

القسم الثاني

سوسيولوجية الموارد البشرية في المؤسسة

طرحت سوسيولوجيا الموارد البشرية أهمية البعد الإنساني في خلق المافعية، التكامل، التحفيز، وإبداع، المشاركة، تحقيق الأهداف والاستقرار المهني. فترايد الاهتمام بهذا الحقل المعرفي — التطبيقي بشكل كبير. وبخاصة في الآونة الأخيرة، وذلك بتناول مختلف المنفوعات التنظيمية، مما سمح بتطوير نظرية التنظيم، وتبلور تطبيقاتها في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر علم الاجتماع: كالتوظيف، الحوافز، الأجور، العلاقات الاجتماعية، الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، السلامة المهنية ومساهمات كل هذه العمليات في تنمية وتطوير الأفراد باعتبارهم موارد تحتاج لاهتمام وعناية سوسيولوجية خاصة.

ويتم تناول هذه المنفوعات في سياق البيئة الاقتصادية الاجتماعية والقانونية والسياسية التي تحكم مسار المؤسسة أو التنظيم. لهذا فقد خصصنا القسم الثاني من هذا الكتاب لتناول البناء التنظيمي وكيفية استثمار الموارد البشرية، إلى جانب مجموعة عناصر سوسيولوجية تدخل ضمن الحوافز والاتصال التنظيمي، فضلا عن تقديم نماذج واقعية عن تكمين الموارد البشرية والتنمية في الجزائر، على اعتبار أن التكوين الفعال يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقلوة والمهارة؛ ويعطي للمتكون الإحساس بالمسؤولية عن عمله. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن التكوين والتدريب وما إلى ذلك من عمليات أو استراتيجيات تنمية الموارد البشرية هي حجر الزلوية في أي تنمية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن استيعاب الأيدي العاملة ووضع سياسة متكاملة يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين وما إليها من عمليات تبرز غيها كل احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف المهارات. من هنا جاء اهتمامنا بهذه الأبعاد التنظيمية الفاعلة والمشكلة لمسار ومستقبل المؤسسات في عالم متغير.

الفصل العاشر

البناء التنظيمي و استثمار الموارد البشرية

أولاً/ البناء التنظيمي

ثانياً/ تحديد الهيكل التنظيمي

ثالثاً/ الخريطة التنظيمية

رابعاً/ التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

خامساً/ السلطة والبناء التنظيمي

الفصل العاشر

البناء التنظيمي و استثمار الموارد البشرية

تقاس التغيرات في مجالات العلم الاجتماعي بالإطار المفاهيمي وقدرته على معالجة ظواهر محددة من الواقع، على اعتبار أن المتبع لتراث علم من العلوم يلاحظ أن مفاهيمه الأساسية قد ظهرت بصورة متفرقة، لكنها عندما سحلت تحولات واضحة في مساره تبلورت و أصبحت تشكل أنساقا معرفية تتحدى التقليد السائد، وتوجه اهتمام الدارسين نحو قضايا جديدة ترتبط بالواقع المعاش. ولعل أوضح مثال على ذلك ما حدث في مجال إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من تحولات في التصورات النظرية والتوجهات السياسية، نتيجة لما طرحه ظهور مفاهيم جديدة من أفكار وقضايا لا يزال صدها يتردد في كل مناقشة لمسائل إدارة وتسيير الموارد البشرية في عصر الثورة المعلوماتية والمعلومة. ولقد أثارَت هذه المفاهيم (العولمة، الترشيدي، المعلوماتية... الخ) حوارا نظريا وتسابقا اموقيا لاختيار مضامينها ومقارنة الفرضيات المشتقة منها بالفرضيات المشتقة من النظريات القديمة حول العنصر البشري الذي ازداد الحسوار الأكاديمي حوله، إلى جانب صك البدائل الجديدة حول عولمة التسير، تكنولوجيا الاتصال الجديدة، التنظيم الرشيد في مقابل التنظيم البيروقراطي... الخ. من هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل تناول البناء التنظيمي للمؤسسة وأهمية استثمار الموارد البشرية في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي.

أولا- البناء التنظيمي

يعتبر مفهوم التنظيم الأداة الملائمة لفهم كيفية تعامل المؤسسة مع ثلاثية : "الأفراد العمل ومراكزه، العلاقات". وتشكل هذه الثلاثية مرتكز أي تنظيم باعتباره إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة. وإذا كان التنظيم يشكل الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج والخطة والسياسات، فإنه يكون عاملا أساسيا له أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية باعتبارها استثمارا لا ينضب (كما سبقت الإشارة إلى ذلك).

من هنا تبدو الحاجة ملحة إلى تحديد مفهوم التنظيم الذي ارتبط بمعاني كثيرة ومتعددة من ناحية، وبتباين الأطر والسياقات التي استخدم فيها من ناحية أخرى. ونظرا لتشعب جوانب التراث العلمي حول هذا الموضوع وتعددتها بدرجة ملحوظة، فإننا سنقتصر هنا على تحديده بطريقتين تسمحان لنا بإدراك مضمونه وفهمه:

الطريقة الأولى:

التنظيم هو ← التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم¹. أي أن التنظيم = التوزيع والترتيب المنظم (الأفراد، الأنشطة) + تحديد نطاق الاختصاص والمسؤولية + الأهداف المحددة.

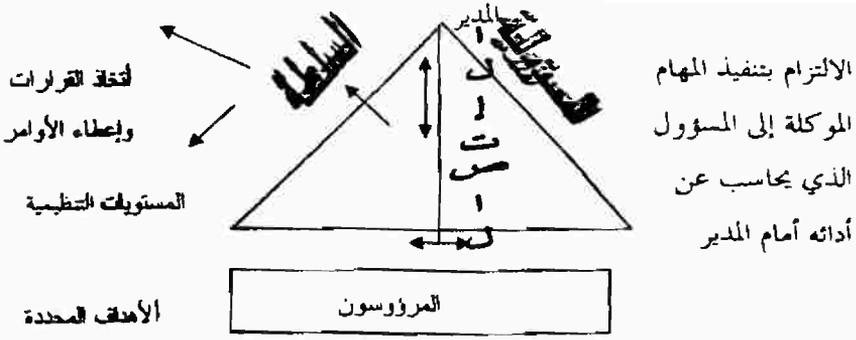
الطريقة الثانية:

التنظيم هو ← الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك² ويبدو هذا الشكل في المؤسسة (أي كيفية تنظيمها) في تحديد أوجه العمل المختلفة وتوزيعها على العناصر الإنسانية فيها ليقوم كل واحد منهم بالالتزامات المطلوبة منه، مع تحديد واضح للعلاقات والتنسيق بينهما عموديا وأفقيا.

وبعبارة أخرى يتجسد هذا الشكل (أي التنظيم) عمليا كما يلي:

- 1- تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
- 2- تصميم الأدوار التنظيمية (تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة)
- 3- التنسيق والربط بينها داخل شبكة العلاقات التنظيمية التي تحدد خطط السلطة والمسؤولية وسلسلة الرئاسة والقيادة والمستويات التنظيمية المتدرجة (أنظر شكل 1).

وعلى هذا الأساس، يبدو جليا أن تحديدنا السابق لمفهوم التنظيم¹ شكل (1) سلسلة الرئاسة أو القيادة في المؤسسة قد اشتمل على عدد من المقومات والخصائص نجملها على النحو التالي:



الأهداف المحددة، التحديد الواضح للعلاقات، التوزيع والترتيب المنظم للأنشطة والأفراد، تنسيق وتوحيد الجهود نحو تنفيذ الالتزامات المطلوبة.

وهذا يعني أن التنظيم = أعمال + أفراد + إمكانيات + سياسات + نظم وإجراءات.

من هذا المنطلق يتضح أن البناء التنظيمي هو الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف والأعمال². ويتضمن هذا الهيكل عددا من المتغيرات مثل الاتصال، الرقابة، الأهداف، القواعد، السلوك التنظيمي، التغيير، الصراع. لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية (شكل 1).

وترتبيا على ذلك، يمكننا القول أن البناء التنظيمي الأفضل هو ذلك البناء الذي يعكس تصنيفا وترتبيا جيدا للأنشطة والأعمال، ويعاون في التنسيق بينهما من خلال خلق نظام من الأدوار التنظيمية (مدى تناسبها مع قدرات ودوافع الأفراد³) ذات العلاقات التبادلية.

وفي هذا الصدد، نشير إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي وتشتملها. ومن بين هذه العوامل:

1- حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها

2- المواقف والظروف البيئية

3- تكنولوجيا الصناعة

4- الاستراتيجية المتبعة

5- الأهداف

6- الانتشار الجغرافي.

ومن ناحية أخرى، يطرح المتخصصون في مسائل التنظيم المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، خاصة عند تصميم الهيكل أو البناء التنظيمي. ومن هذه المبادئ:

1- مبدأ وحدة الأمر ← لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسؤول

واحد في نفس الوقت؛

2- مبدأ وحدة الهدف ← يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ومفهومة

بدرجة كافية؛

3- مبدأ الفعالية ← رغم أن متغير الفعالية يمكن قياسه وفق محكات كمية (الإنتاج،

الإنتاجية، الأرباح... الخ)، وكيفية (الروح المعنوية، الرضا، الولاء، الغياب... الخ)؛ إلا أن فعالية

الهيكل التنظيمي تعني:

أ. العمل بدون فاقد (هدر، ضياع) أو إهمال،

ب. تحقيق الرضا عن العمل،

ج. تحديد خطوط السلطة والمسؤولية،

د. تسهيل عملية المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات،

هـ. توفير فرص الأمن والاستقرار،

و. توفير فرص التطور والتقدم،

ز. الاستخدام الأمثل للقوة البشرية.

4 - مبدأ تفويض السلطة ← يقوم المدير أو الرئيس بتقل جانب من أعبائه ومسؤولياته

إلى بعض معاونيه. فعندما ينقل الرئيس إلى المرؤوس حق اتخاذ القرارات التي من سلطة الرئيس أن

يتخذها بنفسه، فإن الرئيس هنا يمارس تفويض السلطة (السلطة تفوض، أما المسؤولية فلا تفوض

شكل 1).

5- مبدأ المسؤولية الفعلية ← عندما يفوض الرئيس جزء من سلطاته، فإنه يظل مسؤولاً

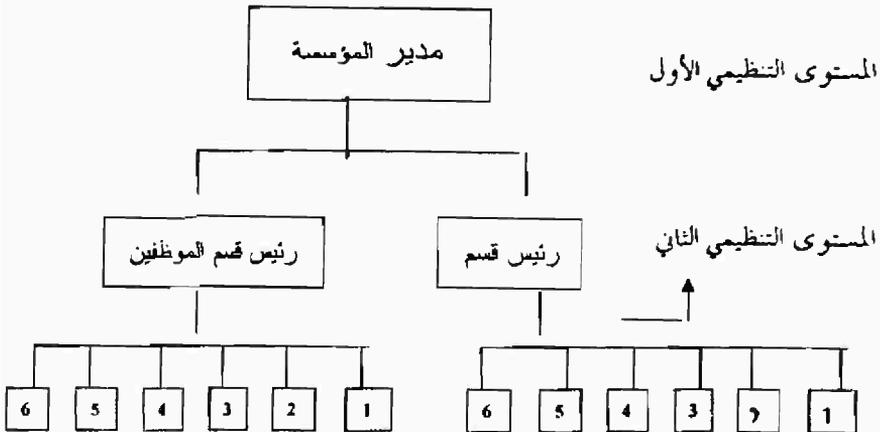
عن نتائج أعمال وتصرفات من فوضهم بإيجاز عمل معين.

6- مبدأ الوضوح والاتصال ← ينص هذا المبدأ على ضرورة وضوح الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة عن تسجيلها كتابيا وتحديد قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والأفقية.

7- نطاق الإشراف ← عدد المرؤوسين الأفراد الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية. ويتقسم نطاق الإشراف إلى نطاقين: المتسع والضيق. ورغم أن النظرات الكلاسيكية تحدد هذا النطاق بـ 11 شخصا، إلا أن النظريات الحديثة تربطه بعدد من العوامل مثل طبيعة العمل، قدرة المشرف أو المدير، خبرة ومهارة المرؤوسين، طبيعة المؤسسة وبجالات عملها والأساليب الإدارية المتبعة¹.

وبالإضافة إلى ذلك، يربط المتخصصون ضيق نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي الطويل (تعدد المستويات التنظيمية) واتساع نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي المسطح (أنظر الشكلين 1 و 2). فالشكل الأول يوضح أن هناك مستويين تنظيميين: مستوى المدير، ومستوى رئيسي قسم الموظفين و الإنتاج اللذين يشرفان على 12 موظفا (سنة كل واحد). ومن ثم يبدو جليا أنه كلما اتسع نطاق الإشراف، كلما قل عدد المستويات التنظيمية. وفي مقابل ذلك، بين الشكل الثاني أن هناك ثلاثة مستويات تنظيمية، وذلك بالنظر إلى ضيق نطاق الإشراف الذي أصبح ثلاثة بدلا من ستة في الشكل (1) الذي يمثل هيكلا تنظيميا مسطحا، وفي حين يمثل الشكل (2) شكلا تنظيميا طويلا. وهذا يعني أنه كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية.

شكل (1) الهيكل التنظيمي المسطح



ومن اللافت للنظر في هذا السياق أن غريكوناس GRAICUNAS قد صرح صيغته المشهورة حول نطاق الإشراف كما يلي:

1. يزداد نطاق الإشراف بمتواليه حسابية
2. تزداد عدد العلاقات بمتواليه هندسية؛

وتحدد صيغة غريكوناس GRAICUNAS ثلاثة أنواع من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهي:

١. علاقات فردية مباشرة
٢. علاقات جماعية مباشرة
٣. علاقات عرضية متقاطعة

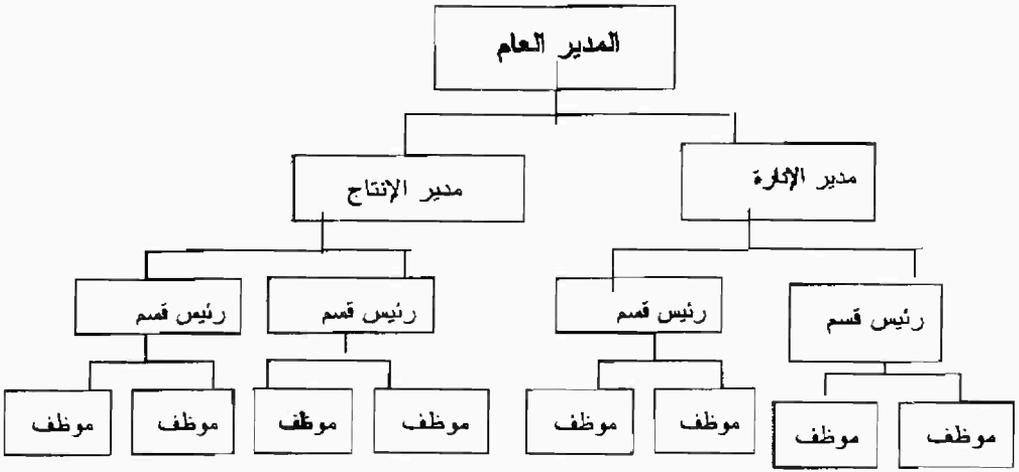
و لقد جسّد غريكوناس GRAICUNAS صيغته هذه في المعادلة التالية:

$$ع = ن (2^{n-1} + 1)$$

$$ع = ن [2^{n-1} + (ن-1)]$$

$$ع = \text{عدد العلاقات الكلية}$$

ن = نطاق الإشراف. أي عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير أو رئيس قسم مباشر.



و بالعودة إلى شكلين (1) و (2) يمكن تطبيق معادلة غريكونتنس GRAICUNAS على النحو التالي:

ففي الشكل الأول نلاحظ أن رئيس قسم الإنتاج يشرف على 6 موظفين و بالتالي يكون تطبيق المعادلة كما يلي:

$$ع = 6(2^6 + 1 - 6) = 242$$

$$ع = 6(2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 + 1 - 16) = 242$$

$$ع = 6(37) = 242$$

ثانياً: تحديد الهيكل التنظيمي

إذا ما تأملنا التراث المعاصر في علم اجتماع العمل والتنظيم، نلاحظ اهتماماً متزايداً بمكونات الهيكل التنظيمي وعلاقته بالبيئة الاجتماعية، ومن الطبيعي أن ينطلق هذا الاهتمام من النظر إليه على أنه البناء الرسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف.

وبإمكاننا تفسير هذا الموقف إذا علمنا أن الكثير من المتخصصين يحددون عناصر التنظيم في مجموعات ثلاث، وهي:

1. المدخلات ← الموارد والإمكانات والمعلومات.

2. الأنشطة ← الوظائف والعلاقات والأسباب والإجراءات.

3. المخرجات ← النتائج والإنجازات

واستناداً إلى هذه الجوانب، فقد حدد أنصار نظريات التكوين الإداري، الهيكل التنظيمي التضمن للجهود المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفعالية، في النقاط التالية:

1. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

2. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.

3. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال (في ضوء متغير التكامل والتماثل) في وظائف.

4. تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام المؤسسة.

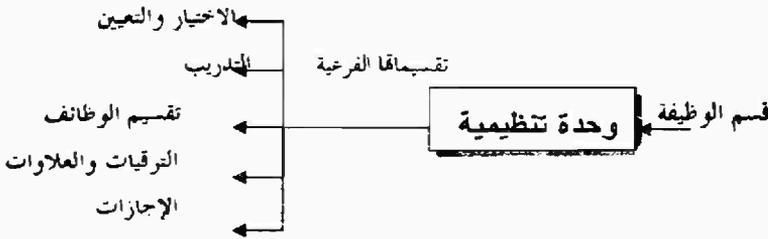
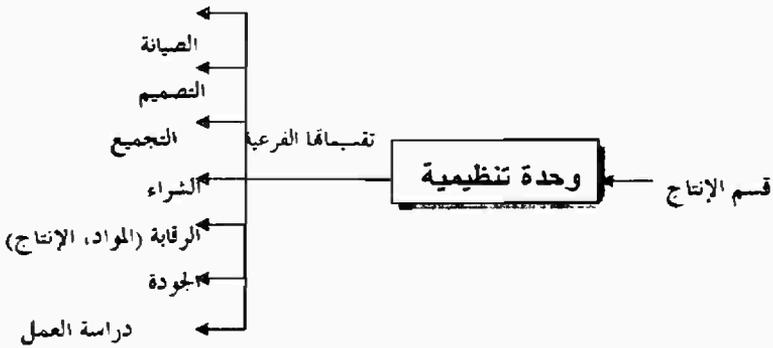
5. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر *Départements* (السلمي، 80، 71).

ويمكننا التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي وكيفية تحديده إذا ما تناولنا نماذج وأشكال التنظيم. ورغم تعدد هذه النماذج وتباينها، إلا أنها تعطينا صورة عملية عن الأشكال التي يتخذها الهيكل التنظيمي. ومع أن بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين هذا الأخير وطبيعة أنشطة المؤسسة وأهدافها وحجمها؛ إلا أننا نجد في المقابل تيارات نظرية وعلمية توظف متغيرات أخرى، كالزبون، السلعة المنتجة، العملية الإنتاجية، قنوات التسويق... الخ.

وتدفعنا الاعتبارات السابقة إلى طرح هذه النماذج بصورة مبسطة ليسهل فهمها واستخدامها، وهذه النماذج هي:

2-1- التصميم على أساس الوظيفة:

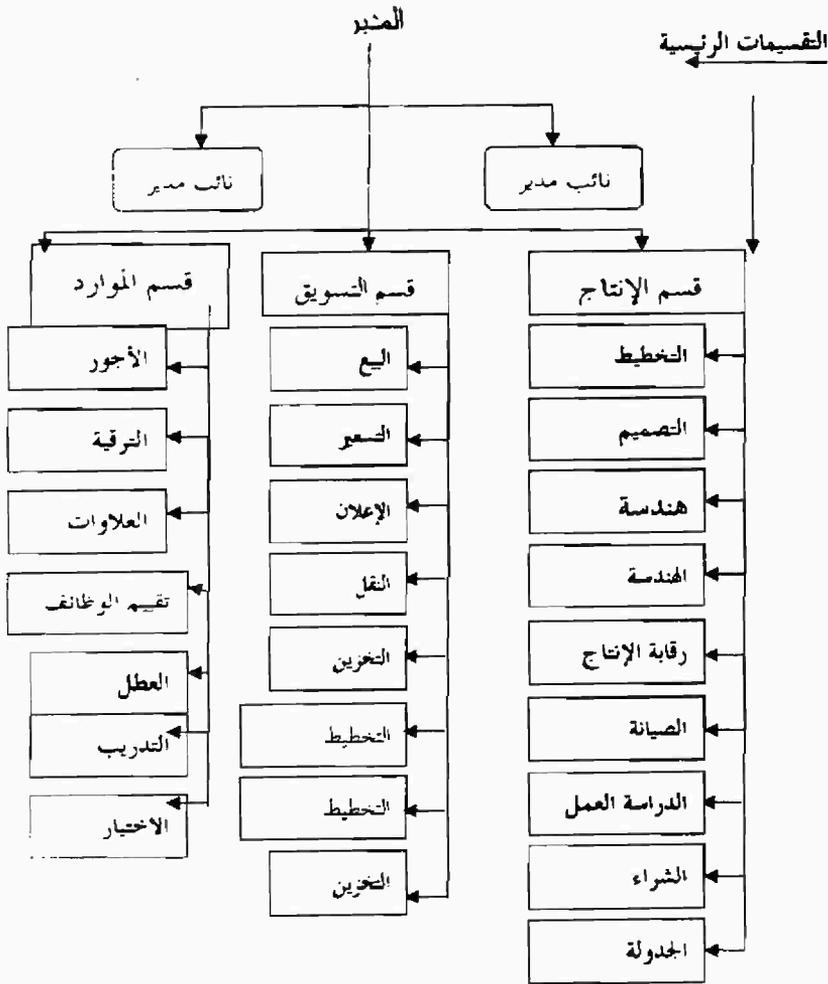
إذ أنه وفقا للنموذج الوظيفي يتم تصميم الهيكل التنظيمي في ضوء أنواع النشاط أو الوظائف التي تراوحتها المؤسسة. ومن هذه الزاوية يمكننا تحميد هذا التصميم من خلال تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية ترتب على الهيكل التنظيمي وفقا لأهميتها، كما يمكننا أن نميز على هذا الهيكل التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية، فإذا اعتبرنا قسم الإنتاج والموظفين في مؤسسة يمكن أن تكون على النحو التالي: —



ويبدو ذلك جليا في الشكل (4) الذي يبين تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعية وفق النموذج الوظيفي الذي يبرز الأنشطة والوظائف الرئيسية عن طريق تجمع الوظائف

والأعمال المرتبطة بنشاط محدد في قسم واحد (Kiberty, 98, 571-597)، قدمت ثانياً ومبدأ التخصيص المهني والكفاءة والاقتصاد في أداء العمليات الإنتاجية والإدارية.

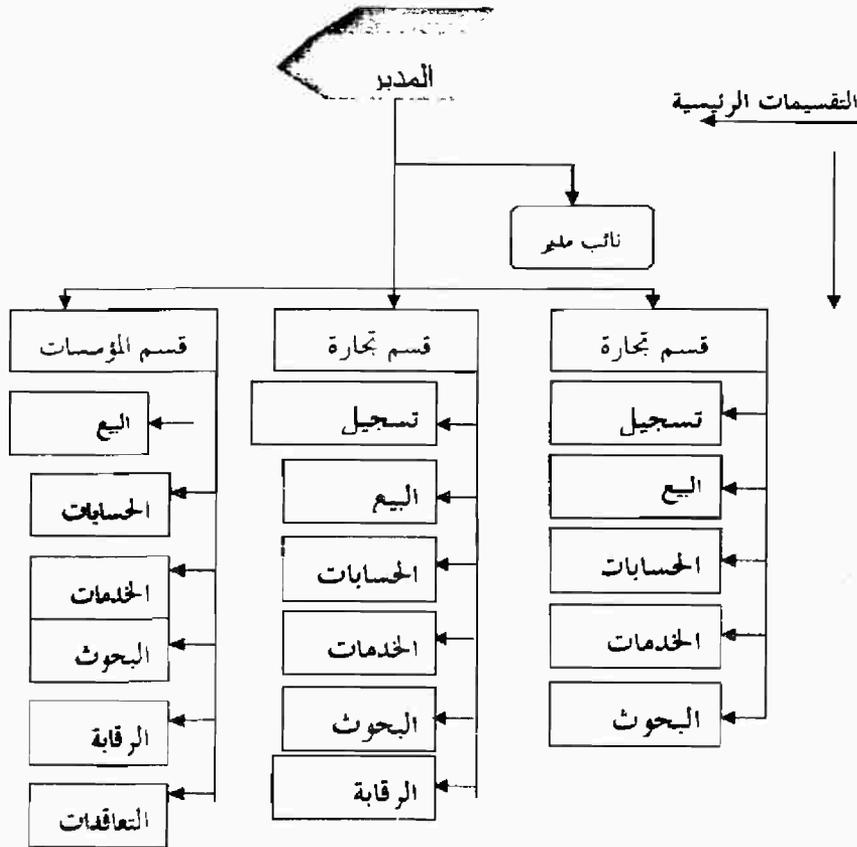
الشكل (4) تصميم الهيكل التنظيمي وفق النموذج الوظيفي



2 - 2 - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء (الزبائن)

لعل القضية الأساسية التي ينهض عليها نموذج العملاء هي أن إعداد الهيكل التنظيمي يقوم على تجميع أنشطة محددة في وحدة تنظيمية لخدمة نوع واحد من الزبائن، كأن نقسم متجرا كبيرا إلى ثلاثة أسام: واحد للأطفال، وآخر للنساء، والثالث للرجال. أو تقسيم مؤسسة صناعية إلى عدد من التقسيمات التنظيمية المتخصصة لتلبية احتياجات العملاء، مثل تخصيص قسم لتجار التجزئة، وآخر لتجار الجملة، وثالث للمؤسسات الصناعية... الخ. وغير خاف، أن هذا النموذج يتيح إمكانية التنسيق بين أنشطة القسم الواحد، فضلا عن إمكانية الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل على مستوى الوحدة التنظيمية، دون إغفال التأثيرات السلبية المتنوعة (صعوبة التنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة، عدم الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانات المؤسسة، صعوبة تحريك قوة العمل من قسم إلى آخر... الخ) (زكي هاشم، 84، 47-85).

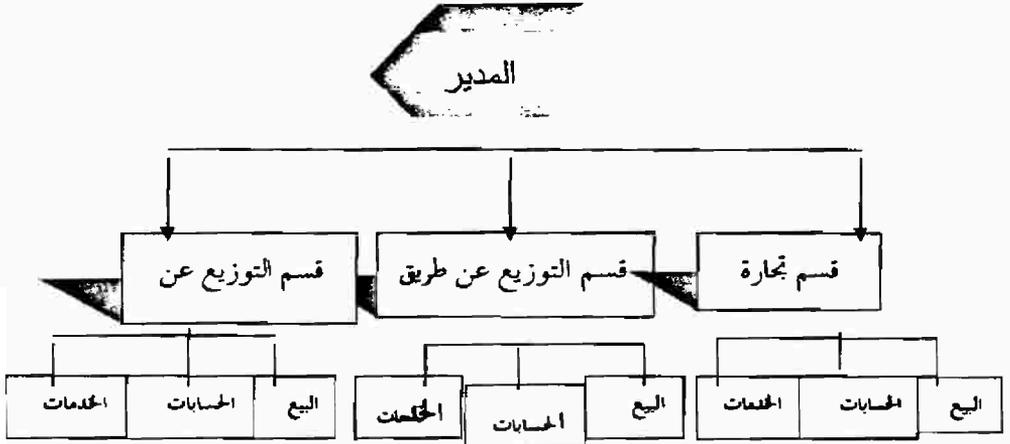
الشكل (5) نموذج الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



2-3 - التقسيم على أساس قنوات التسويق

يعتمد هذا النموذج في تقسيمه للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق والتوزيع وليس على العملاء أنفسهم؛ أي إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفقا للقنوات الموصلة للسوق، مثل البيع مباشرة للمستهلك، أو توصيل السلعة إليه في منزله. ولعل ذلك يوضح لنا الأهمية التي تعطي في هذا النموذج لتصريف السلع والمنتجات، والاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.

الشكل (6) التقسيم الداخلي للمؤسسة على أساس قنوات التسويق



2-4 - التقسيم على أساس مراحل العملية الإنتاجية

يلور هذا النموذج حول فكرة محورية مفادها أن تنظيم المؤسسة يتم وفق مراحل العملية الإنتاجية، بحيث تجمع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية منفصلة، لكنها متسلسلة، مثلما هو سائد في خط الإنتاج بالسلسلة (تنظيم مصانع إنتاج السيارات مثلا).

2 - 5 - التقسيم التنظيمي على أساس التجهيزات المستخدمة.

لقد أصبحت التجهيزات والمعدات تشكل عاملا أساسيا لتجميع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية مستقلة لأداء عملية معينة. وأن هذا التجميع يتم تبعا للمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، مثل تجميع عمليات الصيانة في قسم، وآلات لولبة المسامير في قسم آخر... الخ.

2 - 6 - النموذج الجغرافي في التنظيم

ويستخدم هذا النموذج في المؤسسات ذات الأنشطة الخاصة بمنطقة أو موقع جغرافي معين، في تقسيم تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على تطبيق هذا النموذج، نشير إلى: مؤسسات تكرير البترول، مؤسسات التأمين، وكذلك المؤسسات الحكومية التي تتكفل بتوفير خدمات متماثلة للمواطنين كالبريد، المرور، المحاكم، الجوازات... الخ.

2 - 7 - نموذج تنظيم الشبكة والمصفوفة

يجمع هذا النموذج في تقسيمه للهيكل التنظيمي إلى وحدات أو أقسام أو إدارات، بين النموذج الوظيفي ونموذج السلعة، بغية تحقيق الاستخدام الأمثل للتجهيزات والمعدات والقوة العاملة. كما يتيح هذا النموذج التنظيمي التركيز على النتائج النهائية وتحقيق الأهداف، الأمر الذي يسمح بانتشاره واستخدامه على نطاق واسع (زكي هاشم، 84، 78).

2 - 8 - النموذج المختلط

أشرنا سابقا إلى عدد من النماذج التنظيمية التي يركز كل منها على متغير واحد (باستثناء المصفوفة) في تجميع وترتيب الأنشطة والوظائف بطريقة تسمح بإنجاز الأهداف المسطرة. بيد أن الواقع الفعلي يكشف لنا عن استخدام أكثر من نموذج في بناء هيكل تنظيم. وهذا ما يطلق عليه نموذج التنظيم المختلط.

ويرتبط هذا الطرح بنقطة بالغة الأهمية تتعلق بكيفية إلحاق الأنشطة المتنازع عليها بقسم معين. ولعل الإجابة تبدو سهلة في ضوء طبيعة هذه الأنشطة، ومدى ارتباطها بطبيعة عمل أقسام ودوائر المؤسسة؛ لكن الشواهد الواقعية تؤكد حقيقة النزاع المستمر حول أنشطة معينة. وفي هذه الحالة، يمكن إلحاقها بقسم من الأقسام بالاستناد إلى: استخدامها بدرجة أكثر فعالية، تحقيق المنافسة، مدى الأهمية، مع تجنب الفصل القسري للأنشطة... الخ.

وهكذا يبدو حليا أن البناء (الميكمل) التنظيمي يجب أن يسهل العلاقات التعاونية بين الأفراد الذين ترتبط أنشطتهم ببعضها البعض. ومن الطبيعي أن تختلف الأبنية التنظيمية، لأن كل بناء يعكس في الواقع وظائف وأهداف البناء في ظل الكثير من المواقف والعوامل، مثل التكنولوجيا، الحجم، استراتيجيات التكيف والتأقلم، تصميم الأدوار... الخ (Lorch. J. 94, 13-21).

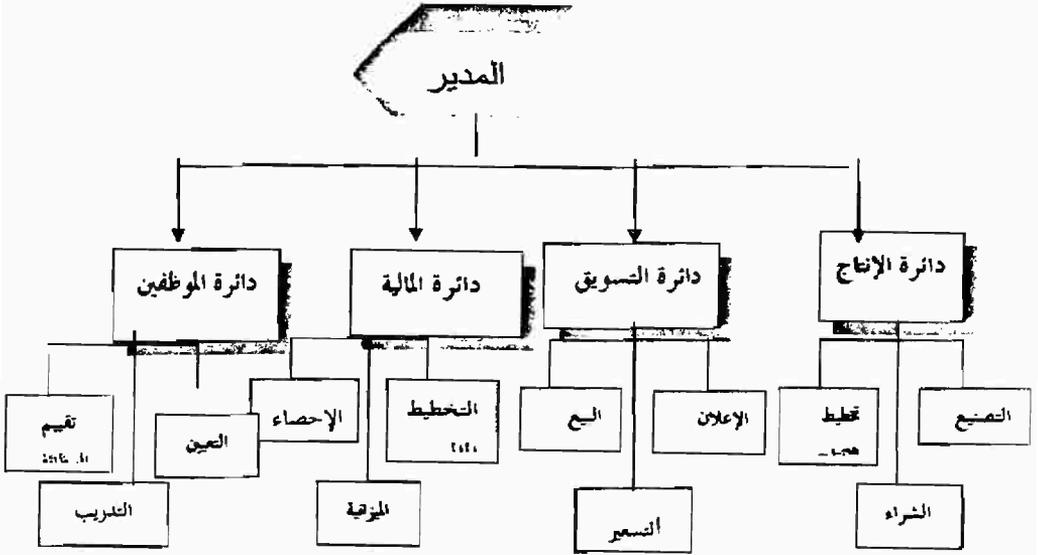
ثالثا: الخريطة التنظيمية

من خلال المفاهيم التنظيمية تمكن بعض الباحثين من الدراسة التفصيلية لمكونات الميكمل التنظيمي، عن طريق إدراج مفهوم الخريطة التنظيمية كأداة لتصوير ما يتضمنه هذا الميكمل من وحدات تنظيمية، خطوط السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، الهيئات الاستشارية، اللجان، خطوط الاتصال، وغير ذلك من المتغيرات والوحدات التنظيمية. وعلى أية حال، فإن الخريطة التنظيمية تعرض نتائج الجهود التنظيمية، وتصور العلاقات الوظيفية في المؤسسة. ويطلق على هذا النوع من الخرائط اسم الخريطة التنظيمية العامة؛ أما الخريطة التكميلية فتتمحور حول تصوير وحدة تنظيمية بكل مكوناتها الأساسية والفرعية، مثل قسم الإنتاج أو الصيانة أو الموظفين. وبما أن الخريطة التنظيمية تأخذ في الغالب بشكل الميكمل التنظيمي، فإنها تصور الوضع التنظيمي في وقت معين، لأن هذا الوضع يتغير بتغير العوامل الداخلية والخارجية، وهذا ما يفسر وجود مجموعة من أشكال الخرائط التنظيمية.

3 - 1 - أشكال الخرائط التنظيمية

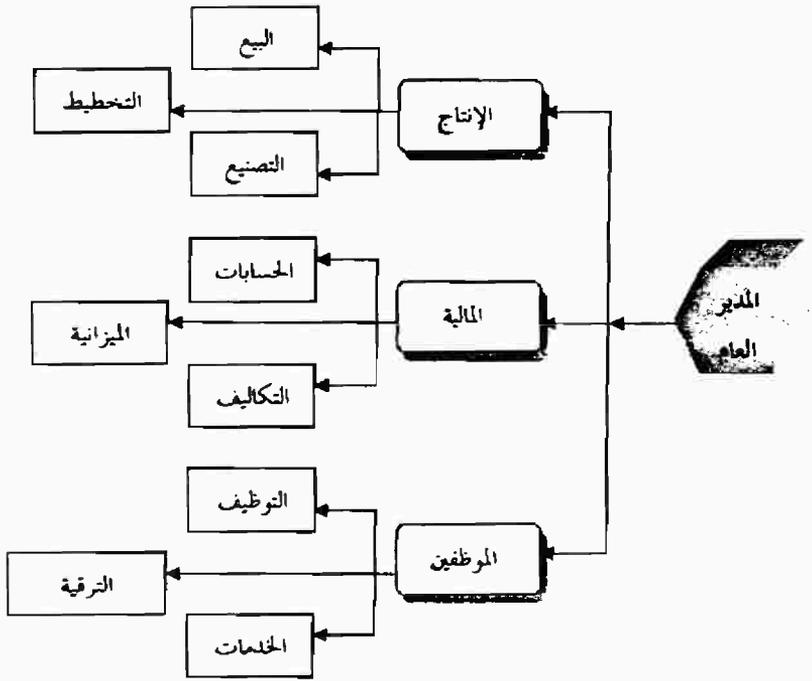
رغم تعدد أشكال الخرائط التنظيمية، إلا أنها تتخذ على العموم ثلاثة أشكال رئيسية، هي: الخريطة الرأسية، والخريطة الأفقية، والخريطة الدائرية (زكي هاشم، 84، 189-196). فالأولى تساب فيها السلطة من أعلى إلى أسفل وفقا لمبدأ تدرج السلطة؛ ففي قمة الخريطة تتركز الهيئات الإدارية العليا، تليها الوحدات التنظيمية الرئيسية، ثم الفرعية، (أنظر الشكل 7).

الشكل (7) الخريطة الرأسية



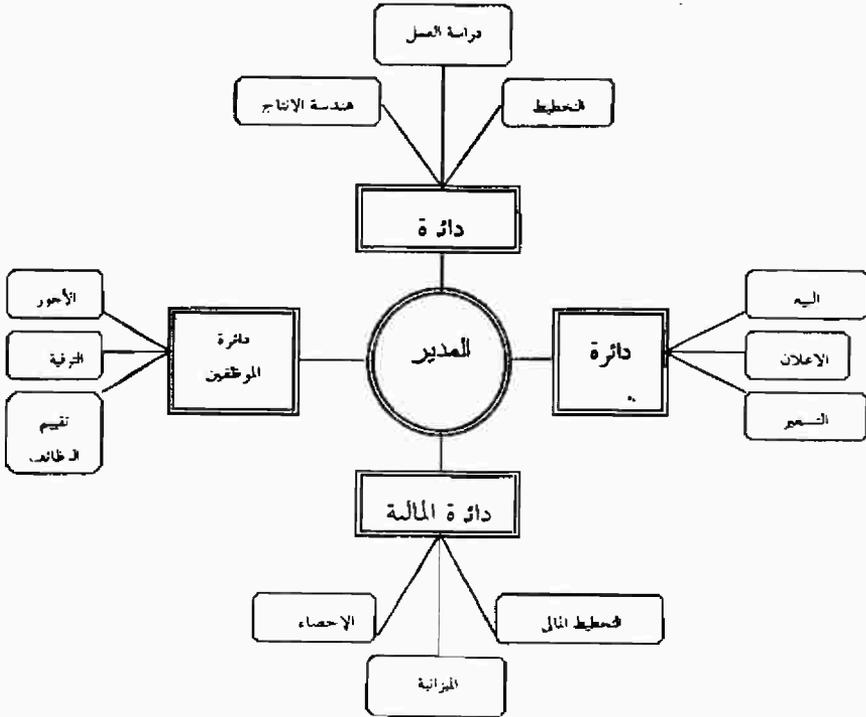
أما الشكل الثاني، فهو الخريطة الأفقية التي تنساب فيها السلطة من اليمين إلى اليسار. وبالنظر إلى خروج هذا الشكل عن المنطق الطبيعي لتسلسل وتنفق السلطة، فإن استخدامه لا يتم إلا في نطاق ضيق.

الشكل (8) الخريطة الأفقية



وفضلا عما سبق نجد الشكل الثالث، والممثل في الخريطة الدائرية، والذي يتميز بانسياب السلطة من مركز الدائرة إلى محيطها. ومعنى ذلك، أن الوحدات التنظيمية تزداد أهميتها كلما اقتربت من المركز، وتقل كلما انجذبت نحو المحيط.

الشكل (9) الخريطة الدائرية



3-2_ الدليل التنظيمي والمقررات الوظيفية:

يتناول الدليل التنظيمي جملة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وهي معلومات تمم العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها، لأنها تدرج في مجملها حول أوجه النشاط المختلفة بالمؤسسة، مثل تاريخ

المؤسسة وتطورها، سياستها، تنظيمها الداخلي، اللجان، توصيف الوظائف، القوة العاملة، إجراءات وخطوات العمل، وغيرها من العمليات الأخرى.

أما المقررات الوظيفية، فتدور حول قضية واحدة وهي الوظائف المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات التنظيمية، على اعتبار أن ضبط القوى العاملة يكفل النهوض بالأعباء على الوجه الأكمل (زكي هاشم، 84، 196-199).

رابعاً: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

يتبين لنا مما سبق، أن التنظيم الرسمي — الهيكل التنظيمي — يضم العلاقات الرسمية المحكومة بالقوانين والتخصص وتحديد الأدوار. وعلى العموم يضم هذا التنظيم تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة، العلاقات الاجتماعية الرسمية، نطاق الإشراف، الحجم، الأدوار، القواعد والسياسات المكتوبة ... الخ.

فالأفراد داخل المؤسسة — أو التنظيم — يمارسون ألواناً من النشاط وأنماطاً من السلوك، بعضها رسمي وتحدده الخرائط التنظيمية، وهو ما سبقت الإشارة إليه؛ أما الآخر، فهو غير رسمي، وينشأ بطريقة تلقائية نتيجة للتفاعل الحر وال تلقائي بين الأفراد. فما هو التنظيم غير الرسمي في مجال العمل؟ وللإجابة على هذا السؤال، نتطرق لما يلي:

4-1 / مفهوم التنظيم غير الرسمي: يمارس الأفراد في المؤسسة الصناعية تحديداً مجموعة

من النشاطات، وهم في ذلك يسلكون أنماطاً مختلفة من السلوك، بعضها رسمي تحده الخرائط التنظيمية، وبعضها الآخر غير رسمي ينشأ بطريقة تلقائية من جراء التفاعل الحر بين الأفراد.

4-2 / ماهية التنظيم غير الرسمي: من المسلم به أن كل التنظيمات تتألف من بناء

رسمي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتنفيذ المهام المحددة بدقة؛ ويسهل إدراك هذا البناء ومعانيته لأنه يمثل الخريطة التنظيمية التي تكشف عن العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار؛ كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية ومستوياتها، وكذلك قنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرجة. وكل هذه القواعد والأسس واللوائح التي تتضمنها الخريطة التنظيمية لأي تنظيم، هي التي تعرف باسم البيروقراطية، والتي وفقاً لها شاع تداول النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس

فير. ولقد عرف هذا النموذج كما صاغه فيير انتقادات عدة، لعل أهمها أنه جاء خالياً من أية إشارة إلى وحواد أنماط أخرى للعلاقات في التنظيم من دون العلاقات الرشيدة والعقلانية التي تتسق مع خطوط السنطة النظامية (الرسمية)؛ فالتنظيم أياً كان مجاله يشهد في الواقع علاقات لا تقتصر فقط على ما تتضمنه الخريطة التنظيمية، وإنما هناك أنماط من العلاقات تكون غير متوقعة، لكنها تشكل مع نظيرتها الصورة الكاملة للبناء التنظيمي.

إن مثل هذه الأنماط غير المتوقعة، أو الانحرافات عن النموذج المثالي، تتحلّى بوضوح وتؤثر في قدرة التنظيم على إنجاز أهدافه. وتنشأ هذه الأنماط من العلاقات أو أنماط السلوك نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين استغرق نشاطهم فترة زمنية معتبرة. والجدير بالذكر أن هذه العلاقات قد عرفت محاولات توصيفية مختلفة، فالبعض وصفها بأنها "ديناميات البيروقراطية"، والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعات العمل"، وهناك من يستخدم عبارة "التنظيم الاجتماعي غير الرسمي". ومهما يكن المفهوم المستعمل للدلالة على هذا الأمر، فإن أهم ما يميز هذه الأنماط أنها تلقائية وأولية ومباشرة. وتنتج الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها، كما أنها تؤدي وظائف محددة؛ وفوق هذه وذاك، فإنها تعبر عن علاقة معينة يطورها الأعضاء داخل التنظيم فيما بينهم، نتيجة لبعض الظروف الداخلية والخارجية التي تدعم تطورها.

4-3/ أنواع السلوك غير الرسمي: ينقسم السلوك غير الرسمي بدوره إلى قسمين: أحدهما لا صلة له بأداء الأعمال وإنجاز المهام، وهو الذي يعرف باسم النشاط غير الرسمي؛ أما الآخر الذي له صلة وثيقة بإنجاز الأعمال فإنه يعرف باسم التنظيم غير الرسمي. فمثلاً، يكون الذهاب إلى المطعم أو التحدث عن مباراة لكرة القدم مجرد نشاط غير رسمي؛ لكنه من الممكن أن يصبح جزءاً من التنظيم إذا ساهم أو أثر بصورة ما في أداء العمل، كأن يعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسة، أو يساهم في تقييد معدلات الإنتاج، أو يؤثر في اختيار بعض المرشحين للنقابة... الخ.

وفي هذا الصدد، ليس كل سلوك يقوم به الفرد هو بالضرورة سلوك اجتماعي، إذ هناك السلوك الفني Technical والسلوك الفني الاجتماعي Socio-technical والسلوك الاجتماعي Social. وتفسير ذلك نقول: أن السلوك الفني هو الذي يرتبط مباشرة بمهارة معينة،

كالطبيب الذي يجري عملية جراحية، والباحث الذي يجري تجربة، وما إلى ذلك، حيث أن القائم بهذا العمل يستطيع إنجازه بغض النظر عن طبيعته النفسية أو الاجتماعية أو الدينية، أي سواء كان انطوائيا أو انبساطيا، متزوجا أو غير متزوج، متدينا أو غير ذلك. فمثل هذا السلوك يعتبر سلوكا غير اجتماعي لأنه يرتبط بالمهارة التي يتميز بها صاحبها لا غير.

أما بالنسبة للسلوك الاجتماعي — الفني، فإن الجانب الاجتماعي يتمثل في تلك التفاعلات الاجتماعية التي يدخل فيها الشخص صاحب المهارة نتيجة قيامه بالعمل المكلف به، حيث أنه يتعامل (فنيا ورسميا) مع أناس آخرين. وبهذا فإن الجانب الاجتماعي يرتبط بأداء الأعمال المختلفة، كتحديد المكانات الاجتماعية لشاغلي تلك الأدوار، والتفاعل الاجتماعي بين القائم بالعمل وبين غيره من الأفراد، وتأثير ذلك التفاعل على القائم بالعمل. ولذلك فمن الممكن وصف هذا الجانب أو الجزء من العمل الذي يتطلب تفاعلا اجتماعيا معينا بأنه سلوك فني اجتماعي.

ويكون المستوى الثالث من السلوك، هو ذلك المتعلق بالمستوى الاجتماعي البحت، والذي يقوم به الشخص بغرض الدخول في علاقة اجتماعية معينة. كما هو الحال بذلك الشخص الذي يتناول طعامه مع أشخاص آخرين، أو يتفق معهم على تخفيض وتيرة الإنتاج وما شابه ذلك.

وحقيقة الأمر، أن كل الأنماط الثلاثة تتفاعل فيما بينها بحيث يصعب الفصل بينها في كثير من الأحيان، لكن عند دراسة التنظيم غير الرسمي مثلا، فإن التركيز يكون على ذلك النوع من السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية. وفي هذا الصدد يرى "ميلر وفورم"، أننا إذا حصلنا على كل التفاعلات الاجتماعية، واستبعدنا منها كل من التفاعل الذي يقتضيه الجانب الفني، والجانب الفني — الاجتماعي، وكذلك إجراءات العمل الرسمية، فإن ما يتبقى يدخل ضمن السلوك الاجتماعي غير الرسمي. وهذه المعادلة تين ذلك:

السلوك الاجتماعي غير الرسمي = التفاعلات الاجتماعية - (تفاعلات السلوك الفني + تفاعلات السلوك الفني الاجتماعي + إجراءات العمل الرسمية).

4-4 / تطور الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي: الحقيقة أن التنظيم غير الرسمي قد حظي باهتمام كبير من قبل المختصين والدارسين يفوق بدرجة كبيرة ما لقيه غيره من جوانب التنظيم

الأخرى، فبعد أن كانت اهتمامات البحوث الاجتماعية في مجال التنظيم والعمل تنصب على دراسة المشكلات العملية المتصلة بالعملية الإنتاجية مباشرة، كتحليل العلاقة بين العوامل الفيزيولوجية والاقتصادية، وبين معدلات الإنتاج، حيث حاول تايلور وزملاؤه تقديم دليل للحركة والزمن يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل ومستنداً على مبدأ الرجل الاقتصادي. وما لبثت البحوث والدراسات أن اتخذت منحى آخر، بعد أن تبين بما لا يدع مجالاً للشك فشل هذا الطرح؛ وأصبح الاهتمام أكثر بالعوامل السيكولوجية والروح المعنوية؛ وتبين من خلال هذه البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد إلى درجة كبيرة على علاقاته مع الآخرين، وعلى حاجاته الفردية والاجتماعية. وهكذا اتبع الاتجاه الحديث، مع بداية ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية، من الاهتمام الخاص بالفرد، ليهتم أكثر فأكثر بالعوامل الاجتماعية في مكان العمل؛ ثم أخذ نطاق البحث المنظم للبناء الاجتماعي لجماعات العمل يتسع أكثر فأكثر. ويعزى الكثير من الدارسين هذه التحولات في بؤرة اهتمام البحث في مجال الصناعة إلى تلك التطورات التي عرفها التنظيم الصناعي، والإيديولوجية الإدارية التي صاحبت اتساع نطاق التنظيمات الكبرى، وسيطرها على مجالات الحياة الاجتماعية المختلفة.

ولقد جاءت دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لتكشف عن حصيلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية في تكوينها؛ حيث أشارت جل الدراسات إلى أن التنظيم غير الرسمي هو محصلة العلاقات الشخصية والاجتماعية، التي لا تدخل للسلطة الرسمية بها أو في تكوينها، ولكنها تنشأ تلقائياً عندما يرتبط الناس كل منهم بالآخر، والتركيز في هذه التنظيمات غير الرسمية يكون منصباً بالأساس على الناس وعلاقاتهم، في حين يركز التنظيم الرسمي إلى الوظائف من حيث السلطة والاختصاص، وعلى ذلك فالقوة غير الرسمية ترتبط بفرد أو شخص، في حين ترتبط السلطة الرسمية بالمركز أو الوظيفة، وعلموها الشخص عندما يكون في هذا المركز؛ ومن ثم يمكننا القول، أن القوة غير الرسمية شخصية، أما السلطة الرسمية فهي تنظيمية، تستمد من خلال الخريطة التنظيمية أو التنظيم البيروقراطي.

ونتيجة للفروق بين المصادر الرسمية وغير الرسمية، فإن التنظيمات الرسمية قد تنمو في الحجم، أما التنظيمات غير الرسمية (على الأقل تلك المترابطة تماماً) فإنها تسعى إلى أن تبقى صغيرة الحجم، حتى تظل تعمل في حدود العلاقات الشخصية؛ وهذا ما يفسر وجود تنظيمات

غير رسمية كثيرة داخل المؤسسات الكبيرة، وتواجهها على مختلف المستويات التنظيمية. أما بالنسبة لمجال العمل، فإن نشاط بعضها قد يكون مقتصرًا بكامله ضمن إطار المؤسسة، كما أن البعض منها قد يعمل جزئيًا خارج إطار المؤسسة.

ومهما يكن، فإن التنظيمات غير الرسمية نظرًا لصغر حجمها وعدم ثباتها، فإنها لا تعتبر بديلًا مناسبًا للجماعات الرسمية، كما أنها ليست معارضة لها؛ ولهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تعتقد أن التنظيمات غير الرسمية يمكن أن تقوم بعنصر المساعدة فقط، أو أنها تكمل عمل التنظيم الرسمي.

4-5 عناصر التنظيم غير الرسمي: يتألف التنظيم غير الرسمي من مجموعة عناصر، من أهمها ما يلي:

أ. الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيًا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عضو يؤدي دورًا محددًا، لتحقيق أهداف محددة ومشتركة. ومن أمثلة هذه الجماعات، نذكر: جماعات الزمر *Cliques*، وجماعات الأصدقاء *Friendship Groups*، والعصب *Gangs*... الخ. "ووفقًا لهذا التعريف، فإن مجموعة من الأفراد يركبون عربة، أو يندفعون من بوابة المصنع، أو يذهبون إلى المطعم، لا يعتبرون جماعة غير رسمية، وإنما يعتبرون حشدًا أو جمهرة، حيث أنهم لا يتصلون ببعضهم اتصالًا وثيقًا، ولا يتفاعلون معًا لفترة طويلة نسبيًا، ولا يتصف سلوكهم بالثبات والاستمرار، كما أنهم لا يسعون إلى تحقيق غاية مشتركة". والجدير بالذكر، أن جماعات الحشد أو الجمهرة قد يسلك أعضاؤها سلوكيات تتأثر بالقيم الحضورية والعادات السائدة في المجتمع، كذلك المعاملات الخاصة التي تكون رقيقة تجاه المرأة، أو تحترم الكبير وتعطف على الصغير، فهي سلوكيات لا تتأثر بروابط الانتماء لجماعة (غير رسمية) واحدة.

ب. القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزين يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويتحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب كالسن والأقدمية والمهارة الفنية وحرية الحركة في العمل، والدين وبناء الشخصية والثقافة. والجدير بالذكر، أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدًا واحدًا لها، كما قد تتخذ قادة مختلفين تبعًا للقضايا

المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين لآخر، فقد يهتم قائدا بمتابعة الشؤون المتعلقة بالأجور، وآخر للخدمات الترويجية... الخ. وبطبيعة الحال، فإن القائد ونظيره ما يقدمه من خدمات للجماعة غير الرسمية، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.

ج. وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانات، ومدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

د. وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى.

هـ. اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد؛ ومن أمثلة تلك الآراء والمعتقدات والقيم نذكر: المعارف الشعبية، والتحييزات والأنماط، والخرافات، والإيديولوجيات.

و. وجود نظام للاتصال بين أعضاء الجماعة، يعمل على إعلامهم وتبصيرهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.

4- 6/ أمثلة لما قد يقوم به التنظيم غير الرسمي في مجال العمل: تختلف أعمال

وممارسات الجماعات غير الرسمية تبعاً للظروف والمتحولات وطبيعة العمل... الخ. ومن الصعوبة بمكان تحديد دقيق لهذه الأعمال، ومن بين أهم الأمثلة لذلك ما قدمه كل من ميلر وفورم، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. حدوث إضراب بدون إنذار سابق.
2. عدم استحابة أعضاء النقابة للنظام الذي يفرضه الرؤساء.
3. قيام نقابة عمالية بدون أية مساعدة ظاهرة.
4. حدوث ظاهرة الغياب فجأة وبدون سبب ظاهر.
5. وجود حالات للسرقة والتخريب.
6. حدوث صراع بين جماعتين في مؤتمر يعقده المديرون، دون أن يحدث في الاجتماعات السابقة ما يشير إلى وجود بوادر لهذا الصراع بينهما.

7. رفع أحد الأقسام لوتيرة الإنتاج أو المدخرات، مقارنة بغيره من الأقسام المماثلة في التخصص، دون سبب ظاهر.

8. قيام إحدى الجماعات بأنشطة اجتماعية متعددة، في حين أن غيرها لا تقوم بمثلها.

9. الانتشار السريع للإشاعات داخل المؤسسة.

وبالاستناد إلى تلك الدراسة الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي، فقد تبين أن للجماعة ميثاقا غير رسمي للسلوك له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة، وهو يشير إلى بعض السلوكات التي يمكن أن تمارسها الجماعة غير الرسمية. ويتشكل هذا الميثاق من البنود التالية:

- لا يجب أن تنتج عملا كثيرا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.
- " " " " تنجز عملا قليلا جدا. " " " " متخلف " " .
- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك. وإذا فعلت ذلك فأنت "واش".
- لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك، أو التصرف بطريقة فضولية. وإذا كنت مفتشا، فلا يجب أن تتصرف تصرف المفتشين (طلعت إبراهيم لطفسي، د. ت.، 34).

من خلال بنود هذا الميثاق، يتبين أن وظيفة التنظيم غير الرسمي تتمثل في جانبين: الجانب الأول، ويتمثل في حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضاء الجماعة والتي لا تتفق مع معاييرها؛ ويتمثل الجانب الآخر في حماية الجماعة من أي تدخل خارجي، عن طريق الإدارة. وفي هذا الصدد، يعتقد "شneider" أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي وظائف هامة؛ فهي تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي؛ كما أنها تساعد العامل في التخفيف من حدة شعوره بالملل والتعب أثناء العمل، وتتيح الفرصة أمامه للشعور

* لقد أصبحت هذه الدراسة معروفة لدى علماء الاجتماع وعلماء الإدارة والتسيير باسم دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة، والتي أجريت ضمن سلسلة تجارب إلتون مايو وفريقه بصانع هاوثورن.

باستقلاله وأهميته، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة الشعور بالأمن والطمأنينة (طلعت إبراهيم لطفي، د. ت.، 34).

من الواضح لإذن، أن التنظيمات غير الرسمية تمنح الشخص الاعتراف والتقدير والمكانة، وفرصة الارتباط بالآخرين. فمثلا في مكتب أو إدارة كبيرة قد يشعر العامل بأنه مجرد رقم في كشف الأجر، ولكن جماعته غير الرسمية تسبغ عليه ارتباطا شخصيا ومكانة مميزة، حيث يشعر في بناء جماعته أو زمرة بوزنه، في حين أنه بالنسبة للبناء الرسمي هو مجرد واحد من مجموعة عمال أو موظفين؛ ولهذا فهو من وجهة نظره الخاصة يعتبر أن عمله اليومي لا يضيف عليه مكانة، ولكن جماعته هي التي تضيف عليه معنى وقيمة. وهذا يكون قادرا على التفاعل مع جماعة العمل بإيجابية، ويكتسب يوم عمله بعدا جديدا يخفف عنه حدة العمل، ومن ثم الرضا والاستقرار في العمل.

4-7 / ظروف نشأة الجماعات غير الرسمية:

لا شك أن الأمثلة عن مظاهر عمل الجماعات غير الرسمية وتواجدها بكثرة داخل التنظيم وتزايدها يتماشى ويتناسب مع حجم التنظيم، لأن التنظيم الكبير مع زيادة حجمه تزداد وحداته وأقسامه وارتفاع عدد العاملين به، تزداد وتتعدد مشاكله تبعاً لذلك؛ كما تتعدد مجموعاته غير الرسمية نظراً لتعدد مشاكل الاتصال بينهم. ولهذا تنقسم الوحدة الكبيرة إلى مجموعة من الوحدات الجزئية أو الصغيرة المستقلة عن بعضها نسبياً، حتى تسهل عملية الاتصال بين الأعضاء، وتنشأ بينهم علاقات أولية وثيقة. وفي هذا الصدد يرى "برنارد Bernard" أن عدد الجماعات الصغيرة يزداد طردياً كلما زاد حجم الوحدات الإنتاجية، بحيث يتراوح عدد أفراد كل منها في المتوسط بين ثمانية وعشرة أفراد، ليسهل الاتصال المباشر بينهم، وفي رأيه، هذه العملية تشبه انقسام الخلية الحيوانية أو النباتية، عندما تصل إلى حجم معين. كما أنه قد يحدث اتصال مباشر بين قادة الجماعات المختلفة، ليشكلوا وحدة تنفيذية تعمل على الإبقاء على الاتصال والتنسيق بين الجماعات، ليشبهها "برنارد" في شكلها التنفيذي الأخير بالجهاز العصبي.

ومهما يكن من أمر، فإن خلفيات نشأة الجماعات غير الرسمية في مجال العمل يمكن

تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً)- عوامل الوظيفة أو المهنة: يرجع بعض علماء الاجتماع تكوين الجماعات غير الرسمية إلى عامل الوظيفة أو المهنة، حيث أن الأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية؛ ويحاولون الابتعاد عن غيرهم ممن يحتلون مكانات أعلى أو أدنى. فمثلا نلاحظ أن موظفو المكاتب يتحاشون الاختلاط بالعمال الآخرين أو الاشتراك معهم على موائد الطعام؛ كما أنهم يرفضون ترك العمل المكثي والانضمام للعمل على مستوى الورشة في خط الإنتاج المباشر. كما أنهم يصفون العمال من ذوي الياقات الزرقاء بأهم غير مثقفين، يكترون من الفوضى وتسمون بالخشونة في المعاملة؛ وبالمقابل فإن العمال بدورهم يتخذون مواقف مماثلة تجاه الإداريين.

ونظرا للاختلافات المهنية والمستويات التأهيلية الكثيرة بين الموارد البشرية داخل المؤسسة، فإن الجماعات غير الرسمية تشكل تبعا لذلك؛ بحيث نجد أن العامل الماهر يعلو في درجته على العامل غير الماهر، والميكانيكي من الدرجة الأولى يفوق زميله في الدرجة الثانية، كما يفوق الميكانيكي البسيط مساعده، وهذا الأخير يفوق البواب وهكذا دواليك بالنسبة للوظائف الأخرى.

وفي هذا السياق، لاحظ "كوتريل Cotrelle" في إحدى دراساته أن الجماعات غير الرسمية في المسكك الحديدية تأسس بناء على اعتبارات وظيفية، وهذا ما يتأكد على أرض الواقع بوجود تجمعات للمهندسين، وأخرى لعمال التصليح، وثالثة لنظار المحطات، ورابعة للمعاونين، وخامسة للكتابة وهكذا. ويتفق مع هذا التصور "هوايت Whyte"، الذي أجرى دراسة على عمال المطاعم ووجد أن الذين يقومون بإعداد اللحم يشتركون فيما بينهم في تجمعات، ليست نفسها التي يشترك فيها معدو الأسماك، أو غيرها من ألوان الطعام الأخرى.

ثانياً)- عوامل ذاتية أو خصوصية: حيث يرجع البعض نشأة الجماعات غير الرسمية إلى عوامل ليست مهنية أو وظيفية، كعامل العمر، أو الأقدمية، أو النوع أو الحالة الاجتماعية، أو الانتماء الديني؛ فنجد مثلا أن كبار السن والعمال ذوي الأقدمية في العمل يشعرون أن مكانتهم الاجتماعية تفوق غيرهم من العمال حديثي التوظيف أو الأصغر سنا، ولهذا تميل كل فئة إلى تشكيل جماعة تشترك معا في خصائص متميزة.

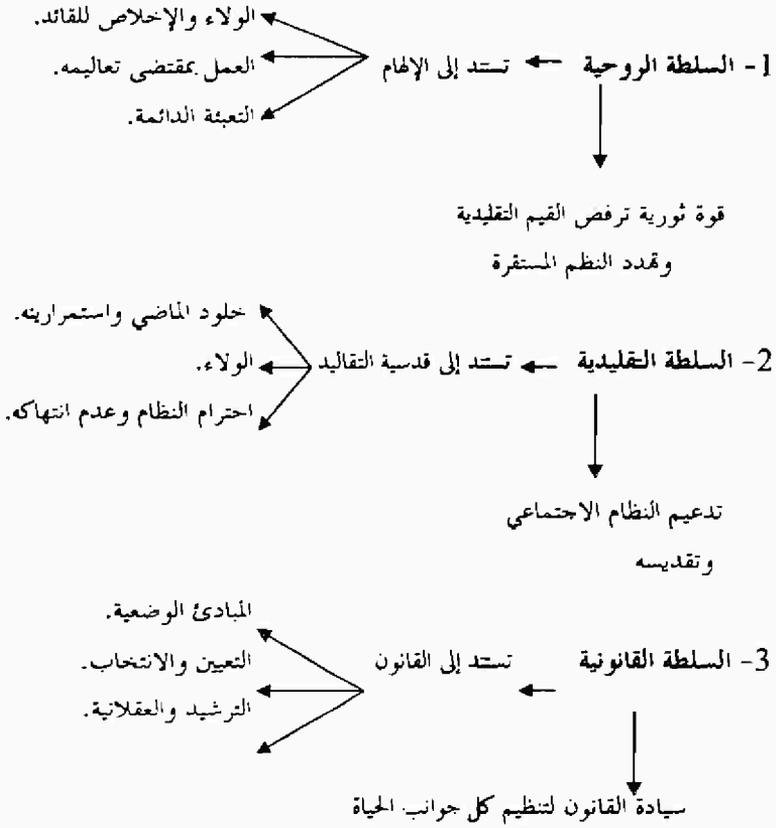
ثالثاً- العامل الإيكولوجي: حيث يعتبر فريق آخر أن العامل الإيكولوجي أو المكاني يلعب دوراً مهماً في تشكيل الجماعات غير الرسمية، فالقرب المكاني يساعد لا محالة، على زيادة الاتصالات ونمو العلاقات بين الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة واحدة. ولهذا يميل الأشخاص الذين يعملون في عنصر واحد إلى الاشتراك معاً في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

رابعاً- المكانة الاجتماعية أو الهئية: ويرى بعضهم أن الجماعات غير الرسمية قد تنشأ نتيجة لعوامل مرتبطة بالمكانة الاجتماعية أو الهئية التي يتمتع بها الأشخاص سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛ حيث يستقبطون نظراً لما يتمتعون به أشخاصاً آخرين، يشكلون فيما بينهم جماعة غير رسمية.

وحقيقة الأمر، أنه لا يوجد عامل واحد أو وحيد وقاطع يمكن أن يكون سبباً لنشأة الجماعات غير الرسمية في مجال العمل، وإنما قد تتكاثف وتتشارك معاً عوامل مختلفة؛ ولو أنه قد يبدو بالنسبة لبعض الجماعات أن عاملاً يكون أكثر أهمية بالنسبة لغيره. وتبقى أهمية الجماعات غير الرسمية كبيرة في المؤسسة الحديثة خصوصاً، بتعين على إدارات الموارد البشرية أن توليها العناية الخاصة، وأن تسعى جاهدة لاستمالتها لخدمة المصلحة العامة، وذلك بأن تدخل معها في حوار غير رسمي وخلق جو ودي وتعاوني معها.

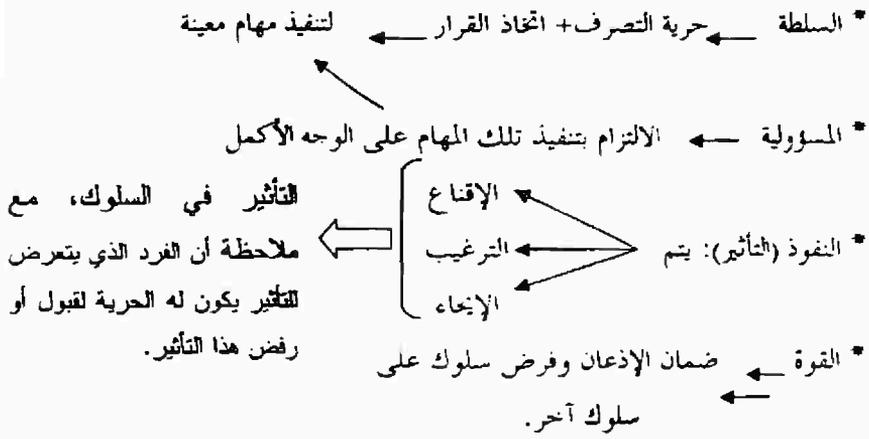
خامساً: السلطة والبناء التنظيمي

على الرغم من تعدد الآراء والمواقف، واختلاف وجهات النظر حول مفهوم السلطة، فإن هناك أمر لا جدال فيه، وهو اقتران السلطة بجزئية التصرف واتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة. وبهذا الخصوص يشير ماكس فيبر Weber إلى أن السلطة تعني: احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين (Weber, M. 47, 152). ولقد ميز فيبر بين ثلاثة أنماط من السلطة (الحسيني، 85، 41-50)، وهي:



وانطلاقاً من هذا التحديد، يمكننا التمييز بين السلطة والمسؤولية والقوة والنفوذ كما

يلي:



ومن هذه الزاوية، فإنه يمكن معالجة السلطة من حيث تفويضها، مركزيتها، لا مركزيتها، علاقة السلطة بين التنفيذ والاستثماريين. ومن المعلوم أن علاقات السلطة سواء كانت علاقات عمودية أو علاقات أفقية، فإنها هي العوامل التي تجعل التنظيم ممكناً، وهي التي تربط ما بين مختلف الوحدات التنظيمية (الأقسام، الدوائر، الإدارات).

وإذا دققنا النظر في الكتابات المتوفرة حول بناء السلطة في المؤسسة، نجد أنها تتحدث عن طبيعتها وطبيعة الإيديولوجيات والسياسات الممارسة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. ورغم التباين الملحوظ حول اعتبارها (السلطة) أداة قهر واستغلال، أو أداة توجيه وتحكم وضبط؛ فإن الجدل ما زال مستمراً في الدوائر الأكاديمية حول أهمية التسلسل الهرمي للسلطة في علاقته باستثمار الموارد البشري، وكيفية استغلالها على نحو عقلاني ورشيد.