

## مقياس علم اجتماع المنظمات

### 1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor (1915-1968)

تعد نظرية الإدارة العلمية من اقدم النظريات وربما من اكثرها شيوعا، ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر، مرتبطة بجهود رائدها فريدريك تايلور الذي يطلق عليه " ابو الإدارة العلمية . نشر عام 1911 كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية "اوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل. تمثل الإدارة العلمية إحدى المداخل التحليلية الهامة في معالجة التنظيمات، لأنها قامت على أسس علمية تجريبية، شكلت بدائل عن اسلوب المحاولة و الخطأ، فقد اتبع فيها تايلور أسلوبا يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج، من اجل الوصول الى رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية، خصوصا وأن هذه النظرية قد جاءت في مرحلة معينة، اتسمت بنقص المهارة، وتدني الكفاءة، وركود الإنتاج، مما هدد النشاط الصناعي والإقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسات والنظم الإنتاجية الرأسمالية، فكان لابد من البحث على افكار جديدة، وأساليب عمل مختلفة تستند الى المنهج العلمي.

ويتلخص اسلوب الإدارة العلمية عند تايلور في ان هناك دائما طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل وانجازه بشكل علمي يضمن اختصار الوقت، تقليص التكاليف ولكن زيادة الإنتاجية ومضاعفة المردودية، مما يحقق اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في انتاجية الأفراد.

## التجارب التي قام بها تايلور:

### **1- تجربة رفع الكتل المعدنية:**

أجرى تايلور تجربة لرفع الكتل المعدنية على مجموعة تتكون من 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات ، كان العامل الواحد عند بدأ التجربة يرفع ما معدله 12.5 طن من الخامات يوميا ، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طن باليوم و ب 43% من وقت العمل فقط ، حيث أن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط . وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل مسبقا و بالأدوات اللازمة للقيام بالعمل و تحديد الوقت المناسب لإتمامه ، وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته بالرغم من ذلك استلزم استغنائه عن 7/8 من أفراد المجموعة التي بدأها لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم ، وإذ لم يكونوا قادرين على الأعمال المطلوبة إليهم.

### **2- تجربة جرف الخامات:**

تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم و قد تبين له أن استعمال العمال نفس الأدوات لجرف المادتين كان سببا خفض الإنتاج ، حيث أن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم ، ولتدارك ذلك فقد أُلزم الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وبإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل المناسبة مما أدى إلى توفير سنوي في التكاليف بين 75- 80 \$ سنويا

### **3- تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:**

كانت تجربة الآلات بمدخلات الإنتاج استمرارا لتجارب بدأها قبل أن ينتقل إلى شركة بيت لحم للفولاذ وتتعلق بالطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة مما أدى به إلى الوصول إلى براءة الاختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية ، أدى إلى تقليص الوقت اللازم للعمل الى 1/3 الوقت السابق.

## مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

يمكن تلخيص اهم افكار نظرية الإدارة العلمية، والتي شكلت مبادئ علمية تركز عليها اساليب العمل الجديدة، لزيادة الإنتاجية، ورفع الكفاءة لدى كل من العاملين ومؤسساتهم على النحو التالي :

- الإدارة علم له أسس و قواعد واضحة يمكن تطبيقها في كافة المجالات ( اختيار العمال و تدريبهم بطريقة علمية/ تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات بدلا من المحاولة و الخطأ)
- تقسيم العمل بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءا بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا، إعتمادا على التخصص.
- قياس العمل وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة و الزمن، للخروج بالزمن الأنسب للأداء النموذجي الأمثل، ثم تدريب العمال عليه، لتفادي الحركات الزائدة المضیعة للوقت والجهد.
- الحوافز: ركز تايلور على الحوافز المادية، حيث وضع نظام الأجر بالقطعة و هو نظام للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع المنتجة خلال نفس الفترة، يتم رفع أجرة القطع المنتجة جميعها.
- الأخذ بالأساليب العلمية في الإدارة يرفع الإنتاجية و يقلل التكاليف بالتالي زيادة أجور العمال تحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.

## 2- نظرية المبادئ التنظيمية لهنري فايول Honry Fayol (1925-1841)

يعتبر هنري فايول أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وان افكاره تأثرت بخبرته الميدانية في ادارة احدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 11 عام، عاصر هذا المهندس الفرنسي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثر بكثير من افكاره. فكلاهما ركزا على المدخل العلمي في الإهتمام بقضايا العمل والإدارة. انصب اهتمام فايول على مستوى الإدارة العليا ثم تدرج من القمة الى اسفل المستويات. وقد نشر فايول نتائج ابحاثه الإدارية في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامه " الذي اصدره عام 1916 ،وقد اوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، وصنفها في ست مجموعات رئيسية هي:

1 الأنشطة الفنية: وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع .  
2الأنشطة التجارية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع، الشراء، وكل ما يخص التبادلات التجارية .

3 الأنشطة المالية: تتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة عقلانية

4 الأنشطة الأمنية: ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع و الأفراد العاملين به

5 الأنشطة المحاسبية: تضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية .

6 الأنشطة الإدارية: تشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الدارية.( تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه..)

### الصفات الإدارية الواجب توفرها في الإداريين:

- الصفات الذهنية و العقلية: القدرة على الفهم،الدراسة و التعمق، الحكم و التقرير.

- الصفات الجسمية: الشباب، الصحة، القوة
- الخبرة و التجربة: مكتسبة من الواقع
- الصفات الخلقية: الولاء التنظيمي، حب العمل و تحمل المسؤولية
- الصفات الثقافية: الإلمام بالامور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة

### المبادئ الإدارية حسب فايول:

1 تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.

2 السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر فايول تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، و هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين. أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عائق المدير لقاء حصوله على السلطة.

3 الإنضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الوامر وتطبيق نظام التأديب

4 وحدة إصدار الأمر: يشير الى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى اوامره من رئيسه المباشر فقط .

5 وحدة التوجيه: فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب ان ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط

6 مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الأهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين

7 مبدأ المكافأة والتعويض: أي وجود نظام عادل للأجور والحوافز التي تحقق الرضا للعامل.

8 مركزية السلطة: تركيز السلطة في شخص تم تفويضه في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

9 المساواة في المعاملة بين جميع العاملين لتحقيق العدالة بينهم بالتالي كسب ثقتهم وزيادة اخلاصهم للعمل.

10 الترتيب المنظم: ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء

11 ثبات الموظفين في العمل: ويقصد بهذا المبدأ استقرار افراد القوى العاملة في اماكن عملهم اطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والإستفادة من الخبرة، دون اهمال جانب الإستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة النتاجية.

12 تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى افراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة، ويساعدهم على ابراز قدراتهم

13 تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا الى الدنيا

14 بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي

### تصنيف فايول لوظائف الإدارة:

- التنبؤ و التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- التنسيق
- الرقابة

### 3- البيروقراطية لماكس فيبر Max Weber

(1864-1920)

يقر الكثير من الباحثين والدارسين بأن ماكس فيبر له فضل تقديم أول صياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيمات وأساليب تسييرها بطريقة عقلانية و قد شكلت نظرية فيبر عن النموذج المثالي للبيروقراطية نقطة انطلاق لنظرية الإدارة العلمية، التي ركزت على مقارنة التنظيم كنسق مغلق، يستند اساسا الى الجوانب الرسمية، مستبعدين بذلك الأبعاد غير الرسمية من مجال الدراسة السوسيولوجية.

إن مقارنة فيبر للبيروقراطية كنوع من أنواع التنظيم الإجتماعي يأخذ طابع الشكل الهرمي، يقوم على مبدأ تقسيم العمل، المرتبط بقواعد وظيفية صارمة، وبمستوى عال من الكفاءة الإدارية، يخضع بالضرورة للسلطة القانونية والترشيد Rationalization في معاملاته واجراءاته التنظيمية، يجعل منها تنظيم عقلاني وأداة اكثر كفاية ومعقولة ورشد في ادارة التنظيمات ذات الحجم الكبير، ويتميز هذا التنظيم بعدد من الخصائص و التي يتصف بها النموذج المثالي للبيروقراطية يمكن اجمالها في:

1 تقسيم الأعمال وتحديد الإختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة

رسمية تتم في اطار القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، وبالتالي غلق المجال أمام تدخل النواحي الشخصية في العمل، لأن التنظيم البيروقراطي قوامه نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم

2 تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على اساس موضوعية تتعلق بالكفاءة، بالخبرة

المهنية، وبما يتلاءم وطبيعة العمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل، وتحدد منزلة الفرد وفقا لمكانته في التدرج الهرمي ويؤخذ في الإعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الإجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية أو على الأقل مهنة اولية لشاغل المنصب

3 الإعتداع على التدوين الكتابي لا الشفوي في اصءار القواعد والتعليمات التي تضبط وتضمن السير الحسن للمنظمة، من خلال تحديد المهام بشكل موثق ودقيق، بحيث يتمكن كل فرد في المنظمة من فهم واستيعاب خصوصية دوره في المنظمة

4. العقلانية والترشيد في تسير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، فالمنظمة البيروقراطية هي منظمة تستند الى المنطق العقلاني، لا الى المنطق الشخصي في التعامل مع الأفراد، وتسير الشؤون التنظيمية بالمؤسسة

5 تءرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي، تتمركز السلطة في المستويات العليا، التي تتولى الوظائف الإدارية، الإشرافية أما المستويات الدنيا فتختص بالمهام التنفيذية

6 الفصل بين الملكية والإدارة، فمالكي رؤوس الأموال ليسوا بالضرورة هم المسيرون، كما تفصل البيروقراطية الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف

7. نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة افراد القوى العاملة بشكل يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية، ومؤهالتهم، وخبراتهم، فالمحسوبة وعلاقات القرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي

8. حفظ الأسرار والأمانة المهنية، يجب أن يراعي أكثر ما يمكن السرية والإلتزام بها في اعمال المنظمة، وتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنظمة، فالمنظمات العسكرية والأمنية تفوق بها مستويات السرية عن بقية التنظيمات الحكومية والاجتماعية

9 الأمن الوظيفي الذي يشعر به الموظف عندما تكرسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، وي طرح مجموعة حقوق وامتيازات، تتعلق مثال بزيادة الراتب، المكافآت، الترقية على اسس موضوعية تتعلق بالأقدمية أو الإنجاز أو كليهما، الحماية من الفصل التعسفي، ثم التعويض في مرحلة الشيخوخة وغيرها.

## 4- مدرسة العلاقات الانسانية- إلتون مايو Elton Mayo

(1880-1949)

يعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، التي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها الى التنظيم من زاوية ميكانيكية، فاعتبرته نسق مغلق، يتحكم العنصر التكنولوجي، والعمل الآلي للأفراد في رفع إنتاجيته كما تعاملت مع العمال ككيانات تعمل بدافع اقتصادي وهو ما أثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة مايو ودفعهم للقيام بسلسلة تجارب تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التي دامت خلال فترة (1927-1932) وتمت عبر مرحلتين أساسيتين الأولى كان الغرض منها هو دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية، الظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. أما المرحلة الثانية فقد شكلت نقطة انعطاف محوري لأنها اتجهت نحو افتراض وجود علاقة تأثيرية قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى أدائهم وبالتالي تأكيد اهمية الحاجات النفسية و الاجتماعية للعمال التي تحقق إذا ما تم اشباعها مستوى عال من الروح المعنوية التي تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية.

**التجربة الأولى:** قام فريق العمل البحثي ببناء على الإفتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من اضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية بعمل تجارب بأحد الورشات على مجموعة من العاملين، التي تم تقسيمها الى مجموعتين احدهما ضابطة والأخرى تجريبية، وتم تجريب مستويات عدة من الإضاءة، غير أن مستوى الإنتاج ظل ثابتا الى أن وصلت الإضاءة الى مستوياتها الدنيا، الأمر الذي أدهش فريق العمل نتيجة لثبات مستويات الإنتاج في كل الحالات ماعدا حالات الإضاءة الضعيفة جدا وهذا أمر طبيعي، وقد كانت هذه النتيجة بمثابة عامل محفز ودافع لمجموعة البحث نحو اجراء تجربة اخرى.

**التجربة الثانية:** تتعلق بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة الموجهة للعمال، إذ تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة، وعند قياس مستوى الإنتاج سجل تحسن طفيف في الإنتاجية بمعدلات لا تعبر عن فروق كبيرة في تفسير عالقة الشعور بالتعب، الإرهاق والإنتاجية.

## التجربة الثالثة: انتقل فريق البحث الى فحص فرضية ثالثة تدور حول علاقة

الحوافز المادية بزيادة الإنتاجية، حيث تم تخصيص حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية ثم تم قياس معدلات الإنتاجية، ومرة أخرى لم يلاحظ الباحثين فروق معتبرة في مستوى الإنتاجية يمكنها تفسير التغير في الحوافز المادية وزيادة الأجور التي اعطيت للعاملين بشكل كاف .

وبذلك فقد شكلت نتائج التجارب الثلاث حول الإضاءة، توزيع اوقات العمل، الحوافز المادية التي اجريت في المرحلة الأولى مفاجأة ونقطة انعطاف كبرى لمجموعة البحث جعلتها تراجع فرضياتها الأولى وتوجه اهتمامها في هذه المرحلة الثانية نحو دراسة تأثير عوامل أخرى ليست ذات طبيعة مادية من شأنها أن تؤثر في أداء العامل وتساهم في رفع إنتاجيته. وقد توجه فريق البحث في هذه المرحلة مباشرة للعاملين، فتم استجواب ممن تم اجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لمستوى الإنتاجية في التجارب الأولى المتصلة بالإضاءة، التعب، والأجور، وقد بينت المقابلات مع العاملين بأنهم قد احسوا أن شيئاً ما يحدث من وراء هذه التجارب سيحصل، مما يلزمهم بضرورة المحافظة على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً ويتعرضون لفقدان مناصبهم هذا من جهة، ومن جهة ثانية انهم قد شعروا بأهميتهم في التنظيم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار، وهو ما يعطي دلالة قوية على حجم تأثير العوامل النفسية، المعنوية على معدلات الإنتاجية، وحتى يتأكد فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام بملاحظة ميدانية لسلوك الجماعي للعاملين اثناء العمل، وتسجيل الملاحظات، ثم خلص الفريق الى صياغة مجموعة من النتائج المتعلقة ب - :

1- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والنظام العلائقي الاتصالي بين الرئيس والعامل في التأثير الإيجابي على أداء العامل، وبالتالي في زيادة الإنتاجية.

2- التركيز على البعد غير الرسمي للمنظمة والتعرف على أثر ما يعرف "بالجماعات غير الرسمية أو التنظيم الرسمي" الذي يساعد الفرد على اشباع حاجاته النفسية، تحقيق أهدافه الخاصة ومن ثم الأهداف التنظيمية.

3- الفرد هو محور العملية الإنتاجية واهم عناصر الإنتاج، لذلك يجب أن يحظى بمعاملة جيدة ترفع معنوياته، حتى يتمكن من تقديم الأداء الأفضل الذي يضمن الجودة العالية .

4-المنظمة عبارة عن فضاء أو وحدة اجتماعية تسعى لإشباع حاجات العامل الإجتماعية والنفسية وليس الإقتصادية فقط، ما أدى إلى إنتاج ما يعرف بأنسنة التنظيم.

5-التركيز على المكافآت غير القتصادية والعتقاد بأهمية دورها في توفير الشعور بالرضا، تحديد الدافعية، وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للفرد العامل.

6-الإهتمام بزيادة دافعية الأفراد بالمنظمة عن طريق تصميم نظم الحوافز، وتصميم الوظائف بطريقة تجعلها أكثر قبولا للأفراد، واكثر اثاره لدافعية الفرد للأداء، فتنخفض لديه معدلات الغياب ودوران المهام.

7-التأكيد على اهمية مناخ العمل الجماعي الذي يتقاسم فيه الأفراد العاملين علاقات اجتماعية طيبة و مرحة، مما يؤدي الى ادائهم للعمل بكل نشاط وحيوية.

8-إضفاء البعد الإجتماعي على عدد من العمليات التنظيمية المتعلقة مثال بالإتصال، القيادة، الإشراف، الرقابة للتقليل من هامش البعد الرسمي الذي لا يستحسنه كثيرا العامل، لأنه يشعره بالإختناق والجمود.