

✚ تعريف الطالب بأبرز الاتجاهات الفكرية في علم اجتماع التنظيم والعمل

1- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة النهضة الصناعية التي مست دول أوروبا مثل فرنسا بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية ، صاحب هذه النهضة تطورات هائلة في حركة التصنيع ، كانتشار المصانع الكبيرة هذه العوامل ، دعمها هجرة اليد العاملة من الزراعة إلى الصناعة إضافة إلى زيادة حجم المبيعات دفعت تايلور ومعاونيه خلال محاولتهم لتقديم الحلول المناسبة التي تواجه المصنع خلال تلك الفترة الى الاعتماد على الطريقة العلمية ، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

يعتبر ف. و. تايلور أبا الإدارة العلمية، حيث بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد و الصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة و العشرين من عمره بعد. و خلال سنوات عمله أستطاع تايلور أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال و تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية ،إضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة ووجود حالات الصراع بين العاملين والإدارة، حيث لم تكن ادارة المصنع تحتكم الى أية معايير أو توصيفات لأداء العمل، بل كان يقوم على أساس المحاولة والخطأ، والاختيار العشوائي للعاملين لأداء المهام دون اعتبار لقدراتهم وطاقاتهم لأداء العمل.

من أجل معالجة هذه الوضعيات قام تايلور بالعديد من الدراسات التي استهدفت زيادة الانتاجية وتحسين الاداء مع تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال، من خلال اكتشاف

أنسب الطرق لأداء العمل وتحقيق مصلحة العمل، فركز على تحقيق الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه، مع القدرة على الاستمرار بمقاومة الشعور بالتعب، و تسجيل سرعة في الانجاز بأقل جهد عضلي.

استخدم تايلور في بداية تجاربه نظام "الدفع بالقطعة"، وهو نظام لدفع الاجور كان قد عمل على تطويره بمحاسبة العامل على عدد القطع التي ينتجها.

استمر تايلور في تجاربه وأصدر عام 1903 أول كتاب له بعنوان " إدارة المصنع " الذي ركز فيه على تصوره لفلسفة الإدارة التي يتعين عليها دفع الأجور العالية لعاملها و خفض تكاليف إنتاج كل وحدة فقط من خلال تطبيقها للأساليب العلمية في إدارة وحل مشاكلها التنظيمية والانتاجية، من خلال اختيار العاملين وتدريبهم لتحقيق هذه الأهداف الانتاجية، مع تحسين واقع العلاقة القائمة بين الإدارة و العمال(كثرة الاضرابات عن العمل، البطء في انجاز المهام،التغيب...).

حلّ تايلور كل عمل إلى عناصر أولية مبسطة يمكن تحديدها في حركات، بحيث يوضع لكل واحدة منها زمن معين تؤدي فيه، أين يتعين على العاملين إنجاز وتنفيذ المهام التي تختارها وتحددها وتخططها لهم الادارة مسبقا، و أجرى تجاربه في عدد من المصانع كما تم شرح ذلك آنفا خلال المحاضرة، وتوصل الى جملة من المبادئ.

مبادئ الادارة العلمية:

حدد تايلور في كتابه المعنون " أسس الإدارة العلمية " الصادر سنة 1911 مجموعة من المبادئ الضرورية لتحقيق أهداف العمل وهي:

- ❖ إتباع الاسلوب العلمي في تخطيط و تحليل وتنفيذ كل عنصر من عناصر العمل
- ❖ إتباع الاسلوب العلمي في عملية اختيار و تدريب العمال لتحسين أدائهم

❖ ضرورة التفاهم والتعاون بين الإدارة و العمال لتطبيق هذه المبادئ في المصانع بإشراف

مهندسين

❖ تقسيم العمل و المسئولية بين الإدارة في التخطيط و العمال في التنفيذ

❖ ضرورة تطبيق مبدأ المراقبة الوظيفية و الذي يقضى بوجود عدد من المراقبين المباشرين

لكل عامل.

❖ اقتصار عمل الادارة على النقاط المتعلقة بالنواحي التنفيذية كدراسة الوقت اللازم للتنفيذ

و تقسيم الوظائف الفنية و ترميط المعدات اللازمة للعمل.

