالتالي يصير لدى الإنسان المعرفة الكاملة للوصول إلى الإتيان بالجديد ويكون في الصناعات أو في مجال الأفكار.

● أهداف العلم:

- دراسة سنن الكون والوجود والسيرورة التاريخية.
- معرفة حقائق الأمور غير المعروفة لدى الإنسان.
- دراسة مختلف الظواهر الطبيعية والإنسانية والاجتماعية والكشف عن الحقائق التي تربط الظواهر ببعضها والوصول إلى قوانين تحكمها.
- زيادة معرفة الإنسان بمختلف مظاهر الحياة.
- إعطاء الإنسان القدرة على التحكم في الظواهر وظروف الحياة والتكيف معها.
- يهدف العلم إلى بناء الحضارات الإنسانية.
- السعي إلى تحقيق حياة أفضل.

• أهمية العلم:

- التعرف على الكون وخالقه.
- معرفة الوظيفة الحقيقية للإنسان في هذه الدنيا (التكليف).
- استخدام العقل للوصول إلى هذه الحقيقة (العقل هو محل التكليف).
- أن العقل هو أداة للرقي والتقدم والازدهار.
- يعتبر العلم من أسباب التمكين في الأرض فمن ملكه صح عمله ولا يمكن أن يكون هناك عمل بلا علم لأن العلم ضد الجهل .
- يهدف العلم إلى تزكية وترقية الأنفس فبالعلم يصل الإنسان إلى مصاف الملائكة وبدونه يصبح الإنسان أقل من الأنعام أو البهائم بل أضل .

تصنيف العلوم: (شجرة العلوم)

بعد انفصال العلم عن الفلسفة أصبح يطلق على مجموعة من المعارف والأبحاث التي وصلت إلى درجة كافية من الوحدة والضبط والشمول ، بحيث تقضي إلى نتائج متناسقة ، لا تتدخل في ذلك أدواق الدارسين ومصالحهم ، بحيث تقضي إلى نتائج متناسقة". وعلى هذا الاعتبار انفصلت العلوم عن الفلسفة حيث انفصلت :

- علوم الرياضيات والفلك منذ القدم .
- انفصلت الطبيعة في القرنين 17/16.
- انفصلت الكيمياء في القرن 18.
- انفصلت الفسيولوجية في القرن 19.
- انفصل علم النفس وعلم الاجتماع في القرن 20.

وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلوم وفق ما يلي:

*** تصنيف أجيبست كونت للعلوم:** من خلال فلسفته الوضعية قسم العلوم إلى ما يلي:

الرياضيات – الفلك – الطبيعة – الكيمياء – علم الحياة – علم الاجتماع.

*** تصنيف أومبير للعلوم:** علوم مادة - علوم فكر

*** تصنيف سبنسر للعلوم:** صنف سبنسر العلوم إلى:

العلوم المجردة وموضوعها الصور الخارجية التي تظهر فيها الظواهر تشمل : المنطق والرياضيات.

العلوم المجردة المشخصة أو علوم الظواهر وتشمل : الميكانيكا والطبيعة والكيمياء.

العلوم المشخصة أو علوم الموجودات وتشمل : الفلك وعلم طبقات الأرض وعلم الحياة وعلم النفس وعلم الاجتماع .

* تصنيف أبو حامد الغزالي للعلوم: يصنف أبو حامد الغزالي العلوم إلى

1- علم المكاشفة :

وهو علم الباطن وذلك غاية العلوم ، فقد قال بعض العارفين من لم يكن له نصيب من هذا العلم أخاف عليه سوء الخاتمة ، وأدنى نصيب منه التصديق به وتسليمه لأهله ، وهو علم الصديقين والمقربين ، فهو عبارة عن نور يظهر في القلب عند تطهيره وتزكيته من صفاته المذمومةفنتضح إذ ذاك المعرفة الحقيقية بذات الله سبحانه وصفاته الباقيات التامات ، وبأفعاله وبحكمه في خلق الدنيا والآخرة .

2-علم المعاملة: فهو علم أحوال القلب وهو ما يطلق عليه حديثا بعلم النفس ، الذي يدرس أحوال النفس المذمومة والمحمودة.

أقسام العلوم:

وتقسم العلوم في الغالب إلى قسمين:

أولاً- علوم تقريرية إنسانية: تشمل :

العلوم الرياضية: حساب – جبر – هندسة – فلك .

العلوم المادية: طبيعة – كيمياء – نبات – حيوان – علم الحياة – علم وظائف الأعضاء – علم الميكانيكا.

علوم إنسانية : علم النفس – علم الاجتماع – علوم اجتماعية.

وتنقسم العلوم الاجتماعية بدورها إلى ما يلي: تاريخ – جغرافيا – لغويات – اقتصاد – مكتبات – إدارة وتسييرإلخ.

ثانيا- علوم معيارية إنسانية:

وتشمل : منطق – أخلاق – جمال.

● العلاقة بين الفلسفة والعلم:

تعتبر العلاقة بين الفلسفة والعلم علاقة تكاملية ، فالعلم هو نتاج الفلسفة كما أن الفلسفة تمد العلم بالقوانين والمرامي والأهداف العامة التي يحتاجها العلم من أجل الانطلاق والوصول إلى معرفة ماهية وحقيقة الأشياء، فمن وراء العلم يصل الإنسان إلى تحقيق الرفاهية والسعادة ، إلا أن هذه الأخيرة لا تقتصر على العلم وحده ، بل لا بد له من الانطلاق في مجال لا يتقيد فيه بقيود المنهج العلمي ، فهو لا يستطيع الإجابة على هذه الأسئلة (الله – مصير الإنسان – الخير – الشر – العدل – الحرية ..)

والفكر الفلسفي يستطيع الإجابة على هذه التساؤلات ، وعليه ينظر حجة الإسلام أبو حامد الغزالي إلى هذه الإشكالية ، ليس من باب الجدل وإنما من باب الغاية والهدف المرجو حيث يقول " وللنفس الإنسانية قوتان قوة عاملة وقوة عالمة وكل واحدة من هاتين القوتين تسمى عقلا : الأول عقل نظري والثاني عقل عملي".

فالقوة العاملة أو العقل العملي هي المبدأ الذي يحرك الجسم يوجهه نحو الأفعال الخيرة ... فهي مبدأ الأخلاق ، والقوة العالمة أو العقل النظري هي التي تدرك الصور الكلية المجردة " فهي ذلك الجوهر الكامل الفرد الذي ليس من شأنه إلا التذكر والتحفظ والتمييز ويقبل جميع العلوم ولا يمل من قبول الصور المجردة المعرأة عن المواد" .

تعريف علم الاجتماع

تمهيد:

تختلف العلوم من حيث طبيعة الظواهر والمناهج والأدوات والموضوعات المدروسة ، فعلم الرياضيات مثلا يعتمد على مبادئ العدد والحساب ، في حين يعتمد علم المنطق على الحدود والبراهين ، أما الطبيعيات فتعتمد على الملاحظة والتجربة والاختبارات ، أما العلوم الإنسانية والاجتماعية فتعتمد على المعيشة والوصف والمقارنات .

أولا- تعريف علم الاجتماع:

هو أحد العلوم الإنسانية وهو من العلوم القديمة الحديثة ، ظهر في بداياته بوصفه علما مستقلا في القرن 14 على يد العلامة العربي المسلم عبد الرحمن بن خلدون ، ثم عاد علم الاجتماع إلى الظهور في القرن 19 على يد مفكرين غربيين أمثال : كونت و سبنسر و ماركس .

يدرس علم الاجتماع الظواهر والوقائع الاجتماعية دراسة علمية ، بمعنى وجود انتظام في الواقع في علاقة أجزائه وتكوينه يسمح باكتشاف هذا الانتظام وتحليله ، أي طبيعة علاقات الأجزاء ومعرفتها ، تتوفر هذه الشروط في الواقع الاجتماعي كموضوع لعلم الاجتماع وذلك لأن :

السلوك الإنساني ظاهرة عامة ومنتظمة .

الإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعات منتظمة من حيث البناء والوظائف .

نخلص من هذا إلى وجود واقع اجتماعي منتظم يشمل علاقات بين الأعضاء تقوم على قواعد لها ثبات نسبي ، وتتغير بشكل مستمر مما يتيح للباحث في علم الاجتماع دراسة هذا الواقع وتغييره بشكل منتظم ، ويسم توفر هذه الشروط بقيام علة في هذا المجال .

ثانيا - تعريفات علماء الاجتماع:

يختلف تعريف علم الاجتماع باختلاف روافد علمائه واختيار ما يعتبرونه الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية ، فيعظمهم :

يرى أن الفعل الاجتماعي هو وحدة البداية والجزء الأصغر من التفاعل الاجتماعي – أساس الحياة الاجتماعية- مما يملينا أن يكون البدء منه في إنشاء معرفة عن المجتمع .
فريق آخر يرى أن العلاقات الاجتماعية هي الأساس والمنطلق .
بعضهم يرى بأن وحدة الدراسة هي الجماعة والمنطلق لدراسة المجتمع، كالأسرة وجماعة الرفاق.....

وبعضهم الآخر يرى بأن الوحدة الأساسية للدراسة في علم الاجتماع هي البناءات والنظم ، لأنها هي التي تكون البناء الاجتماعي .

أما فريق آخر فيرى بأن الدراسة في علم الاجتماع يجب أن تعتمد على النظرة الشمولية للعلاقات الاجتماعية وذلك للحفاظ على التناسق في العلاقات الاجتماعية (العلاقات – المواقف) وعليه تم تصنيف هذه الوحدات وفق ما جاء من تعريفات لدى علماء الاجتماع.

الصف الأول:

جاء نتيجة كتابات ماكس فيبر وما جاء فيها عن الفعل الاجتماعي وأنماطه ، من ذلك ما جاء مثلا عن *بارسونز* في قوله أن علم الاجتماع " هو العلم الذي يسعى إلى بناء نظرية تحليلية لنظم وأنماط الفعل الاجتماعي " .

الصف الثاني:

يركز علم الاجتماع في هذا الصف على العلاقات الاجتماعية حيث يعرف علم الاجتماع " العلم الذي يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية ، حيث تشكل شبكة الاتصال الناجمة عن هذه العلاقات الاجتماعية ما يسمى بالمجتمع " . *ماك كيفر – بيغ* 1971.

الصف الثالث:

ينطلق هؤلاء من تعريف الجماعة ، فعلم الاجتماع عندهم " هو حصيلة المعرفة القائمة على المتشابه بين مختلف الجماعات الإنسانية ، وأنماط التفاعل المشتركة في مختلف المجالات الإنسانية " *سروكين* 1974 ، أما *فروم وسلزنريك* فيعرفان علم الاجتماع بأنه " العلم الذي يتناول الصور المختلفة لبناء الجماعة ، والكيفية التي تؤثر بها في العلاقات السياسية والنفسية والاقتصادية " *سميلزر* 1973.

الصف الرابع:

يعرف هذا الصف علم الاجتماع بأنه " الدراسة العلمية للنظم والظواهر الاجتماعية ، كحقيقة جزئية تؤدي في مجموعها من خلال علاقات النظم إلى الحقيقة الكبرى – المجتمع – " . *دوركايم* 1964.

الصف الخامس:

هناك من ينطلق من الكل المجتمع أي دراسة المجتمع ، ثم ينحدر إلى الأجزاء ، فالمجتمع هو وحدة الدراسة والتحليل ، والتي يمكن أن تؤدي إلى الكشف عن الصلات والعلاقات التي تربط بين مختلف النظم والأنساق التي يتشكل منها البناء الاجتماعي ومراحل تطور المجتمعات . *سيمنر – غيدنز*.

ثالثا - المنطلقات الفكرية في علم الاجتماع:

بعد ما تطرقنا إلى العديد من التعاريف المختلفة لعلم الاجتماع ، لا بد لنا من معرفة منطلقات هؤلاء العلماء والباحثين يمكن تبويب هذه المنطلقات إلى ما يلي:

1- التركيز على أنماط الفعل الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي باعتبارها أساسا لتكوين العلاقات الاجتماعية .

2- التركيز على العلاقات الاجتماعية باعتبارها المجتمع هو نتيجة مجموع هذه العلاقات .

3- التركيز على الجماعة بوصفها وحدة أساسية تؤدي إلى دراسة العلاقات الاجتماعية والمجتمع بكامله .

4- التركيز على المجتمع بوصفه وحدة كلية تتفرع منها الدراسة إلى الأجزاء .

نستخلص مما سبق ما يلي :

أ- تختلف هذه التعاريف من حيث نقطة البداية وتختلف فيما هو الأهم ، لكنها تهدف جميعا إلى دراسة المجتمع وأجزائه وفهمها ، فإذا بدأنا بدراسة الفعل الاجتماعي فإنه يفضي إلى دراسة العلاقات الاجتماعية وهذه الأخيرة تفضي إلى دراسة الجماعات والنظم الاجتماعية ، وتفضي هذه الأخيرة إلى دراسة المجتمع أو البناء الاجتماعي .

ب- التعريف الأول والثاني يعطيان أهمية للفرد وخصائصه ، في حين التعاريف الباقية تعطي أهمية للخصائص الجماعية وهذا هو المنهج التكاملي لدراسة المجتمع (الفرد والجماعة).

رابعا- الخصائص العامة لتعريف علم الاجتماع:

- موضوع العلم هو المجتمع الإنساني السلوك الاجتماعي.

- تقوم المنهجية فيه على ملاحظة بيانات ومؤشرات الواقع.

- يقوم التفسير والتحقق من النتائج من قبل المجموعة العلمية .

- يقوم التركيز والتنظيم للبيانات على أساس نماذج عقلانية.

سؤال : هل علم الاجتماع هو علم قائم بذاته ؟

يقوم عالم الاجتماع بدراسة الظواهر الاجتماعية دراسة علمية تقوم على ما يلي:

وصف الظواهر الاجتماعية .

-الضبط والتحكم فيها .

-فهمها وتفسيرها .

خامسا - التعريف اللغوي لمصطلح علم الاجتماع:

مصطلح علم الاجتماع هو مصطلح دخيل على اللغة العربية فهو مشتق من اللاتينية واليونانية ، ففي الفرنسية معناه : *la sociologie* اللغة

الإنجليزية المعنى معناه *sociology*

:-

**societas* معناها الجماعة أو الجماعات

*و*logos* ومعناها العلم

يصبح المعنى الحرفي للمصطلح "العلم الذي يدرس الجماعة أو الجماعات"

علم الاجتماع

(النشأة والتطور التاريخي)

تمهيد

قلنا سابقا أن علم الاجتماع هو علم قديم وحديث في آن واحد، فهو كموضوع قديم قدم الفكر الإنساني وحديث كعلم له مقومات ومبادئ وقوانين ونظريات، فلم يصل علم الاجتماع إلى ما وصل إليه إلا بعد مخاض عسير ولهذا قيل عنه (انه علم وليد الأزمة) ، لكن قبل التطرق إلى هذا النسق في تطور علم الاجتماع نطرح التساؤلات التالية: **لماذا علم الاجتماع وما الهدف من دراسته؟ وكيف تطور؟ وما هي العوامل والظروف التي أدت إلى ظهوره كعلم مستقل؟**

أولا- أهمية دراسة علم الاجتماع(الهدف):

وللإجابة عن هذه التساؤلات يجيبنا (رايت ميلز) عند عرض فكرته عن المخيلة الاجتماعية أن الهدف والغاية من دراسة علم الاجتماع تتمثل فيما يلي:

إدراك الفوارق بين الثقافات:

أي رؤية العالم الاجتماعي من وجهات نظر مختلفة فإذا فهمنا بشكل صحيح أسلوب حياة الآخرين، فإننا على الأغلب نكتسب فهما أفضل لطبيعة ما يواجهونه من مشكلات ، ولهذا يتطلب ذلك وجود وعي مباشر لفهم مسارات حياة الناس الذين تستهدفهم أي فرصة للنجاح (فإذا عمل باحث اجتماعي أو باحثة ذوا بشرة بيضاء في مجتمع محلي غالب السواد، فإنه لن يحظى بثقة الناس حوله ، إلا إذا تمتع بحساسية خاصة تجاه الفوارق في التجربة الاجتماعية التي تضع خطا فاصلا في الغالب بين البيض والسود .

2-تقييم آثار السياسات:

تقييم نتائج المبادرات السياسية فقد يخفق أحد برامج الإصلاح العملية في تحقيق الأهداف التي وضعها مصمموه ، أو يسفر عن عدد من النتائج السلبية غير المقصودة ، مثلا : تشييد برامج سياسية في أوساط المدن في عدد كبير من الدول للفئات المتدنية الدخل في المناطق الفقيرة ، كما وفرت العديد من المرافق ، غير أن البحث أظهر في وقت لاحق أن كثير من الناس ممن انتقلوا من مساكنهم السابقة إلى الأبراج بدؤوا يحسون بالعزلة وعدم الارتياح ، وكثيرا ما تصبح العمارات السكنية العالية ومراكز التسوق المقامة في المناطق الفقيرة أرضا خصبة لاستئثار أعمال السلب والنهب وجرائم عنيفة .

3-التنوير الذاتي :

يستطيع علم الاجتماع عن طريق وسائل أخرى تزويدنا بالتنوير الذاتي وتعميق فهمنا لأنفسنا ، وكلما ازدادت معرفتنا بالبواعث الكامنة وراء أفعالنا وبأساليب عمل المجتمع الذي نعيش فيه تعززت مقدرتنا على التأثير في مستقبلنا.

ثانيا- أسباب وعوامل ظهور علم الاجتماع:

أتفق علماء الاجتماع على أن هناك مجموعة من العوامل والظروف شهدها انتهاء القرن 19 ومطلع القرن 20 نبهت الأذهان إلى ضرورة التطبيق في علم الاجتماع ، نتيجة الاهتمام بالبحث الاجتماعي أو ظهور ما يعرف بعلم الاجتماع الوصفي ، ويمكن أن نتعرض لهذه العوامل بإيجاز على النحو التالي:

1/- الزيادة الكبيرة في نمو السكان إبان القرن 19:

ترتب عليها عدد من المشاكل المتعلقة بالحركة السكانية ، والهجرة الداخلية والخارجية ، والعمالة والبطالة ، وعرف المجتمع الإنساني ضروبا من الانحراف في المجال الفردي والجمعي ترددت بين خيانة الأمانة والجريمة.

2/- نشوء الدولة القديمة وظهور العصبية الإقليمية:

التي أدت إلى انقسام الأرض إلى مجموعات سكانية متجانسة أو متحالفة ، وتطور نظام الحكم في أعقاب ذلك ، وتساعد أفكار جديدة عن الحرية والقومية والتميز العنصري والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، كل هذا أدى إلى ضرورة التفكير في نمط جديد للعمل الاجتماعي ، إلى جانب أهمية تحديد الأهداف التي يسعى البشر إليها ، داخل تلك الحدود الإقليمية التي حددت على هيئة دول مستقلة تماما.

3/- الثورة الصناعية (الانقلاب الصناعي) :

الذي واجه الإنسان بأزمة ، وكان في حد ذاته ثورة من ثورات الإنسان الكبرى عبر التاريخ ، جعلت العلاقات القديمة التي كانت تناسب مجتمعا زراعيا أو رعويا ، عقيمة وغير قادرة على ملاحقة التطور الصناعي.

4/- تقدم البحث العلمي في العلوم الطبيعية :

وما أسفر عنه من نجاح في سيطرت الإنسان على المادة ، وفي تسخيرها في نهاية الأمر لرفاهيته ، ومعنى ذلك أن الأسلوب العلمي في ملاحظة الأشياء والتعرف عليها ، وفي إدراك طرق استخدامها أدى إلى تغيير تفكير الإنسان ، وإعادة النظر في موقفه من الطبيعة ، وفي تفسيره لمركزه من العالم ، والقيم التي كانت تقوم على الخرافة حيناً ، أو على التجربة التقليدية البسيطة حيناً آخر.

5/- تعقد النظم الاجتماعية وتناقضها:

لأنها كانت تنطوي على عناصر جمعت بين القديم الجامد ، وبين الجديد المتغير الأمر الذي أدى إلى عدد من المتناقضات في الحياة الاجتماعية ، وظهور كثير من المشاكل على المستويين الفردي والجماعي نتيجة سرعة معدلات التغير الاجتماعي .

ثالثا- مراحل تطور علم الاجتماع:

1/- العلامة عبد الرحمن بن خلدون:(1332-1406)

علامة عربي مسلم ولد بتونس من أسرة اشتهرت بالعلم والسياسة من أصل حضرمي تنتسب إلى وائل بن حجر من قبائل العرب، شهد أحداث عصره السياسية والعلمية وشهد قيام دول ونهايتها، والعوامل التي أدت إلى انهيارها كما عايش المرحلة الأندلسية الأخيرة، وزامن قيام الدول في المغرب العربي وتطورها، كان لديه معرفة بالتاريخ الإسلامي خاصة وتاريخ العالم عامة، درس التحولات الكبرى في الدولة الإسلامية منذ نشأتها وازدهارها و من ثم أفولها، فاختر الناحية الاجتماعية كأساس لهذا التفسير الأمر الذي نجم عنه في اعتقاده بضرورة وجود علم مستقل لهذا الغرض سماه **علم العمران البشري**.

أ-أهم ما توصل إليه بن خلدون:

-*توصل ابن خلدون إلى أهمية العوامل الاجتماعية من خلال بحثه للعمليات التاريخية وذلك من خلال التفسير التاريخي للظواهر.

-*فهم طبيعة المجتمعات وظروفها وأشكالها وأنظمتها وثقافتها والتغيرات التي تحدث في ذلك كله، ولذلك عمل في كتابه المقدمة حيث يقول: > وكان هذا العلم مستقلا بنفسه فإنه ذو موضوع وهو العمران البشري والاجتماع الإنساني وذو مسائل وهي بيان ما يلحق من العوارض والأحوال لذاته، واحدة بعد الأخرى وهذا شأن كل علم من العلوم وضعيا كان أو عقليا << .

-*حدد ابن خلدون فروع علم العمران البشري كعلم الاجتماع السياسي، علم الاجتماع الاقتصادي، علم الاجتماع المعرفة، علم الاجتماع الصناعي أو المهني والحرفي، علم الاجتماع التربوي..... وذلك من خلال تحديد ميادينها – موضوعات علم الاجتماع-.

- تحديد الأسس المنهجية والمنطقية التي يقوم عليها علم الاجتماع .

-*تناول ابن خلدون تطور ونشوء المجتمعات البشرية وأسباب التغير وأوجه وعزاه إلى تغير وتباين في نحل وسبل العيش، كما جعل مراحل التطور بين نموذجين أساسيين هما البداوة والحضر، حيث أظهر خصائص كل مرحلة وخاصة من حيث الروابط العصبية وأوجه الحياة وخصائص مؤسسات كل مرحلة .

-*حاول ابن خلدون أن يبين أن المجتمعات تتبدل من البسيط البدائي إلى أشكال أكثر تعقيد، تعتبر هذه المحاولة من المحاولات الأولى لوضع مخطط لنظرية اجتماعية لتفسير نشوء المجتمعات الإنسانية وتطورها، حيث تمر الدولة عنده بالمراحل التالية:

أ-حالة البداوة:

القبيلة هي الوحدة الأساسية تقوم على أساس العصبية.

ب- حالة الملك:

عندما تزداد العصبية تزداد الجماعة قوة وتماسكا مما يشجع على الغزو والفتح وإقامة الملك، وبذلك يتطور المجتمع من حالة الوعي والزراعة إلى حالة التحضر والعمران.

ج- حالة الحضارة:

فيها تستقر الأمور ويقوى الملك ويتجه الناس إلى إتقان الصناعات وإشباع الحاجات والترف، وفي هذه المرحلة تتضافر مجموعة من العوامل لإضعاف الدولة، والانغماس في مظاهر الترف.21

ه- حالة الانحلال وفناء المجتمع :

تعرض الدولة للغزو الخارجي والهزيمة.

-*توصل ابن خلدون إلى مجموعة من الأفكار التربوية ، كمراعاة مراحل النمو العقلية في المتعلم ، كما أعتبر التعلم صنعة من الصنائع تخضع إلى مناهج ووسائل ، كما أعتبر العلم والتعلم ظاهرة حتمية ، فالعقل البشري مفطور باكتساب المعارف والعلوم ، في الأخير أعتبر أن العلوم الدينية لها أهمية كبرى في الحياة فهي تساعد الفرد في ان يحي حياة معصومة من الخطأ .

2/- أجست كونت: علم الاجتماع الأوروبي (الغربي)

1/2- الظروف والنشأة: يعتبر أوجست كونت الفيلسوف والرياضي (1798-1857) أول من

أطلق مصطلح علم الاجتماع على العلم الجديد ، وهدفه دراسة الكائن الاجتماعي دراسة علمية لإصلاحه وذلك لأن الوضع المجتمعي في أوروبا خلال القرن 19 عرف تغيرات جذرية نذكر منها:

قيام الثورات البرجوازية وعلى رأسها الثورة الفرنسية التي إطاحة بمؤسسات المجتمع القديم وتبنت مفاهيم جديدة منها ، التأكيد على حقوق الإنسان وقيم المواطنة وعلاقتها بالدولة.

بروز دور الفرد الفاعل كشكل مميز للمجتمع الصناعي الأوروبي .

سيادة الاتجاه الفكري النقدي الذي ينطلق من الفاعل الفرد وهو المفهوم المركزي الذي نمى مع فلسفة الأنوار.

2/2- النظرية العلمية عند أجست كونت:

تقوم نظرية أوجست كونت على فكرة اللحمة التي تحكم الجسم الاجتماعي ، وتتمثل هذه اللحمة في الأسرة كوحدة مجتمعية رئيسية تربط بين عدة أفراد في وحدة عضوية متماسكة تتعدى التجاور والتجمع بين أجزائها ، حيث يستبعد كونت الفرد كوحدة للدراسة فهو يرى انه يجب الانطلاق من الكل إلى الجزء وليس العكس ، أي أن أجست كونت قد تأثر بالنزعة البيولوجية فهو يرى أن الخلية ليست العنصر الأساسي في تكوين كل كائن ، بل الجسم هو الوحدة الأساسية غير القابلة للانقسام والتفكك إلى مجموعة من الخلايا .

حيث تحكم هذه الأجزاء علاقة عضوية محددة هي التي تحدد هوية الكائن المنظور إليه في

انتمائه إلى جنس من الكائنات وليس كفرد معزول عن نوعه ، فهدف أجست كونت من خلال دراسته للمجتمع هو اكتشاف قوانين النظام الاجتماعي الذي يحافظ على استقرار وثبات المجتمع من خلال الدراسات العلمية والفكر الوضعي الذي يعتمد على المعرفة العلمية للوقائع والظواهر.

3/2- مراحل تطور المجتمعات :

يرى بأن المجتمعات تطورت وفق تلك المجهودات الفكرية التي يبذلها الأفراد لفهم وتفسير العالم الذي يحيط بهم ، وعليه يحدد ثلاث مراحل هي:

(الدينية): ⊗ المرحلة اللاهوتية

قسم هذه المرحلة أو الحالة إلى مرحلة الوثنية ومرحلة تعدد الآلهة ومرحلة الإله الواحد.

المرحلة الميتافيزيقية :

من الناحية الفكرية سيادة الاتجاهات الميتافيزيقية ، حيث لا تفسر الوقائع والأحداث بإرجاعها إلى إرادات الآلهة وإنما تفسر بإرجاعها إلى مبادئ وفروض غيبية ، أما من الناحية المادية فقد غلب عليها الاتجاه التشريعي حيث تصبح الدولة الوحدة الأساسية ويقوم التنظيم على أساس جمعي.

ج- المرحلة الوضعية:

هي الدراسة العلمية لكل الظواهر الإنسانية وهي تسعى إلى إيجاد انسجام داخلي وتصور وضعي موحد للعالم يقوم على معطيات التجربة وحدها مع إقصاء كل العناصر الميتافيزيقية والتأملات اللاهوتية في التفكير ، يرى **جوبلو** : >> أن الوضعية تيار ضخم من الأفكار التي يعتبر فيها كونت ممثلاً بارزاً وأصيلاً ، وهو تيار يتصل منبعه بعصر النهضة ، كان عليه أن يحدث الازدهار الضخم والسريع للعلوم المعاصرة <<.

كما يرى كونت أنه بقدوم المرحلة الوضعية تنتفي مشكلات الإنسان والمجتمع ، حيث يسود التفكير العلمي القائم على أساس الملاحظة والتجربة والمقارنة العقلية. وهنا تنتقل الإنسانية من حالة الإقليمية إلى الحالة العالمية ، وقد أرخ لبدائية ظهور هذه المرحلة بقيام الثورة الفرنسية ، فهو يرى أن علم الاجتماع سيتطور مع الزمن وباستمرار البحث العلمي في المجال المجتمعي سيصبح علماً له أصوله وتقاليده وقوانينه وفروعه.

4/2- تقسيم علم الاجتماع عند أجست كونت:

قسم كونت علم الاجتماع إلى قسمين:

الإستاتيكا الاجتماعية :

تعني الاستقرار الاجتماعي >> وهي دراسة العلاقات المتبادلة بين النظم الاجتماعية << فالوحدة الأساسية للتحليل السوسولوجي هي النظم الاجتماعية أو الأسرة بوجه خاص، حيث يستخدم الباحث المنهج العلمي الذي يقوم على أساس الملاحظة والتجربة والمقارنة في داسته التشريحية للاستقرار الاجتماعي، كما يطلق على الإستاتيكا الاجتماعية بالتوافق الاجتماعي وذلك من أجل اكتشاف قوانين تفاعل أجزاء النسق الاجتماعي ، وعليه يؤكد على استحالة تحقق الفهم الموضوعي لأجزاء أو مكونات النظام كل على حدة ، كما لو كان لكل جزء وجود مستقل ، فالأسلوب الوحيد للفهم العلمي للمجتمع يمكن أن يتحقق من خلال النظر إلى هذه الأجزاء أو المكونات على أنها متبادلة وتكون كلا متساند الأجزاء ، وينظر كونت إلى فكرة الارتباط الاجتماعي المتداخل ذو الطابع الشمولي على أنها الفكرة الأساسية لدراسة المجتمع .

الديناميكا الاجتماعية: التغيير الاجتماعي / التطور الاجتماعي

تهتم بكيفية تطور المجتمع من خلال الزمن ، وبيان مراحل هذا التطور والتغيير ، فوحدة التحليل السوسيولوجي هنا المجتمع ككل لا النظم ، كما يؤكد أن تطور المجتمعات لا يتحقق بأسلوب عشوائي وإنما يتم طبقاً لقانون معين يتم اكتشافه ، إذا ما درسنا المجتمعات الكبيرة ككل ، ولهذا أهتم كونت باستقرار المجتمع والخروج به من حالة الاضطرابات التي جعلته يرى أن الكائن الاجتماعي يجب أن يندمج في شخصية متسلطة تسلطاً مباشراً ، لذا يجب أن يشعر الكائن الاجتماعي بالسلطة العليا المركزية ، لأنه كان يمقت الاضطرابات والقلقل التي حدثت نتيجة ثورة 1848 ، ولذلك بارك وهلل عندما قبض نابليون على زمام السلطة بيد من حديد وقال: << إن حرية الضمير لا توجد إلا في الرياضيات >>.

كما دعا كونت إلى وضع نوع من الدين الموحد وبذلك يتكون المجتمع من سلطة دينية وسلطة سياسية وسلطة علمية ، وأن تعمل هذه السلطات من أجل مصير الإنسانية ، وعليه يصف كونت طابع المجتمع المثالي بأنه القائم على الحب كمبدأ عام وعلى النظام كقاعدة وعلى التقدم كهدف.

5/2- أفكار أجست كونت:

يمكن تلخيص أفكار أجست كونت في النقاط التالية:

دعا إلى تحقيق الوحدة الفكرية التي تقود إلى الوحدة السلوكية والمعرفية ، فتزاحم الفكر الديني والفكر العلمي هو أساس كل اضطراب وتمزق ويطلق عليه كونت << حالة الفوضى العقلية >> ويرى أن مهمته تهدف إلى إزالة هذا الاضطراب وإعادة بناء نظام فكري عام. ربط كونت بين فكرتي النظام والتقدم رغم أنه ركز على فكرة النظام الذي يقوم على الاتساق العام في المجتمع ، فالإستاتيكا هي دراسة ارتباط الظواهر بعضها ببعض الآخر ، وأن أجزاء المجتمع لا يمكن أن تفهم منفصلة عن بعضها ، كما لو كان لكل منها وجود مستقل . أشار كونت إلى مبدأ تساند الظواهر الاجتماعية ، كالنظم الاجتماعية والمعتقدات والأخلاق وغيرها.... لذلك لا يمكن تفسير الظاهرة دون اكتشاف القانون الذي يربطها بالظواهر المتفاعلة معها قاومت الوضعية كل فكر يخرج عن دائرة الحس فالواقعية هي السمة التي ميزت الوضعية واستعملتها كسلاح أيديولوجي ضد الفكر غير الواقعي أو الميتافيزيقي . إن الظواهر الاجتماعية تخضع لقوانين ومبادئ عامة هي قوانين طبيعية ومن ثم فهي تخضع للبحث العلمي.

الفصل الثاني

علم الاجتماع المنظمات

المحاضرة الرابعة / ماهية المنظمة

مدخل:

الملاحظ أن المنظمات أو التنظيمات ليست شيئا جديدا على الإنسان ، فالحياة في ذاتها عبارة عن منظمة تتشكل من مدخلات ومخرجات ، فالناس يأتون ويذهبون ولا تبقى إلا أعمالهم وآثارهم : (... إن نحن نحي الموتى ونكتب ما قدموا وآثارهم وكل شيء أحصيناه في إمام مبين) .يس ، الآية 10 ، وقال أيضا (... لننظر كيف تعملون) ، ولهذا يقوم الإنسان عادة بإنشاء تنظيمات (منظمات) ذلك للحفاظ على حياته وبقائه (نسله) : (يأيها الناس إن خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم....).

فالفرد يأتي وله أسرة تحميه وتحافظ عليه وتسهر على تنشئته لكي يشب فرد صالحا ، وهو يحتاج إلى المجتمع ومنظماته لكي يحقق أهدافه ومآربه و حاجاته، فالإنسان ذو طابع اجتماعي لا يمكنه العيش منفرد : (إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون....) فالتنظيمات ضرورة اجتماعية وحياتية بل هي حتمية تملئها طبيعة الإنسان وذلك لضعفه وقلة حيلته ، ولذلك سعى الإنسان جاهدا لتكوين تنظيمات (منظمات) منذ وجوده على سطح هذه المعمورة ، وتختلف التنظيمات من حيث الشكل وطبيعة النشاط والدور المجتمعي الذي تؤديه .

فالتنظيمات صيرورة تاريخية فرضتها مراحل تاريخية وظروف وعوامل معينة ، فما التنظيمات وما طبيعتها وأشكالها وما الدور الذي تقوم به والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، باعتبارها وسائل وأدوات للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

1- تعريف المنظمة:

المنظمة في أبسط معانيها مأخوذة من الفعل الماضي الثلاثي الصحيح، نظم ، ينظم ، تنظيما ومنظمة ، وهو ترجمة، للمصطلح الإنجليزي والفرنسي.

organisation

وتكتب عادة في أمريكا organization.

ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة ، فالتنظيم أو المنظمة يطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح للخدمات شرط أن يكون هناك تنسيق بعناصرها لتحقيق أهداف مشتركة ، وعليه تختلف تعريفات المنظمة أو التنظيم حسب طبيعة الظواهر ومجال دراستها ، ففي علم الاجتماع يستخدم مفهوم المنظمة ليعني : (مجموعة من الأفراد – الهيئات- يجتمعون في ما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة ، وشرائح مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة، وتنفيذ وظائف خاصة وذلك مثل؛ النقابات والأحزاب السياسية والجمعيات الخيرية والعلمية والبنوك والمؤسسات وغيرها).

أما المعنى الثاني فيأخذ معنيين أو دالتين: فالأولى تعني : العمليات الاجتماعية التي بفضلها يتمكن المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه حسب أولوياته، والدلالة الثانية تعني:(البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع مرتكزا على فلسفة الاستقرار الاجتماعي).

فالتنظيم هو الطريقة التي يتطابق بها النظام الاجتماعي ككل للحفاظ على هيكله ومقوماته ، وكيفية تقبل الأفراد والفئات الاجتماعية لهذه الطريقة ، واستساغت ما يفرضه عليهم التنظيم من ضغوط ، فالتنظيم بهذا المعنى هو العمود الفقري الذي يركز عليه المجتمع في تنفيذ الأوضاع والقوالب التي رسمها لأفراده في التفكير والعمل الاجتماعي.

وإرساء العلاقات إرساء سويًا حرصًا على سلامة البناء الاجتماعي، فالهياكل الأساسية في نطاقه والبعيدة عن عوامل الانحرافات والهدم، وبذلك يعتبر التنظيم روح المجتمع ومحور تقدمه وحضارته.

2- تعريف العلماء للتنظيم (المنظمة)

بما أنا هذا العصر هو عصر التنظيمات أو المنظمات فقد أطنب العلماء وفي مجالات مختلفة في تعريف المنظمة أو التنظيم يقول عبد المنعم عبد الحي : (أن المنظمات أو المؤسسات الصناعية عرفت مراحل متعددة في تغيرها وتطورها ، من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية ومرحلة نظام الطوائف الحرفية ، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية ، ونظام المصنع اليدوي الصغير ثم المصنع الكبير حتى وصلت المنظمات الصناعية إلى الشكل الحالي – المصانع الآلية الضخمة – ومن أبسط التعريفات ما قدمه (دافي) : (أن المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة). وعليه تتكون المنظمات من أربعة عناصر هي:

- ا- تعتبر المنظمات وحدات اجتماعية .
 - ب- المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة.
 - ج- تعمل المنظمات من خلال عمليات وأنشطة معينة.
 - د- أن المنظمات تعمل في إطار وحدود معينة. (طبيعة النشاط)
- أما المدرسة الأمريكية فتتظر إلى المنظمة على أنها : (تعاقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة).
- فالمنظمات تقوم على تقديم الخدمات والمنافع في ظل عقود بين الأشخاص (من يملك الوسائل المادية ومن يملك قوة عمله) وهي نظرة اقتصادية نفعية تبحث من خلال ذلك التطور الذي شهدته أمريكا والغرب بصفة عامة (تطور النظام الرأسمالي).
- أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف المنظمة على : (أنها مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة، ولوائح محددة وأهداف مرسومة، مثل المؤسسة الصناعية والجمعيات الخيرية ...).
- وعليه فالمنظمة لا تعكس في حقيقتها التنظيم الاجتماعي العام والذي يعبر فيه عن عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.
- وعليه يذهب إتريني إيميتاي إلى أن التنظيمات (المنظمات) هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة ، ويستثنى من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة ، أما التنظيمات الأخرى فعي تخضع للخصائص التالية :
- أ- تنظيم العمل والسلطة.
 - ب- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
 - ج- استبدال العاملين.

أما **تالكوت بارسونز** فيعطي للتنظيم تعريفاً آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي ويعني به: (مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم... والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة لتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً...).

والملاحظ من خلال هذا التعريف أن **تالكوت بارسونز** ركز في بادئ الأمر على مكانة هؤلاء الأفراد الذين يتكون منهم النظام بصفة عامة ، ثم الأدوار التي يقومون بها والتي تمثل الوظيفة ، ومن ثم كانت نظرية **بارسونز** تقوم على البناء والوظيفة ، فهيكّل التنظيم يضم تلك القواعد والآلات والأدوات وهي تمثل البناء ، أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم والعلاقات الاجتماعية فهي تمثل الوظيفة .

وعليه تمثل نظرية **بارسونز** بالبنائية الوظيفية وهي مدخل من مداخل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كما ذهب **محمد علي محمد** إلى أن التنظيم أو المنظمة يعني شيئين: وظيفة وشكلاً:

أما **الوظيفة** : فتعني عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل في ما بينهم ، وتوزيع الأدوار عليهم ، حسب قدراتهم ورغباتهم ، والتنسيق بين جهودهم ، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ، معروفة للجميع .

أما **الشكل** أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي تعمل بها الناس ، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدود).

3- الخصائص الاجتماعية للمنظمات: (التنظيمات)

تتميز المنظمات بمجموعة من الخصائص الاجتماعية من أبرزها :

- طابعها الاجتماعي: إذ لا يمكن تصور تنظيم خال من أفراد لهم أنماط موحدة ، يقتسمون المهام وينسقون في ما بينهم بصورة واعية ومقصودة ، حيث يرى **غيبيلن** : (أنه من الأهمية بما كان اختيار بنية وديناميات التنظيمات ، إذ أننا نطلق أسم تنظيم على الأفراد وليس على كيانات ، فالأفراد هم الذين يصنعون القوانين ، ويطورون النظم القيمية ويحددون الأهداف ويتخذون القرارات).

ويذهب **بيدن** إلى أن للمنظمات خصائص اجتماعية أربعة هي:

أ- التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة أفراد لهم أنماط من التفاعلات.

ب- تنمو المؤسسات لتحقيق أهداف محددة ، لهذا فالتنظيمات هي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون.

ج- تحتاج المنظمات (التنظيمات) إلى تنسيق واع وهيكلة مقصودة ، كما تصنف النشاطات حسب أنماط منطقية ، إن التنسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة وتقسيم الواجبات.

د- تعتبر التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما ، متواجدة بصورة دائمة ، يتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم والغرباء عنه، واستمرارية التنظيم، فالصيغة الاجتماعية للتنظيمات تفسر لنا درجة تعقيدها وتفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية ، مما أدى إلى صعوبة دراستها وفهمها والتحكم فيها، وعليه فدراسة التنظيمات لها أهمية كبيرة في مجتمعاتنا المعاصرة التي تتميز بالتعقيد وسرعة التقدم والتطور .

4- أهمية دراسة التنظيمات:

تكمن أهمية دراسة التنظيمات في ما يلي :

أ- تعدد التنظيمات وتشابك عناصرها ، مما أدى إلى الحاجة إلى علم متخصص يبحث في العوامل المؤثرة في التنظيمات وطرق تفاعلها وبالتالي تصميمها بطرق علمية .

ب - توسع التنظيمات حيث أصبح التنظيم الواحد ينحصر في وحدة إنتاجية ، أو يشمل مجموعة من الوحدات منتشرة على المستوى الجهوي أو الوطني أو العالمي، يتحكم في الآلاف من الأفراد ، يصعب تنظيمهم وتسييرهم دون دراسة جديّة .

ج - أن وحدة التنظيم وترابط عناصره أدى إلى الحاجة إلى مجال للبحث يجمع بين مختلف المجالات التقليدية : كعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع والتسيير وغيرها من العلوم التي تدرس التنظيمات من جوانب مختلفة ، وذلك من أجل اعتبار التنظيم ككيان واحد يحتاج في دراسته إلى نظرة كلية شاملة.

د - الأخذ بما تهدف إليه كل العلوم من دراسة وفهم من أجل دقة التوقع ، وبالتالي التحكم في أداءات التنظيمات ، إذ أن فهم العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، واعتبار التنظيم كنسق مترابط على غرار الأجهزة الميكانيكية ، أدى إلى تعميق الفهم للعلاقة المتواجدة بين عناصر التنظيمات مما شجع على دراستها من أجل ضبطها والتحكم في سيرها .

5- مجالات دراسة التنظيمات:

الملاحظ أن علم الاجتماع المنظمة هو مجال وتخصص حديث النشأة يرتبط بتلك الدراسات والأبحاث والتجارب التي قام بها علماء المدرسة الغربية حول بيئة المصنع - الظروف المادية والفيزيائية والعلاقات الإنسانية - إلا أن هذه التجارب لا زالت حديثة وبدائية وفي مراحلها الأولى ، فالتركيز على الجوانب التنظيمية أو المادية أو النفسية ، لا يعبر حقيقة على واقع التنظيمات اليوم ولهذا يمكن دراسة التنظيمات من منظورات وجوانب متعددة ، وذلك حسب القاعدة العلمية للفرد الدارس والباحث المهتم .

فقد ندرسها من الجوانب المادية والفيزيائية أو النفسية والاجتماعية أو النفس - اجتماعية (التقنية) أو غيرها من الجوانب التي يمكن أن نركز عليها في دراسة المنظمات ، وعليه يقوم العديد من المهتمين بالبحث العلمي إلى استخدام العديد من العلوم كأدوات تحليلية للمؤشرات والمتغيرات التي تطرأ في المنظمات أو بيئات العمل من هذه العلوم مثلا : علم النفس وتخصصاته كعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الإداري وعلم النفس الفضائي وغيره من التخصصات التي لها علاقة بالجوانب النفسية ، للأفراد داخل المنظمات وأثرها على الإنتاج أو المردود.

أما علم الاجتماع فيهتم بالجوانب الاجتماعية داخل المنظمات فمثلا: علم الاجتماع التنظيم وعلم النفس الاجتماعي للتنظيم والسلوك التنظيمي ونظرية التنظيم ، فعلم الاجتماع ينظر إلى التنظيم بمنظور اجتماعي واسع ، بكل تفاعلاته ودينامياته ، أما علم النفس فينظر إليه بمنظور أدنى مستوى أي تفاعل الأفراد داخل التنظيم ، بينما يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة جماعات العمل في

التنظيم ويكون بذلك موقفه وسطا ومما يغذي الدراسة في علم الاجتماع المنظمة ذلك التداخل والتنوع بين المجالات العلمية المذكورة في كثير من المواضيع ، أما دراسة المنظمات فقد حدد علماء الاجتماع العديد من المستويات التي يمكن من خلالها دراسة متغيرات ومؤشرات بنية العمل.

6- مستويات الدراسة العلمية في علم الاجتماع المنظمات:

بما أن علم الاجتماع المنظمة هو أحد تخصصات علم الاجتماع ، فإن الفضل في دراسة هذا التخصص ترجع في الأساس إلى ما قدمه الرواد الأوائل من تراث نظري في دراسة الظواهر الاجتماعية ، فكما سبق في مقياس مدخل إلى علم الاجتماع فقد تطرقنا إلى تعريف علم الاجتماع من خلال المنطلقات الفكرية لعلمائه ، حيث أستطاع هؤلاء الرواد وضع العديد من التصنيفات التي تطرقت إلى دراسة الظواهر الاجتماعية ، مهما كان شكلها أو طبيعتها (اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو تكنولوجية...).

وعليه وضع علماء الاجتماع مستويات لدراسة المجتمع كتتنظيم أو بناء أو كيان، فالتنظيمات تمثل كيانات اجتماعية منظمة بطريقة هادفة من أجل تحقيق أهداف محددة ، كما أنها تتميز بتقسيم العمل والسلطة ، لأن مراكز القوة هي التي تتحكم وتضبط الجهود والنشاطات في التنظيمات وتوجهها نحو الأهداف ، كما تقوم مراكز القوة بمراجعة أداء ووظائف التنظيم ، وكلما تطلب الأمر تغيير بناءاته وتعيد تشكيلها حرصا على كفاءته وفعاليتها، حيث يقترح السيد الحسيني أربع مستويات يتعين الفصل بينها عند تحليل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في البناء والتنظيم الاجتماعي.

1- اعتبار التنظيم وحدة اجتماعية أو نسق اجتماعي .

2- التنظيم في علاقته بالتنظيمات الأخرى الموجودة بالمجتمع .

3- التنظيم في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضاء التنظيم.

4- التنظيم في ضوء علاقته بالبيئة التي يمارس فيها وظائفه.

ويذهب كل من ميلر و فروم إلى أن هناك أربعة مستويات للتحليل تنتقل من المجرد النظري إلى المجسد المحسوس وهي كما يلي:

أ- دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام ، بمعنى تحليل العلاقة بين التنظيم والمحيط الموجود فيه .

2- دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم في كليته ، وقد يتطلب هذا المستوى من التحليل التعرف على أشكال وأنماط التفاعل المتبادل بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

3- دراسة نمط العلاقة الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم .

4- دراسة الأفراد باعتبارهم أعضاء التنظيم يشغلون المراكز المختلفة ويمارسون أدوارهم المحددة.

وينصح كل من ميلر وفروم أن تناول الظواهر التنظيمية يجب أن ينطلق من مستوى تحليل الوحدات الكبرى ثم الانتقال بالتدريج إلى تحليل الوحدات الصغرى ، فهما يريا أنه من الأفضل البدء بتحليل التنظيم الاجتماعي (المجتمع) ككل ، ثم تناول ودراسة نوعية وأشكال التفاعل الاجتماعي والعلاقات المتشابكة داخل التنظيم وعليه تخضع دراسة التنظيمات إلى ثلاثة مستويات للتحليل هي:

أ - المستوى الذي يعتمد على تحليل العلاقات الشخصية ، متخذا في ذلك تحليل العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين شخصين أو أكثر ، كالعلاقة التي تقوم بين الرئيس والمرؤوس.

ب - المستوى الذي يعتمد على تحليل الجماعات مثل العلاقات التي تقوم بين الإدارة والعمال .

ج - المستوى الذي يقوم على التحليل المجتمعي ، حيث يؤخذ بعين الاعتبار المجتمع ككل بمكوناته.

فسعد مرسي يعتبر التنظيم على أنه بناء وكيان تاريخي ينتج السلع أو يقدم الخدمات ويمارس القوة والضببط ويقوم بتوزيع عنصرين نادرين هما السلطة والمال فهو يدرس العلاقة الوثيقة القائمة بين التنظيمات والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، التي تنشأ فيها التنظيمات وتمارس نشاطها من خلاله ، فهو يحلل العلاقة المعقدة التي تربط التنظيم بالمجتمع الحاضن لها ، ويكشف عن تأثير العمليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع على العمليات التنظيمية ، وبذلك يكشف عن الافتراضات السطحية والتوجهات الإيديولوجية للنظرية الغربية في التنظيمات ، واعتبرها تعمل على تمثيل رغبة الباحثين الغربيين في عرض الشكل الرأسمالي للتنظيم وإدعائها بأنه يمثل بناءا عالميا لا يتوقف على بناء اجتماعي - اقتصادي بعينه.

المحاضرة الخامسة / تعريف علم الاجتماع المنظمات

أولاً- التصنيع كظاهرة اجتماعية:

كان لظهور الصناعة دور كبير في تقدم المجتمعات وتطورها ، بل إن تقسيم المجتمعات إلى مجتمعات متقدمة وأخرى متخلفة أو سائرة في طريق النمو أصبح أمراً جلياً ، بل أصبح ضرورة ملحة لكل مجتمع يريد البقاء والسير قدماً ، وعليه تسعى الدول والمجتمعات إلى اكتساب قاعدة صناعية تمكنها من الحفاظ على بقائها وتحقيق الرفاهية لأفرادها فظاهرة التصنيع هي ضرورة أملت تلك الظروف التي عاشها ويعيشها الإنسان ، وعليه أصبحت ضرورة وحتمية فرضت نفسها على كل المجتمعات ، وذلك من حيث :

1- أن التطور الصناعي والتكنولوجي يعود إلى تلك الجهود الفكرية التي يبذلها الإنسان من أجل الحفاظ على بقاءه ونسله.

2- أدى التصنيع إلى وجود العديد من الآثار والمشاكل السلبية على حياة الناس والأفراد ، مما استدعى وجود العديد من العلوم التي تساعد في حل هذه المشكلات والظواهر (كطب العمل - الطب الصناعي - وفيزيولوجيا العمل ودراسة التربية للعمل ، وأهمها وأقواها علم النفس الصناعي ، وسيكولوجيا العمل).

3- أصبح المصنع يمثل نسقا أو تنظيماً من تنظيمات المجتمع يؤثر ويتأثر به (النسق العام) فهو يحوي أفراد يتفاعلون فيما بينهم ، فهم يشكلون من خلال سلوكياتهم ظاهرة من الظواهر الاجتماعية التي تؤثر على الإنتاج والإنتاجية.

4- ينظر علم الاجتماع الصناعي إلى الصناعة على أنها ظاهرة اجتماعية تتصف بما يلي:

أ- تلقائية تنطبق هذه الصفة على عملية التصنيع كون الإنسان بفطرته الاجتماعية يميل إلى صنع الأشياء ، لذا عرفوه بأنه كائن صانع.

ب - تعتبر ظاهرة التصنيع ظاهرة خارجية فالفرد يولد في المجتمع فيجد نظاماً خاصاً بالصناعة فهي سابقة لوجوده .

ج - ظاهرة التصنيع ظاهرة إلزامية وذلك لقيام عملية التصنيع يستلزم شروطاً قانونية بين أطراف العملية الصناعية (أرباب العمل - العمال) .

د - كما تتميز ظاهرة التصنيع بالعمومية ؛ أي أنها موجودة في كافة أنواع المجتمعات البشرية ، ولا يخلو منها مجتمع تقدم أو تأخر في الصناعة .

والملاحظ من خلال هذا الطرح أن ظاهرة التصنيع هي ظاهرة اجتماعية عامة موجودة في كل المجتمعات تتميز بنفس خصائص الظواهر الاجتماعية الموجودة في المجتمعات مهما كان شكلها

ثانياً - تعريف علم الاجتماع المنظمة:

هو احد فروع علم الاجتماع العام ظهر حديثا نتيجة للتطور الصناعي المذهل الذي شهده الغرب ، كما يشير علم الاجتماع الصناعي إلى تلك التجارب التي قام بها علماء الاجتماع في مجال الصناعة ، حيث يذهب علم الاجتماع الصناعي إلى ان المصنع هو عبارة عن مجتمع صغير من العلاقات التي تتفاعل فيما بينها ن فهو يتأثر بالمجتمع العام ويؤثر فيه ، ولهذا يشترك علم الاجتماع الصناعي بعلم الاجتماع العام في الكثير من المواضيع ؛ كالاغتراب وطبيعة الهوية والعلاقة بين التنشئة الاجتماعية والدافعية والسلوك العقلي وغير العقلي ، والتلاؤم بين أبعاد الشخصية وأبعاد الأدوار

وعليه فهما يشتركان في هدف واحد وهو التعميم ، فإذا كان علم الاجتماع العام يبحث في الظواهر الاجتماعية ، فإن علم الاجتماع الصناعي يبحث في الظواهر الاجتماعية في المجال الصناعي باعتبار الصناعة ظاهرة اجتماعية ، فهو يبحث في تطورها من الشكل البسيط في المجتمع التقليدي إلى الشكل المعقد في المجتمع الحديث ، حيث تتضمن هذه الدراسة محاولة الكشف عن العلاقة المتبادلة بين شكل الإنتاج والحياة الاجتماعية ، أي بين العمل وطريقة المعيشة كما يتناول الموقف الذي يعيش فيه العمال ويعملون والعوامل المتضمنة فيه (كالأجور والإنتاج المخطط والاضطرابات والإضرابات التي تحدث في المصانع) .

كما يبحث علم الاجتماع الصناعي في العوامل التي تؤثر في الصناعة ؛ كالسياسات العامة التي لها علاقة بالتصنيع والتغيرات التي تحدث في التوزيع الجغرافي والمهني ومواقع الصناعة ، وتأثير الاعتبارات السلالية في الصناعة و الجوانب الصحية وأمراض سوء التغذية التي تصيب العمال .

ولقد تعددت تعاريف علم الاجتماع الصناعي بتعدد موضوعاته وأتساع مجالاته وطبيعة الظواهر التي يدرسها ، فمنها ما يقصر الدراسة على المصانع دون غيرها من المؤسسات الإنتاجية القائمة في المجتمع ، ومنها ما يجعل ميدان العلم على درجة اكثر من الأتساع ، فيشير إلى أن علم الاجتماع الصناعي لا يقتصر على دراسة المصانع وحدها ، وإنما ينصب على دراسة العلاقات الاجتماعية في المجال الاقتصادي كله ، ومنها ما يجعل ميدان العلم أكثر شمولاً وامتداداً على المستوى المجتمعي.

1- على مستوى المنظمة : (المصنع)

يجعل هذا المستوى الدراسة على مستوى المصنع أو المنشأة دمن غيرها من المؤسسات الإنتاجية الأخرى في المجتمع ، حيث يرى رينهارد بنيديكس أن علم الاجتماع الصناعي هو: " العلم الذي يدرس مؤسسات العمل ، وما يقوم فيها من جماعات وما تشتمل عليه من ادوار حيث قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات على مستوى المصنع مثل تلك التي قام بها إليوت جاك عن الثقافة المتغيرة للمصنع ، وهي من الدراسات الأولى لمراحل نشأة علم الاجتماع الصناعي .

2_ على مستوى العلاقات الاجتماعية في المجال الاقتصادي:

يشير هذا المستوى من الدراسة إلى ان علم الاجتماع الصناعي لا يقتصر على المصانع فقط ، وإنما يتجه إلى دراسة العلاقات الاجتماعية في المجال الاقتصادي بأكمله حيث تذهب هلين بيم إلى أن علم الاجتماع الصناعي: " هو العلم الذي يدرس العلاقات الاجتماعية وتأثيرها بالنشاط الاقتصادي كما يعرفه يوجين شنيدر بأنه : " العلم الذي يدرس العلاقات الاجتماعية التي يدخل فيها الأفراد بمقتضى اشتراكهم في عملية الإنتاج الصناعي ". وعليه يفرق شنيدر بين نوعين من العلاقات الاجتماعية:

أ_ العلاقات الاجتماعية الرسمية في مجال الإنتاج:

وهي نوع من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ عن طريق تحديد الحقوق والواجبات لمختلف الأفراد الذين يدخلون في العملية الإنتاجية ؛ كحقوق وواجبات شيوخ الطوائف الحرفية والمعلمين والعمال والصبيان.

ب_ العلاقات الاجتماعية في مجال العمل:

والتي تكون نتيجة دخول الأفراد في عملية إنتاجية مشتركة ؛ كاشتراك عاملين معا في عملية إنتاجية واحدة ، أو اشتغال مجموعة من العمال في فريق واحد متكامل ، أو اشتغال العمال في مجموعات صغيرة أو كبيرة ، حيث يتوقف ذلك على نوع التكنولوجيا المستخدمة من ناحية وعلى درجة التخصص وتقسيم العمل الذي يسود بيئة العمل من ناحية اخرى ، وعليه يتوجب دراسة كلا النوعين في محيط الإنتاج والعمل معا.

3_ على مستوى المجتمع:

هي دراسة أكثر شمولاً وأتساعاً وتمثل في تلك التعريفات التي وضعها كل من دليبرت ميلر ووليام فروم حيث يعرفان علم الاجتماع الصناعي بأنه العلم الذي يهتم أساساً بعملية التصنيع وما يترتب عليها من آثار في كافة قطاعات المجتمع الصناعي ، باستخدام المبادئ والمفاهيم الأساسية لعلم الاجتماع .

فهو يبحث في العوامل التي تؤثر في الصناعة ؛ كسياسة الحكومة تجاه الصناعة ، والتغيرات التي تحدث التوزيع الجغرافي والمهني ومواقع الصناعة ، وتأثير الاعتبارات السلافية في الصناعة ، كما يبحث في مستوى الصحة والأمراض التي تصيب العمال ، من جهة أخرى يدرس علم الاجتماع الصناعي العلاقة بين الأفراد المشتركين في العملية الصناعي وخاصة العمال وبين أدوارهم الاجتماعية ، وكذلك سلوك الأفراد الذين يعيشون في مجتمعات صناعية ، والذي يتخذ صوراً مختلفة ويتبلور داخل تنظيمات رسمية وغير رسمية ، والتوفيق بينهما وبين مسؤولياتهما وأهداف .

والملاحظ ان تعريف كل من ميللر وفروم هو تعريف منطقياً إلى حد كبير ن فعلية التصنيع هي التي تؤدي إلى قيام المدينة الصناعية بظواهرها ونظمها وأساليب الحياة فيها ، وهي التي تؤدي إلى تعديل في العلاقات الاجتماعية القائمة بين الناس ، وهي التي تعطي المجتمع الصناعي خصائصه الاجتماعية والثقافية المتميزة ، عن ان الصناعة بمفهومها العريض هي التي تركز حولها جميع أوجه النشاط الاجتماعي القائمة في البيئات الصناعية وهي المحور الذي تدور حوله حياة الناس على اختلاف مستوياتهم.

أما **التعريف الثاني** الذي قدمه كل من ميللر وفروم ن فيشيران إلى ان علم الاجتماع الصناعي هو تخصص أو فرع نظري : " يعنى باستخدام المبادئ السوسولوجية في دراسة وحدات البناء الاقتصادي ، وما يطرأ عليها من تغيرات وما يرتبط بها من قيم وإيديولوجيات ، سواء كان ذلك على مستوى المجتمعي العام أو على المستوى المحلي او على مستوى منظمات العمل وعليه يقر كل من فروم وميللر بهذا الاتجاه كون علم الاجتماع الصناعي علم نظري يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية في مجال الصناعة ن وما يقوم بينها وبين كل من المجتمع المحلي والمجتمع العام من تأثيرات متبادل.

ثانياً_ العوامل الممهدة لظهور علم الاجتماعي المنظمات:

- من الملاحظ أن هناك العديد من الأسباب والعوامل التي ساهمت في ظهور علم الاجتماع الصناعي ، وقد تكون هذه الاسباب والعوامل إما مباشرة أو غير مباشرة ، فمن العوامل غير المباشرة :
- 1- اكتناز الثروة وذلك عن طريق الغزو وبناء المستعمرات التي أصبحت تمثل مصادر للثروة .
 - 2- تطور وسائل الإنتاج وذلك باستغلال العلوم ، فالبحت العلمي كان له دوره في صناعة العقول والأيدي الماهرة.
 - 3- الاستفادة من الإنتاج المادي للحضارات السابقة ؛ كالحضارة الصينية والهندية والمصرية والحضارة الإسلامية .
 - 4- هذا التطور المادي كان سببه إعمال العقل العملي الذي أصبح ضرورة للتفوق العلمي والحضاري.

أما العوامل المباشرة فيمكن ذكرها في ما يلي :

- 1- تقدم الصناعة وانتشارها في المجتمعات الحديثة ، حيث أصبح المصنع يمثل مجتمعا له مقوماته الاجتماعية وهيئاته الإنتاجية ونظمه الفنية ، وموارده البشرية فهو يحوي الآلاف من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم ، أدى هذا التفاعل إلى خلق العديد من المشكلات داخل المصنع ؛ كمشكلة الأحداث والنساء ومشكلة التوجيه المهني والتدريب المهني ، ومشكلة الإسكان ومشكلة المواصلات والهجرة الريفية إلى المراكز الصناعية طلباً للرزق وتحسين ظروف المعيشة.

2- تطور علم الاجتماع ذاته كعلم ذي أثر بالغ في توجيه التغيير الاجتماعي وتعديل العلاقات ، فقد اتسع نطاق هذا العلم وشمل هذا الأتساع العالم الاقتصادي فظهر علم الاجتماع الاقتصادي ن بل تقدم البحث في هذا الفرع وظهر علم الاجتماع الصناعي .

3- ويعزى ضرورة قيام علم الاجتماع الصناعي لما يقدمه هذا العلم للناس في حياتهم اليومية ، ولذا نجد بعض المؤسسات الصناعية في العالم الغربي تنشئ مراكز للبحث الصناعي ، حيث تهتم الهيئات الاقتصادية باستطلاع رأي المتخصصين في علم الاجتماع الصناعي ، مثل ؛ اتخاذ قرارات معينة وتقتنع أعداد متزايدة من رجال الإدارة العليا في الصناعة ، أن علم الاجتماع الصناعي يمكن ان يقدم وصفات تمكنهم أن يعملوا بمقتضاها في هذا الموقف او ذاك .

4- يرجع ظهور علم الاجتماع الصناعي إلى عصر الثورة الصناعية التي أوجدها النظام الصناعي ونظام المصنع ، الذي نتج عنه تزايد أهمية الأنشطة الصناعية مقابل الأنشطة الزراعية .

5- ونتيجة لما أحدثته هذه الثورة الصناعية وتطورات وتقدم وازدهار الذي اصاب نظام الإنتاج ، واعتماد الصناعة على الموارد المادية من طاقة والآلات، وتطبيق الأساليب التكنولوجية في الصناعة ورأس المال وارتفاع نسبة الإنفاق على البحوث العلمية والموارد البشرية ، ومنح فرص أوسع للعمال أمام القوة العاملة الماهرة على وجه الخصوص وأمام الإداريين الذين يقومون بأمر الصناعة وتنظيم عملية الاستفادة منها من أجل تحقيق الإنتاج الصناعي ، وذلك كله من خلال ظهور المصنع كوسيلة حديثة في تنظيم الاستفادة من عناصر الإنتاج الصناعي المادية والبشرية.(1)

6- أدى تطور البحث العلمي إلى وجود نوع من التراث النظري في مجال علم الاجتماع الصناعي ن فمن خلال الكتابات التي يمكن تتبعها وترجع إلى فترة زمنية مبكرة والتي يمكن اعتبارها نقطة البداية في ظهور هذا العلم.

- فقد كتب **باراسيليوس** مقالا عن أمراض المناجم وأمراض المناجم الأخرى والذي نشر عام 1567.

- ألف **بيرناردينو مازيني** كتابا عن أمراض التجار .

وقدم **جون هورت** في القرن 16 دراسة بينت اختلاف الناس بعضهم عن من حيث الذكاء العام والقدرات الخاصة من جهة ، والتدريب والعمل اللذان يتناسبان معهما من جهة أخرى .

- قام **كولومب** في القرن 18 بإجراء دراسة هامة عن العمل والحركة والإرهاق.

ورغم هذه الكتابات فإن علم الاجتماع الصناعي الحديث لم يبدأ إلا بعد أن أصبح علم الاجتماع العام علما تجريبيا ، أي يعود إلى تلك التجارب الإمبريقية التي قام بها كل من **فريدريك** و**نسلو تايلور** وزملاؤه عام 1889-1880، و**التون مايو** وفريقه سنة 1927-1932 بالولايات المتحدة الأمريكية بمصانع هاو ثورن.

ثالثا _ مراحل تطور علم الاجتماع المنظمات:

يرجع تطور علم الاجتماع المنظمة إلى تلك الجهود الفكرية والمادية التي توصل إليها الفكر الغربي ، حيث يرى علماء الاجتماع وعلماء التنظيم ان علم الاجتماع المنظمة مر بثلاث مراحل :

1_ مرحلة التفكير الفلسفي :

كان لظهور التصنيع ان ظهرت العديد من المشكلات والمساوئ التي لحقت العمال ، إذ ظهر تياران فكريان متعارضان، التيار الأول يحاول تبرير الأوضاع الاجتماعية ويعمل على الإبقاء عليها ، ويمثل هذا التيار المفكرون من أتباع مدرسة داروين الاجتماعية ، التي تقوم على التنافس والصراع ، وتنافس البقاء ، والبقاء للأنسب ، وكان من رأي الكثيرين من أتباع هذه المدرسة أن مبدأ عدم المساواة مبدأ طبيعي ليس للإنسان إلا الامتثال له ، كما أن التفاوت في الأرزاق مهما كان كبيرا أمر ينبغي التسليم به ، وكانت هذه الأفكار الغربية مثل مشكلة الإنسان في ظل المجتمع الصناعي الرأسمالي.

أما التيار الثاني فيعتبر ذو نزعة نقدية يشن الحملات على حضارة العصر الصناعي ويدعو إلى استبدال الأوضاع السيئة بأوضاع أخرى جديدة ، تحقق العدالة بين الناس وتقضي على الظلم الذي تشكو منه الطبقة العمالية ، ويمثل هذا التيار المفكرون الاشتراكيون من أمثال سيسمونداي وسان سيمون الذين حملوا لواء الدعوة إلى ضرورة القضاء على مساوئ النظام الصناعي الرأسمالي وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى الرفاهية المادية عند الأفراد وقد تعددت وجهات نظر هؤلاء المفكرين وإن كانت تلتقي استبدال الأوضاع بأوضاع أحسن منها ، فسيمونداي ؛ مثلا 1775-1842 كان يدعو إلى العودة إلى نظام الورش الصغيرة وتوزيع حقوق الملكية بين أكبر عدد ممكن من صغار الرأسماليين ، أما سان سيمون 1760-1825 فهو يطالب برفع مستوى الرفاهية المادية لأفراد الطبقة العاملة .

وخلاصة القول ان هذه المرحلة الفلسفية الاقتصادية كانت تعبر عن آراء أصحابها وتستهدف بيان ما ينبغي ان يكون أكثر من مما يستهدف دراسة الوقائع الموجودة فعلا ، ولذا يمكن اعتبارها دعوات إصلاحية أكثر مما هي محاولات علمية .

2_ مرحلة الدراسة ذات الطابع العملي الإصلاحي:

أتجه المفكرون في هذه المرحلة إلى إجراء بعض البحوث الاجتماعية التي تستهدف دراسة المشكلات الصناعية في بيئات محدودة باستخدام المنهج العلمي ، غير ان هذه البحوث التي اجريت كانت تتجه وجهة علمية تطبيقية أكثر مما كانت تستهدف الحصول على معارف جديدة ، يمكن الاستفادة منها في مجالي النظري والتطبيقي ، ومن بين تلك البحوث والدراسات :

أ_ دراسة فريدريك لوبلاي: 1806-1882

قامت دراسته عن اسر العمال الأوروبيين ، استغرقت حوالي 20 عاما ، جمع فيها كثيرا من البيانات عن الآلاف من الأسر عن مصادر الدخل والأسرة ومصادر الإنفاق ونظام المعيشة ، فاخترت

بعض الأسر ليدرسها دراسة متعمقة وتوصل إلى نتائج هامة ، وقد نشرت تلك الدراسة لأول مرة في باريس سنة 1855 تحت عنوان العمال الأوروبيين وفي عام 1864 نشر كتابا جديدا تحت عنوان الإصلاح الاجتماعي في فرنسا ، تقدم فيه بمقترحات عملية لعلاج الأوضاع السيئة للعمال الفرنسيين .

ب_ دراسة شارل بوث: 1840-1916

والموسومة " بالعلاقات المتبادلة بين الصناعة وبقية النظم والأنساق الاجتماعية " حيث درس العلاقة بين الصناعة والمجتمع ، حيث تمت الدراسة في الجانب الشرقي من مدينة لندن ، حيث أجرى بحثه المشهور عن " الحياة والعمل " ، فاستعان بعدد كبير من الباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين المشهورين ليساعده في جمع البيانات ، نشر نتائج بحثه في كتاب ط حياة وأعمال الناس في لندن " كما حاول بوث ان يصف تأثير الصناعة على الحياة الاجتماعية في لندن ، ودرس كل الأعمال التي ارتبطت بالصناعة بطريق مباشر أو غير مباشر ، سواء كانت هذه الاعمال تدور في المجال الصناعي أو الإداري أو غيرها من مجالات الحياة ، تطرق أيضا إلى المنشآت العامة التي ارتبطت بقيام الصناعة ن في الاخير درس التغيرات التي طرأت على العائلة في لندن وخاصة عائلات العمال النازحين من المناطق الغربية والانحرافات الاجتماعية التي نشأة نتيجة لعمليات الهجرة وتضارب القيم والمعايير.

ج_ دراسة بول كيلوج:

اجرى بحثا في مدينة بيتيسبرغ نشر في سنة 1914 ، حيث قام بدراسة الأحوال الاجتماعية للعمال الذين يشتغلون في صناعة الصلب ن سواء في داخل المصانع أو خارجها ، اشتملت دراسته على بيانات عن ظروف العمل (عدد الساعات ، الأجور ، إصابات العمل) وبيانات حول أحوال العمال الصناعيين (الأسرية ، المعيشية ، التعليمية ، الترفيهية) ، كما أتجه إلى دراسة التوسع العمراني في مدينة بيتيسبرغ للتعرف على انماط الحياة السائدة في المدينة الصناعية ، ومدى التخلف القائم بين التقدم التكنولوجي والتغير الاجتماعي ، وقد كان لدراسته أثر كبير في محاولات الإصلاح الاجتماعي بالمدينة .

3_ مرحلة الدراسة العلمية المنظمة:

يرجع الفضل في ظهور علم الاجتماع المنظمة كعلم حديث إلى تلك الجهود والتجارب التي قدمها كل من فريدريك ونسلو تايلور و إلتون ما وفريقهما ، حيث قاموا بالعديد من التجارب العلمية لدراسة العديد من المتغيرات التي كانت تعاني منها المنشآت الصناعية .

أ_ تجارب فريدريك ونسلو تايلور:

هو مهندس أمريكي كان يعمل في إحدى الشركات الصناعية ، قام بمجموعة من التجارب (1- 5) مع زملائه ؛ **جيلبيرت وجانت** في مجال التنظيم والعمل ، فقد إهتم تايلور بتقسيم العمل و**جيلبيرت** بدراسة لعلاج مشكلة التعب والإرهاق وتخفيض الجهد او دراسة الحركة ن بينما إهتم جانت بنظام المكافآت وبطاقات خاصة لتسيير العمل ، ما زالت تستخدم حتى الآن بتوزيع بطاقة لكل عمل وعامل وآلة ، ويمكن تلخيص اهم المبادئ التي قامت عليها هذه .

ب_ تجارب التون مايو بمصنع هاوثورن:

يرجع الفضل إلى التون مايو وفريقه في تطور علم الاجتماع المنظمة بالولايات المتحدة الأمريكية ، إثر تلك التجارب التي أجراها في مصانع هاوثورن (1-5) التابع لشركة الكهرباء الغربية وسترن إلكترونيك والبالغ عدد عمالها 30 ألف ، في شيكاغو خلال الفترة من 1927 إلى 1932 .

ولقد أسهمت هذه الدراسة في قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيائية مثل ؛ الضوء والظروف البيئية الأخرى في العمل والإنتاجية ، ثم لجئوا إلى إحداث تغييرات في فترات الراحة والترفيه وطول يوم العمل ، ووضعوا خططا صحية وجاءت نتائج جديدة تشير إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج .

أما النتائج التي تم التوصل إليها فكانت أن هناك مجموعة اخرى من العوامل تفوق الظروف الفيزيائية للعمل تدخلت في إحداث تلك النتائج وتوالت الدراسات بعد هذه التجارب حيث قام **وايت باك** بدراسة عن مشكلات الإنسان المتعطل بادئ بإنجلترا ثم نيوهافن - نشرت هذه الدراسة - أما **آلف** أثر تود فهو رائد علم الاجتماع الصناعي أصدر أول كتاب يحمل أسم علم الاجتماع الصناعي .

ولقد وجهت نتائج هذه الدراسات أنصار الباحثين إلى ان للمهمة وظائف اجتماعية ونفسية هامة ن وليست للكسب المادي فحسب وهذا بدوره جعلهم يهتمون بدراسة معنى العمل وقيمه بين عمال الصناعة و توالت الدراسات في لم الاجتماع الصناعي منذ عام 1940 تسيير بخطى ثابتة وسريعة ، وبخاصة عند ما أتجه الباحثون إلى الدراسة السوسولوجية داخل المصنع ، ففي عام 1946 ألف **ويلبرت مور** كتاب بعنوان " **المجتمع الصناعي والنظام الاجتماعي** " وفي نفس السنة ظهر كتاب **وليام فروم هوويت** بعنوان " **الصناعة والمجتمع** وهكذا انتشر علم الاجتماع الصناعي وأصبح يدرس في الجامعات وفي كثير من أقطار العالم ؛ كأمريكا وفرنسا وإنجلترا وألمانيا وهولندا وفي مصر .

رابعاً_ موضوعات علم الاجتماع المنظمة:

من خلال عرضنا السابق يمكن استخلاص أهم موضوعات الدراسة في علم الاجتماع المنظمة في النقاط الآتية:

1- التاريخ الاجتماعي للصناعة وعوامل التغيير ومظاهره ونتائجه.

- 2- كيف دخل العمال ميدان الصناعة بمعنى من أين جاءوا وأحوالهم الاجتماعية والجغرافية وما هي الظروف الموضوعية التي يواجهها أولئك العمال داخل المصنع وكيف يتواءمون مع هذا الموقف؟
- 3 - دراسة البناء الاجتماعي للمصنع وخصائصه ومقوماته التي تشمل على العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية والجماعات والطبقات .
- 4 - دراسة التنظيمات الاجتماعية داخل المصنع مثل ؛ البيروقراطية الصناعية والأدوار واتجاهات وسلوك أصحاب المهن الفنية العليا والعمال الصناعيين .
- 5 - دراسة طبيعة العلاقة بين المجتمع والمصنع وأثر التصنيع على الفرد والمجتمع وأثره في النظم الاجتماعية الأخرى التي يتكون منها المجتمع المحلي وأثره على القيم والسلوك البشري.
- 6 - دراسة العمليات الاجتماعية داخل المصنع وفي المجتمع الصناعي الأوسع مثل ؛ التكامل والمواءمة والصراع .

أولاً_ مجالات وميادين و أهداف علم الاجتماع المنظمة:

1_ في مجال الصناعة :

نقصد بالصناعة هنا كل عمل جرى منفعة مادية أو معنوية ، فرديا كان أو جماعيا ، و عليه فمجال الصناعة قد يتسع وقد يضيق ، فقد تكون على مستوى المصنع او المؤسسة أو التنظيم أو قد تكون على مستوى العلاقات الاجتماعية أو على مستوى المجتمع ، فلقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا سواء في مجال المجهودات الفكرية أو في مجال المجهودات العلمية المادية التي تتجسد في تطور وسائل الإنتاج التكنولوجية المعقدة ، و عليه تقاس المجتمعات بمدى تطورها في المجال الصناعي التكنولوجي ، فهي تسعى جاهدة إلى اكتساب قاعدة صناعية قوية تؤهلها لأن تكون في مصاف الدول المتقدمة ، كما أنها تسعى لاكتساب موارد مادية وبشرية قوية وماهرة للحفاظ على كيانها ووجودها .

و عليه يحتل علم الاجتماع الصناعي مكانة مرموقة لدى الدول المتطورة لأنه أداة تحليلية وتنموية قوية وفعالة ، فهو يدرس التفاعلات الاجتماعية في المنشآت والمؤسسات والمعامل كوحدات اجتماعية ذات خصائص ، فهو يركز أكثر على دراسة اثر العلاقات الاجتماعية في الأداء مستخدما مناهج وأدوات ومفاهيم علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي .

2_ في مجال الإدارة والتنظيم :

يهتم علم الاجتماع التنظيم بدراسة أسس تنظيم إدارة المؤسسات والمنظمات والبيروقراطية وتفاعل الجماعات البشرية داخلها ، كالنقابات والجماعات الرسمية وغير الرسمية وصراع المصالح أو الأدوار ، وآثار هذا التفاعل على ادائها وتحقيق اهداف المنظمة أو المؤسسة ، فهو يدرس هيكل او بناء المنظمة وأهم العمليات والنشاطات التي تحدث فيها ، كما انه يدرس التفاعلات ووسائل الاتصال التي تعتمد عليها المنظمات في تواصلها .

3_ في ميدان العمل والإنتاج :

يقوم علم الاجتماع العمل على دراسة العمل وظروفه ، المهن والحرف والتدريب والتوظيف ، طرق تنظيم العمل ن الأجور ، العمل الصناعي ، ظروف العمل في المصنع ، العلاقات الاجتماعية في مؤسسة العمل ، الآثار الاجتماعية المترتبة على توظيف التكنولوجيا في عملية الإنتاج ، التغيير التكنولوجي وأثره على العمال المختصين ، الاغتراب ، الخدمات الاجتماعية والضمان الاجتماعي ن علاقة السياسة العامة للدولة بالعمل والصناعة ، أما ميدان علم الاجتماع العمل هو نفسه ميدان علم الاجتماع الصناعي .

4_ في مجال إدارة و تسيير الأعمال :

يعتبر مجال إدارة و تسيير الأعمال من أوسع المجالات ، فما من منظمة أو مؤسسة مهما كان شكلها أو حجمها ، صغيرة كانت أو كبيرة إلا ولها طابع اجتماعي كون هذه الأخيرة هي نتاج لتلك الجهود التي يبذلها الإنسان من اجل الحفاظ على شؤونه ومصالحه ، فالإنسان كائن اجتماعي ولهذا فعلم إدارة الأعمال وثيق الصلة بعلم الاجتماع الصناعي .

فإدارة و تسيير الاعمال تعتبر عملية اجتماعية تقوم على اساس جملة من العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة ، ولهذا تقوم المنظمة بالاهتمام بالموارد البشرية ، وتعتبر وظيفة إدارة و تسيير الأعمال من أهم الوظائف على الإطلاق لأنها تهتم بتسيير الأفراد والتحكم في سلوكياتهم .

تقوم الإدارة الصناعية بتنظيم عملية العمل واختيار الأساليب المناسبة لاختيار العمال وتدريبهم على مباشرة واجباتهم ، وذلك لتحقيق التعاون فيما بينهم عن طريق الإشراف الفعال من خلال التعرف على طبيعة التنظيم الرسمي للمنظمة ، وطبيعة العلاقات التي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية المختلفة وكل هذا له علاقة مباشرة بتحقيق اهداف المنظمة .

ويستفيد علم إدارة الأعمال من العديد من العلوم لتحقيق أهداف المنظمة أو الوظيفة المنوطة به ، فهو يحتاج إلى تلك الحقائق التي يتوصل إليها علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي والقانون والاقتصاد ... إلخ لأن المسئول الإداري الناجح هو الذي يستفيد من الأصول والمبادئ والحقائق التي تتوصل إليها تلك العلوم في معاملاته وعلاقاته مع العاملين معه في المؤسسة الصناعية (1) - المنظمة - .

ثانيا_ علاقة علم الاجتماع المنظمة بالعلوم الأخرى:

إثر الانعكاسات السلبية التي تركتها عملية التصنيع لعبت العلوم الاجتماعية والإنسانية ، كعلم التاريخ وعلم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والتسيير وتخصصاتهم ، دور كبير في تقديم العديد من الحلول والبدائل للمشاكل التي تتخبط فيها المنظمات على مختلف أشكالها وإحجامها

1_ علاقة علم الاجتماع المنظمة بعلم الاقتصاد :

يدرس علم الاقتصاد الظروف الاقتصادية للإنتاج ، كما يعنى بدراسة الصناعة من منظور اقتصادي ، فيركز على المتغيرات الاقتصادية ؛ كالإنتاج والتداول والتوزيع والاستهلاك على اساس ان نظام الإنتاج الصناعي أو نظام التداول أو أي نظام اقتصادي آخر يختلف عن بقية النظم والأنماط التي عرفت في مراحل تاريخية سابقة.

ويقدم علم الاقتصاد العديد من الحلول في مجال الصناعة كدراسة احوال العمال المادية ، كالأجور وتحسين ظروف المعيشة والوصول بهم إلى مستوى الرفاهية المادية ، كما كان لظهور النقابات دور كبير باعتبارها نظاما اجتماعية تسعى إلى تحسين ظروف العمال والدفاع عن حقوقهم.

ومع اهتمام علماء الاقتصاد بدراسة الجوانب الاقتصادية للتصنيع ، فقد عنيت مدرسة الاقتصاد النظامي بصفة خاصة بدراسة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعية فقد قدم ثور شتاين فييلان كتابا عن " الطبقة المرفهة " أنتقد فيه المعايير الاجتماعية التي تحدد سلوك الافراد في ظل النظام الرأسمالي الخاص ، الذي قال عنه انه إذا جرد من مظاهره البراقة لظهر على حقيقته التي لا تختلف عن الصور التي سادت في الجماعات البربرية ، فهو مبني على صراع المصالح وهمه تجميع الثروات واكتنازها وتقسيم المجتمعات إلى طبقات متصارعة ، ولقد أسهم الرواد الأوائل في كشف هذه الحقائق امثال كارل ماركس وكونت و فيبر وغيرهم .

2_ علاقة علم القانون بعلم الاجتماع المنظمة :

يهتم رجال القانون بدراسة القوانين الوضعية الموجودة في المجتمع من مدنية وتجارية وجنائية ودولية وطرق التقاضي ن فالقانون هو مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات داخل المؤسسات مهما كان شكلها أحجمها ومهما كان طبيعة نشاطها ن وذلك طبعا لحماية حقوق العمال وتحديد واجباتهم

3_ علاقة علم التاريخ بعلم الاجتماع المنظمة :

يقدم علم التاريخ لعلم الاجتماع الصناعي تاريخ التطور الصناعي والعوامل والأسباب التي أدت إلى ذلك ، والحرف المتصلة بها والتغيرات التي صاحبة هذا التطور ، والجهود التي يبذلها العلماء في سبيل النهوض بالعمل الصناعي .

4_ علاقة علم النفس الصناعي بعلم الاجتماع المنظمة :

علم النفس الصناعي هو احد تخصصات علم النفس يدرس السلوك الذي ظهر لدى الافراد العاملين في مجال الصناعة والقائمين على شؤونهم وتأثرهم بالوسط الصناعي ، وهو يدرس الظواهر السلوكية من وجهة نظر فردية مركزا على الجوانب السلوكية البحتة لأفراد المجتمع الصناعي ، فهو يقدم حلول لتلك المشكلات والمساوئ التي تتركها الصناعة الحديثة والتنظيم الصناعي على نفوس العمال الذين يتعاملون مع الآلات ذات الإيقاع المنتظم الدقيق ومع بعضهم في جو أقرب إلى الروح الآلية منه إلى الروح الإنسانية ذات الروابط والمشاعر العاطفية ، وبعبارة أخرى يدرس المواعمة المهنية.

5_ علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاجتماع المنظمة :

تعتبر إدارة الأعمال الصناعية عملية اجتماعية تتضمن مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين في المنشأة ن فهي تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية وذلك للتعرف على طبيعة التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي للمنظمة ، وذلك لاكتشاف العلاقات التي ينبغي ان تسود في المؤسسة ، حيث يستفيد علم إدارة الأعمال من الحقائق التي يتوصل إليها المتخصصون في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الصناعي وعلم القانون ، فالمسئول او الإداري الناجح هو الذي يستفيد من الاصول والمبادئ والحقائق التي توصلت إليها تلك العلوم في معاملاته مع العاملين . 41

ثالثا_ أهداف علم الاجتماع المنظمة :

لماذا علم الاجتماع المنظمة ؟

- إن الهدف من علم الاجتماع المنظمة هو فهم الظواهر والعلاقات في مجال العمل والصناعة ، وذلك من حيث فهمها وتفسيرها وضبطها والتحكم فيها ، وفي الاخير التنبؤ بما سيحدث مستقبلا ، فهو علم نظري تطبيقي تراكمي يسعى إلى :
- القيام بالعديد من التجارب الإمبريقية في مجال العمل والصناعة ، كتلك التي قام بها كل من تايلورو إلتون مايو في الولايات المتحدة الامريكية في مصانع هاوثرون ، والتي فتحت اعين العلماء والمختصين في مجال التنظيم والعمل في شتى المنظمات إلى الاهتمام بالجانب التطبيقي للعلوم (العلوم الاجتماعية) .
- من خلال تلك التجارب والدراسات الإمبريقية أستطاع علم الاجتماع المنظمة الحصول على تراث نظري وأكاديمي رغم حداثته ، فهو كعلم يدرس في ارقى الجامعات وأكبر الدول تطورا في المجال الصناعي والتكنولوجي .
- إذن فعلم الاجتماع المنظمة علم نظري تطبيقي يسعى إلى حل العديد من المشكلات في مجال العمل والصناعة ، ويستخدم العديد من الادوات والأساليب العلمية فهو يأخذ من العلوم مهما كان شكلها ومضمونها ، فهو علم موضوعي لا يخضع لإيديولوجية معينة .

التوجه النظري لعلم الاجتماع المنظمات

المحاضرة السابعة

النظرية السوسيولوجية لعلم الاجتماع المنظمة (مدخل):

رغم حداثة علم الاجتماع المنظمات إلا أنه أستطاع تجميع تراث نظري ضخم وذلك لما قدمه علماء الاجتماع وعلماء الإدارة والتسيير على الخصوص ، من نظريات إثر تلك البحوث والتجارب التي قاموا بها في هذا المجال ، وعليه سوف نتطرق في هذه الوحدة إلى هذا التراث النظري متخذين في ذلك أحد التقسيمات المشهورة وهي التطرق أولاً إلى أهم النظريات الكلاسيكية وما قدمه الرواد الأوائل في هذا المجال ، ثم التطرق إلى أهم النظريات الحديثة ، علماً أن كل هذه النظريات هي قديمة بالنسبة للمدرسة الغربية ، لكنها حديثة بالنسبة لنا ولما نقدمه نحن في مجال التنمية والبحث العلمي.

أولاً_ النظريات السوسيولوجية لعلم الاجتماع المنظمة:

_ النظرية: 1

تعرف النظرية العلمية على أنها إطار فكري يفسر مجموعة من الحقائق العلمية ، ويضعها في نسق علمي مترابط ويطلق مصطلح النظرية على جملة الفرضيات التي أيدتها التجارب والوقائع أو الخبرة أو البرهان العقلي المحكم ، كما الحال في علم الرياضيات ، كما تصير الفرضية قانوناً إذا أقيم البرهان القطعي على صحتها ، حيث يستحيل تنفيذ هذا البرهان .

وتشير النظرية إلى مجموعة القضايا المنسقة الواحدة مع الأخرى وأن تكون على صورة يمكن أن تستمد منها التعميمات وإتباع الأسلوب الاستقرائي ، وأن تكون القضايا المكونة للنظرية ذات فائدة ن بحيث يمكن أن تقود الباحثين إلى مزيد من الملاحظات والتعميمات لتوسيع نطاق المعرفة العلمية .

وتختلف النظريات حسب طبيعة العلوم والتخصصات ، فهناك نظريات في الرياضيات كنظرية فيثاغورس وهيروقليدس، وهناك نظريات في علم الفيزياء كنظرية النسبية ونظرية سقوط الأجسام ، وهناك نظريات في علم الاقتصاد كنظرية فائض القيمة عند كارل ماركس حول رأس المال ، وهناك نظريات اجتماعية كالنظرية الماركسية والنظرية البنائية الوظيفية ، وهناك نظريات في علم النفس كنظرية الدافع الجنسي لسليغمون فرويد ، ونظريات الشخصية وغيرها ن والذي يهمننا هنا وفي هذا المقام هو النظرية الاجتماعية.

2- النظرية الاجتماعية:

أو ما تسمى أيضا بالنظرية السوسولوجية ، ويستعمل مفهوم النظرية ليعني ما يلي :

أ- كل ما يقدمه الإنسان من إنتاج فكري أو مادي في ميدان أو مجموعة من الميادين ، كالميدان الاقتصادي والسياسي والديني والاجتماعي .

ب - يعني مفهوم النظرية الاجتماعية الدراسات التي تتعلق بالنظرية الاجتماعية فهي تهتم بدراسة نظريات وأفكار وكتابات علماء ومفكرين سياسيين واجتماعيين أمثال ابن خلدون والفارابي وابن رشد... و توماس هوبز و جون لوك وجون جاك روسو و هيغل و كانط وسقراط وأفلاطون وأرسطو...

ج - أما في علم الاجتماع فهي تعني الجزء النظري في البحث أو الدراسة الأكاديمية التي يتلقاها أو يتعلمها دارس علم الاجتماع لاكتساب المعلومات الأساسية التي تدخل ضمن تخصصه ، وهي تقابل الجانب التطبيقي أو الميداني الإحصائي .

د - أما في مقامنا هذا فالنظرية تعني التراث النظري الذي قدمه علماء الاجتماع في مجالات الحياة الاجتماعية ، وذلك بتطبيق قواعد ومناهج وأساليب وأدوات علم الاجتماع ، فهي دراسة علمية منظمة وتراكمية لأفعال ومواقف الافراد في حياتهم الاجتماعية - نظرية الفعل الاجتماعي - في شكل منظم ومنسق يمكن الاستفادة منه في بناء الحاضر والمستقبل .

3- نظرية التنظيم:

هي تلك المحاولات التي جاء بها كل من علماء الاجتماع الأوائل ، وعلماء الإدارة والتسيير والتنظيم والعمل ، من نظريات ودراسات وتجارب استطاعوا من خلالها أن يؤسسوا إلى علم الاجتماع المنظمة ، حيث تصنف هذه المحاولات إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة ، فجان كلود شيد مثلا يضع ثلاثة تصنيفات لهذه المحاولات هي :

1- النظريات الاجتماعية للتنظيم ويمثلها كل من ماكس فيبر أميتاي إيتزيوني ، وإيفين وارد جولدنر ومثال كوروزيه .

2- نظريات الغدارة العلمية ويمثلها كل من هنري فايول وفريدريك ونسلو تايلر ن وهربرت سيمون..

3- النظريات النفسية لعلم الاجتماع المنظمة وتسمى نظريات الدوافع ويمثلها كل من إلتون مايو وكير تلفين ورنسيس ليكرت وجورج فريدمان وفريدريك هارزن برغ

أما الدكتور طلعت إبراهيم لطفى فيرى ان النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع المنظمة تدور حول التنظيم الرسمي ، وما يتعلق به من مسؤوليات واختصاصات وسلطات . أما النظريات الحديثة لعلم الاجتماع المنظمة حسب رأيه فهي تتمثل أساسا في ارتباط التنظيم (المنظمة) بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل ، التعاون والصراع .

المحاضرة الثامنة : النظريات الكلاسيكية

تمهيد

سميت هذه النظريات كلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها وإنما يرجع ذلك إلى نمطية التفكير الذي قامت على أساسه ، فقد نجد هذه النظريات في مجتمعاتنا اليوم ، حيث ركزت هذه النظريات على العديد من المتغيرات التي ساهمت في تحقيق العمل والإنتاج ، فاعتبرت الإنسان آلة وليس من المتغيرات التي لها أثر في السلوك التنظيمي في المنظمة ، وعليه ركزت على التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله الفرد ، وتسمى هذه النظريات أيضا بالنظريات الميكانيكية أو النموذج الآلي .

أ. نظرية الإدارة العلمية:

هي نظرية لصاحبها فريدريك ونسلو تايلور تقوم على مجموعة من الافتراضات :

_ أن الناس كسالى .

_ أنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية .

_ أنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم أعمالهم المنوطة بهم.

ولذلك فقد حاول رواد الغدارة العلمية ان يفسروا السلوك الإنساني ويتنبأوا به ويحاول السيطرة عليه من خلال الافتراضات السابقة ، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية والتي يمكن إجمالها في:

_ يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف .

_ من خلال حوافز مادية .

_ عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة جيدة ومثالية للعمل .

وتعتبر محاولة تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال ، وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها ، حيث تبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابه < مبادئ الإدارة العلمية > عام 1911.

تجارب مدرسة الإدارة العلمية للعمل:

من أولى التجارب التي أجريت على التنظيمات وأشهرها تلك التي قام بها فريدريك ونسلو تايلور < 1856-1917 > والتي كانت نتيجتها ظهور المدرسة العلمية في التسيير والإدارة تايلور 1911 ، كان الهدف من هذه التجارب هو الزيادة في كفاءة المؤسسة وربح العامل ، كما كان يهدف من خلال طريقته في تنظيم العمل إلى تخطي صعوبات العمل في الصناعة لهدف الحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة أقل ، وقد أتى تايلور بأربعة مبادئ :

_ تنمية علم حقيق للعمل .

_ الاختيار العلمي والتنمية المتطورة لليد العاملة .

_ الجمع بين علم العمل والأفراد المختارين والمكونين .

_ التعاون الدائم والمتعمق بين الإدارة والعمال .

ولقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملا يقوم كل واحد منهم بنقل 12,5 طنا من الحديد خلال فترة العمل ، إلا أنه لاحظ أنهم يسرقون من حركاتهم التي يبدونها بحركات زائدة عن اللزوم ، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج .

لقد اختار تايلور لتنفيذ خطته عاملا مهاجرا طموحا أسمه سميث واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي ، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها فكان أن نقل هذا العامل 47,5 طنا من الحديد خلال فترة العمل ، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا ، وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 ألف دولار في السنة .

والنتيجة أن تايلور قد أتى بأشياء جديدة في عصره حيث دعى إلى القيام بدراسة علمية للعمل وتنظيمه ، واختيار العمال وتكوينهم ، إلا أنه من مأخذه استعماله الإنسان كألة متناسيا عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس .

تجارب الزوجين فرانك جيلبرت وليليان جيلبرت:

أو ما يسمى بدراسات الحركة والزمن وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة ، حيث يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره ، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع.

ومن التجارب الطريفة أيضا لفرانك وليليان جيلبرت أنه كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل ، فقد وجد أن إدخال زراير القميص في العراوي أسرع لو تم ذلك من أعلى (يحتاج ذلك 3 ثواني) وعندما حاول تطبيق ذلك على حلاقة ذقنه استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية عندما استخدم ماكينتين للحلاقة وحركات معينة ، إلا أنه للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتضميد جراح ذقنه ، وعلى هذا يمكننا القول <أن أسرع الطرق ليس في كل الأحوال أكفأها >.

وفي النهاية وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص والعمل وتقسيمه وتنظيمه ، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال ، وضرورة الاختيار والتدريب ، والاهتمام بالحوافز النقدية ، إلا أنها أهملت العديد من المتغيرات الأخرى .

إيجابيات وسلبيات مدرسة الإدارة العلمية:

يمكن تلخيص إيجابيات وسلبيات نموذج الإدارة العلمية في ما يلي :

1_ إيجابيات مدرسة الإدارة العلمية للعمل :

- _ جعلت مقاربتها العقلانية لتنظيم العمل المهمات والعمليات قابلة للقياس بدرجة كبيرة من الدقة .
- _ وفر قياس المهمات والعمليات معلومات مفيدة قامت عليها الحركات في طرق العمل وتصميم العمل إلى آخره .
- _ جلبت الإدارة العلمية بتحسين طرق العمل زيادات هائلة في الإنتاجية .
- _ مكنت المستخدمين من أن يدفع لهم وفقا للنتائج وأن يغتتموا فائدة الدفعات المحفزة .
- _ حفزت الإدارات على تبني دور أكثر إيجابية في القيادة على مستوى ورشة العمل .
- _ أسهمت بتحسينات كبيرة في شروط العمل المادي للمستخدمين .
- _ وفرت الاسس التي يمكن أن تقوم عليها دراسة العمل الحديث وتقنيات البحث الكمية الأخرى بشكل منطقي .

سلبيات الإدارة العلمية للعمل:

يمكن تلخيصها في ما يلي :

- _ قلصت دور العامل إلى الإخلاص الصارم للطرق والإجراءات التي ليس له حرية الاختيار فيها.
- _ أدت إلى تجزأت العمل على حساب تأكيدها على تحليل وتنظيم المهمات أو العمليات الفردية .
- _ ولدت مقاربة < الجزرة والعصا > لتحفيز المستخدمين بربط الأجر بالإنتاج .
- _ حصرت التخطيط ورقابة نشاطات ورشة العمل في أيدي الإدارة .
- _ استبعدت اي تفاوض واقعي على معدلات الأجر بما ان كل وظيفة كانت مقاسه ومؤقتة ومقدرة الأجر علميا .

ب - نموذج العملية الإدارية :

قامت هذه النظرية على فرضية مؤداها < أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر > أي انه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية ؛ كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة ، وكذلك من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يمكن السيطرة من خلالها على السلوك الإنساني .

ويعتبر هنري فايول من رواد هذه النظرية كان يشغل مديرا لشركة مناجم في فرنسا ، حيث قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة :

1_ التنبؤ والتخطيط : تحضير ووضع خطط مستقبلية بصورة عقلانية.

2_ التنظيم : تخصيص مختلف المواد الضرورية من اجل أداء مهام المؤسسة ، وبالتحديد من اجل الحصول على المواد والأدوات والأموال واليد العاملة .

3_ القيادة : التمكن من الحصول على أكبر مردودية ممكنة من طرف أعضاء المنظمة .

4_ التنسيق : تزامن مختلف المهام داخل المؤسسة من أجل ضمان اكبر انسجام وفعالية .

5_ الرقابة تتمحور أساسا في مراقبة مدى احترام البرامج المسطرة مسبقا لقواعد العمل المتفق عليها داخل المنظمة .

وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه .

النشاطات الرئيسية للإدارة العلمية:

قدم هنري فايول 1925-1841 تعريفه المشهور للإدارة من خلال البدء بما اعتبره أنه النشاطات الأساسية في اي مشروع صناعي وقد أكد على ستة نشاطات رئيسية هي :

1_ النشاطات التقنية مثل الإنتاج.

2_ النشاطات التجارية مثل الشراء والبيع .

3_ النشاطات المالية مثل تأمين رأس المال .

4_ النشاطات الأمنية مثل حماية الممتلكات .

5_ نشاطات المحاسبة مثل تقديم المعلومات المالية .

6_ النشاطات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

وتعتبر النشاطات الخمسة الأولى معروفة ومتفق عليها ، إلا أن المجموعة السادسة تتطلب مزيدا من التوضيح ، فلم يكن ثمة نشاط واحد مهتم بالتخطيط الواسع وتوفير الموارد ، وعليه كان من الضرورة على نحو حيوي عزل مجموعة النشاطات الاخيرة ، هذه كما قال فايول ولها أعطى أسم مجموعة النشاطات الإدارية.

والملاحظ أن هذا النوع من النشاطات يرجع في حقيقة الأمر إلى صعوبة التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمات ، لأنه يتعلق الأمر بالعنصر البشري ولهذا أعطى فايول توضيحات حوله فهو يقول : < لتدبير يعني أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتؤمّر وتنسق وتراقب وتضبط > وقد رأى أن : 48

أ_ التنبؤ والتخطيط : تطلع إلى المستقبل ورسم خطة عمل .

ب_ أما التنظيم فهو المحافظة على النشاط بين أفراد الطاقم .

ج_ أما التنسيق فهو نشاط توحيدي بشكل اساسي.

د_ أما المراقبة والضبط فهما ضمان أن تحدث الأشياء بما يتوافق مع السياسات والممارسات الراسخة .

أما الأمر الهام فهو ملاحظة أن فايول لم يرى النشاطات الإدارية تنتمي إلى الإدارة بشكل حصري ، فمثل هذه النشاطات هي جزء وحزمة من نشاطات اجتماعية في مشروع ما ، أما الأمر الثاني المهم هو أن نشير إلى أن مبادئ الإدارة العامة عنده تأخذ منظورا ينظر بشكل أساسي إلى المؤسسات من الأعلى إلى الاسفل ، وهي نظرة شاملة لدور الإدارة في المنظمات .(1)

مبادئ الإدارة عند فايول:

أدرج فايول في كتابه مبادئ الإدارة أربعة عشر مبدأ (14) وهي الوصفات التي غالبا ما طبقها في حياته العملية ، وقد أكد أن هذه المبادئ ليست مطلقة بل قابلة للتعديل وفقا للحاجة ، ولم يزعم أن قائمة مبادئه هذه شاملة ، بل خدمته جيدا في الماضي وحسب ، والمبادئ الأربعة عشر المدرجة في القائمة أدناه مقدمة حسب الترتيب الذي وصفه فايول ، لكن الملاحظات هي خلاصة تفكيره في كل فكرة .

المبدأ	الملاحظة
تقسيم العمل	يقلص فجوة الانتباه أو الجهد بالنسبة لأي شخص أو مجموعة ويطور الممارسة والألفة.
الصلاحية	الحق بإعطاء الأوامر وينبغي أن لا ينظر إليها دون الإشارة إلى المسؤولية.
الانضباط	المعالم الخارجية للاحترام بما يتوافق مع الاتفاقيات الرسمية وغير الرسمية بين الشركة ومستخدميها.
وحدة القيادة	رجل واحد رئيس أعلى واحد.
وحدة التوجيه	رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات ذات هدف واحد.
خضوع المصالح الفردية	يجب أن لا تتغلب مصلحة الفرد أو مجموعة على المصلحة العامة ، وهذا مجال صعب في الإدارة .
الراتب	يجب أن يكون الراتب منصفاً لكل من المستخدم والشركة.
المركزية	حاضرة دائما إلى هذا الحد أو ذاك ، وذلك يعتمد على حجم الشركة ونوعية مديريها .
سلسلة المكانة	خط السلطة من الأعلى إلى الأدنى في المؤسسة .
النظام	مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب الرجل المناسب في المكان المناسب .
المساواة	الجمع بين المعاملة اللطيفة والعدالة تجاه المستخدمين .
استقرار مدة عمل	يحتاج المستخدمون إلى أن يعطوا وقتا للاستقرار في أعمالهم ، حتى ولو

الطاقم	كان ذلك فترة طويلة في حالة المديرين .
المبادرة	ضمن حدود السلطة والاضباط ، يجب تشجيع كل مستويات الطاقم على أن تعرض مبادرتها .
معنويات الطاقم	الانسجام قوة كبيرة لمؤسسة ما ، ويجب تشجيع فريق العمل .

شكل (1) يمثل : مبادئ فايول للإدارة

3_ النظرية البيروقراطية (فكرة النظام الإداري)

3-1- مفهوم البيروقراطية:

البيروقراطية مصطلح يتضمن معاني عديدة ، وقد قاد ذلك إلى افكار خاطئة حقيقية بشأن ما يعنيه حقا ، والمعاني الأكثر شيوعا :

_ تعني البيروقراطية بالعمل الروتيني أي العمل الورقي والقواعد التي تفضي إلى عدم فعالية شديدة ، وهذا هو المعنى الأزدرائي للكلمة .

_ تعني البيروقراطية الجهاز الحكومي ، أي كل الجهاز المركزي والمحلي للحكومة ، وهذا معنى مماثل للروتين الحكومي .

_ تعني البيروقراطية شكل تنظيمي ذو خصائص مهيمنة مثل : تراتبية السلطة ونظام قواعد تنظيمية ما .

وعليه سنناقش البيروقراطية كونها شكل تنظيمي هام وكثير الانتشار ، وذلك من منظور نظرية ماكس فيبر. (1)

3_1_1_ نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

هو ماكسميليا كارل إميل ويبر 1864-1920 عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة والقانون ، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة ، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية وأشهر مؤلفاته هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ، وكذا كتاب السياسة كمهنة .

3_1_2_ نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

تقوم النظرية البيروقراطية على افتراض مؤداه أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في ادائهم للعمل ، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والحيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ، ولذا أنعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات ، حيث تقول هذه النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة ، يقوم على مجموعة من المبادئ :

1_ مبادئ النموذج البيروقراطي:

- أ_ التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .
 - ب_ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم .
 - ت_ نظام من القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين .
 - ث_ نظام للإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .
 - ج_ نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحيـدة في التعامل .
 - ح_ نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل .
- ولقد كان لدراسة فيبر لأنماط الفعل الاجتماعي دور كبير في تحديد شكل السلطة الشرعية في النظام البيروقراطي للمنظمات ، فلقد قسم الفعل العقلاني إلى أربعة أنواع :

2_ أنماط الفعل العقلاني:

أ_ الفعل العقلاني:

توجهه غايات محددة ووسائل واضحة .

ب_ الفعل العقلاني الذي توجهه قيم مطلقة :

كالقيم الأخلاقية أو الدينية أو الجمالية ، فيختار الفاعل الوسائل التي تدعم إيمانه بالقيمة .

ت_ الفعل العاطفي :

فعل صادر عن حالات شعورية وعاطفية خاصة يعيشها الفاعل .

ث_ الفعل التقليدي :

فعل أو سلوك تمليه العادات والتقاليد ، وعلى هذا الأساس كان تصنيفه لأنماط السلطة والشرعية

3_ السلطة الشرعية :

تعني في نظر فيبر : > أن يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقا مشروعاً له ، كما يعتقد الأفراد ان من واجبهم طاعة الحاكم والامتثال لأوامره ، إذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد ، ومن ثم تصبح مسؤولة عن الاستقرار النسبي بأنساق السلطة المختلفة ، كما أن ممارسة السلطة على اعداد كبيرة من الأفراد تقتضي وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر وتحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء والمرؤوسين < .

ولقد ميز فيبر بين ثلاث أنماط للسلطة يستند كل نمط منها إلى شكل محدد من الشرعية هي :

3_1_ السلطة الشرعية الكاريزمية :

إفتتان جمهور بشخصية ما ، حيث ينشأ القبول من الإخلاص للصفات الشخصية في الحاكم والثقة به

3_2_ السلطة التقليدية :

حيث يتبع القبول لهؤلاء الذين في يدهم السلطة من التقاليد والعادات كما في الملكيات والتراتيبات القبلية .

3_3_ السلطة القانونية العقلانية :

حيث ينشأ المنصب أو الموقع الذي يتبوءه الشخص الذي في يده فعالية السلطة المقيدة باحكام المؤسسة وإجراءاتها ، وهذا الشكل الأخير للسلطة الذي يوجد في معظم الشركات اليوم وهو الشكل الذي نسب إليه فيبر مصطلح البيروقراطية .

مزايا وعيوب نظرية البيروقراطية :

لقد قيل انه من لا يشكر الناس لا يشكر الله ، ولهذا كان الفضل لماكس فيبر في وضع هذا النموذج ، الذي كان الإقبال عليه ينمو ويزداد من طرف المنظمات ، فالنموذج البيروقراطي ليس فيه ما يعيبه بل هو أداة أو إطار فكري يمكن ان يستخدم من طرف أي مؤسسة كانت ، إلا أنه عند تطبيقه نجد أن العاملين يخافون من التصرف ، لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء ، كما نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار ، بتصرف جديد - التكيف والمواءمة - لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من القواعد المنظمة ، لهذا نجد أن النموذج البيروقراطي قد يساعد بعض المؤسسات وقد لا يساعد البعض الآخر .

مزايا النظرية البيروقراطية :

_ تنظيم مستمر للوظائف المحكومة بالقواعد التنظيمية .

_ مجالات الكفاءة محددة ، اي التخصص في العمل ودرجة السلطة المخصصة والقواعد هي التي تحكم ممارسة السلطة .

_ الترتيبات الهرمية للوظائف ، أي حيث مستوى معين من الوظائف يخضع لرقابة مستوى تالي أعلى .

_ التعيين في المناصب يقوم على اساس الكفاءة التقنية .

_ فصل المديرين عن ملكية المؤسسة ز

_ المناصب الرسمية موجودة بذاتها ولا يملك الموظفون حقوقا في مواقع وظيفية خاصة .

_ تصاغ القواعد والقرارات والتدابير وتسجل كتابة .

عيوب النظرية البيروقراطية .

الملاحظ أن سوء استخدام النموذج البيروقراطي وعدم التكيف أو الموائمة ، جعله يقع في لإحراج في العديد من المنظمات والمؤسسات ، بالإضافة إلى صعوبة التحكم في السلوك البشري في المنظمات جعله يتعرض للكثير من الانتقادات والعيوب منها :

_ تضخم الأعباء الروتينية .

_ عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمات واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات .

_ شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم .

_ الإجراءات والقواعد تؤدي إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم إلى تحجره مما يزيد الاداء صعوبة .

_ الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي .

_ ونضيف نحن أن النموذج البيروقراطي وما يحمله من معتقدات قد لا ينطبق على مجتمعات تختلف تماما عن المجتمعات الغربية .

_ فالنموذج البيروقراطي هو إطار فكري وليد ظروف معينة ومرحلة معينة قد أفرز العديد من الآثار كانتنتشار الفساد من رشوة وسرقة واختلاسات والأنانية والمصالح الشخصية الضيقةالخ.

_ يوحي أنه من الصعب التحكم في السلوك الإنساني داخل المنظمات ، لأنه يتميز بالرتابة والنقصان .

النظريات الحديثة لعلم الاجتماع المنظمة :

المدخل السلوكي

تمهيد

لا يمكن القول أن المدخل السلوكي هو رد فعل للمدخل الإداري والبيروقراطي ، فالأول كان يركز على الجوانب الرسمية للتنظيمات كونها المرحلة الأولى للإيديولوجية الرأسمالية التي تحافظ على الوضع القائم وتدعيمه وتعزيزه ، فهي تقلل من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية والإنسانية في عمل المنظمات ، ومن ثم لم تهتم بالعنصر البشري الذي يؤثر في سلوك التنظيمات .

ولهذا ظهر المدخل السلوكي ليكمل ما بدأه المدخل الإداري والبيروقراطي ، وعليه سوف نتعرف على أهم الاتجاهات والنظريات السلوكية في هذا المدخل ، وعليه هناك ثلاث اتجاهات رئيسية حديثة هي :

أ_ الاتجاه الأول : اتجاه العلاقات الإنسانية :

ظهر في الثلاثينات من هذا القرن ، أهتم هذا الاتجاه بالحاجات الاجتماعية وحاجات الأنا للأفراد وأعضاء التنظيمات ، حيث حاولوا فهم معنى القيادة الفعالة ، وتصوير شبكة الاتصال غير الرسمية وعلاقات الصداقة التي تشكل بناء تنظيميا غير رسمي .

ب_ الاتجاه الثاني : اتجاه السلوك التنظيمي > اتجاه الموارد البشرية <

أزدهر في منتصف الخمسينيات من هذا القرن ، وهو يعكس مظاهر التطور الحديث الذي طرأ على حركة أو اتجاه العلاقات الإنسانية ، ويؤكد على كيفية الاستفادة القصوى من الامكانيات البشرية في التنظيمات ، وقدم إليها في إدارة الصراع والتغير وتطور الموارد والقوى البشرية .

ت_ الاتجاه الثالث : اتجاه الترشيح المقيد

وذلك لأصحاب صنع القرار ظهر في أواخر الأربعينيات من هذا القرن ، وركز أصحابه على القيود المعرفية للكائنات البشرية ، وانتهوا إلى نتائج هامة ومفيدة في صنع القرار التنظيمي .

ولقد كانت نقطة انطلاق هذه الاتجاهات الثلاثة الطبيعة الإنسانية والسلوك الانساني ، أي التركيز والتأكيد على الحاجات والقدرات والقيود البشرية التي تقيد وتحد من البناء التنظيمي ، فهي لم تغفل عناصر البناء التنظيمي ، وعلاوة على ذلك اهتمت هذه الاتجاهات بالعمليات التنظيمية مثل تكوين الجماعات الاجتماعية وتطوير برامج الأداء الحديثة .

أولاً_ المدخل الإنساني : (اتجاه العلاقات الإنسانية)

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على افتراض مؤداه أن الانسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع بني جنسه ، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس ، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه .

1_ المبادئ التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية :

أ_ يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .

ب_ يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .

ت_ أن التخصص و تقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به .

ث_ يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملاءهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية .

ج_ على الإجابة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين على ان تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين .

2_ أما اهم الموضوعات (المتغيرات) التي تعرضت لها نظرية أو مدرسة العلاقات الإنسانية فهي :

_ أنظمة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

_ أنظمة الشكاوى ووضع أسس لها .

_ أنظمة الاقتراحات .

_ الرحلات والحفلات الاجتماعية .

3_ دراسات وتجارب مدرسة العلاقات الإنسانية : التون مايو:

يرتبط اسم التون مايو عادة بالبحث الإمبريقي (التجريبي) الذي أجر في مصانع هاوثرن في شركة وسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1927-1932، فمن هو التون مايو؟

أسترالي المولد 1880-1949 ، طبيب نفساني بالتدريب ورجل علاقات عامة طبيعي بالميل ، وكان استاذ الأبحاث الصناعية في كلية خريجي هارفرد لإدارة الاعمال ، أنخرط في مسائل ترتبط بالإجهاد العصبي والحوادث وإعادة تنظيم الشكل في العمل عندما طلب منه مديرو شركة وسترن الكترنيك النصيحة .

ب_ دراسات وتجارب هاوثورن :

يقع مصنع هاوثورن - الذي أجريت فيه التجربة - بضاحية مدينة شيكاغو ويتبع شركة وسترن الكتريك التي كانت تظم حوالي 30 ألف عامل وعاملة يقومون بمختلف العمليات اللازمة لإنتاج أجهزة التلفونات ، افتخرت هذه الشركة بنفسها بتسهيلات لرفاهية العمال ، حيث كان لها نظام للمعاشات ونظام للمكافآت ومجلس متخصص يتولى تدبير كل ما يضمن للعامل سلامته وراحته وكانت الأجور التي تدفعها أعلى من الشركات المماثلة لها ، ومع ذلك فقد ظهرت بوادر نزاع بين الإدارة والعمال في فترة الرخاء التي أعقبت الحرب العالمية الأولى .

وفي عام 1934 طلبت هذه الشركة المساعدة من أكاديمية العلوم القومية التي بدأت بمحاولة لاختبار الفرض القائل **> بأنه كلما تحسنت ظروف الإضاءة ارتفعت معدلات الإنتاج <** أنجزت هذه الدراسات في مدى سنتين مرت بمجموعة من المراحل :

1_ المرحلة الأولى : 1924-1927

_ طبق فيها المنهج التجريبي .

_ قامت على الفرض القائل بأنه كلما تحسنت تأثيرات الإضاءة وظروفها زادت معدلات الإنتاج .

_ تم عزل مجموعتين متماثلتين في الأداء عن البقية في المصنع .

_ المجموعة الضابطة في مستوى إضاءة دائم .

_ أما المجموعة الثانية فتم تغيير إضاءتها .

النتيجة : ارتفاع مستوى الإنتاجية للمجموعتين رغم انخفاض مستوى الإضاءة إلى مستوى منخفض جدا ، مما دفع كل من بينوك و ديكسون إلى مساعدة مايو وزملاءه في جامعة هارفارد .

2_ المرحلة الثانية : 1927-1929 > تسمى هذه التجربة بغرفة اختبار جميع الابدال <

_ الهدف من هذه التجربة هو دراسة التأثيرات المترتبة عن الظروف المادية المختلفة في الإنتاجية ، علما أنه لم تكن هناك نية متعمدة لكشف أو تحليل للعلاقات الاجتماعية أو مواقف المستخدم .

_ عزلت (06) نساء في قسم جميع الابدال عن بقية العاملات في غرفة خاصة .

_ حدوث تغييرات كثيرة في شروط العمل .

_ إيجاد فترات متنوعة للراحة .

_ تنوع من حيث طول او قصر في أوقات الغداء .

_ فتح المناقشة حول الإجراءات المتخذة مع النساء قبل تنفيذها .

_ النتيجة ازدادت الإنتاجية سواء تحسنت الظروف او ساءت .

_ بعد ذلك تم تعديل توقيت أسبوع العمل .

_ النتيجة ازدادت إنتاجية العمل بغض النظر عن تحسن الظروف أو ساءت .

ملاحظات الباحثين :

_ أدرك الباحثون أنهم لم يكونوا يدرسون العلاقة بين شروط العمل المادية والإجهاد العصبي والرتابة والإنتاجية ، بل يدخلون إلى دراسة مواقف المستخدم وقيمه .

_ كما عرفت ردود فعل النساء على التغييرات ، النتيجة الزائدة بغض النظر عن الشروط تحسنت أو ساءت (تأثير هاو ثورن) ما يعني أن النساء إستجبن لواقع أنهن محل اهتمام باعتبارهن مجموعة خاصة .

المرحلة الثالثة : - 1928- 1930

في هذه المرحلة قام فريق العمل بتنفيذ برنامج للمقابلات لتأكيد مواقف المستخدم تجاه شروط العمل ومراقبته ووظيفته ، حيث قام مجموعة من المشرفين المختارين بإجراء هذه المقابلات ، حيث تمت في البداية بشكل منظم طيلة نصف ساعة ، وفي النهاية غدا برنامج المقابلة دون بنية نسبية واستمر ساعة ونصف ، حيث بلغ عدد المستجوبين أكثر من ألفين 2000 مستخدم قبل أن يعلق البرنامج، كم أستخدمت في هذا البرنامج الثروة المكتسبة لتحسين جوانب عديدة من شروط العمل والإشراف .

النتيجة : أن العلاقات مع الناس كانت عاملا مهما في مواقف المستخدمين.

المرحلة الرابعة : 1932 - بنك المراقبة .

في هذه الدراسة تم نقل 14 رجلا في منظومة متصلة بين البنوك إلى غرفة رقابة منفصلة ، وبعيد عن بضعة فروق كانت شروط عملهم الرئيسية متماثلة مع تلك الموجودة في منطقة الوصل الرئيسية ، فكان الهدف من هذه التجربة هو مراقبة مجموعة تعمل في ظروف عادية إلى هذا الحد أو ذاك لأكثر من ستة أشهر حيث :

_ طورت المجموعة قواعدها الخاصة وسلوكها.

_ قيدت الإنتاج بما يتوافق مع معاييرها الخاصة .

_ قصرت دورت برنامج حافز الأجرة في الشركة .

وفي هذه الحالة وقف المشرفون المعنيون عاجزين عن منع هذا الوضع ، فقد طورت المجموعة بشكل واضح مظمتها غير الرسمية الخاصة ، بطريقة ما كانت قادرة على حماية نفسها من التأثيرات الخارجية في حين كانت تضبط فيها حياتها الداخلية .

المرحلة النهائية : 1936

استندت هذه المرحلة إلى الدروس المستفادة من الدراسات الأولى حيث :

_ طلبات النصيحة من الطاقم الإداري .

_ علاقات المستخدم .

_ تشجيع المشرفين المستخدمين على مناقشة مشكلاتهم في العمل .

النتائج المستخلصة من تجارب وأبحاث هاوثورن:

- لا يمكن معاملة العمال كأفراد في منعزل بل يجب أن ينظر إليهم باعتبارهم أعضاء في مجموعة.

- تعتبر الحاجة إلى الانتماء والمجموعة واكتساب مكانة ضمنها أكثر أهمية من الحوافز المالية والمادية. - تمارس المجموعات غير الرسمية في العمل تأثيراً قوياً على سلوك العاملين.

- يحتاج المشرفون والمديرين إلى وعي هذه الحاجات الاجتماعية والاهتمام بها، إذا كان المطلوب من العمال أن يتعاونوا مع المؤسسة الرسمية بدلاً من العمل ضدها .

تقييم تجارب وأبحاث هاوثورن:

- بدأت تجارب هاوثورن باعتبارها محاولات أولى لدراسة الظروف المادية والفيزيقية والإنتاجية ، وانتهت إلى سلسلة دراسات للعوامل الاجتماعية، كالعلاقات في المجموعات ومع الإشراف ، كما أبرزت هذه التجارب أهمية ودور العلاقات الاجتماعية في العمل .

- أبرزت الدور القوي للمجموعات في مجال العمل (السلوك التنظيمي).

- دور المعايير الحديثة للبحث الاجتماعي في مجال العمل ، والدور الكبير للعلوم الاجتماعية في دراستها لتنظيم العمل .

- أنسنة العمل باعتبارها نموذج الإنسان الاجتماعي.

نظرية الإدارة الدينامكية : ماري باركر فيوليت 1941

كان لها الفضل في تطوير أبحاث هاوثورن - عن مكان العمل - الذي نشر في شكل كتاب بعنوان - الإدارة الدينامكية 1941 - حيث كان لها استنتاجات في المشكلات الإنسانية والتي تعتبر أساس نجاح المنظمات وتقوم نظرية ماري على مجموعة من الأفكار كالقيادة التفاعلية والنزاعات في العمل ونموذج الإنسان الاجتماعي وفكرة الإنسان العصامي الذي يحقق ذاته:

1_ القيادة التفاعلية:

ترى أنه لا بد من إعطاء الأفراد في المنظمات مسؤولية أكبر ومشاركة فعالة ، وكانت تعني بذلك أهمية فريق العمل ودور القائد ، حيث يكمن دور القائد في رؤية المستقبل وتمكين الآخرين من تحقيق ذلك المستقبل ، فدور القائد الفوز بتعاون الآخرين واحترامهم وتسوية النزاعات فيما بينهم ، فهي تركز على المقاربة القائمة على تفاعل القائد وتابعيه ، حيث سبقت أفكارها حول أهمية التابعين أفكار - فيدلر- بنحو 30 عاما .

2_ النزاعات في العمل :

ترى أن هناك ثلاث طرق أساسية للتعامل مع النزاعات في العمل :

2_1_ الهيمنة : تتضمن الهيمنة نتيجة : أرباح / تخسر .

2_2_ التسوية : هي وضع : اخسر تخسر .

2_3_ الدمج : أنه حل : أرباح / تريح .

ولقد عارضت ماري فيوليت فكرة التسوية (أخسر / تخسر) والتي لا يكون فيها الطرفان راضيين ، فالنزاع عندها ليس مشكلة << إما / أو >> وقد عنت بذلك أن هناك حلول بديلة كانت مفيدة من البداية ، وقد كان لأفكار فيوليت دور كبير في الدراسات والأبحاث المستقبلية مما أستدعى مراجعة أفكارها وقضاياها المطروحة.

3_ نموذج الإنسان الاجتماعي :

سيطر مفهوم الإنسان الاجتماعي على الباحثين الاجتماعيين ، وهو الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والتركيز على الحاجات الاجتماعية للأفراد إثر الأبحاث التي أجريت في هاوثورن ، فلو أخذت الإضافات التي قدمتها ماري كوري حول المشكلات الإنسانية ، ربما انتقلنا من حقبة الإنسان الاجتماعي إلى حقبة الإنسان العصامي (الذي يحقق ذاته في وقت مبكر جدا) هذا المفهوم دفع بالعديد من الباحثين والنقاد إلى التركيز على الأفراد وسلوكهم أو تحديد فعالية المؤسسة .

(اتجاه الموارد البشرية)

تمهيد:

نظرا لما قدمته - ماري باركر - حول مفهوم إنسان التحقيق الذاتي (العصامي) ظهر العديد من الباحثين الذين اهتموا وقدموا إسهامات كبيرة أمثال: ليونارد سايلس و ماسلو ودوغلاس ماك غريغور وفريدريك هارزنبيرغ ورنسيس ليكرت وغريس أرغريس ودي س يماك ليلاند وغيرهم....إلخ.

وذلك نتيجة للعيوب التي ظهرت في الاتجاه الإنساني (نظرية العلاقات الإنسانية) فقد حاول هؤلاء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس ، لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح للأعمال في المنظمات ، فبينما ركز الاتجاه الإنساني على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد ، فإن الاتجاه السلوكي (الموارد البشرية) يحاول أن يعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة ، حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في اعمالهم . وعليه سوف نتطرق إلى كل ما قدمه رواد هذا الاتجاه

1_ نظريات المحتوى: (الحاجات الإنسانية)

ولقد حدد ليونارد سايلز مدخلين للاتجاه السلوكي التنظيمي يستمد المدخل الأول مقوماته من علم النفس ، حيث حاول عدد من الباحثين التعرف على العوامل التي تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية بدرجة عالية ، وخاصة الحاجة إلى تحقيق الذات ، حيث أكدت دراساتهم على توسيع مجال الوظيفة والإشراف أو الإدارة بالمشاركة والتدريب الدقيق .

أما المدخل الثاني فيميل أصحابه إلى القيام ببحوث إمبريقية عن أثر التنظيم والضوابط والتكنولوجيا التنظيمية على أساس السلوك الإنساني ن وقد كان الفضل في هذه البحوث لمعهد تافستوك بلندن ، إذ وضع أساسا جديدا لتحقيق تلاؤم الأساليب الإحصائية المتطورة مع تحليل بيانات العلاقات الإنسانية ، كما أكدت دراسات هذا المعهد على أهمية ابنية السوق والأبنية الاقتصادية الصناعية بالنسبة للسلوك التنظيمي.

وفي ما يلي عرض لأهم قضايا رواد هذا الاتجاه.

1_1_ نظرية توافق السلوك الإنساني (وايت باك)

قامت هذه النظرية على مفهوم جديد للفكر التنظيمي وهو - بناء الحياة - حيث أكد وايت على النزعة الدائمة لدى الأفراد نحو بناء التنظيمات وتطويرها ن كما إهتم بأنماط السلوك الفردي التي يجب الاهتمام بها ، بغرض الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف ، وهكذا فتحت مدرسة العلاقات الإنسانية ، التفاعل الإنساني داخل المنظمات التي تقوم على توفير الرخاء المادي وتطوير الإنتاج إلى الاهتمام أكثر بسلوكيات الأفراد داخل المنظمات ، فكان الاهتمام منصبا على السلوك الإنساني واعتباره أداة هامة وفعالة تؤدي إلى تطوير أداء العاملين ، فكان هذا التوجه الجديد لفهم العديد من الجوانب الأساسية التي لم تكن واضحة من قبل مثل:

- الدافعية

- القدرة على القيادة

- أهمية العوائد التي يحصل عليها العمال نتيجة أداء أعمالهم.

- الاعتماد أو التكامل.

- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين.

- الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

كل هذه المؤشرات نظر غليها على أنها عوامل أساسية وجب على المسؤولين والإداريين الاعتناء والاهتمام بها.

1_2_ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

تقوم نظرية ماسلو على مفهوم الحاجات الإنسانية حيث قسمها إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرم ، وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات وهي في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا من الحاجات الفسيولوجية. أنظر الشكل

فالحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظرية السلوك ولدوافع ، فالفرد يبحث أولا على إشباع الحاجات الأولية وهي أقوى الحاجات ، وتتمثل في الحاجات المرتبطة ببقاء الإنسان من مأكلا ومشرب وملبس ومأوى... فإذا كانت هذه الحاجات غير مشبعة فهي المسيطرة ، فهي التي تشكل الدوافع الأخرى حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة ، - فلا يحكم القاضي وهو جوعان -

لكن بعد إشباع هذه الحاجات تظهر أهمية إشباع حاجات الأمن مثلا كدافع موجه لسلوك الفرد ، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمائته من المخاطر الحالية

أما الحاجات الاجتماعية فلا تظهر كموجه للسلوك إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين ، وتمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية ، أي إقامة علاقات الصداقة والانتماء إلى الجماعات المختلفة ، وتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية والحاجات النفسية (1) أي بعد إقامة علاقات المودة والحب يحتاج الفرد إلى نوع من حاجات التقدير ، وذلك في رغبته في تكوين سمعة طيبة في احترام الغير والحصول في احترام الآخرين له ، والتمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين ، وتصبح هذه المجموعة الموجه لسلوك الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجات الاجتماعية .

بعد إشباع كل هذه الحاجات لا يبقى للفرد سوى حاجة تحقيق الذات ، ويتعلق الأمر بالإنجازات الشخصية والابتكارات ، وحاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها ، فالفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها ، فالفرد العادي في تحليل ماسلو يشكل إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في سلم تدارك الحاجات أعلاه ، وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية ، والفرضية الأساسية للنظرية هي أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا . أنظر الشكل رقم

فالفرد عادة ما يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد ، ورغم الصعوبة الكبيرة في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، تبقى نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو تكمن فائدتها على الأقل في أنها تعد الدراسة النظرية العلمية الأولى والمنظمة والتي وضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية ، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على السلوك ، بالإضافة إلى ترتيب ماسلو لهذه الدوافع تبعا لأهميتها النسبية في تأثيرها على توجيه السلوك لدى الفرد .

فالمسئول أو المسير لتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة يحاول الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين ، لان هذه الحاجة غير المشبعة هي الموجه الاساسي للسلوك ، ويمكن أن نضع تصورا عن إشباع هذه الحاجات في المنظمة كالاتي :

1- الحاجات الفسيولوجية : تتسع هذه الحاجات بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة .

2- حاجات الأمن : توفير ظروف العمل الملائمة ووسط عمل خالي من المخاطر .

- الوظيفة الدائمة .

- التأمينات المختلفة ؛ كالتأمين الصحي والتأمين على البطالة .

- التقاعد المضمون .

- الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة .

- العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد والعقاب .

3- الحاجات الاجتماعية : تشبع هذه المجموعة بما يلي :

- تنمية روح الفريق .
- تنظيم المشرف للقاءات دورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الافراد من الاتصال .

4- حاجات التقدير : تشبع عن طريق :

- الاعتراف بالإنجازات .
- تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية .
- إشراك الافراد في اتخاذ القرارات .
- تفويض سلطات أكثر .
- الترقية لتحقيق النمو الوظيفي .
- تنظم برامج تكوين لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من تحسين مهاراتهم .

5- حاجات تقدير الذات : تشبع هذه المجموعة عن طريق :

- ترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام فعلية إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية .
- تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التكوين للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم.

نظرية الحاجات لبورتر: (أ _ ر _ ج)

تعتبر امتداد لنظرية الحاجات الانسانية لماسلو ظهرت في الستينات من القرن العشرين ن عكست هذه النظرية تأثر بورتر بمجتمع الرخاء الامريكي الذي كان سائدا في تلك الحقبة ، حيث يرى بورتر أن نظريته تقوم على فرضية مؤداها : >> ان قلة من الناس تحرك سلوكياتهم الحاجات الفسيولوجية كالجوع والعطش ، باعتبار ان مثل هذه الحاجات لا تشكل دافعا لان إشباعها حاصل ومضمون ن ولذا اتى ترتيب بورتر مشابها لترتيب ماسلو للحاجات الإنسانية .

أما الفارق بينهما فيعود إلى حذف الحاجات الفسيولوجية وإضافة الحاجة إلى الاستقلالية التي لم تكن مبرزة في تنظيم ماسلو للحاجات الانسانية ، وبذلك اصبح تنظيم بورتر للحاجات الانسانية على النحو التالي : انظر الشكل

1_ الحاجة إلى الأمن : وتشتمل على أمور مثل :

_ دخل مادي مناسب .

_ تقاعد .

_ تثبيت في الخدمة .

_ العدالة .

_ التقييم الموضوعي .

_ التأمين .

_ الحقوق المدنية (توفر الجمعيات والنقابات المهنية).

2_ الحاجة إلى الانتساب : وتتمثل في أمور مثل :

_ الانتساب الى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية أو مهنية .

_ الصداقة والقبول من طرف الزملاء

3_ الحاجة إلى تقدير الذات : وتشتمل على أمور مثل :

_ المكانة والمركز .

_ احترام الذات .

_ احترام الآخرين .

_ الترقيات والمكافآت .

4_ الحاجة إلى الاستقلالية : وتشتمل على أمور مثل :

_ الضبط التنظيمي .

_ الفعالية في التنظيم .

_ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة .

_ الاستخدام العقلاني لموارد المنظمة .

5_ الحاجة إلى تحقيق الذات : وتشتمل على أمور مثل :

_ الانجاز العمل ضمن أقصى حد .

_ الشعور بالنجاح في العمل .

_ تحقيق طموحات الفرد (أهداف) .

فلاستقلالية عند بورتر تعني شعور ووعي الفرد الذاتي والتي تؤكد على حاجة الفرد بتوافر فرص المشاركة في صنع القرارات التي تعنيه ، وان تكون لديه صلاحية السيطرة على موقف العمل الخاص به.

نظرية الكينونة والانتماء والنماء في الحاجات الانسانية : لـ دروفر

في الحقيقة لا يتم تنشيط دوافع المستوى الاعلى في التنظيم الهرمي للحاجات عند ماسلو ، إلا بعد اشباع حاجات المستوى الادنى ، لكن السؤال الذي يطرح نفسه ماذا لو لم يتم توافر الدعم الميداني لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات ؟

لذلك قام الدروفرف بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات الانسانية لماسلو يشتمل على حاجات رئيسية ثلاث ضمنها في ثلاث مجموعات محورية :

_ حاجات كينونة .

_ حاجات انتماء .

_ حاجات نماء .

1_ المجموعة الأولى : حاجات كينونة

تهتم بتوافر متطلبات وجود الحاجات الاساسية للكائن الحي التي اطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجة إلى الامن .

2_ المجموعة الثانية : الحاجة إلى الانتماء

والتي تشتمل على رغبة الفرد في وجود اتصال وعلاقات وطيدة بينه وبين الآخرين ، على أن تتصف هذه العلاقات بالاستمرار والديمومة ، وهذه العلاقات مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي وتتطلب اتصالاً وتفاعلاً مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها ، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو حاجات محبة وتقدير .

3_ المجموعة الثالثة : حاجات النماء

وهي تعبر على رغبة الرد في الرقي والتطور الذاتي وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات .

والملاحظ أن دروفر لم يهتم بترتيب هذه الحاجات ، أي اشباع حاجات الكينونة قبل الانتقال إلى مرحلة حاجات الانتماء أو النماء ن لأن هناك متغيرات تتدخل في عملية الاشباع هذه منها :

_ التربية .

_ التنشئة الاجتماعية .

_ البيئة الثقافية .

وغيرها من المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر على الأهمية النسبية لأي مجموعة من هذه الحاجات ، وبالتالي تؤثر على قوتها كدافع للسلوك ، لقد دلت العديد من الشواهد على ان افرادا من ثقافات مختلفة صنفوا حاجاتهم بطريقة مختلفة ، مثلا ؛ في اسبانيا واليابان صنفمت متطلبات اشباع مجموعة الحاجات الاجتماعية قبل متطلبات اشباع مجموعة الحاجات الفسيولوجية .

في الاخير من الحكمة تجنب افتراض مرور أفراد كل الجماعات والفئات عبر ترتيب محدد لتنظيم الحاجات ، فتصنيفات الحاجات موجودة وقائمة غير أن الحركة أو الدافع ضمن هذه التصنيفات لا يمكن تفنيها أو التنبؤ بها بدرجة لها دلالتها الاحصائية ، ولإدراك ما يحتاجه الانسان ويحركه ويدفعه ليس منطبقا بالضرورة مع ما يقوله ، إذ من الضروري تطوير درجة من الوعي في ملاحظة حاجات الآخرين والتعرف عليها من خلال ما يقولونه وما لا يقولونه ، فمن الأهمية بما كان بذل جهد للتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم ، من خلال ملاحظة تحليلية متعمقة للكيفية التي يسلكون بها ، فسلوكات الأفراد هي دليل أقوى من أي تعبير لفظي وقد قيل : > **إنما يقوله الفرد أحيانا لا يمكن سماعه لأن تصرفاته تتكلم بصوت أعلى** < .

3_3_ نظرية العاملين: X _ Y لدوغلاس ماك غريغور

تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه ضرورة تحفيز الأفراد لكي يؤدون ما هو ضروري لنجاح المشروع الإنتاجي ، ولذلك كان من الطبيعي أن يتركز اهتمامها على الاساليب الفنية للضبط والتوجيه ، ويرى ماك X غريغور أن نظرية تؤدي إلى التأكيد على إستراتيجيات الضبط التنظيمي وعل الاجراءات والأساليب الفنية التي تجبر الأفراد داخل التنظيم بما ينبغي أن يعملونه وتحديد مدى التزامهم به ، وتضع نظاما صارما للمكافآت والجزاءات .

أما نظرية (y) فتقوم على افتراض مؤداه الاهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم ، وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية ، ويتم ذلك بواسطة تقديم فرص أكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال ، فماك غريغور يرى :

أ- أن العاملون يحبون العمل ويعتبرونه طبيعيا وضروريا .

ب - يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف .

ج - تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها .

د - يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين .

وبناء على هذه الافتراضات رأى ماك غريغور أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

3_4_ نظرية النضج وعدم النضج : كريس أرجريس

يتفق كريس أرجريس مع ما غريغور في الكثير من آرائه حول الفاقد في الموارد البشرية ، فانضمام الافراد إلى التنظيم يجعلهم في مشكلة كبيرة ، ذلك ان التنظيم من خلال مبادئه وأسسه للتخصص والتسلسلات الرئاسية والضوابط العامة ، يؤدي إلى الاحباط في اشباع الحاجات الفردية والوصول الى المراكز العليا للتنظيم ، والاستقلال الذاتي وتحمل المسؤولية وممارسة قدراتهم ومواهبهم كبشر أو أفراد... ويترك لديهم انطباعات بالضعف او السلبية أو يؤدي بهم إلى محاربة التنظيم ، ولهذا يحدث التناقض بين حاجاتهم الشخصية الناضجة ، وبين متطلبات التنظيم الرسمي . ولهذا وضع هذه النظرية التي تشير إلى ان الشخصية الإنسانية تتطور من عدم النضج إلى النضج باستمرار والتي يحدث فيها عدد من التغيرات الاساسية . أنظر الجدول

النضج	عدم النضج
الاجابية	السلبية
الاستقلال النسبي	الاعتماد
التصرف بطرق كثيرة	التصرف بعدد قليل من الطرق
ذو اهتمامات اكثر عمق	متقلب ذو اهتمامات سطحية
منظور زمني طويل المدى	منظور زمني قصير المدى
مكانة مساوية أو عليا	مكانة مرؤوس
يعي ذاته ويراقبها	يفتقر إلى وعي الذات

ويضع ار جريس نموذج النضج هذا مقابل خصائص المؤسسة التقليدية النموذجية التي تعتمد على تخصيص العمل وسلسلة القيادة ووحدة الادارة وسعة الرقابة (نسبة المديرين الى المستخدمين) ، والتأثير المتوقع لهذا النموذج من المؤسسة في الافراد ن وهو ان يكونوا سلبيين معتمدين تابعيين ، أي يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة غير ناضجة ، بالنسبة للأفراد الذين هم ناضجون نسبيا ، وتكون هذه البيئة مصدرا كبيرا للإحباط في العمل ، ويقود هذا الاحباط إلى سعي الافراد باتجاه طرق غير رسمية مثل انشاء مؤسسات غير رسمية تعمل ضد الهرمية الرسمية للحد من صعوباتهم ولهذا سعى بعض الباحثين الى تسمية هذه النظرية بـ **تأثير التنظيمات غير الرسمية** .

إن الاهتمام بالدوافع يؤدي بنا إلى الاهتمام بالحاجات الإنسانية ، وبذلك يغدو دمجها بحاجات المؤسسة اكثر امكانية ، فإمكانية توحيد أهداف المؤسسة مع أهداف الافراد ، يؤدي إلى السلوك الجماعي التعاوني الاكثر منه دفاعيا أو معاديا بمعنى الكلمة ، حيث تفضل افكار أرجريس نموذج الانجاز الذاتي مع بعض خصائص الانسان المركبة .

3_6_ نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات : فريدريك هارزبيرغ

تسمى أيضا بنظرية العوامل المزدوجة جاءت نتيجة للدراسة التي أجريت على 200 مهندس ومحاسب ، في مجموعة من المنظمات ولقد وجه الباحث إلى افراد العينة سؤالين :

1_ السؤال الاول : يطلب فيه من أفراد العينة ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل في كثير من الحالات .

2_ السؤال الثاني : يطلب فيه من أفراد العينة ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضا عن العمل ، وقد صنفت نتائج الدراسة في مجموعتين :

أ_ المجموعة الاولى : مجموعة العوامل الصحية وصنفت في ما يلي :

__ سياسة المنظمة .

__ الاشراف .

__ العلاقة مع الزملاء .

__ الاجر .

__ تأمين الوظيفة .

__ الحياة الشخصية للفرد .

__ الظروف المادية للعمل .

والملاحظ أن هذه العوامل ليست مسئولة عن زوال حالة عدم الرضا ، وبالمقابل فهي ليست المسئولة عن الشعور بحالة الرضا ، وعليه إذا أرادة المنظمة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة ، فلا بد من إشباع العوامل الصحية الى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر(0)

وعليه فلا بد للمسير في هذه الحالة من التوقف في عملية إشباع هذه العوامل الصحية والتي أصبحت عبارة عن عملية لتبديد الموارد ، وان العوامل المسئولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة وليست العوامل الصحية ، وهذا ما يتوجب التركيز عليه في هذه الحالة .

ب_ المجموعة الثانية : العوامل الدافعة : تتمثل هذه العوامل الدافعة في ما يلي :

__ الاعتراف .

__ الانجاز .

__ التقدم الوظيفي .

__ العمل نفسه .

ـ النمو الوظيفي والمسئولية .

فالعوامل الدافعة (الدوافع) هي المسئولة عن حالى الرضا عن العمل فهي التي تعمل وتدفع إلى العمل ، فالعوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية فهي غير قابلة للإشباع ، فكلما أنفقت المنظمة وزادت من درجة الاشباع ، فان درجة الرضا العام تزداد فان دافعية الافراد للعمل تزداد .

ويمكننا أن نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل غير محدودة ، والسبب في ذلك أن الحاجات الانسانية الموجودة في أعلى الهرم غير قابلة للإشباع ، وخالصة القول أن جوهر هذه النظرية يستند إلى ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا بشكل نهائي ، وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على اشباع العوامل الدافعة ، وهذه الاخيرة غير قابلة للإشباع .

ـ مقارنة بين هارزبرغ وماسلو:

كلا النظريتين يتطرقان إلى دراسة الحاجات الانسانية لدى الافراد في المنظمات ، فقد قسم ماسلو الحاجات الانسانية الى خمس مجموعات ، في حين قسمها هارزبرغ إلى مجموعتين فقط :

مجموعة العوامل الصحية : والتي ترتبط بإشباع الحاجات الاساسية ، وهي تقابل في نظرية تدرج الحاجات لماسلو الحاجات الفسيولوجية ، كحاجات السلامة والأمن والحاجات الاجتماعية ، يعد تلبية هذه الحاجات في المنظمة ضروري بالنسبة لكل الافراد ، لكون هذه الحاجات ترتبط ببقاء الفرد وقدرته على العمل. (الحقوق الطبيعية)

مجموعة العوامل الدافعة : وهي العوامل المسئولة عن الشعور بحالة الرضا ن وهي تقابل ايضا في نظرية ماسلو الحاجات ، كحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات ، وإشباع هذه الحاجات يولد القوة والدافع إلى العمل . أنظر الجدول التوضيحي :

ماسلو	هارزبرغ
حاجات تحقيق الذات	ـ الاعتراف ـ الانجاز ـ النمو الوظيفي والمسئولية ـ العمل نفسه
حاجات التقدير	ـ التقدم ـ المركز
حاجات اجتماعية	ـ سياسة المنظمة ـ طبيعة الاشراف
حاجات السلامة والأمن	ـ العلاقات بين الافراد ـ ظروف العمل
حاجات فسيولوجية	ـ الاجر ـ الظروف الشخصية

(تنمية الموارد البشرية = الدوافع + الاستعدادات + القدرات)

تمهيد :

قدمت لنا نظريات المحتوى في الفصل السابق جملة من الرؤى والأفكار حول الحاجات الانسانية التي تثير السلوك الانساني في أماكن العمل أو المنظمات ، وقلنا أن هذه الدراسات جاءت نتيجة الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والنفسية _ ظهور علم النفس _ وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى مجموعة من الافكار والرؤى التي اقترحها هؤلاء العلماء والباحثين بشكل اساسي على عملية الدوافع (المثيرات) أكثر من عمليات المحتوى ، حيث نركز بشكل أساسي على نظرية التوقع المشهورة ، ثم نتطرق الى مجموعة من النظريات الاخرى ؛ كنظرية العدل أو الانصاف ونظرية الهدف ونظرية الصفة المميزة ونظرية التعزيز ونظرية تحليل الممارسات اليابانية المحفزة التي أعطيت أسم نظرية زاد (z)

1_ نظرية التوقع : لـ فيكتور فروم

قامت هذه النظرية على مجموعة من الاعمال التي قام بها العالم الامريكي فيكتور فروم في الستينيات من هذا القرن 1964 ، حول فرضية مؤداها > أن سلوك فرد ما لا يتكون على اساس الحقيقة الموضوعية ، بل على وعيه الذاتي لتلك الحقيقة الواقعية ، ونواة هذه النظرية ترتبط بكيفية وعي فرد ما للعلاقات وفق ثلاثة عناصر مهمة هي الفعل أو الجهد والأداء والمكافأة .

وقد ركز فروم بشكل خاص على العوامل المتضمنة في تحفيز فرد ما على بذل جهد حول عمل ما ، ما دام هو أساس الدافع واستخلص أن ثمة ثلاثة من هذه الدوافع يستند كل منها على وعي الفرد (الشخص) للوضع وهذه العوامل هي :

1_1_ عوامل الدافعية عند فروم:

أ_ التوقع :

مدى وعي الفرد أو تصديقه أن فعلا محدد ستنتج عنه نتيجة محددة ، فدرجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد المبذول ، فزيادة الجهد إن لم يكن موجها للتوجيه الصحيح لا يؤدي الى مستوى أداء مرغوب .

ب _ الفعل : (العزم)

أي المدى الذي يعي فيه الفرد ان الاداء الفعال سيقود الى النتائج المرجوة ، وهي تشير الى العلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة ، أي الجهد الذي يبذله الفرد لانجاز عمل لتحقيق هدف ، اما النتيجة فهي المكافأة التي يسعى الفرد للحصول عليها ن فإذا كان يعتقد أن العلاقة ضعيفة بين الجهد المبذول

والنتيجة المرغوبة ، فان قوة الدافع الى العمل تقل ن بصيغة أخرى ادراك الفرد للعلاقة الملائمة للعمل عند الاداء والمردود المطلوب تحقيقه ، ويطلق عليها اسم - الوسيلة أو الاداة - وهذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل بعد القيام به ، كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب .

ج _ التكافؤ : (قوة الجذب)

أي قوة الاعتقاد بان مكافأة مغرية ربما تكون متوفرة كما ان التكافؤ يشير على درجة الارتباط بين مستوى الاداء المحقق والإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل ن وتتحدد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل عنصرين :

1_ مدى منفعة هذا الإيراد للشخص ، فكلما لبي حاجات اكثر قيمة أو منفعة لديه زادت قيمته .

2_ احتمال لتحقيق الشخص هذا الإيراد نتيجة عمله ويزداد الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على الإيراد .

وبتعبير بسيط تعني عملية التكافؤ أو الجذب درجة الحاج الحاجات غير المشبعة لدى الفرد ن وفعالية المكافآت في اشباع هذه الحاجات ، فالأفراد لديهم تفضيلات غير متماثلة للمكافآت ، أي ان القيمة المعطاة للمكافآت تختلف من فرد لآخر ؛ فمثلا : الفرد الذي يكون ينتظر الترقية كمكافأة للمجهود الذي يبذله ، ويعلم أن ذلك المجهود يقابل بزيادة في الاجر وليس بالحصول على الترقية ، فإن هذه المكافآت ليست لها قيمة في نظره ، على عكس الفرد الذي كان يهدف من خلال هذا الجهد المبذول إلى تحقيق زيادة في الأجر فإن هذه المكافآت تكون إذا ذات قيمة بالنسبة له ، وذلك يرجع إلى درجة إلحاح الحاجات التي تختلف باختلاف الأفراد ، وكلما زادت درجة الجذب تزداد قوة الدافع .

وخلاصة القول أن قيمة احد هذه العوامل إذا كانت منخفضة فإنها تؤثر على دافعية الأفراد إلى العمل وبالتالي يتأثر مستوى الأداء ، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بين متغيرات الدافعية في نظرية التوقع على النحو التالي :

الدافعية = (العلاقة بين الجهد والنتيجة) × التوقع (النتيجة المرغوبة) × قوة الجذب .

وللتأثير على دافعية الافراد في العمل تقترح هذه النظرية ما يلي :

أ _ ضرورة مقابلة المكافآت للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع إلى العمل .

ب _ يتطلب الأمر ان يوضح الرئيس للمرؤوسين العلاقة المباشرة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة .

ج _ يحدد الرئيس نتائج واقعية ويوضح للمرؤوسين أنهم بإمكانهم تحقيق تلك النتائج المتوقعة .

أما على مستوى المنظمة فيذهب فروم إلى ان العلاقة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة تقوم على تحقيق الرضيات التالية :

1_ أن العلاقة بين اهداف الفرد وأهداف المنظمة تتحدد وفق ثلاثة متغيرات :

أ _ الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بحجم أو ساعات العمل مثلا .

ب _ مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج او انتاجيته .

ج _ المرود المادي أو المعنوي سلبا او إيجابا والذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ن ويتمثل بالأجر وبتقدير الزملاء والرؤساء ن وبالمكافآت والترقية أو الحوافز بمختلف أشكالها .

2 _ ان قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة للعوامل الثلاث السابقة (التوقع - التكافؤ - والفعل أو العزم) .

1_2_ العوامل المؤثرة في الأداء الفعال:

فالجهد وحده قد لا يؤدي بالضرورة الى الاداء الفعال ، وقد لا تؤدي ايضا خصائص الفرد الشخصية ، كالمعارف والمهارات إلى الأداء الفعال ، فمثلا فرصة الترقية يمكن أن يراها مستخدم معين حديثا فرصة مغرية (تكافؤ) لكن توقعه في كسب ترقية قد يكون ضعيفا ، إذا ادرك أن الترقية تكتسب بطول الخدمة ، ولهذا يفقد المستخدم الدافع لذلك (التكافؤ) ولهذا يفقد عامل الجهد الاهتمام ، وعليه فالجهد لا يفضي بالضرورة إلى الأداء الفعال ، خاصة إذا كان الفرد يمتلك معرفة أو مهارات أو كان وعيه لدوره لا يساوى مع عي رئيسه .

والملاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الاداء لم تعرض في هذه النظرية مثل قيود الوظيفة وأسلوب عمل المؤسسة ، فالجهد لا يثمر دائما على الأداء الفعال كما أن الاداء الفعال قد لا يفضي أيضا إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد ، وفي النتيجة ليست الحقيقة الواقعية هي التي تحفز الفرد ن بل امكانية الاداء الفعال وأو المكافآت المرغوبة ، فوعي الفرد للوضع الي هو جزء حاسم من هذه النظرية ، وعليه تقسم المكافآت إلى نوعين :

أ_ مكافآت جوهرية بذاتها :

هي تلك التي تكتسب بتحقيق حاجات شخصية عالية المستوى ؛ مثل الاحترام والنمو الشخصي .

ب_ مكافآت غير جوهرية :

فهي تلك التي تقدمها المنظمة وهي بالتالي خارج وعي الفرد مثل ؛ المرتب والترقية وظروف العمل.

ولقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى ان المكافآت المرتبطة بالعوامل الجوهرية كاحترام والنمو الشخصي هي الأكثر احتمالا لان تدرك كونها تنتج الرضا الوظيفي ، أما المكافآت المرتبطة بالعوامل غير الجوهرية ؛ كالمرتب والترقية وظروف العمل فهي أقل احتمالا لأن ترقى الى توقعات الفرد .

1_3_ السمات الأساسية لنظرية التوقع:

_ تتخذ رؤية شاملة لعملية الدافع.

_ تشير إلى ان الأفراد لا يتصرفون إلا عندما يكون لديهم توقع منطقي إلى سلوكهم سيفضي إلى نتائج مرغوبة .

_ تؤكد نظرية التوقع على اهمية الوعي الفردي للحقيقة الواقعية في عملية الدافع .

_ تتضمن نظرية التوقع أن الرضا الوظيفي يتبع اداء العمل الفعال ، بدلا من الطريقة الالتفافية الأخرى.

_ أدت نظرية التوقع إلى التطور في إعادة تصميم العمل حيث التأكيد قد وضع على عوامل الوظيفة الجوهرية مثل ؛ التنوع والاستقلال الذاتي وهوية المهنة والرد التفاعلي .

2_ نظرية الإنصاف : (العدل)

تقوم نظرية العدل والإنصاف على أساس فرضية مؤداها >> ان الناس يقارنون بين انفسهم والآخرين في لغة ما يستثمرونه في عملهم (المدخلات) والنتائج التي يتلقونها منه << وهذه الحالة هي انعكاس لوعي الناس حول الاعمال التي يقومون بها والنتائج المتضمنة لتلك الاعمال ، فعند ما يحسون بالظلم والجور يعانون من توتر الاحساس بالإنصاف والذي يعبرون عنه بسلوك معين :

أ_ السلوك الإيجابي : وذلك بتحسين أدائهم أو السعي إلى مكافآت أفضل .

ب_ السلوك السلبي : وذلك من خلال العمل بطريقة اكثر بظنا .

ويعبر روبرت على هذه الحالة الذاتية للأفراد والتي لا تعبر عن الوضع الموضوعي بالضرورة ، حيث يشير إلى انه عند ما يعي الناس وضعاً غير عادل بالنسبة لهم ، يمكن التنبؤ بأنهم يقومون بإحدى الخيارات الستة التالية :

_ تغيير وتيرة النشاط :

لا يبذلون الكثير من النشاط .

_ تغيير النتائج :

أي المخرجات فهم يعملون بالقطعة ويزيدون أجرهم بانتاج كمية من القطع ولو كانت من نوعية ذات جودة ادنى .

_ تحريف الوعي الذاتي :

كاعتقاد البعض أنهم يعملون بسرعة معتدلة لكنهم يعتقدون في أحيان اخرى انهم يعملون أكثر من الجميع .

__ تحريف الوعي بالآخرين :

كاعتقاد أن بعض الأفراد في المنظمة لا يحتلون وظائف مرغوبة تناسبهم ن حسب ضنهم ولهذا يتأثرون بذلك .

__ اختيار فكرة مرجعية مختلفة عن الآخرين :

كمقارنة بعض الافراد في المنظمة انفسهم بالعمل أحسن من غيرهم ، ولهذا يحسون بنقص أو توتر في التقييم في أدائهم .

__ مغادرة أو ترك العمل :

يؤدي الشعور بعدم التوازن الذي يعتمد على حالة الوعي المذكورة سابقا إلى مغادرة العمل أو تركه

3. نظرية الانصاف ونظرية التوقع:

فالفرق بين نظرية الانصاف ونظرية التوقع لا يكمن فقط في المكافآت بقدر ما يكمن في تلك المقارنات ، بين ما تحققه مجموعة من مكافآت مثل المرتب والترقية وترتيبات التقاعدفجاذبية المكافآت في بيئة عمل ما هي المدى الذي يمكن رؤيته بمقارنته بتلك المتوفرة لدى مجموعة مناظرة وذلك يرجع إلى :

1_ الأفراد يعتمدون على الآخرين في توفير المكافآت غيرا لجوهرية .

2_ أنها لا تعتمد على وعي الافراد بل تعتمد على حقيقة موضوعية .

ولهذا لا يمكن لنظرية الانصاف ان تطبق بالطريقة نفسها على المكافآت الجوهرية مثل المصلحة الذاتية بالعمل والانجاز الشخصي ، وممارسة المسؤولية والتي بطبيعتها ذاتية بالنسبة للفرد والتي لا تقبل أي مقارنه .

4 - نظرية الانصاف والأجر المنصف :

بالرغم من ان المكافآت غير الجوهرية كالمرتب والترقية وظروف العمل ينصح المديرون والمسئولون بالتفكير مليا بأفكار نظرية العدل والإنصاف ، خاصة من جهة أن الوعي الذاتي للفرد في المنظمة عامل قوي جدا في الدافع ، فعلاقة الأجر المنصف بحرية التصرف أو الاستقلال الذاتي والمتوفر لفرد ما في العمل هي عامل أساسي في تحقيق إحساس بالإنصاف في العمل .

5_ نظرية دافع الإنجاز : لماك ليلاند

ركز ماك ليلاند على ما يسمى بالفروق الفردية حيث ركز هو ورفاقه على الدوافع التالية :

__ دافع الحاجة الى الانجاز.

__ دافع الحاجة الى السلطة .

_ دافع الحاجة الى الاندماج والانتفاء .

وقد عزل ماك ليلاند دافع الحاجة الى الانجاز باعتباره دافع انساني والحاجة التي تتأثر بقوة بالشخصية والبيئة والأشخاص ، نوو الحاجة العالية للإنجاز يميلون الى امتلاك الخصائص التالية :

_ حاجاتهم الى الانجاز شديدة .

_ يسعون الى المهمات التي يستطيعون من خلالها ممارسة مسؤولياتهم الشخصية .

_ يفضلون الاعمال التي تقدم التحدي دون أن يكون ذلك صعبا جدا ، والتي يفضلون أن تكون ضمن قدرتهم ايضا .

_ يريدون ردا على النتائج التي ينجزون .

_ هم اقل اهتماما بحاجاتهم الاجتماعية او حاجاتهم للانتفاء .

وكان استنتاج ماك ليلاند هو أن الحاجة الى الانجاز تتطور من خلال تجارب الطفولة والخلفية الثقافية أكثر من عوامل متوارثة بكل ما للكلمة من معنى .

6 - نظرية الهدف : اسلوب الادارة بالأهداف

تقوم هذه النظرية على فرضية مؤداها أن الدافع تقوده بالدرجة الأولى الأهداف أو الاغراض التي يضعها الأفراد ، فالنتيجة المرضية هي الدافع الأساسي ، فنظرية الهدف تشير إلى أن الأهداف هي جملة الدوافع والقوى والاستعدادات التي تحرك الفرد ، وهذا ما ذهب إليه لوك 1968 في فكرته أن العمل باتجاه الأهداف هو بذاته دافع ، حيث اشار في بحثه أن الأداء يتحسن عندما يضع الأفراد أهدافا ملموسة (خارجية) لأنفسهم أكثر منها غامضة ، وكلما كانت هذه الاهداف أو الدوافع محفزة وملحة يكون الأداء أفضل ، فالفرد في هذه الحالة يبذل كل ما لديه وبأقل جهد وفعالية من أجل تحقيقها .

عوامل تحقيق الأهداف وعلاقتها بالأداء :

لقد حاول الباحثين في نظرية الهدف أمثال لوك ولاثام 1983 أن يثبتوا أن دوافع فرد ما يتعزز عندما يكون الرد على الأداء متوفرا ، ومن بين هذه العوامل المؤثرة :

أ- الالتزام بالأهداف :

وهو المدى الذي يلتزم به الفرد بالسعي وراء الهدف حتى عندما تسوء ، الأمور فالالتزام بالأهداف غالبا ما يتعزز عندما تعلن الأهداف على الملأ ، وعندما يضعها الفرد بدلا من أن تفرض عليه من الخارج ، والشيء الواضح هو أن مفهوم امتلاك هدف مهم في هذه الحالة ن فالجانب الرئيس في الإدارة بالأهداف هو الغاية التي ينبغي على العملية أن نجربها لجعل أهداف الفرد والشركة أو المنظمة منسجمة .

ب - الفعالية الذاتية :

وعى المرء بامتلاك القدرة على إنجاز الهدف فالكفاءة الذاتية هي إلى حد كبير مثل الخاصة التي لا حضها ماك كلياند 1961 كونها في المركز بالنسبة لذوي الحاجة إلى الإنجاز ، أي اعتقادهم بأنهم قادرين على إنجاز أهدافهم التي وضعت على أساس واقعي على الرغم من صعوبتها.

7 - نظرية العزو أو الإرجاع :

تقوم هذه النظرية على فرضية مؤداها أننا نحكم على سلوك الناس أو الأفراد بعزو أو إرجاع سلوكهم إلى معنى في ضوء القوى المدركة داخليا أو خارجيا ، ولهذا يتخذ السلوك معنيين :

1- السلوك الداخلي :

وهو السلوك الذي سببه داخلي وهو السلوك الذي يدركه صاحبه وذلك من خلال إرادته أو فعله الاختياري.

2- السلوك الخارجي :

وهو السلوك الذي يكون سببه خارجي نتيجة قوى بيئته التي تؤثر في سلوك الناس ، مثال : قوانين المؤسسة والأعطال الآلية والتي لا تكون للفرد قدرة للسيطرة عليها أو تكون قدرته محدودة .

المعايير التي تقوم عليها نظرية العزو عند كيلي: 1972

فالناس عندما يعززون سلوكهم إلى صفات الآخرين فإنهم يفعلون ذلك وفق معايير معينة :

أ- التمييز : إلى أي مدى السلوك متميز أو مختلف ؟ كم هو غير عادي ؟

ب - الإجماع إلى أي مدى سلوك الآخرين نموذجي في الوضع نفسه ؟

ج - التماسك : إلى أي مدى يبقى السلوك متماسكا مع الزمن ؟ أو هل هذا الجزء من السلوك غير عادي ؟ ويوضح كيلي ذلك من خلال مشكلة أو ظاهرة التأخر عن العمل من خلال المعايير الثلاثة :

العزو الداخلي : فهذا الشخص عند كيلي لا يتوفر لديه دافع وأنه لا يحب عمله ، ولذلك اختار أن يتأخر .

العزو الخارجي : يرى أن السلوك سببه قوى خارجية بشكل أساسي وعليه يمكن إستخلاص أن ذلك كان حادثا عرضيا سببته ظروف خارجة عن سيطرته ، مثل إزدحام حركة السير في الطريق إلى العمل . أنظر الجدول

التماسك	الإجماع	التمييز	
غالبا ما يتأخر هذا الفرد عن عمله	يأتي الناس الآخرون إلى عملهم في الوقت المناسب	الفرد غير محب للعمل	العزو الداخلي
نادرا ما يتأخر هذا الفرد عن عمله	يتأخر الآخرون عن عملهم أيضا	لا يتأخر هذا الفرد عادة عن عمله	العزو الخارجي

وخلاصة القول أن نظرية العزو أو الإرجاع هي غالبا مسألة إدراك بين الأفراد مثلها مثل نظرية الدافع ، التي تقوم على المثيرات الحسية والاستجابات ، بل إنها تتعدى العالم الحسي إلى تلك الذكريات والخبرات والاتجاهات والميول لدى الافراد ، وعليه فعملية الإدراك تتأثر بالعديد من العوامل المتعددة داخلية أو ذاتية كانت أو موضوعية أو خارجية .

فالنظر إلى سلوك الناس لا يعتمد على الحواس الظاهرة فقط بل يعتمد على عملية الإدراك الحسي للعلاقات بين الأفراد وهذه العملية العقلية معقدة في نظرنا ، فنظرية العزو أو الإرجاع تشبه إلى حد ما نظرية الإنجاز ، فالناس الذين يتصفون بقوة سلوك داخلية أساسية يمتلكون أشياء متماثلة وقوية مع هؤلاء الذين يظهرون حاجات قوية للإنجاز وذلك إيماننا بمقدرتهم الداخلية الذاتية .

أما الناس الذين يتصفون بأسباب أو دوافع خارجية للسلوك غالبا ما يرون حياتهم العملية تسيطر عليها قوى خارجية مثل نظام الإنتاج وأعمال الإدارة وغير ذلك ولذلك يرى علماء الاجتماع أن من معوقات الإنجاز والإبداع النظام البيروقراطي العمودي الذي يقوم على تراتبية الوظائف .

8 - نظرية التعزيز:

تقوم نظرية التعزيز للدوافع على فرضية مؤداها أن سلوكا محدد هو نتاج سلوك سابق ، بمعنى أن السلوك يتحدد إلى حد ما بنوع من الاستجابات ، كالمكافآت أو العقوبات والتي أحرزها سلوك سابق ، أي منبه سواء كان داخليا او مثيرا خارجيا يمتلك تأثير تعزيز الافعال الراهنة ، فكل انواع السلوك في هذه الحالة تسببها قوى ومثيرات خارجية ، مادام اننا لا نملك في هذه الحالة إلا القليل من التحكم بنتائج أفعالنا ، ولهذا قد يكون التعزيز سلبيا أو إيجابيا .

أ- التعزيز السلبي :

فإذا قوبلت جهود فرد ما بالمساهمة في أفكار جديدة لفريق ما بالتسامح لكن بمقاربة لا مبالية باستمرار عندئذ غالبا ما يحبط الفرد من تقديم مقترحات إضافية وربما سعى إلى تبديل عمله أيضا .

2- التعزيز الإيجابي :

فعندما يشجع الفرد على المشاركة بأفكار جديدة ويساعد على تطويرها عندئذ يرجح أن يؤكد الشخص المعني أفكار أكثر .

والملاحظ أن نظرية التعزيز قد استخدمت في المجال التعليمي إثر تلك التجارب التي أجريت على السلوك الحيواني (علم النفس الحيواني والسلوكي) الذي يقوم على المنبه والاستجابة والمكافأة ، وقد

اهتمت هذه النظرية بالدوافع التي تؤدي إلى السلوك أو النتائج ، دون اهتمامها بمحاولة فهم الفرد وعواطفه وحاجاته وتوقعاته ، التي لا تدخل طبعاً في الدافع ، فالعامل أو الموظف لا يتأثر بنتائج أفعاله الخاصة في العمل ، بل هو قادر على أن يسلك السلوك المناسب مقارنة بما يحصل عليه الآخرون من مكافآت ونتائج جراء سلوكهم ، فنظرية التعزيز لا تقوم على الدافع فقط بل تحاول توجيه السلوك ومراقبته ، فقد قام كل من جابلونسكي ودي قرين بتقديم العديد من التوجيهات والإرشادات أثناء تطبيق هذه النظرية وتجريبها في مجال العمل .

- تعزيز السلوك المرغوب بشكل إيجابي .

- تجاهل السلوك غير المرغوب إلى أقصى حد ممكن .

- تجنب استخدام العقوبة كأداة رئيسية لتحقيق الاداء المرغوب .

- توفير التعزيز حالما يكون ذلك ممكناً بعد الاستجابة .

- تطبيق التعزيز الايجابي بانتظام .

- تحديد السلوك | الأداء المرغوب بلغة قابلة للقياس .

فاذا كان الافتراض الاساسي القائم لهذه النظرية هو مراقبة الناس وتوجيههم ، فان هذه المهمة هي مهمة الادارة ، وذلك بتوفير الشروط الصحيحة والمناسبة لتشجيع الأداء العالي ، وهذه ليست وجهة نظراً سلبية من الناس ن اما اذا كان الغرض فقط هو الدافع فقط فان ذلك لا يمكن ان يوصلنا إلى النتائج المرجوة ، لأن الانسان له ميول وحاجات ورغبات فهو يطرح العديد من البدائل لحياته فكرامة الانسان فوق الحيوان.

9 - نظرية الادارة الحديثة :

تقوم هذه النظرية على نموذجين اساسيين هما نموذج نظرية النظم ونموذج نظرية الاحتمال ، فالأول ظهر في الستينات من هذا القرن ، حيث احتل مكاناً بارزاً في الفكر والممارسات الادارية ، أما نموذج نظرية الاحتمال فقد ظهر حديثاً نسبياً ، حيث بدأ في البروز منذ السبعينيات من هذا القرن ، وهو نمو وامتداد منطقي لأسلوب التناول النظمي للمنظمات المعقدة ، وعليه سوف نتناول هذين النموذجين بنوع من التفصيل وتبيان مقدار أهميتهما في الفكر الإداري .

أ- نموذج نظرية النظم :

يرجع الفضل في هذه النظرية لمجموعة من العلماء الذين تأثرو بالمدخل الوظيفي البنائي في العلوم الإنسانية والاجتماعية أمثال العالم المتخصص **بييرتلافني** في علم الأحياء ، وأول من وضع الخطوط العامة لفكرة ما يسمى اليوم بنظرية النظم 1950 ، كما يرجع الفضل إلى عالم الاقتصاد **بولدنغ** وعالم الاجتماع **بوكللي** ، حيث كان لهم الأثر في جذب الاهتمام لتطبيق مفاهيم نظمية على منظمات تربية .

1- البعد النظامي للمنظمات :

يشير أسلوب النظم في الإدارة إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية ،
فنظرية النظم تطرح أسلوبا في التعامل ينطلق من الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة
للنظام الواحد وغير النظم المزاوله له ، فالنظام أكبر من مجموع الاجزاء .

ولما كان الإنسان في حد ذاته مجموعة من الاجهزة أو الانظمة ، كالجهاز الهضمي والعصبي
والتنفسي.....كانت حياة الانسان محاطة ايضا بالعديد من النظم ، وكل نظام يقوم بعمليات معينة
تتطلبها طبيعة وجوده والغايات التي يسعى لتحقيقها ، فالمماثلة العضوية في هذا المجال قد تساعدنا
في فهم سلوكنا وتصرفاتنا المعتادة ، لكن من الصعب حقا أن نفهم بعمق السلوك الانساني سواء على
مستوى الافراد أو على مستوى الجماعة الصغيرة ، وذلك بعيدا عن مفهوم النظم .

فأي منظمة من المنظمات اليوم هي نظام اجتماعي معقد ، تعمل في بيئة اجتماعية معينة ونظم
مكونات تعمل متفاعلة مع بعضها البعض ، فكل عمل أو نشاط يقوم به أي قسم في النظام الاجتماعي
آثاره ومرتباته عبر النظام بأكمله ، حيث أن جميع عناصره ومكوناته مترابطة ومتصلة .

2- الأبعاد الوظيفية لنظرية النظم :

إن محاولة فهم كيفية أداء الأفراد لوظائفهم في النظم الاجتماعية كمكونات نفسية يتطلب المزج
بين الافكار والمفاهيم عن الافراد ، وعن المنظمات كظاهرة اجتماعية يتطلب المزج بين الافكار
والمفاهيم عن المنظمات ، إلا أن تفسير السلوك الانساني على اساس ديناميات نفسية فحسب أو في
ضوء أبعاد اجتماعية فحسب هو في حقيقة الامر قصور في الفهم الشامل للوحدة التكاملية للإنسان ،
وعليه ولفهم السلوك الإنساني كحقيقة كلية لا بد من فهم أبعاده الكلية .

1-2- البعد الاجتماعي أو المعياري أو المؤسسي:

يمثل مستوى التحليل الاجتماعي فكل مجتمع يضم نظاما اجتماعية مختلفة نسميها مؤسسات أو
منظمات ، وكل مؤسسة أو منظمة تظم مجموعة من المراكز الاجتماعية والتي تسمى - أدوارا -
ولكل دور من هذه الأدوار مجموعة من التوقعات المفصلة تتعلق بالكيفية التي سيسلك فيها شاغل
مثل هذا الدور.

2-2- البعد النفسي أو الشخصي (الفردية):

فلكل فرد شخصيته الفريدة والتميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرمية
معينة تؤثر على سلوكياتها .

ولكل من هذين البعدين أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي ، اي ان السلوك الملاحظ
لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي المؤسسي والنفسي
الشخصي ، ولقد وسع جولدنز وزملاؤه النموذج الاساسي السابق بأن أضافوا إليه البعد البيولوجي
والبعد الثقافي الاثروبولوجي .

2-3- البعد البيولوجي :

ونقصد به أن هناك إمكانات بنيوية وقدرات يمكن أن تتطور من خلال الشخصية .

2-4- البعد الثقافي الانثروبولوجي :

يمثل الإطار الذي ينشط فيه النظام الاجتماعي ، بمعنى أن توقعات دور ما في نظام اجتماعي معين تتأثر بالمحتوى الثقافي الذي يعمل فيه النظام الاجتماعي (اللغة - الدين - العادات والتقاليد - الأعراف إلخ .

2-5- البعد الاستاتيكي والديناميكي للنظم :

يمكن إضافة هذا البعد لما تقدمه النظم من دور في الحفاظ على توازن النسق العام ، فنظرا للدور والوظيفة التي تؤديها هذه النظم فإنها تتأثر بسلوكيات الأفراد وتفاعلهم فيما بينهم ، وما يقدمونه لها من جهة أخرى ، ولما كان علم الاجتماع هو العلم الذي يقوم على دراسة هذين البعدين (ثبات الظواهر الاجتماعية وتغيرها) ، كان الهدف هو الاهتمام ببواعث الانسجام والتماسك بين الفرد والنظام الذي يعمل فيه ، كما تهدف إلى الاهتمام بالانسجام والتماسك والثبات النسبي الذي يجب أن يتم بين النظام والبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها ، فهو يتغير عادة بتلك التغيرات الاجتماعية الحادثة مما يثير نوعا ما من التجاوب من قبل النظام المقصود ويكون هذا التجاوب أو التصدي استاتيكيًا أو ديناميكيًا .

فالنوع الأول يهدف إلى محاولة هذا النظام المحافظة على الوضع الراهن مع ما يترتب على ذلك من نتائج ، تتفاوت من نظام إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر ، أما إذا كان التجاوب ديناميكيًا فإنه عندئذ سيحاول النظام إعادة تنظيم مكوناته الفرعية بهدف التكيف مع معطيات التغيير في البيئة الخارجية ، وان هذا التوازن الديناميكي يساعد على نمو النظام وتطوره ، ويبقى على استقراره واستمراريته نظرا لقابليته للتكيف . وابتعاده عن الصراعات والثورات والاضطرابات والقلقل

ب - التحليل البنيوي لنظرية النظم :

3-1- مفهوم النظام :

يطلق مفهوم النظام على الظواهر والعلاقات الاجتماعية عندما تتبلور في مصالح وقيم اجتماعية واتجاهات متميزة ، تتركز في قواعد محددة تعد أساسا للبناء الاجتماعي ؛ مثل نظام الزواج والتعليم والملكية الخ وتكون هذه الأوجه من الحياة الاجتماعية مصحوبة بأشكال متميزة من التكامل الاجتماعي ، حيث يذهب بترلانفي رائد الفكر النظمي إلى أن النظام هو " تعنقد مجموعة من العناصر في حالة تفاعل وتبادل للأشياء مع البيئة الخارجية ، بمعنى أنه يمارس الأخذ والعطاء معها " ، ومن المحاولات الأخرى لتعريف النظام ما يلي :

- النظام هو محاولة تجميع تكاملي لعناصر متفاعلة صممت - لتحقيق تعاونيا - وظيفة محددة سلفا
- كما يعرف النظام على أنه مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها البعض ضمن إطار محدد يمارس خاصية تصفية انسياب المدخلات والمخرجات من النظام وإليه من حيث نوعها ونسبتها.
- ويذهب شورفس إلى ان النظام هو " مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها بعضا والتي تعمل معا لتتجز قسدا تم تحديده مسبقا .
- أما بلندينغ فيرى في النظام أنه شئ منظم ذو توجه ودرجة من الوحدة الداخلية ، وهو بنية أو تنظيم الكل ضمن إطار منهجي يبين بشكل واضح علاقات الاجزاء مع بعضها البعض ومع الكل .
- فالنظام هو كل متكامل منظم يتألف من مكونين أو نظم فرعية أو أكثر يتوقف بعضها على البعض الآخر ، وله حدود معرفة ضمن إطار النظام البيئي الاكبر الذي يوجد فيه .
- تشير هذه التعاريف إلى مجموعة من الخصائص التي تشكل ما يسمى مكونات النظم وهي :

1- مكونات النظم

1 - 1 - حدود النظام:

لكل نظام حدوده الخاصة التي تحيط به ، فطبيعة الأهداف ، والهيكل التنظيمي ، وجماعات العمل ، وطبيعة النشاط ، والعلاقات وشبكة الاتصالات هي حدود كل نظام ، بل إن لكل نظام مرجعيته وفلسفته التي يأخذ منها كل ما سبق ، فالنظم هي كيانات تاريخية لها مدخلات ومخرجات ونشاطات وأعمال ن كما أن لها حدود وأجال محددة .

1- 2 - تكاملية تصميم النظم :

تشكل النظم شبكة من العلاقات لها حدود معينة (أنظمة فرعية) تعمل في إطار أهداف النظام الأساسي الذي تشكل جزء منه .

1- 3 - استقرار النظم ودينامية توازنها :

في الحقيقة أن النظم هي أدوات ووسائل تهدف إلى تنمية واستقرار وأمن المجتمع (النظام الاجتماعي) وذلك من خلال مجموعة من العمليات كالتنافس والتعاون والتضامن والصراع ، وغيرها من العمليات ، فالنظم تؤثر وتتأثر بما يحدث في النظام الاجتماعي ، فما يحدث الآن في العالم فكل الانظمة تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في العالم سواء كانت هذه المتغيرات العقائدية أو السياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو إعلامية .

1 - 4 . التغذية الراجعة كوسيلة للضبط النظمي :

تتميز النظم القوية بميزة التكيف وإعادةه ، أو ما يسمى بالتغذية الراجعة لتلك العمليات والنشاطات التي يقوم بها النظام من خلال مدخلاته ومخرجاته ، فالتغذية الراجعة هي جهاز المناعة الذي من خلاله يحافظ النظام على بقائه وصورته .

4 - النظم الكلاسيكية والنظم الحديثة : (مقارنة)

نظرية النظم الحديثة(مفتوحة)	نظرية النظم الكلاسيكية(مغلقة)
1- تتميز النظم بحلقات متشابكة من الاحداث داخل النظم الفرعية وبيئتها .	1- تتميز النظم بترتيب هرمي للأدوار والمسؤوليات .
2- السلطة موزعة على النظم الفرعية التي عليها أن تميز وأن تفرق بين نشاطاتها ولكن أيضا توحيدها وتراعي التكامل بينها .	2- السلطة تتمركز في الدور الذي يمارسه المسؤول الرئيسي .
3- متطلبات وحاجات البيئة تعطي توجيهات للأحداث .	3- الأهداف الرسمية تعطي توجيهها محددًا للأحداث .
4- التواصل ينساب عبر شبكة معلومات تعم النظام بأكمله مصممة بحيث توجه نشاط الانظمة الفرعية وتكامل بينها ومحاولة إيجاد صلة أو علاقة بالبيئة الخارجية .	4- التواصل ينساب عبر قنوات مرسومة.
5- ضبط الانتاج والسيطرة عليه يتم عبر قوانين النظام بين النظم الفرعية الداخلية والبيئة الخارجية .	5- ضبط الانتاج والسيطرة عليه يتم عبر قوانين النظام .
6- عمل النظام الفرعي الإداري هو دعم حاجات الانظمة الفرعي الأخرى .	6- الرؤساء يديرون التابعين .
7- الصراع لا مفر منه ويمكن ان يقود إلى تغيرات إيجابية من خلال إدارته بطرق علمية وإبداعية (فنية).	7- الصراع يؤدي إلى إختلاف وظيفي يجب إزالته والتخلص منه .
8- هناك عدة طرق يمكن أن تحضى بالقبول لأداء مهمة ما .	8- هناك طريقة مثلى لأداء مهمة ما .
9- التركيز على الطريقة التي يسلكها النظام .	9- التركيز على الطريقة التي يجب أن يسلكها النظام .
10- الانفتاح النسبي على البيئة عبر عملية تبادل المدخلات والمخرجات .	10- الانغلاق النسبي مع البيئة
11- علاقات دينامية متحركة .	11- علاقات استاتيكية جامدة
12- المسؤول الأول خاضع للأحداث التي ليست من صنعته وخارجة عن نطاق سيطرته .	12- المسؤول الأول يمتلك الصلاحية والمسؤوليات النهائية .
13- توازن تبادلات النظام - البيئة توفر بعد تنظيم النظام وترتيبه.	13- القوانين والادوار توفر بعد تنظيم النظام وترتيبه.

جدول يوضح أو يقارن بين النظم المغلقة والمفتوحة : هاني عبد الرحمن صالح الطويل. ص: 99.98

ج - نظرية الاحتمال : (النظرية الموقفية)

وتسمى ايضا بالنظرية الموقفية في إدارة النظم وهي إمتداد لها ، وتقوم نظرية الاحتمال على فرضية مؤداها أن بناء النظام وقيادته ، أو اختيار العاملين فيه والتخطيط له وضبطه يتوقف على

طبيعة مهام النظام وطبيعة البيئة التي ينشط فيها ، وان فهم بيئة النظم وطريقة عملها تمكن الاداري من أن يتوقع مترتبات بدائل عمله الادارية ، وأن اختيار بدائل العمل التي من شأنها ان تحرك النظام وتدفعه لتحقيق أهدافه.

ينطلق أسلوب نظرية الاحتمال من ان طريقة العمل الداخلية في النظم يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات مهام النظام وتقنيته وبيئته الخارجية وحاجات أفراده ، وذلك سعيا إلى تحقيق فاعليته ، فبدلا من السعي عن البحث عن الطريقة المثلى والوحيدة القابلة للتطبيق في كل الظروف ، فإن الباحثين اصبحوا أكثر ميلا لتفحص وظيفة النظم على ضوء علاقاتها وحاجات العاملين فيها والضغوطات الخارجية التي تواجههم ، مثل هذا الأسلوب قاد إلى تطوير نظرية الاحتمال في ادارة النظم التي تتوقف فيها حالات النظام الداخلية وعملياته على حاجات أعضائه وعلى متطلبات بيئته وظروفه الخارجية .

فنظرية الاحتمال تؤكد أنه لا توجد طريقة وحيدة ومثلى لتصميم وظائف ومهام النظم وأن الظروف الخاصة في الموقف المعين هي التي تحدد الخيار البديل والقرار الانسب ، ولهذا تسعى وجهة النظر الاحتمالية التي تقيم العلاقات المتبادلة داخل وبين النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد وكذلك بين النظام وبيئته ، كما يسعى إلى التعرف على انماط علاقات الموقف المعين وطريقة ترتيب متغيراته ، وهي تؤكد أيضا على الطبيعة التغيرية للنظم وتحاول تفهم كيفية عملها تحت ظروف مختلفة وفي مواقف معينة ، وعليه تسعى نظرية الاحتمال إلى تحقيق مجموعة من الافتراضات أو المقاصد .

1 - أنها ترفض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة فلا توجد طريقة مثلى لإدارة النظم أو تصميمها ، لذا فإن الممارسات الإدارية موقفية احتمالية أي تعتمد على المواقف وطرح البدائل .

2 - أنها تقوم على مهارة تحليل المواقف للتعرف على أفضل الحلول المناسبة ، بحيث يتم ممارسة العمل المناسب في الوقت المناسب ، ولذلك فهي تؤكد على ضرورة تسليح الإداريين بمفاهيم تشخيصية ، وأدوات وأساليب وتقنيات من شأنها أن تقدم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف .

3 - أنها مفيدة في التطبيق في العديد من المهام الإدارية وخاصة تلك التي تتسم بتركيز المحتويات السلوكية .

4 - أنها تعطي تأكيدا خاصا للعلاقة بين تنظيم العمليات الداخلية لنظم النظام الفرعية ومتطلبات البيئة الخارجية .

5 - أن الأسلوب الاحتمالي ليس بالأسلوب العفوي الذي لا يخضع لمعايير ، وهو في حقيقة الأمر أسلوب يمكن اعتباره محاظا ، لأنه يتعامل مع المواقف بكل ما تحتوي عليه من قيم متصلة .

6 - أن الأسلوب الاحتمالي من المفروض أن يساعد الإداريين على تحقيق العقلانية والكفاية والنمو والفعالية في إدارة النظم والتعامل معها .

وهذا لا يتأتى إلا بوجود نظم قوية لا تؤمن بوجود طرق مثلى للنظم الإجتماعية وتنظيمها ، وهذا لا يعني أن النظريات والنماذج السابقة كانت خاطئة ، فملاءمة أسلوب النظم أو عدم ملاءمته يتوقف على طبيعة النظام المعين وأهدافه وعلى بيئته والعاملين فيه .

د - المقاربة اليابانية|الامريكية : نموذج نظرية Z

- النظرية الامريكية : A

تتطلق هذه النظرية من النموذج الميثالي الذي يدعى التنظيم البيروقراطي ، وهو عبارة عن تنظيم مصمما أساسا للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المنظمات ، لما تكثر فيها ظاهرة عدم الاستقرار أو دوران عمل عالي ، ووفق هذا النموذج أو التصور الميثالي في زعمهم تكون الأدوار والوظائف محددة بشكل دقيق وصارم ، مع دقة في تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص .

إضافة إلى الاسلوب الفردي في اتخاذ القرارات والتعامل برسمية أثناء تقييم أداء الموظفين ، التي عادة ما تكون مرة كل سنة ، كل هذا قد يكون سببا كافيا لتفشي ظاهرة دوران العمل سواء داخل المنظمات نفسها أو إلى منظمات أخرى بحثا عن طريقة أخف وحوافز أفضل ، مما يفيد الباقون في المنظمة من الحصول على الترقية بشكل اسرع .

- النظرية اليابانية J

قامت هذه النظرية على شعارات متميزة كـ < المؤسسة هي الشعب > فالمنظمات هي مؤسسات عائلية ينشأ أفرادها تنشئة إجتماعية ، حث يتقاسم فيها الأفراد العمل معا ، وتكون علاقة العامل علاقة ديمومة واستمرارية ما دام العامل قادرا على عمله ، ولا يقتصر العمل على قدرة العامل فقط بل إنا ولائه التام مبني على التضامن المطلق ، فالمؤسسة تضمن الاستخدام الامثل والمستمر طيلة الحياة لجميع العاملين ، كما أنها تعتمد في تقييم العاملين على معيار الاقدمية في الترقيات ، لذا فوء العاملين في الإدارة اليابانية يقوم على اساس الثقة المتبادلة بين المستخدم والمستخدم ، حيث تتميز هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو المتضمنة ، وعليه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها إدارة المؤسسات اليابانية في ما يلي :

- 1 - وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة والولاء بين الإدارة والمستخدمين .
- 2 - مسارات العمل الوظيفي غير متخصصة بدورة العمل الوظيفي مدى الحياة كسمة مركزية في التقدم بالمهنة .
- 3 - صناعة القرار مشترك في كل المستويات .
- 4 - تقدير الأداء طويل المدى (أي التقدير الاول يستغرق عشر سنوات بعد الانضمام إلى الشركة).
- 5 - ثمة إحساس قوي بالمسؤولية الجماعية عن نجاح المؤسسة ، ويشجع الجهد التعاوني أكثر من الإنجاز الفردي .

- المقاربة اليابانية|الامريكية نموذج نظرية Z

رغم الاختلاف الكبير بين فلسفة الادارة اليابانية وفلسفة الادارة الامريكية ، إلا أن العالم الامريكي ديليو هوتشي ، والذي حاول صياغة فلسفة جديدة محاولا من خلالها المقاربة بين كلا النموذجين ، فهو يعتقد أن مزايا محددة يمكن أن تطبق في البيئة الغربية والانتقال من النموذج الهرمي الحالي في المؤسسة ، إلى نموذج نظرية (زاد) للمؤسسة عملية يقول عنها أوتشي أنها > تمتلك هدف تطوير قدرة المؤسسة على التنسيق بين الناس وليس التكنولوجيا لإنجاز الانتاجية < وفي رأيه تتطلب هذه الفلسفة الجديدة مجموعة من المزايا :

1 - فرص تشغيل على مدى الحياة .

2 - أشكال مشتركة لصناعة القرار.

3 - علاقات بين الرئيس والمرؤوس تقوم على الاحترام المتبادل .

ولكي تطبق هذه الفلسفة الإدارية وضع أوتشي إستراتيجية تقوم على الخطوات التالية :

1 - تبني مقاربة من الأعلى إلى الأدنى تقوم على التعريف بالفلسفة الجديدة يتفق عليها ، وتدعمها الإدارة العليا في المنظمة .

2 - يجب أن تعتنق الفلسفة الجديدة أفكار أمن المستخدمين وصناعة القرار المشتركة والترقي الوظيفي وروح الفريق والاعتراف بالمساهمة الفردية داخل الفريق .

3 - يجب أن تنفذ المراقبة الجديدة على أساس الاستشارة والتواصل مع القوة العاملة ، وبدعم تدريبي كامل لتطوير المهارات المناسبة للمديرين والمشرفين وفرقهم .

وتقوم المنظمة اليابانية على أهمية التركيز على أهمية الموارد البشرية في إنجاح فعالية الانتاج المستخدمة في طرق تايلر ، ثم يأتي في المقام الثاني التركيز على مسائل التكنولوجيا ومراقبة الجودة والكلفة ، بالإضافة إلى ذلك تقوم الادارة اليابانية بوضع معيارا عاليا لمنافسيها كي يتبعوه لدعمها سياسات مالية تستهدف النمو الطويل الأجل بدلا من الارباح القصيرة الأجل ، ووضع مشهد عالمي لتسويق الإنتاج ، ولقد اشار نقاد الشركات الصناعية اليابانية إلى العديد من الإختلالات في المنظمات الغربية منها :

- العمليات البطيئة في اتخاذ القرارات .

- الافتقار الى المجازفة والاعتماد على الكثير من الشركات الصغيرة والمستخدمين بدوام غير كامل.

- الطبيعة السهلة للإنقياد للنفايات .

- التأثير الأسري للاستخدام مدى الحياة في شركة واحدة .

ولهذا حاول أوتشي تكييف المقاربة اليابانية لطرق الإنتاج الغربية ، حيث قام في سنة 1948 بمقارنة طرق الانتاج البريطانية واليابانية ، حيث استخلص ممثل شركة (ثورن إيمي - فرغسون) المنتجة لاجهزة التلفزيون الملون ، والتجهيزات المساعدة في بريطانيا عددا من الاستنتاجات حول الوضع المتقارب لشركته ، مقابل مصانع أجهزة التلفزيون اليابانية التي زارها واستخلص ما يلي :

- 1 - في ما يتعلق بالتكنولوجيا الانتاج لا تتفوق اي شركة يابانية زارها على شركته .
- 2 - أما شروط مرونة العمل فقد كانت الشركات اليابانية متقدمة بسبب تشغيل المستخدمين بدوام جزئي اساسا من 25 — 30 من مجمل القوة العاملة .
- 3 - استغلال القوة العاملة النسائية في مثل هذه الصناعات بشكل مهيم ، حيث انتجت كميات كبيرة في المصانع اليابانية .
- 4 - رغم غمطلاك الشركات اليابانية مجموعة محدودة من النماذج ، إلا أن الشركات البريطانية كانت تمتلك المآت من النماذج في الانتاج .
- 5 - كانت هناك فروق هامة السياسة اليابانية نحو زيادة مساهمة كل المستخدمين من خلال :

أ - الاستشارة

ب - التدريب

ت - دورة العمل الوظيفي .

ث - استخدام مجموعات تحسين النوعية .

ج - الاستشارة الفردية إلى أقصى حد ممكن.

ح - التأكيد على التعلم والالتزام وثقافة الشركة .

- أما المقاربة البريطانية فقد أكدت عادة على :

1 - المكافآت

2 - أليات دعم المستخدم بدلا من مواقف المستخدم وانتاجه .

وفي الاخير استخلص ممثل شركة ثورن فرضية مفادها > إذا عاد الوفد برسالة واحدة وحيدة فهي أن المنافسة في تكنولوجيا التصميم وتكنولوجيا الانتاج مع اليابانيين غير كافية ، فالبقاء في الدى الطويل يجب أن تنافس في حقل التزام المستخدم بشركته < حيث قدم ثورن العديد من المقترحات ، ةالتي يقال عنها أنها نسخته لنظرية (Z) وهي:

- 1 - إلغاء الحواجز التراتبية المصطنعة (السماح بالتماثل والتناغم).
- 2 - إعادة بناء العمل على نحو يسمح للأفراد القيام بادوار ذات مغزى ن وبالتالي تقديم فرصة للمساهمة بنجاح الشركة إيجابيا .
- 3 - تطوير التدريب من اجل التعاقب الإداري .
- 4 - تحسين التواصل في كل الاتجاهات ولاسيما في مسائل مثل اداء الشركة وسياساتها وآفاقها المستقبلية .
- 5 - تشجيع المزيد من المسؤولية الفردية غزاء العمل والجودة والبيئة .
- 6 - تقديم تحسينات اساسية في إدارة ممتلكات المصنع وتجهيزاته .

تقييم :

المقاربة بين (J - A) Z	الادارة اليابانية (نظرية J)	الادارة الامريكية (نظرية A)
توظيف لمدة طويلة	توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص	مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
قرارات يتم اتخاذها بالإجماع	اتخاذ قرارات بالإجماع	فردية في اتخاذ القرارات
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة واخرى رسمية ضمنية	تقييم غير رسمي وغير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالموظفين(1)	اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام جزئي بالموظفين

المحاضرة اثنا عشرة

هـ - نظرية إدارة الجودة الشاملة

مدخل :

يرجع الفضل في ظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة إلى كل من ، (ادوارد ديمنج و جوزيف جوران و فيليب كروسبي) ، حيث تبلورت هذه النظرية كفلسفة واضحة المعالم بقوة في فترة الثمانينات من القرن 20 ، حيث شهد هذا العقد زيادة الوعي العام بقيمة عمليات تحسين الجودة في كل المنظمات ، حيث أعتبر بحق عصر- الثورة في تحسينات الجودة - في المؤسسات الأمريكية .

ولقد مرت هذه النظرية بمرحلة طويلة حتى نضجت على شكلها الحالي ، حيث تأثرت في هذه المرحلة بكل تطور حدث ، وبكل فكر ثوري نشأ في النظريات الإدارية بدأ بنظرية الإدارة العلمية بقيادة تايلور في نهاية القرن 19 وانتهاء بنظريتي Z-X في الادارة في النصف الاخير من القرن 20.

إذن فنظرية إدارة الجودة الشاملة تعتبر كثورة أو انقلاب أو طفرة نوعية أخذت أكثر من 50 عاما لكي تصبح على شكلها القائم اليوم ، فليس من الانصاف أن نصفها على انها فكر مستقل عن المدارس العلمية السابقة في الفكر الإداري ، بل الحقيقة أنها تستمد جذورها منها وعليه يمكن القول أن نموذج إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة واسلوب (نموذج) للحياة مر بثلاث مراحل:

أولاً- مراحل تطور نظرية غدارة الجودة الشاملة:

1- المرحلة الاولى:

وتسمى بمرحلة الفحص وهي تمثل الارهاصات الاولى لإارة الجودة والتي تأثرت على نحو كبير بالنظرية العلمية للإدارة ، حيث قسمت هذه الاخيرة العمل وجعلته لمرحلة الفحص قسم مستقل يقوم بها مع نهاية عملية الانتاج ، والحصول على المنتج النهائي إنها عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعه سلفا سعيا لإستبعاد المعيب منها.

2- المرحلة الثانية:

وتسمى - بمرحلة مراقبة الجودة - وهذه المرحلة بدأت في القرن 20 ، عندما تم تطوير بعض أساليب الرقابة الاحصائية على الجودة ، وقد هدفت هذه المرحلة إلى ابعاد من مجرد الفحص النهائي للمخرجات واستبعاد المعيب ، بل إلى رقابة عمليات التصنيع اعتماد على المعلومات الناتجة من عمليات الفحص الختامية .

3- المرحلة الثالثة :

وتسمى مرحلة - ضمان الجودة - بدأت في القرن 20 للبحث عن بذور المشكلات قبل وقوعها اعتمادا على مفاهيم الأخطاء الصفرية ، والحصول على المنتجات صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ن وذلك من خلال إشراك جميع الأقسام والوحدات وجميع العاملين في الرقابة الشاملة على الجودة وفي عمليات تخطيط الجودة وتصميم العملية ، بدأت معالم النموذج التنظيمي للجودة الشاملة تتضح ، والجدير بالذكر أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أوسع وأشمل مما سبقها من مراحل ، فهي تتبنى فلسفة - منع الخطأ - وليس مجرد كشف الخطأ والتحسين المستمر في القدرة على التنافس ، فالكفاءة والمرونة للمنظمة ككل وليس لاجزاء منها وهذا في إطار تنظيمي متكامل يدور حول الجودة ، هدفا متوصلا من خلال الجميع .

ثانيا - التعريف بنموذج إدارة الجودة الشاملة:

يطلق على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري بالعديد من المفاهيم مثل:

- برنامج الجودة الشاملة .

- قيادة الجودة .

- رقابة الجودة الشاملة .

- التحسين المستمر .

- جودة الخدمة .

ويضيف سياغل و بيرن إلى هذه المفاهيم : الجودة الشاملة وإدارة الجودة.

أدى هذا الاختلاف في المفهوم إلى الاختلاف في تحديد الماهية ، وذلك نظرا لإتساع مجال المفهوم وتعدد عناصره ن حيث يقول سياغل و بيرن: " ان ادارة الجودة الشاملة لا تمثل إطارا معياريا أو وحدة متناقضة ثابتة من المفاهيم ، و لا توجد مساحة كبيرة من الإتفاق يمكن إقامتها حول توليفة عناصرها ". وهذا ما أوجد عددا كبيرا من المفاهيم التي تعرف غدارة الجودة الشاملة ، فقد تختلف في مرتكزاتها الرئيسية ، إلا أنها تسعى في النهاية إلى التحقيق الشامل والدائم للجودة ومن أبرز تعريفات إدارة الجودة الشاملة:

تعريف لجنة توجيه قيادة الجودة الشاملة الامريكية : " بأنها مدخل لنظام شامل - ليس مجالا منفصلا او برنامجا - لكي يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا بالمنظمة ، إنها تعمل افقيا عبر الوظائف والاقسام المختلفة متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع.....

وتمتد إلى الخلف و الامام لتظم سلسلة (الممول - العميل) مؤكدة على التعلم والتكيف للتغيير المستمر كاساس للنجاح التنظيمي " ، كما عرفت نفس اللجنة بأنها " نظام إداري يركز على الأشخاص بهدف الزيادة المستمرة في رضا العميل مع تكلفة منخفضة بصورة حقيقية وعلى نحو مستمر".

وعرفها **قسم الدفاع ب الولايات المتحدة الامريكية** بأنه: " فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للاساليب الكمية والإستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات والاجراءات في المنظمة ، بهدف الوفاء باحتياجات العميل حالا و في المستقبل .

ويعرفها **سكينر 1992** : " هي خلق ثقافة متميزة في الاداء حيث يعمل و يكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر ودؤوب ، لتحقيق توقعات المستهلك واداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية ، مع تحقيق الجودة بشكل افضل وبفاعلية أعلى ، وبأقصر وقت ."

ويعرفها **روودس 1992** : " بأنها استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات ، التي عن طريقها توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم ، على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة".

كما يعرفها **روبن** : " بأنها الكفاح من أجل إبتكار ثقافة تنظيمية تعزز التحسين المستمر في كل شئ ، ومن خلال كل شخص وفي كل وقت ، وهذا التعريف يؤكد على ثلاثة عناصر أساسية في نظام إدارة الجودة الشاملة:

1- إبتكار البيئة المناسبة.

2- التحسين المستمر.

3- تفويض العاملين.

ويعرفها **ارجرس بانها** : " اكثر من مجرد عمليات الإدارة ،إنها ثقافة وطريقة حياة ، تهدف المنظمات من خلالها إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل العاملين (إدارة - موظفين - قوة عمل) في الاداء والتصرف السليم بالمنظمة ."

كما يعرفها **جابلونسكي 1996** بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات ، لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ، تستخدمه - فرق العمل - باعتبار ذلك يتضمن المقومات الاساسية الثلاثية لإدارة الجودة الناجحة في أي منظمة وهي:

1- الإدارة التشاركية .

2- التحسين المستمر في العمليات.

3- إستخدام فرق العمل .

ويعرفها أيضا ميشال وآل بأنها: " فلسفة ومنهجية لإدارة المنظمات تتضمن ما يلي :

1- إطارا من المبادئ .

2- ادوات وإجراءات التوجيهية لكل المسائل والشؤون الجارية بالمنظمة.

3- العلاقات الانسانية في الادارة .

4- تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح .

5- تقوم على تدعيم الإدارة بالمشاركة .

6- الإعتداع على التخطيط الإستراتيجي.

7- إرضاء العميل .

8- استخدام منهجية قائمة على التعهد القوي بقياس الاختلاف في العمليات من خلال أساليب الرقابة .

9- استخدام آليات القياس المقارن بين العمليات التنظيمية بالمنظمة ومع النظير المشابه .

ويعرفها كل من واكرز وفرانك بأنها:" فلسفة إدارية تقوم على التعزيز المستمر للعملية من خلال :

1- منع المشكلات والأخطاء.

2- استمرارية التحكم والرقابة في العمليات وفي الأداء والجودة .

3- وضع العميل في محور الانتباه وكذلك في الشعور الداخلي الباطني .

4- التعهد والمشاركة من قبل الادارة وكل العاملين والعملاء والممولين".

ثالثا - الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة :

تعني الثقافة التنظيمية ذلك النمط المسيطر من الأنشطة كالسلوكيات والتفاعلات والمعايير والقيم والافكار والمشاعر والمبادئ والاتجاهات والنتائج داخل المنظمة ، فهي جزء من المجتمع الذي نعيش فيه تتأثر ونؤثر فيه ، يعرفها اتكنسون بأنها : " عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات "، هذه الثقافة هي التي تحدد لقوة العمل بالمنظمة ، كيف تنظر الى ما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ وكيف وبأي الوسائل تفعله؟

إنها تلخص الطريقة التي تؤدي بها الوظائف بالمنظمة ، ولكي تنجح فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، لا بد من تهيئة وتوفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة والتي تؤثر تأثيرا دالا على قدرات العاملين وفي أداء وظائفهم بالفعالية والدقة المطلوبة ، فابتكار وصيانة البيئة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة - ثقافة مكان العمل - تمثل المظهر والجوهر الحقيقي والاهمية المطلقة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

1- إدارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح :

تنظر فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة كنسق أو نظام مفتوح يقوم على بعدين ، البعد الفني والبعد الاجتماعي ، فهي تسعى إلى تحقيق التكامل بينهما لأنه لا يمكن الحديث عن المشكلات الفنية للجودة بدون الحديث عن الانظمة الاجتماعية .

1-1- النظام الاجتماعي لإدارة الجودة الشاملة:

يتكون النظام الاجتماعي لإدارة الجودة الشاملة من عدد من العوامل والتي تتعامل مع المكونات الرسمية وغير الرسمية ، وهذه العوامل هي :

أ- مكونات ثقافية ؛ مثل القيم والاتجاهات والمعايير والادوار المتوقعة من الأفراد ، والسمات المميزة بكل منظمة من المنظمات.

ب - جودة العلاقات الاجتماعية بين الافراد والمجموعات في المنظمة .

ج - العلاقات السلوكية بين أفراد المنظمة بما في ذلك من ادوار وظيفية وسبل الاتصال بينهم.

2-1- الدور الوظيفي للنظام الاجتماعي لإدارة الجودة الشاملة:

يلعب النظام الاجتماعي دورا كبيرا في المنظمة وذلك من خلال تأثيره في العديد من العوامل مثل:

أ- الدافعية.

ب - الابداع والابتكار.

ج - سلوك الأفراد .

د - سيادة روح العمل الجماعي .

وعليه فدوره الوظيفي ذو فعالية في إنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بشكل عام وفي إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص .

2- البيئة التنظيمية والإدارة العليا :

يقع على عاتق الادارة العليا إيجاد وتوفير الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة ، حيث يشير كلينر في دراسة أجراها ، أن نحو 72% من المناخ التنظيمي يتم إبتكاره من خلال السلوكيات الادارية للمديرين المباشرين ، فالإدارة العليا هي القادرة على إدارة التفاعلات بين الافراد وإحداث التوازنات العاملين على التفكير والتعلم ، وبين الاهداف والاعراض الشخصية للاعضاء والاهداف والاعراض المرتبطة بالمنظمة والمجتمع ككل ، إنها فقط الادارة العليا هي التي تستطيع إبتكار البيئة والتي يشعر العاملون فيها بالراحة تجاه الافكار المقترحة ، وعليه تقوم الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة على مجموعة من القيم.

3- قيم الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من القيم هي :

3-1- الوضوح:

نقصد به عملية تعهد من قبل جميع العاملين بالمنظمة على الاداء الجيد ، ووضوح دور ومسئوليات كل عامل ن وكيف يتناسب اي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة ن والوضوح العام حول أين تذهب المنظمة ولماذا ؟

3-2- التفويض والتمكين :

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل الوظائف ، وعلى كل المستويات من القمة إلى القاعدة في عملية تحسين الجودة ، وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بانشطتهم ، وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم .

3-3- سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة :

من أعظم القيم الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة هو خلق ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة ، والتي تركز حول حاجات العميل ، وذلك لان الجودة تعبر عن مجموعة من الاستجابات لحاجات اجتماعية محددة بدقة في لحظة هامة واستثنائية بصورة حقيقية .

3-4- التعاون بدلا من التنافس:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون بحيث يمكن أن يفوز الجميع ، فالتعاون يعتبر من العناصر الحيوية في نجاح إستراتيجية أي منظمة ، بدلا من التنافس والصراع والتنازع وفق مبدأ البقاء للأقوى.

3-5- إستبعاد الخوف:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الاحترام المتبادل ، فكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب أن يشعر الناس من كل المستويات بانهم آمنين على انفسهم وعلى وظائفهم ، لكي يتعاونوا تماما وبيتعدوا عن الخوف الذي يجعلهم في توتر دائم ، كما ان التعاون فيما بينهم يساعدهم على اكتشاف الأخطاء والمشكلات ومحاولة إقتراح الحلول لها .

3-6- الوقاية ومنع الاخطاء بدلا من إكتشافها :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مدخل الاخطاء الصفرية ، والذي يعزز الحصول على الاشياء صحيحة من أول مرة ، عن طريق تأسيس الجودة داخل العملية وهذا يعني الشروع في استخدام سياسات وأساليب إدارية تمنع وقوع الاخطاء والمشاكل .

7-3- الحرية والديمقراطية :

تمتلك إدارة الجودة الشاملة القوة الكافية لتحرير الناس في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقا مع أنفسهم ومبدعين ن يقول دين هوبارد: " تكون الكفاءة في مجتمع الرجال الاحرار واجبا أساسيا ، فالأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع ديمقراطي يجب أن يكونوا هم تحديدا الذين يصرون على التميز ، وهم الذين يصرون على الوصول إلى معايير الأداء العالية .

8-3- المنهج العلمي في التفكير:

إن التحسين المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات ن من خلال تحليل الحقائق واصدار الاحكام المستندة إليها ، واختبار النتائج تجريبيا وتوفير بيئة لاستخدام أساليب حل المشكلات والمداخل الاحصائية في النظام .

9-3- القيادة الاخلاقية:

إن الوصول إلى تحقيق اهداف إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق ما لم تتم قيادة الناس بشكل جيد ، ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادتهم اخلاقيا ، يقول **ديمنج**: " إن المديرين لم يعد بوسعهم التفويض في مسئولية الجودة بدرجة أكثر من قدرتهم على التفويض في المسئولية الاخلاقية ، فكلما المسئوليتين تنبعان من القمة وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة " .

10-3- ارتباط الأقوال بالأفعال:

فالجودة ليست ما تقوله ولكنها ما تفعله وبخاصة القيادات لأنها المثل والقُدوة ، فلا بد وأن تتوافق أقوالهم مع أفعالهم ، وذلك لأنه عندما يتناغم قولهم مع فعلهم فانه من المنتظر أن تولد الحماسة والالتزام في التابعين لهم ، فادارة الجودة هي أكثر من التجول مبتسما بوجه كل شخص في المنظمة ، بل هي الأعمال الواقعية وليست الشعارات الجوفاء .

11-3- الثقة والأمانة :

يؤكد **بيجي وساندرا** على أن الاهمية المتعلقة بالثقافة الودية والتي ملئها الثقة والأمانة في بناء الجودة ، لا يمكن أن تكون تقديرا مغاليا فيه ، فوجودها يمثل عنصرا أساسيا بكل ما في الكلمة من معنى ، ومن ثم فإن مناخ العمل بالمنظمة الساعية للجودة يجب أن يكون مناخا مفتوحا تملئه الثقة ويتم فيه تشجيع العمل كفريق والاعتماد على بعضهم البعض .

12-3- العلاقات الانسانية: أهمية العنصر البشري

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعزز من موقع العاملين بالمنظمة ومن جو العلاقات الانسانية الداعم لعمليات المنظمة حيث يقول **أتكنسون**: " إذا أدركنا العاملين باحترام ، وإذا قدرناهم وعاملناهم بلباقة فعندئذ يمكنهم مساعدتنا على تحقيق المستحيل ، لذلك يجب على المديرين أن يحبوا العاملين

لديهم كما يحبون أسرهم وأنفسهم ، وأن يقدرهم وينظرون إليهم كأشخاص أو بشر وليس كعاملين وأن يعاملوهم كشركاء في النجاح ، وأن يساهموا في خلق المناخ الذي يعمق التقدير الذاتي لدى العاملين ومنحهم السلطة ، وذلك لأن ثقافة إدارة الجودة تقوم على أشخاص ملتزمين مدربين على أسس قوية من الاستماع والثقة والاحترام والكرامة ، والامكانات الخلاقة لكل فرد " .

3-13- الولاء للمنظمة:

يؤكد جيرى وجوزيف : " على أن الولاء والاخلاص يكون للمنظمة وليس للإداريين ن ويأتي هذا الولاء من تعهد الجميع ، وسيادة العلاقات الانسانية الفعالة داخل المنظمة ووجود أنظمة مكافآت عادلة تتعدى الحدود المادية إلى البواعث المعنوية " .

3-14- التكامل بين عناصر المنظمة:

وذلك بتكامل الادوار مع بعضها البعض في جميع الوظائف وعلى كل المستويات التنظيمية ، حيث يتجه الجميع نحو هدف واحد وهو تحقيق الجودة وإرضا عملاء المنظمة ، حيث تتكامل مكونات وعناصر كل برنامج لتحقيق الجودة ، وذلك لا يكون إلا بتكامل نقاط **ديمينج (14)** لتعبر عن طريقة متكاملة للتحويل من نظام متنافس في داخله إلى نظام تعاوني في داخله ، وكذلك بتكامل نقاط **كروسبي (14)** .

3-15- الوقت أو الزمن:

هو احد المتغيرات المهمة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة وأحد التقنيات المستخدمة لتحقيق الجودة ، فهو مبادرة في الوقت المحدد حيث لا بد وأن تقدم الخدمة في الوقت المناسب ، أي في الوقت الذي يحتاجه العميل ، وفي الوقت المحدد لأداء الخدمة والمتفق عليه مع العملاء ، كما أن مهارة إدارة الوقت تعتبر من المهارات المهمة لقيادة الجودة الشاملة ، وتقوم الثقافة التنظيمية هذه على مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تتوجه بها إدارة الجودة الشاملة .

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من القواعد الإستراتيجية والمنطلقات الفكرية هي :

4-1- الرؤية المشتركة:

تعني توجه موحد للتنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها البعض ، لأن الاختلاف في الرؤية بين المستويات الادارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها سوف يصعب من تحقيق أي أهداف مشتركة ، فالرؤية المشتركة يمكن الحصول عليها من خلال القيم المشتركة بين جميع العاملين ، لأنها تؤدي إلى الانسجام والتوافق بين الجميع عندما

توحد بينهم قيم مشتركة ومتشابهة على نحو كبير ، أما عندما يكون هناك إختلاف في القيم بين العاملين فإن الصراع بينهم هو الذي سوف يكون قائماً بالمنظمة ، ولهذا لا بد من اختيار وتنظيم قيم الجودة ونشرها بين جميع العاملين ، حتى يتولد وعي عام بالجودة من قبل الجميع مما يساهم التوجه الموحد نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة وإرضاء العملاء .

2-4- التوجه نحو العميل :

يمثل رضا العميل المحور الاساس الذي تدور حول كل مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ، ويمثل أيضا قوة الدفع الاساسية خلف تحسين الجودة ، فهي تسعى إلى جعل العميل في المقدمة وذلك باشباع رغباته وتحقيق احتياجاته وتوقعاته ، بل أكثر من ذلك فهي تسعى إلى إبعاده وإبهاجه وهذا يمثل القيمة المضافة لإدارة الجودة الشاملة ، ويركز كل من كروسبي وجوران بقوة على العميل وذلك بالإهتمام بحاجاته ومتطلباته ، فهو معيار المطابقة للمواصفات والخصائص عند كروسبي وهو محك الجودة بأنها الملاءمة للإستخدام عند جوران .

وذلك لأن صناعة منتج مطابق للمواصفات والخصائص لا يضمن المبيعات إلا إذا كانت هذه الخصائص والمواصفات وضعت من خلال أهداف المستخدم والعميل، فالعميل في ادارة الجودة الشاملة ينقسم إلى نوعين :

أ- العميل الداخلي :

وهم أولئك الأشخاص الذين يشتركون في عملية إعداد ونتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة.

ب - العميل الخارجي:

وهم أولئك الاشخاص الذين يستخدمون المنتج أو الخدمة ويستفيدون منها .

فالعامل في إدارة الجودة الشاملة يتم عبر سلسلة متصلة من الحلقات بين المدعم (الممول) والعميل ، حيث يمكن أن يصبح الفرد عند أي مستوى في التنظيم (مدعم| عميل)، فهو مدعم للذين يلونه في العملية و عميل للذين يسبقونه في خط العمل .

3-4- التحسين المستمر:

تشكل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة ، فالغرض الاساسي من القيادة والادارة هو العمل على تحسين المنتجات والخدماتوتطويرها ، وليس تخليد أو تأييد مستوى معين من القبول، ويتفق فلاسفة إدارة الجودة الشاملة (ميمنج - كروسبي - جوران) على إعتقاد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد:

- ديمنج:

على ضرورة إعادة خطواته(14) مرة بعد مرة من أجل تحسين الجودة .

- كروسيبي:

تأتي النقطة (14) في برنامجه لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات (13) الأولى في عملية متواصلة ما تلبث أن تصل إلى نهايتها حتى تبدأ من جديد .

- أما جوران:

من خلال ثلاثيته الشهيرة: يؤكد على إستمرارية دائرية تقوم على؛ التخطيط والرقابة وتحسين الجودة "،ولهذا هناك اعتبارات معينة للتحسين المستمر في ادارة الجودة الشاملة يجب توافرها:

أ- تتميز الجودة بطبيعة دينامية .

ب - الجودة عملية لها بداية وليس لها نهاية ، فهي ليست برنامجا يتم إنجازه في إطار وقت ثابت.

ج - يعني إرتباط مفهوم التحسين المستمر بمفهوم الجودة على أنها: " المعايير العالية في المطابقة للأهداف " ومن ثم يصبح تحقيق الجودة في أي نشاط هو نزال مستمر لتعظيم مستوى إنجاز الأهداف والمعايير .

د - الجودة هي تحسين مستمر ودائم وليس عملية تغيير راديكالية .

ه - يتطلب التحسين المستمر رغبة صادقة ودائمة من قبل المنظمة وإدارتها نحو تحسين تدريجي وخلاق في كل العمليات فردية كانت أو جماعية ، وذلك من خلال :

- التعاون والمشاركة الإيجابية .

- تعزيز عمليات التقويم الذاتي والرقابة الذاتية للفرد والمنظمة .

- استخدام المنهج العلمي وأساليب حل المشكلات .

- الاعتماد على قاعدة بيانات متكاملة حول أنشطة المنظمة وعملائها واستنباط التغذية الراجعة من العملاء

4-4- العمل الجماعي باستخدام فرق العمل:

من السمات البارزة في ادارة الجودة الشاملة العمل بأسلوب او تقنية العمل الجماعي وبناء فرق العمل ، ففرق العمل في اي منظمة هو المكون الحقيقي والحيوي لإدارة الجودة الشاملة ، وفرق العمل هو مجموعة صغيرة من الافراد تجمعهم وحدة الهدف - التميز والسبق - والذين يسعون

لإنجازه عن طريق تحقيق التكامل والترابط بين العمليات والانشطة ، وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات والخبرات المتنوعة لدى الأفراد ، وذلك لأن أداء المجموعة ككل أفضل بكثير من مجموع أداءات الافراد مستقلين وفرادى .

أ - تكوين فريق العمل:

في الحقيقة لا يمكن أن يرسخ مفهوم فريق العمل فور إصدار الأمر بإنشائه أو في فترة قصيرة من الوقت ، ولا يمكن أن يؤدي عمله بين يوم وليلة ، فالمنظمات يجب أن تناضل في سبيل إنجازه ولا يتسنى لها ذلك إلا بعد أو في نهاية رحلة طويلة ، وذلك لأنها تتطلب الكثير لإنجازها مثل:

- تفويض العاملين وإعطائهم مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة .
- يجب أن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا .
- يجب أن تتمتع هذه الفرق بالتأييد والمساندة من الإدارة العليا.
- يجب أن يكون فريق العمل مسلحا بالبيانات ومدربا على مهارات عمل الفريق ، ومهارات الإتصال .
- أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المنظمة.

ب - أهمية فرق العمل :

إن فريق العمل هو أداة أو وسيلة لإنجاز الاهداف التي من أجلها تم تكوينها ن وعندما يصبح فريق العمل جزءا من سجية أو أخلاق المنظمة الروتينية ن فإنه يمكن التوصل إلى هذه الاهداف والتي منها :

- تعزيز التعاون وإزالة العوائق المصطنعة بين الاقسام .
- إثراء وإثارة تفكير العاملين من أجل توليد المزيد من الافكار الإبتكارية .
- تقليص الأبنية الهريراركية إلى عدد قليل من المستويات الإدارية .
- توفير معلومات صادقة ومتنوعة تمثل نوعا من الوقاية من الأخطاء .
- أنها تقدم فرصا أكثر إنسجاما للتعلم داخل المنظمات (التعليم والتكوين والتدريب أثناء الخدمة).
- تحسن من الاتصالات وتزيد من مستوى المشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات .
- تقضي على التنظيمات غير الرسمية التي قد يشكلها العاملون في مواجهة التنظيم الرسمي ، والتي قد تعوق فعاليته.

- تعطي صوتا حقيقيا للعاملين في تحديد كيف تؤدي أعمالهم مما يجعلهم أكثر دافعية لإنجاز التميز ، وهذا كله يحسن من معنويات العاملين ويجعلهم أكثر ثقة وشعورا بالأمن .

5-4- التفويض والتمكين:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ لامركزية التسيير ، فهي تقوم على تمكين العاملين وتفويضهم في أداء أعمالهم ، لأن العاملين لا يستطيعون تقديم احسن ما عندهم لو لم يشعروا بالثقة ، وهم في الوقت نفسه يشعرون بالإحباط والغضب عندما يطالبون بتحمل المسؤولية عن أداء أعمال لم تتاح لهم فيها أي سلطة ، ولهذا يرى كل من ديمينج وجوران أن تمنح الإدارة الدعم والتفويض للعاملين وأن تشركهم في صناعة القرارات ، وبخاصة المتعلقة بهم على نحو مباشر.

فالتفويض معناه إعطاء العاملين نطاقا واسعا من حرية العمل ، حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المنظمة ، وتوزيع السلطات عليهم وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطرة والابتكار والابداع واكتساب المزيد من الخبرات ، والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف ، ولهذا تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى التخلص من هيرارشية الإدارة التقليدية ، حيث التوجه عادة من أعلى إلى اسفل .

6-4- تعهد والتزام الجميع بالمسؤولية عن الجودة:

إن إعطاء الحرية والتفويض لابد وأن يقابله تعهد والتزام بالمسؤولية عن الجودة ، وذلك لأن ثقافة الجودة لا يمكن إحرازها دون التعهد الشامل والإلتزام الصارم بقواعدها ونظامها ، فاساس إدارة الجودة الشاملة هو أن يقوم كل عضو في المنظمة وعلى أي مستوى مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم منتج او خدمة ، فالتعهد هنا يعني الوعد بفعل الشيء والعزم للسعي المتواصل والدؤوب لمواجهة وتجاوز توقعات العميل .

فالعهد أو الوعد يبدأ اولا من داخل الفرد ذاته - دافع ذاتي - إنه تأكيد على ان المنظمة تحتل موقع القلب والجوهر والروح من اتجاه وشعور المتعهد ، فالولاء والإخلاص للمنظمة وليس للأفراد.

7-4- دعم وتأييد الادارة العليا :

يؤكد كل من ديمينج وكروسبي وجوران على أهمية تعهد الإدارة العليا ، حيث تمثل النقطة الأولى والثانية من نقاط ديمينج (14) إيجاد الاتساق في الهدف اتجاه التحسين والتوافق مع الفلسفة الجديدة - يحددان مهام الادارة - بل إن المتفحص للعناصر (14) لديمنج يجد أنها تصيب في يسمى بالإدارة .

أما بالنسبة لكروسبي فالنقطة الاولى من النقاط (14) تتمثل في تعهد الادارة ، وعموما فإن فلسفة كروسبي في معظمها مكرسة لابتكار ثقافة الجودة والتي من الممكن الحصول عليها من خلال تعهد الادارة .

أما ثلاثية جوران عمليات (التخطيط ، الرقابة ، وتحسين الجودة) فهي تبحث عن دعم الإدارة على كل المستويات ، وبهذا فإن الفلاسفة الثلاث يؤكدون على ان دعم الإدارة العليا عنصر حاسم في نجاح إدارة الجودة الشاملة ، وربما تعود الأهمية الكبيرة لتعهد الإدارة العليا بالجودة إلى أنه يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح منها .

8-4- تصميم استراتيجية الجودة الشاملة :

والتي تتضمن ما يلي :

أ- السياسات.

ب - تحديد العملاء واحتياجاتهم.

ت - تحديد أطر ومراجع الجودة .

ث - إقامة أهداف ومحاور وأغراض التحسين المستمر.

ج - تدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز.

ح - نشر رواية مشتركة تقوم على الجودة في المنظمة ككل .

خ - إدارة التغيير وتوجيهه بالمنظمة نحو تحقيق أهداف الجودة .

د - إزالة الحواجز التي تمنع الجودة العالية للعمل من خلال إحتواء العاملين في صناعة القرارات وتفويض العاملين ومنح فرص المشاركة وتحمل المسؤولية .

هـ - خلق البيئة الداعمة للجودة من خلال استبعاد اللوم والخوف لدى العاملين.

9-4- التركيز على العمليات :

أي أن إدارة الجودة الشاملة لا تركز على عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة ، ولكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عملية من عمليات المنظمة ، و من ثم يرى الآن وشافي: " أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة ، فهدف إدارة الجودة هو الحصول على منتج خال من الأخطاء والحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة ، تقوم بتأسيس الجودة داخل خطوات عملية الإنتاج .

10-4- التدريب والتعليم المستمر:

إن رسم سياسة التدريب والتعليم المستمر لقوى العمل في المنظمة هي الإدارة العليا في تأسيس إدارة الجودة الشاملة ، فهي التي تقوم بتعزيز وتدعيم المنظمات وذلك للإعتبارات التالية :

أ- أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في المنظمة ، فأتمن ما تمتلكه المنظمة ليس الاصول المالية ، بل هم الافراد الذين يعملون فيها وما يحملونه في رؤوسهم ن ومستوى قدراتهم على التعاون معا .

ب - أن مشكلات الادارة كما يؤكد جوران : " ترتبط باخطاء العنصر البشري وذلك لأن الاشخاص في صورتهم العادية موارد غير جاهزة للإستعمال ، وأن الادارة لابد وأن تجد الطرق لتجهيز عقولهم ولتعظيم قدراتهم ومهاراتهم".

ج - أنه عندما يتم الحديث عن التحسين المستمر للنظام ، فيجب أن تضع المنظمة في اعتبارها أن الناس هم أيضا أجزاء مهمة وحاسمة من النظام ، ويجب تحسينهم هم انفسهم بشكل مستمر لأنه لا يوجد شئ في الحياة ساكن ، إما أن يتحسن أو يزداد سوءا .

د - أن كل شخص في المنظمة لابد وأن يكون قادرا على معرفة موقع المنظمة القائم ، واين تريد أن تذهب؟ المستهدف، وكيف لها أن تحصل على ذلك - الوسائل - أي ضرورة معرفة العمليات وعلاقات السبب والنتيجة .

- أهمية التدريب والتعليم في ادارة الجودة الشاملة:

ركز فلاسفة إدارة الجودة الشاملة على التعليم والتدريب حيث تحدث كل من ديمينج وكروسبي وجوران عن ذلك :

أ- **فديمنج** ركز بقوة على التعليم والتدريب ، حيث تحدث في النقطة السادسة من نقاطه (14) المشهورة عن تدريب كل العاملين ، ثم عاد في النقطة (13) فيصف الحاجة لإعادة التدريب للإحتفاظ بالقدرة على مسايرة الحاجات المتغيرة للعمل ، من خلال تغيير العملية والمنتج ، واكد ديمينج خاصة على التدريب على الاساليب الإحصائية .

ب - **كروسبي** : إهتم هذا الاخير بالتعليم والتدريب ، حيث أكد في النقطة (8) من نقاطه (14) على تعليم وتعليم الجودة من خلال تطوير ثقافة الجودة داخل المنظمة .

ج - **جوران**: في نقاطه (10) ذكر التعليم إلا أن ذكره هذا كان غير واضح مثل سابقه.

- أولوية التعليم عن التدريب في ادارة الجودة الشاملة:

يرى البعض أن ادارة الجودة الشاملة تركز على التعليم ، لأنه يحافظ على تنمية عقول الناس بصورة مستمرة ، فالتعليم لا ينتهي اما التدريب على المهارات فينتهي عندما يتم تعلم المهارة فقط وهذا عكس الادارة الكلاسيكية التي تعتمد على التدريب ، أما البعض الآخر فيرى ان ادارة الجودة الشاملة يجب أن تركز عليهما الاثنان ، لأن ذلك يتطلب قوى عاملة ذات مهارات متعددة منها:

- القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة .

- العمل في فريق .

- تحسين الاتصالات .

- أساليب حل المشكلات .

- الاساليب الاحصائية .

- التقويم والتطوير الذاتي .

4-11- الشمولية:

الشمول في إدارة الجودة الشاملة يشير إلى: " تمام الشيء واكتماله واحتوائه على كل العناصر والمكونات اللازمة في تكوينه ، وعليه يتخذ مفهوم الشمول على ثلاثة جوانب هي:

أ - العمليات:

فالجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات وفي جميع المجالات .

ب - المهام والوظائف:

يجب ان لا تحتل إدارة الجودة الشاملة نشاطا منفصلا ، إنها لا تكون شيئا منفصلا ، ولا شيئا يفعلبالإضافة إلى النوضوعات التنظيمية الأخرى ، بل إنها تكون حول كل عمليات وجوانب التنظيم وكل شيء تقوم به المنظمة .

ج - العملاء: (الأشخاص)

يتضمن مفهوم الشمول كل الاشخاص الذين لهم صلة مبيباالاشرة او غير مباشرة بالمنظمة ، فهي يجب أن تحقق الرضا الشامل للعميل من خلال تلبية كل احتياجاته الحالية والمستقبلية ، وأن يتعاون الكل سواء اكانوا في داخل التنظيم أو خارجه ، ولا بد أن تتضافر جهودهم للوصول إلى الجودة الشاملة ، فالشمول قد يتضمن ايضا عمليات إجتماعية مساندة لأنشطة المنظمة .

4-12- بناء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات: بنك المعلومات

تعتمد إدارة الجودة الشاملة بقوة على جمع البيانات بصورة جديّة وتحليلها كوسيلة لرقابة الجودة وقياس التغيير، وكوسيلة للتحسين المستمر وهذا ما يتطلب امتلاك معلومات لقياس أين نحن ؟ - الموقع - ولتحديد أين يجب أن نكون؟ - الهدف - .

وتتق إدارة الجودة الشاملة بقوة في - الإدارة بالحقائق - أو ما يسمى ببنك المعلومات ، حيث تقود البيانات والمعلومات الدقيقة ذات المعنى بصياغة القرارات الادارية ، وربما يرجع ذلك إلى أن الجزء الاكثر حيوية ودلالة في دنامية الجودة ، حيث يأتي ذلك من إنسيابية المعلومات بحرية ، ومن تبادل وتشاطر البيانات والمعلومات حول الظروف والحاجات المتغيرة الحالية كانت أو المستقبلية .

وهذا طبعا يتطلب إعطاء فرص للعاملين لان يقدموا البيانات والمعطيات حول انشطتهم المختلفة ، وأن يأخذوا المبادرة في جمع البيانات وتحليلها وتوليد معلومات ذات معنى ، وان تكون عملية جمع البيانات والمعلومات عملية منظومية متكاملة وشاملة للمصادر الخارجية والداخلية وللبيانات الكمية والنوعية ن وهذا يتطلب أيضا وعلى نحو كبير إنشاء بنية تحتية مرتكزة على الكمبيوتر ونظم جمع المعلومات الحديثة ، وتحليلها وتوليد المعلومات ذات المغزى ثم إعادة بثها لتحسين معدل سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة .

4-13- التغذية الراجعة :

تشكل التغذية الراجعة حلقة مغلقة قوية في اي عملية من عمليات ضمان الجودة ، وذلك لأن التغذية الراجعة تتيح لمبادئ ادارة الجودة الشاملة السابقة إمكانية تحقيق النتائج المطلوبة ، فهي تبدأ من اكتشاف حاجات العملاء واحتياجاتهم ، وذلك من أجل تدعيمهم في المشاركة في إرشاد القرارات الادارية اليومية المتعلقة بالعمليات والانشطة داخل المنظمة .

أ- المعالم المميزة للتغذية الراجعة لإدارة الجودة الشاملة:

تقوم نظرية الجودة الشاملة على المحفزات الداخلية بدلا من المحفزات الخارجية يقول ثريبوس: " أنه من اصعب الجوانب التي ربما نود إهمالها من النماذج التقليدية هو استخدام الدوافع والحوافز الخارجية ، لدرجة اننا نعتقد أن عملنا لا يكون جيدا إذا تركناها ومن الامثلة على الدوافع والحوافز الخارجية ما يلي :

- التنافس على الجوائز: ترفيات علاوات...

- التهديد بالعقاب في حالة الاداء الضعيف .

- التقدير الجيد حسب القدرات .

- النقد دون تقدير الانجازات .

أما الدوافع أو المحفزات الداخلية فمنها :

- اتقان العمل والمشاركة في صياغة القوانين التي يتم بناء عليها الاعتراف بالعمل الممتاز.

- المشاركة في عملية إتخاذ القرارات .

- التقييم الذاتي للعمل .

- الاعتماد على التحسين الذاتي لقدرات العاملين وجعلهم قادرين على الاستجابة .

4 - عمليات إدارة الجودة الشاملة:

1-4- القيادة:

القيادة هي القدرة على تطوير رؤية تدفع الآخرين للتحرك مع الرغبة في ذلك ، والقائد في ادارة الجودة الشاملة يعرف بأنه: " الشخص الذي يؤثر في سلوك الآخرين ويدفعهم الى اعتناق وقبول مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ، فالقيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك ن تمثل العامل الجوهري في قدرة إدارة الجودة الشاملة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمنظمة ، إنها تمثل عنصرا أساسيا في التنفيذ الناتج للتغيير على نطاق واسع ، وبدونها فإن عملية التحسين لا يمكن أن تعزز أو تبقى طويلا ، وذلك لأن الناس بدون قيادة لائقة يسعون لتكوين بيروقراطيات فاقدة للوعي.

أ- دور القائد في إدارة الجودة الشاملة:

القائد في إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتعهد ويلتزم مبدئيا بالدور الذي سوف يؤديه ، لذلك فهو يوضح الحاجة ويضع الرؤية ويحدد الغرض الأساسي والأهداف ، وكذلك يحدد متغيرات أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، ويحتاج لأخذ منظور طويل المدى والقدرة على دفع الآخرين للعمل في المنظمة .

ب - أهداف القيادة في إدارة الجودة الشاملة:

تهدف القيادة في إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :

- إحداث تغيير ثقافي منشود .

- التركيز على إدارة ورقابة عملية الجودة لا الأشخاص .

- التركيز على العميل من خلال تفويض أولئك الأشخاص المسؤولين عن العملية لمواجهة وتجاوز توقعات العميل ، من خلال اختيار المنهج الملائم .

- تقوم قيادة الجودة الشاملة على مساعدة الأشخاص على صناعة القرارات القائمة على الحقائق .

- تسمح إدارة الجودة الشاملة بالاندماج التام والشامل والفاعل في الأدوار القيادية .

- تتحمل قيادة إدارة الجودة الشاملة المسؤولية التامة عن ابتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية .

- تذهب إدارة الجودة الشاملة في صناعة القرارات في كل حالة ، إلى أولئك الأشخاص الذين يملكون معرفة أكثر عن هذه الحالة - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب - .

- تقوم إدارة الجودة الشاملة بتعزيز تحسين العمليات من خلال - العمل الجماعي وبناء فرق العمل -

- القيادة بدون خوف : وذلك من خلال :

- خلق وابتكار البيئة التي تشجع الناس على الحديث بحرية وأخذ المبادرة .

- تشجيع العاملين وتقدير إنجازاتهم ومساعدتهم على الانتقال إلى نجاحات أعظم .

- تعمق لديهم التقدير الذاتي والإيجابي .

- تسعى إلى خلق الشعور العائلي داخل المنظمة .

- القيادة بإعطاء المثل:

تنطلق قيادة إدارة الجودة الشاملة في سعيها إلى إحداث التغيير الثقافي المطلوب ، حيث تعمل القيادة كنماذج للعمل فترسل الاشارات والعلامات التي تشير إلى النجاح بالمنظمة .

- الافعال قبل الاقوال :

أو تعدي مرحلة الحديث ، فالقائد يجب أن يفعل ما يقول بحيث ينسجم القول مع العمل ، فالقيادة يجب أن تجتاز مرحلة الحديث من خلال أن تصبح الجودة المكون الأكثر أهمية للعمل .

ج - أنماط القيادة في إدارة الجودة الشاملة:

إن نمط القيادة الذي تقوم عليه ادارة الجودة الشاملة يختلف تماما على تلك الانماط القيادية ، فالقائد في ادارة الجودة الشاملة هو الذي يمتلك القدرة على الادارة من خلال التجول داخل المنظمة ، والوجود في الموقع وسط العاملين - تحقيق التميز- لا يمكن أن يأتي من خلال الاتصال من وراء المكاتب - الجلوس على المكاتب - ولكن من خلال الاتصال المباشر بالخط الأمامي للعمل والعمليات الخاصة بالمنظمة ، هذا النمط من القيادة يساهم في توصيل الرؤية والقيم الخاصة بالمنظمة للآخرين ويقوم بنشرها بين الأعضاء والعلماء ، فالقائد في إدارة الجودة الشاملة لابد أن يمتلك السمات والخصائص التي تمكنه من النجاح في أداء ادواره .

د - سمات وخصائص القائد في ادارة الجودة الشاملة:

- القدرة والقوة.

- المهارة في مواجهة الظروف الغامضة .

- المثابرة بكسب ثقة الآخرين .

- الثقة بالنفس .

- القدرة والرغبة في التأثير في الآخرين .

وعليه يجب أن تتوفر بعض المهارات الضرورية لإنجاز أهداف إدارة الجودة الشاملة منها -

- القدرة على الاتصال بنجاح مع الآخرين.

- القدرة على بناء الفريق .

- القدرة على القياس والحكم على الأشياء .

- ميسر ومسهل لمهمة الآخرين .

- معلم لمهارات العمل بالمنظمة .

- القدرة على صناعة القرار.

- القدرة على التخطيط وبناء الاستراتيجيات .

- القدرة على الادارة الذاتية .

2-4- التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:

بما أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على التنسيق والاهتمام بالعمليات وليس بالأشخاص، فلا بد و أن تقوم على استراتيجية طويلة المدى وذلك لضمان الجودة ، فالمبدأ الاساسي لإدارة الجودة الشاملة قبول التعهد والالتزام طويل المدى للتحسين المستمر، وهذا يتطلب رؤية للمستقبل وخططا طويلة المدى لجعل هذا التعهد والالتزام ممكنا ، ويرتبط هذا المنظور على تطوير الاجراءات العملية التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة - ضمان الجودة - ولذلك يؤكد سالييز والمشاهير الثلاثي على المدخل الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

أ - سالييز:

يؤكد على بناء رؤية استراتيجية قوية تمثل واحدة من أهم العوامل الحاسمة للنجاح بأي منظمة ، ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل واحدة من البنود الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة ، ولأنه بدون التوجه طويل المدى الواضح فإن المنظمة لايمكن أن تخطط لتحسين الجودة .

ب - ديمينج:

يؤكد في أولى نقاطه (14) على خلق اتساق في الهدف وهذا يمكن فقط إنجازه في اطار استراتيجي ، كما يؤكد في النقطة الاخيرة على ابتكار وبناء مناخ مستمر يعزز تنفيذ باقي النقاط .

ج - جوران:

يؤكد على تكوين مجالس الجودة كمرشد لعملية التحسين المستمر للجودة .

د - كروسيبي:

في النقطة (2) من نقاطه (14) تقوم على ابتكار فرق التحسينات المستمرة للجودة، وهذا التأكيد على الاختراق المتتابع لعملية تحسين الجودة ، يتضمن ابتكار أساليب تشخيص وتحليل المشكلات وتتبع جذورها ، وأساليب حل المشكلات وتنظيم الأولويات والموارد وهذا كله سعياً لوضع رؤية طويلة المدى لتحسين الجودة .

هـ - دور الإدارة العليا:

وذلك بالتعاون مع المنظمات الحكومية والعامية في وضع الخطط طويلة المدى والتي ينبثق عنها خطط تكتيكية إجرائية على المستوى التنفيذي للإدارة المتوسطة ، وما تلبث أن تتحول أهداف وأغراض الإدارة المتوسطة إلى خطط إجرائية على المستوى العملي التطبيقي في كل مستويات المنظمة.

3-4- التنظيم:

التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات، فالتنظيم في مدخل إدارة الجودة الشاملة يتحول من البنية البيروقراطية الرأسية - السلطوية - إلى بنية إدارية مسطحة على نحو كامل، حيث يأخذ تنظيم الأعمال الشكل الأفقي ، حيث تتدخل الأعمال والتخصصات المختلفة مع بعضها البعض ، بحيث تكون شبكة من العلاقات المتداخلة ومن ثمة فإن هذا المدخل يقطع ويزيل الحدود الفاصلة بين التخصصات والعلوم المختلفة ، و يجعل العملية سلسلة من الخطوات المتداخلة والمترابطة.

يرى **ساليو** : " أنه لا يوجد شكل واحد صحيح للتنظيم الخاص بإدارة الجودة الشاملة ، حيث تكون بعض الابنية التنظيمية أكثر مناسبة وملاءمة من الأخرى ، وذلك لأنها يجب أن تلائم وتيسر عملية إدارة الجودة الشاملة ، ولكن النقطة التي لا يختلف عليها إثنان هي أن منظمات إدارة الجودة الشاملة تستبعد كلية التنظيمات الهرمية العمودية ، وتتحول إلى تنظيم ذو بنية أكثر جاذبية وذات روابط متداخلة ومتفاعلة وقوية عبر المنظمة ، وعموماً فإن الابنية التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة تتميز بمجموعة من الملامح والخصائص البارزة منها :

أ- أن التنظيم يوجه ملكيته نحو خدمة العملاء ولتحقيق هذا الهدف فإن كل الأجزاء والانظمة بالمنظمة يجب أن تتكاتف ، لأن النجاح لأي وحدة بالمنظمة يؤثر في أداء الكل .

ب - أن منظمات إدارة الجودة الشاملة تنظم حول العمليات وتوجه بها ، على عكس المنظمات التقليدية التي تبنى حول الوظائف .

ج - ان عمليات المنظمة يمكن تحسينها فقط من خلال إشراك كل العاملين في المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا ، عبر النظام الأفقي في مرور الاعمال وعلى التعاون بين الوحدات والاقسام المختلفة ، لإنجاز الاهداف بدلا من التنافس فيما بينها .

د - أن الناس في هذا التنظيم يتحملون المسؤولية المباشرة عن مجالات انشطتهم الخاصة ، بالإرتباط والتعاون مع الانشطة المشابهة والمكملة ، وتنشأ المسؤولية من التفويض المعطى لكل الأعضاء على كل المستويات .

هـ - أن هذا التنظيم يعزز ويستند بقوة على فرق العمل ذات الادارة الذاتية ، إنه يدعو وينادي إلى مدخل - لا تتدخل - للإدارة مع التأكيد على إعطاء التسهيلات أكثر من إعطاء الأوامر ، وبهذا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تركز على الفلسفة اللامركزية في الإدارة .

و - ان هذا التنظيم يتبنى المدخل المنظومي حيث ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح مما يساهم في تقديم رؤية شاملة للتحسين .

5-4- الاتصال :

يعرف الاتصال : " بأنه عملية إرسال الاشارات والرموز والرسائل التي تحفز وتثير التفكير المستهدف في عقل الشخص" ، وتكون عملية الاتصال فعالة عندما يدرك المستقبل الهدف من الرسالة وتستقر في إدراكه ، وتأخذ المسلك والفعل المرغوب من قبل المرسل ، وتمثل شبكة الاتصالات الجيدة عنصرا مهما في إدارة الجودة الشاملة ومكونا حيويا في محاولة التحسين المستمر ، إنها تلعب في ثقافة إدارة الجودة دورا رئيسا في إنجاح اهداف المنظمة .

أ - دور وأهمية الاتصالات في إدارة الجودة الشاملة:

قلنا سابقا أن المنظمات الحديثة تقوم على إقتصاد المعرفة والمعلومات (الحقائق) ، ولهذا تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الاستفادة من كل المعلومات والرسائل الوافدة من العاملين ومن كل المستويات وعلى نحو متواصل ، وذلك من أجل إستثارة وتحفيز قواهم ومهاراتهم العقلية وذلك لتحسين عملياتهم حتى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة من اول مرة .

ب - اهمية الاتصالات الأفقية في إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة الاتصال الجانبي - الأفقي - أكثر من اعتمادها على الاتصال الرأسي - المتعامد - حيث تصبح الاتصالات الأفقية عملا يوميا بين الاقسام والوحدات المختلفة وعلى كل المستويات التنظيمية ، وبطريقة إنسيابية ومرنة فهم لا يتخوفون من الاتصالات بل يتمتعون بحرية كاملة في وضع إقتراحاتهم التي قد تساهم في تحسين اعمالهم والمنظمة بوجه عام .

ج - طرق واساليب الاتصال في إدارة الجودة الشاملة:

تتنوع طرق الاتصال واساليبه في منظمات إدارة الجودة الشاملة ن فالإتصال قد يتم من خلال :

- المنشورات والصحف والإعلانات .

- دوائر الجودة .

- فرق العمل ومجالس الجودة ز

- المناقشات والمحادثات عبر الوسائل التكنولوجية.

د - شبكة الاتصالات والآثار المترتبة على سلوك العاملين:

- فعل الاشياء الصحيحة من أول مرة.

- مواجهة توقعات العملاء.

- فلسفة و قيم ومعتقدات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

6-4- الرقابة:

يشير مفهوم الرقابة في غدارة الجودة الشاملة غلى تلك الانشطة التي تقوم بها المنظمة والعاملون بها ، بغية ضمان أن العمليات التنظيمية تقدم منتجات أو خدمات جات جودة عالية .

أ - تعريف رقابة الجودة الشاملة:

هي عملية من عمليات إدارة الجودة الشاملة الهدف منها التأكد من ان الأعمال والإجراءات تتطابق وتتماثل مع إطار المعايير الموضوعة لها ، وتقويم ما إذا كانت معايير المنتج أو التصميم تم الوصول إليها ومقابلتها بواسطة المنتج أو الخدمة النهائية أم لا .

وتعرف أيضا على انها جملة الإجراءات المفصلة لضمان أن الأهداف تم الوصول إليها ، وأن الاداءات تتطابق مع المواصفات والخصائص المحددة : " إنها ميكانيزمات داخل المنظمة لصيانة وتعزيز جودة التدابير ، وتهدف أساسا لتحديد مدى الوفاء بالمعايير المحددة للجودة ضمن عملية الإنتاج أو الأداء عموما ومن ثم تحسين جودة المخرجات".

ب - مراحل الرقابة فيإدارة الجودة الشاملة.

إن عملية رقابة الجودة عملية ليست ختامية تتم على المنتج النهائي ، ولكنها عملية تتم في كل خطوة من خطوات عملية الانتاج ، وتشمل كل عناصر المنظمة بدءا بالمدخلات وأنتهاء بالمنتجو يشارك فيها كل العاملين بالمنظمة ، إنها الرقابة لكل عمليات التحول التي تقوم بها المنظمة بإرضاء ملائم لحاجات العميل وبطريقة إقتصادية إستثمارية حيث يحدد جوران ثلاثة مراحل لعملية رقابة الجودة الشاملة:

- المرحلة الأولى: يتم فيها تقويم الاداء الفعلي للعملية.

- المرحلة الثانية: يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة والمقاييس المحددة سلفا .

- المرحلة الثالثة: يتم فيها القيام بالعمل بناء على الإختلافات بين الواقع والمستهدف.

ج - أهداف الرقابة في إدارة الجودة الشاملة:

يرى إشي كوا وهو أحد المرشدين البارزين لإدارة الجودة اليابانية أن رقابة الجودة تتضمن مجموعة من الاهداف ، مثل تطوير وتصميم وتقديم وتسويق الخدمات مع تعظيم قاعدة التكلفة - الفعالية ، والاستخدام الكامل للخدمة مما يجعل العميل يرضى عن الخدمة المقدمة ، ولإنجاز هذا الهدف يجب ان تناضل كل الاقسام بالمنظمة في أنظمة متعاونة - عمل جماعي - لإعداد تنفيذ المقاييس على نحو تام وكامل .

د - اساليب الرقابة في إدارة الجودة الشاملة:

تشكل حلقة مهمة للتغذية العكسية حيث تقوم بتقديم معلومات شاملة حول المنظمة ككل ، لأن إجراءات رقابة الجودة الشاملة تتيح الفرص للحصول على المعلومات المرتبطة بالعملية في الوقت المناسب ، والقدرة على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب سوف يسهل تحديد مشكلات العمل ويسهل عليها وعليه تصنيف اساليب رقابة الجودة ولهذا فهي تصب في أسلوبين رئيسيين هما:

- الرقابة الخارجية:

تقوم بهذه المهمة منظمات أو وكالات حكومية أو وكالات مستقلة للتأكد من مدى توافق المؤسسات مع شروط ومعايير الجودة المحددة ، وقدرتها على توظيف وإستغلال الموارد المحددة لها لتحقيق الاهداف المحددة و من أنواع هذه الرقابة :

- الإعتماد المؤسس .

- التقارير السنوية .

- المحاسبة .

ينتقد هارفي لي نظام الرقابة الخارجية لجودة كونه يؤدي إلى الإذعان من قبل المنظمات أكثر من كونه أداة فعالة لقياس الثراء أو التغيرات في العملاء انفسهم ، كما يذهب ميشال ان المحاسبية الخارجية قد تعمل في إتجاه مضاد للملامح اللامركزية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة مثل:

- رضا العميل .

- التنظيم الافقي .

- تفويض السلطة.

- الرقابة الداخلية:

هي اساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تركز على الرقابة الذاتية أو الدالية ، والتي تنشأ في كل وحدة من خلال التعاون بين جميع العاملين في كل المستويات ، لقياس وتصحيح الاخطاء بهدف إرضاء عملاء المنظمة ومن انواع هذه الرقابة:

- عمليات فحص الجودة .

- عمليات مراجعة الجودة .

- عمليات تقييم الجودة .

وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقوة على مبدأ التقييم الذاتي.

- مفهوم التقييم الذاتي:

تعزز إدارة الجودة الشاملة التقييم الذاتي وتعتبره كجزء من عملية التحسين المستمر، ويشرح كلاسيير الاهمية المتعلقة بالتقييم الذاتي في منظمة الجودة بقوله: " أن الإختلاف الرئيسي بين الناس السعداء وغير السعداء ، هو أن الناس السعداء دائما يقومون سلوكياتهم ويحاولون بصورة دائمة تحسين ما يفعلونه ، أما الناس غير السعداء على الجانب الآخر دائما ما يقومون سلوك الآخرين ويقضون أوقاتهم في النقد والشكوى والحكم على الآخرين في محاولة لإكراههم على تغيير ما يفعلونه".