توصل تايلور الى أن ربط الأجور بالإنتاج هو السبيل الرئيسي أمام الإدارة لتحفيز العمال على زيادة إنتاجهم، لاعتقاده بأن الدافع الوحيد للعامل من وراء عمله هو الأجر المادي الذي يحصل عليه (الإنسان مخلوق اقتصادي). واعتبر تايلور أن العلاقة بين صاحب العمل والعمالين انما هي علاقة تعاقدية ، يحق للإدارة أن تضع شروطها المناسبة لتحقيق الربح ، وتلزم عاملها بالتنفيذ لتحقيق مصلحة الجميع.

رغم الأفكار العلمية و العملية الجديدة التي قدمتها حركة الإدارة العلمية خلال مرحلة زمنية معينة من البحث و الدعم الذي وجدته من قبل العديد من الباحثين و أرباب العمل، إلا أنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من قبل باحثين آخرين، و التي يتحدد أهمها في النقاط التالية:

❖ عدم الاخذ في الاعتبار انطلاقا من كون العمل ظاهرة فسيولوجية، المظاهر

الفسولوجية التي تظهر على مستوى العامل كالتعب، الملل، الضجر وغيرها.

❖ التركيز على دراسة الناحية الفنية للعمل وأغفل الناحية الانسانية فيه

2-نظرية التقسيمات الإدارية:

يعتبر هنري فايول من رواد نظرية التقسيمات الإدارية أو الإدارة العامة أو التكون، حيث قدم مساهمة واضحة ومهمة في نظرية التنظيم ، أين قسمه إلى ستة نشاطات أساسية وهي:

- النشاط الفني : ويشمل الإنتاج.
 - النشاط التجاري :الشرء والبيع.
 - النشاط المالي : ويشمل تدبير ممتلكات احتياجات المنشأة من رأس المال واستخدامه.
 - النشاط الأمني : يشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة.
 - النشاط المحاسبي: يشمل الجرد وحساب الأرباح والتكاليف والإحصاء.
 - النشاط الإداري: ويشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة
- كما يشير مدخل التقسيمات الإدارية لمجموعة الوظائف الإدارية والتي تتخذ شكل دورة ، أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط ، التنظيم ، والمتابعة كما أن هذه العملية تخص الإدارة العليا وفي حالة ما إذا تمت هذه الوظائف على أكمل وجه فإن التنظيم يكون قد حقق أهدافه المطلوب.

يتفق أصحاب هذا الاتجاه على وجود أربعة مبادئ رئيسة هي:

-الوظيفة : تشابه أعمال ووظائف العمال، دعا إلى وجود تخصصات للوظيفة حسب طبيعة الوظيفة نفسها.

-العملية : تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها وتمييزها للعمال ونطاق المشاركة و بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من المهارات المتشابهة.

-التخصص : أعتبر عملية داخل نطاق تحليل التنظيمات حيث يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل.

-تنفيذ وانجاز الوظائف: يكون حسب كل قسم ، و طبقا للتخصصات الداخلية تؤدي الأعمال وتحقق الأهداف العامة للتنظيم

لم تتوقف إسهامات هذا المدخل في نظرية التنظيم عند وضع مبادئ تنظم نشاط الفرد العامل ، بل توصل فايول الى جملة المبادئ العامة والشاملة التي حددها في نموذجه لتحقيق الأهداف التنظيمية بالطريقة الصحيحة، وهي:

- ❖ تقسيم العمل والتخصص.
- ❖ مبدأ المركزة
- ❖ التسلسل من الاعلى الى الاسفل.
- ❖ وحدة الأمر
- ❖ السلطة و المسؤولية
- ❖ اخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة
- ❖ مكافآت الموظفين
- ❖ قنوات الاتصال
- ❖ اضعاء روح المرح للمجموعة.
- ❖ العدالة

3- مدرسة العلاقات الانسانية:

مفهوم العلاقات الإنسانية من المفاهيم المركزية في نظرية التنظيم حيث يرى كباترك أنها أساليب السلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها بما أنها حسب نوع ديفز نوع العلاقات التي تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، حيث ينظر إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبني على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى

أفضل حالات التكيف والرخاء. وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية.

أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية: لمدرسة العلاقات الانسانية هدفان واضحا وهما:

- فهم السلوك الإنساني
- تحسين السلوك الإنساني

ويتم ذلك من خلال إخضاع السلوك الإنساني للمنهج العلمي في البحث لأنه هو سلوك منتظم وقابل للقياس العلمي وذلك بناء على دلالات واضحة فظواهر السلوك الانساني والاجتماعي ليست ظواهر عشوائية، لذلك فإن الافراد المتشابهون في خصائصهم يميلون إلى التصرف بطرق متشابهة عندما يواجهون مواقف شبيهه.

أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات:

عموما ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في المنشآت ومنظمات الأعمال إلى:

- حركة الإدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين، لكنها اتهمت باستغلال العامل دون مراعاة لطاقاته وحاجاته

- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولتها الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم و تجمع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين.

- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل.

تجارب إلتون مايو:

يُعتبر إلتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث أجرى تجاربه في مصانع متعددة أشهرها تجارب هاوثورن ، أين حاول بحث سبل رفع الإنتاجية من خلال دراسة أسباب الزيادة في معدل دوران العمل، ففي أحد المصانع الأمريكية في فيلادلفيا وجدت إدارة المصنع أن معدل دوران العمل في أحد الأقسام مرتفع جدا بالنسبة لمعدل الدوران في الأقسام الأخرى فوجد إلتون مايو كثرة الشكاوى بسبب التعب بسبب ساعات العمل الطويلة حيث كان العامل يعمل عشر ساعات يوميا وخمسة أيام في الأسبوع، ولا يرتاح خلال ساعات العمل إلا 45 دقيقة ليتمكن من تناول الطعام، وكان العمل يتطلب أن يقف العامل على قدمه فقام إلتون مايو في هذه التجربة على مجموعة من العمال حيث أعطاهم فترات للراحة خلال العملي اليومي، وكذلك تمت أخذ آراء باقي العمال للتعرف على الحلول الممكنة لمشاكلهم في العمل، ونتيجة لذلك فقد زادت إنتاجية العامل مما أدى إلى زيادة دخلهم، ثم ألغى هذا النظام فوجد انخفاض إنتاجية العامل ، ومع إعادة التجربة رجعت إنتاجية العمال إلى التحسن مرة أخرى، ومع مشاركة مدير المصنع بدلا من المشرف ومناقشة العمال في أمر فترات الراحة شعر العمال باهتمام الإدارة بمشكلاتهم وأثر ذلك على الروح المعنوية والذي انعكس في شكل زيادة في الإنتاج.

كما قام إلتون مايو بتجربة بدراسة ظروف العمل مع التركيز على ظروف الإضاءة وأثر ذلك على الإنتاجية، ثم توسعت أهدافه لتشمل أثر التعاون بين المجموعات على الإنتاجية.

وكان لتلك التجارب أهمية كبيرة حيث قام مايو بتقسيم العمال إلى مجموعتين، وقام بتحسين الإضاءة بالنسبة لإحدى تلك المجموعات فوجد زيادة في الإنتاجية مع كل تحسين للإضاءة،

لكنه وجد أن هذا التحسن يصاحبه تحسن مقابل في إنتاجية المجموعة التي تعمل في نفس ظروف العمل، ثم عكس اتجاه التجربة حيث أخذ يخفض في الإضاءة ولكنه وجد أن الإنتاجية استمرت في الزيادة للمجموعتين.

قام إلتون مايو بتجربة أخرى تركز على فترات الراحة، حيث قام بتطبيق فترات راحة ودرس أثر ذلك على الإنتاجية وجد، ومع إلغاء فترات الراحة والعودة للنظام القديم وجد أن الإنتاجية لم تنخفض.

استنتج إلتون مايو أن الإنتاجية لا تتوقف على بيئة العمل فقط، وأن الزيادة في الإنتاجية تأثرت بعوامل أخرى مثل اهتمام الإدارة ومشاركة العاملين في مشاكلهم فإذا كان تحسين ظروف العمل قد ساعد على زيادة الإنتاجية فإن العامل الأهم تمثل في العلاقات الاجتماعية خصوصا بين الإدارة والعمال، وكذلك توصل إلتون مايو إلى أنه لا بد من وجود الحوافز المادية والمعنوية كما أشار إلى أهمية الجماعات غير الرسمية في زيادة الإنتاج.

توصل مايو بعد سلسلة تجاربه إلى أن :

- ❖ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- ❖ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه
- ❖ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط
- ❖ وجود أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية هي تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
- ❖ أن المصنع كمنظمة إنما هو بناء اجتماعي
- ❖ وجود دور كبير للحوافز المعنوية في إثارة دوافع الأفراد للعمل.

❖ شعور العاملين بالاغتراب داخل المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم.