الفصل السادس

التقنيات الحديثة وتأثيراتها على البنية التنظيمية للمصنع
دراسة ميدانية على تنظيمين صناعيين

مُقدِّمة :

يعد التنظيم من سمات الدول المتقدمة في المجتمع الحديث، الذي شهد ظروفًا اجتماعية وثقافية، أدت إلى خلق المناخ الملائم لنمو التنظيمات وازدهارها. وقد تعددت حاجات الأفراد والجماعات، مما أدى إلى ضرورة الاتجاه نحو التنظيم كمطلب ضروري وحتمي، وقد استخدمت في ذلك مختلف الأدوات والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها المتعددة ، في ظل التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم ، متمثلا في إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إشباع المتطلبات المختلفة. (١)

ويلعب التنظيم دورًا مهمًا في القطاع الصناعي، حيث إنه يُمكن الإدارة من تحديد تدرج السلطة، وتوزيع اختصاصات العمل وتحديد المسئوليات، وتوضيح نظام العمل وعلاقاته، ووجود القوانين التي تنظم سير العمل..الخ ، في ظل التحول الكبير للوسائل الفنية للإنتاج ، أو ما اتفق على تسميته بالتقدم التقني، الذي كان له أكبر الأثر في مختلف نواحي الحياة المعاصرة، بما قدمه من إمكانيات جديدة جعلت الإنسانية أقدر على مواجهة ظروف البيئة والتحكم فيها . واستغلالها لمصلحتها ورفاهيتها. (٢)

وعلى الجانب الآخر، يشهد العالم منذ سنوات قليلة مضت عددا من المتغيرات الأساسية، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم في التقدم والنمو

الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه.

وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد- ولا يزال- **العالم فيما يلي (٣):**

١) الثورة العلمية التي أسهمت في استثمار المصادر الطبيعية والبشرية؛ لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى، يمكن للعقل الإنساني تصوره.

٢) يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج، والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج ، وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف مما نتج عن كل ذلك القدرة على تقديم المنتجات المبتكرة ، وتسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات؛ استثماراً للتقنيات الحديثة، تلبية لاحتياجات البشر بأقل مجهود.

٣) الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات، وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم، وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.

٤) التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات ؛ لتشكيل التقنية الأهم في العصر الحديث ، وهي تقنية المعلومات والاتصالات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر، وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج ، مما يجعلها تمثل حجر الزاوية في التطور التقني والإنتاجي المعاصر.

٥) تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات في السوق العالمي. الأمر الذي أدى إلى شدة المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد، الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة؛ نتيجة التقنيات الحديثة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، مما خلق طلبا متزايدا على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في

مجـالات البيـع والتسـويق والترويـج؛ لمواجهـة تلـك الهجمـات التنافسـية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وحمايتها.

٦) تؤدي استخدام التقنيات الحديثة إلى إحداث حالة من الخلل في بناء الموارد البشرية في مختلف قطاعات الإنتاج ، حيث تتعمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنيات الحديثة في أداء الأعمال ، الذين كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأقل تكلفة.

وفي ظل كل هذه التطورات والتغييرات السابقة أصبح على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار أن تعيد النظر في مختلف أمورها ،خاصة الداخلية منها ،وتعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية حتى تستطيع أن تصمد وتبقى ، من خلال البحث عن آليات وأساليب للبنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل داخلها كأسلوب لمواجهة المنافسة.

وتحتل قضية "المنهج" في أي نسق معرفي مكانة مرموقة داخل منظومته فهو . أي المنهج . يهتم بضبط قواعد التعامل مع هذا النسق، وإليه يعود الفضل في تشكيل الملامح المنضبطة لبنية البحث. كما أنه يوفر الإطار الملائم للتحكم في الملاحظات التي يرصدها الكاتب في مجال بحثه . (٤)

ويتناول هذا الفصل مناقشة مجموعة من المحاور، وهي :

- المحور الأول : موضوع الدراسة وإطارها النظري: ويشتمل على صياغة موضوع البحث وأهميته وأهدافه والتساؤلات التي تشغل ذهن الكاتب وتدفعه إلى دراسة هذا الموضوع ، والمفاهيم الأساسية التي يدور حولها البحث ، والتوجه النظري للبحث.

- المحـور الثـاني: التصميم المنهجي للبحث:وتختص بمنهجية البحث ومجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، ومصادر جمع البيانات وأدواتها، وصدق الأدوات البحثية وثباتها.
- المحور الثالث: نتائج البحث ومقترحاته: وتضم النتائج العامة وأهداف البحث، والدلالات النظرية للنتائج ، والدلالات العملية والتطبيقية للنتائج.

المحور الأول : موضوع الدراسة وإطارها النظري:

أولا : الموضوع وأهميته:

يمثل التقدم والتطور الهائل في مجال التقنيات الحديثة، الذي يشهده القرن الحالي أكثر تغييرًا في الحياة البشرية. وقد مّكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، بحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل المادية الأخرى. وقد كان لانطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة نظم الأعمال في العالم وأوضاعها، بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية، وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. كما أدت تلك الثورة إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية ، التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، والتي كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الحديثة من تجاوز لقيود المكان والزمان وحدودهما، وندرة الخامات والموارد الطبيعية، والنمطية في نظم الإنتاج.

وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بآليات التنظيم الاجتماعي من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت.(٥)ولذا أصبحت دراسة التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية تكتسب أهمية كبيرة في ظل المنافسات المحلية والدولية

لمؤسسات القطاعين العام والخاص، على حد سواء، وخاصة فيما يتعلق بكفاءة المنتج وجودته، وضمان وصوله للمستهلك بأقل الأسعار وبأفضل الخدمات. (٦)

ومع ظهور العصر الصناعي الحديث، وتعقد أساليب الحياة وتطور وسائل المعرفة والتقنيات أصبحت الحاجة ملحة لظهور تنظيمات حديثة معقدة ؛ تسهم في دفع عمليات التطور والتنمية والتحديث ، وتكون مواكبة لظواهر العصر الحديث مثل: التحضر، والتصنيع، والتقدم التقني، ووسائل الاتصال وغيرها، وانعكاساتها على نمو التنظيمات الصناعية والاقتصادية، بل إن هناك العديد من تحليلات علماء الاجتماع ، الذين يصفون السبب الرئيسي لاختفاء بعض المجتمعات التقليدية في أن تنظيماتها لم تعد ملائمة لطبيعة التغييرات التقنية، ونتائجها على البنية الاجتماعية بشكل عام، ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود تنظيمات حديثة لتلاءم طبيعة هذه التغييرات المتعددة. (٧)

تلك التغييرات كانت السبب الأهم في تغيير نظرة الإدارة في المؤسسة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية داخل المصنع تتناسب مع أهميتها، وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن أهم تلك الأساليب التقنيات الحديثة، التي أصبحت تشكل خاصية أساسية في التأثير والتأثر على البنية التنظيمية وسياسات العمل داخل المؤسسات الصناعية ، وبخاصة البناء التنظيمي والقواعد واللوائح المتعلقة بالعمل ، والتوظيف والتدريب والتقييم والترقية والأجور، والتي قد تسهم في رفع أداء العاملين، وإكسابهم المهارات اللازمة في أعمالهم المختلفة، ومن ثم العمل على زيادة الإنتاج وتحسين جودته، مما يجعل تلك المؤسسات قادرة على المنافسة والابتكار.

وتتضح إشكالية البحث الراهن في أن التقنيات الحديثة تعد أبرز ملامح العصر الحديث في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ومن ثم فإن التقنيات الحديثة تنطوي على فرص ومخاطر وتهديدات عدة، سواء على مستوى الوحدات الكبرى، المتمثلة في المجتمع بشكل عام، أو على مستوى الوحدات المتوسطة، المتمثلة في شركتي النيل وإيبيكو للأدوية، من حيث التعرف على التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة على ملامح البنية التنظيمية في المصنع الحديث، أو على مستوى الوحدات الصغرى، المتمثلة في مفردات العينة بكلتا الشركتين، من حيث علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية فيما بينهم.

ولذا يعتبر البعض أن التقنيات الحديثة تمثل تحديًا حقيقيًا للمؤسسات الصناعية، حيث تُسهم في تدعيم آليات البنية التنظيمية داخل المصنع، مما ينعكس بالإيجاب، سواءً على حجم الإنتاج وجودته من جهة، أو على علاقات العمل (الرسمية - غير الرسمية) من جهة أخرى، والذي يصب في النهاية على المجتمع الكبير من تقليص حجم مشكلاته، واستغلال الإمكانات المادية والبشرية.

في حين يعتبر البعض الآخر أن التقنيات الحديثة تمثلُ خطرًا داهمًا على الشركات الصناعية في المجتمعات النامية بصفة عامة والمجتمع المصري على وجه الخصوص، حيث تستخدم تلك الشركات تكنولوجيا أقل تقدمًا منها في البلدان المتقدمة، ومن ثم فإن المنافسة بين تلك الشركات غير متكافيء، مما يهدد فرص المنافسة في ظل العولمة الاقتصادية، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي أتاح للعالم فرص التسوق الدولي عبر شبكات الإنترنت وغيرها. فضلا عن وجود بعض المخاطر الداخلية الناتجة عن إحلال التكنولوجيا محل الفرد، مما يؤدي إلى زيادة حجم البطالة، وضعف علاقات العمل - وخاصة غير الرسمية-

وانتشار الصراعات الداخلية بين أعضاء التنظيم داخل الوحدات الصناعية المختلفة.

ومما سبق تتضح إشكالية البحث الراهن على مستويين أساسيين :

١) **على المستوى الأكاديمي:** المتمثل في الدراسات السوسيولوجية والأطر النظرية التي استندت إلى دراسة التقنيات الحديثة . كعامل مستقل . في دراسة التنظيم الاجتماعي كدراسة جوان وود وارد وغيرها، أو الأطر النظرية الحديثة التي تناولت التقنيات الحديثة بكونها أحد الخصائص الأساسية في تشكيل البنية التنظيمية للمصنع .

٢) **على المستوى التطبيقي:** المتمثل في الكشف عن الجوانب المتوقعة وغير المتوقعة لاستخدام التقنيات الحديثة على البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل في شركتي النيل وإيبيكو.

ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث لاختبار الفروض والقضايا النظرية المتعلقة بتلك الإشكالية من خلال ما يتوصل إليه البحث الراهن من نتائج .

ويأتي أهمية البحث الراهن فيما يلي:

أ) الأهمية النظرية :

تنطوي الأهمية النظرية على محورين أساسيين : حيث ينطلق المحور الأول من الدراسات السابقة، من خلال تغطية ثغرات الدراسات السابقة، وبلورة القضايا المحورية التي ينطلق منها البحث الراهن. أما المحور الثاني ، فينطلق من اختبار بعض المقولات والفروض والأطر النظرية المتعلقة بنظريتي النسق الاجتماعي التقني والتفاعلية الرمزية في دراسة الواقع المصري ، والذي يعكس تباينات كثيرة عن نظيره في الدول المتقدمة، وذلك لتحديد مدى ملائمة هاتين النظريتين لدراسة مجتمعات أخرى مختلفة عن المجتمع الغربي الذي قدم لنا

هاتين النظريتين. فضلا عن أن هذا البحث يُعد من الدراسات القليلة التي تناولت نظرية النسق الاجتماعي التقني في دراسةِ التقنياتِ الحديثةِ وتأثيراتها كأحد العوامل الأساسية في البنية التنظيمية داخل المصنع الحديث.

ب) الأهمية التطبيقية :

تنبع الأهمية التطبيقية للبحث في ارتباطها بمشكلات المجتمع ، وذلك في دراسة أحد نماذج قطاعات التصنيع ، وهو قطاع الأدوية في كل من القطاعين العام والخاص ، والتي تعد تلك المصانع من أهم قطاعات التصنيع؛ لأنها تمس بشكل مباشر حياة الإنسان، الذي تقوم عليه دعائم تنمية المجتمع بشكل خاص، واستمرار النوع الإنساني بشكل عام. **وتحتوي الأهمية التطبيقية على ثلاثة مستويات أساسية :**

المستوى الأول، المجتمع الصناعي بشكل عام، فقد تفيد نتائج البحث الحالي في وضع المقترحات المتعلقة بموضوع البحث، وتطبيق نتائجه أمام صناع القرار والمهتمين بصناعة الدواء بشكل عام،أو المسئولين داخل الشركات الدوائية في مصر بشكل خاص.

المستوى الثاني، شركتي النيل وإيبيكو، حيث تفيد نتائج البحث في تحديد خصائص البنية التنظيمية التي تزيد من فاعلية واستثمار التقنيات الحديثة داخل المصنع الحديث، مما يلقي الضوء على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق رؤيتها ، ومدى تفعيل دور التقنيات الحديثة في تحقيقهما، وإمكانية المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

المستوى الثالث، العاملون بشركتي النيل وإيبيكو، حيث تحدد نتائج البحث علاقات العمل (الرسمية غير الرسمية)وأثر التقنيات الحديثة والبنية التنظيمية لكل شركة في تشكيلها.

ولذا فقد يسهم هذا البحث - في جانبه التطبيقي - في الكشف عن الأبعاد الاجتماعية لتأثير التقنيات الحديثة كأحد الملامح الأساسية في البنية التنظيمية على التنظيم الاجتماعي، والتي تؤثر وتتأثر مع باقي المكونات التنظيمية والاجتماعية الأخرى داخل المصنع الحديث.

ثانيا : الأهداف وتساؤلات:

ينطلق هذا البحث من فرض أساسي وجوهري مؤداه :" أن التقنيات الحديثة تؤثر على الإنتاج، وتحدث تغييرات في التنظيم الاجتماعي للمصنع". ولذا يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الراهن في التعرف على الآثار الاجتماعية الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة على ملامح وآليات البنية التنظيمية وعلاقات العمل في المصنع (العام -الخاص). ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن إجمالها على النحو التالي :

الهدف الأول : التعرف على أنماط التقنيات الحديثة وتأثيرها على البنية التنظيمية والسياسات العامة للشركة.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١) ما ملامح البنية التنظيمية وسياسات العمل بشركتي النيل وإيبيكو للأدوية ؟.

٢) ما أنماط التقنيات الحديثة المتبعة في مجالي الإدارة والإنتاج داخل المصانع موضوع البحث؟.

٣) ما التداعيات الاجتماعية لتأثير التقنيات الحديثة على البنية التنظيمية وسياسات العمل بمجتمع البحث؟ .

الهدف الثاني : التعرف على التقنيات الحديثة وتأثيراتها على علاقات العمل في المصنع.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١) ما أشكال علاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخل الشركة ؟.

٢) ما أنماط التقنيات الحديثة التي تدعم قوة علاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخل الشركة؟ .

٣) ما أثر التقنيات الحديثة على حجم ونوع علاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخل الشركة؟ .

الهدف الثالث : إبراز أهم المشكلات التي يواجهها المصنع ، ووضع تصور للحد منها .

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١) ما أهم المشكلات التقنية التي تواجه البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل التي تواجه شركتي النيل وإيبيكو للأدوية؟ .

٢) كيف يتم التصدي للمشكلات التقنية التي تواجه البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل التي تواجه شركتي النيل وإيبيكو للأدوية؟ .

ثالثا : المفاهيم:

تتحدد المفاهيم بصفة مبدئية بالمفاهيم الآتية :

أ. التقنية . ب. التنظيم الاجتماعي . ج. المصنع .

(أ) التقنية : *Technology*

إن مصطلح "التقنية" *Technology* هو مصطلح حديث النشأة لم يظهر إلا في سبعينات القرن العشرين. وتقنية كلمة إغريقية مستمدة من اللفظ (*Technology*) الذي يعني عند الغربيين تكنولوجيا أو دراسة العلوم النظرية وتطبيقها في الإنتاج فشقها الأول (*Techno*) يعني مجموعة الأساليب والفنون الإنسانية، وشقها الثاني (*Logy*) ويعني علما أو دراسة. واللفظان معا يشيران إلى كل معرفة فنية تتطور وتبعث جدلا حولها ، وتشكل المعارف الفنية في معطياتها منظومة متكاملة تتفاعل فيها المعرفة العلمية مع التطبيقات العملية ضمن نسق متكامل . (٨)

وقد اختلفت الآراء حول مفهوم التقنية ، حيث ركز البعض على أنها تشير إلى الآلات المستخدمة في الإنتاج ، في حين أكد آخرون على أنها المعرفة المستخدمة في عملية الإنتاج ، وهو ما يوضح انقسام التقنية إلى نوعين أحدهما يتعلق بـ "تقنية الآلات" ، والثاني يتعلق بـ "تقنية المعلومات". (٩)

ويفضل الكثيرون استخدام كلمة تكنولوجيا للإشارة إلى المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق نظام اجتماعي واقتصادي معين ، من أجل إشباع حاجة المجتمع، التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة أو الخدمة . (١٠)

ويمكن تصنيف هذه التعريفات طبقا لتناول التقنيات الحديثة من زوايا متعددة إلى ما يأتي :

أ . تستخدم لتحقيق هدف معين :

التقنية هي التي يمكن بواسطتها تحقيق تقدم معين في مجال محدد من مجالات الصناعة أو الإنتاج أو الصحة العامة أو العلم . (١١) أو هي تطبيق العلم على الفنون الصناعية، أي أنها تركز اهتمامها على الاستخدامات العلمية، وتمثل بذلك الوسيلة التي تحول الاكتشافات العلمية النظرية إلى مخترعات تفيد في مختلف جوانب الحياة . أو هي أفضل الوسائل المتوافرة للوصول المتكرر لإنتاج مخرجات محددة . (١٢)

ب . فن من الفنون :

التقنية هي فن معرفة الوسيلة. أو هي فن الإنتاج ، أي الأساليب والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج.أو هي فن استخلاص موارد أولية صناعية من الموارد الطبيعية ، من أجل تأمين الموارد والسلع التي من شأنها أن تغطي الحاجات المادية للإنسان. (١٣)

ج. علم من العلوم:

التقنية هي علم الصناعة أو المعرفة المنتظمة لفنون الصناعة. أو هي التطبيق المنهجي لنتائج العلم ولكل المعارف الأخرى المنظمة ؛ لتحقيق مهارات جديدة.(١٤)

د. معارف وخبرات ومهارات معينة :

التقنية هي مجموع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصنيع منتج معين، أو عدة منتجات. (١٥) أو هي استخدام المهارات الفنية في الإنتاج ، بما يؤدي إلى تقدم الفن الصناعي . أو هي مجموعة المعارف المكتسبة التي تحقق في إطار اجتماعي معين إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما. (١٦) أو هي المعارف والمهارات الموجهة والمتخصصة في عمليات الإنتاج سعيا إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية، وتنوع المنتجات أو تغيير خصائصها. (١٧)

هـ. عملية اجتماعية:

التقنية هي العملية الاجتماعية الهادفة إلى استخدام المعرفة العلمية في تطوير الإنتاج . أو هي منهج يمكن بواسطته ضمان الاستخدام الأفضل للموارد المحلية لخلق عمالة وتحسين إنتاج وزيادة الدخول ، كما يمكن النظر إليها كوسيلة لتحسين ظروف الحياة واتساع فرص العمل في المستقبل . (١٨) أو هي نمط من العلاقة الاجتماعية التي يفرضها التنظيم الفني للعمل أو اعتماده على الآلات. (١٩)

وتستخلص من هذه التعريفات أن كلمة التقنية تعني :

١) الأجهزة والمعدات المستخدمة في البنية التنظيمية وعلاقات العمل داخل المؤسسة .

٢) معرفة إنسانية متراكمة من المهارات والخبرات .

٣) ظاهرة جماعية تشترك فيها مجموعات متعددة من الأفراد توظف الجهد الإنساني وتنظمه .

٤) نظام متكامل من المهارات والتطبيقات والأدوات ، بحيث تعمل معا لإنجاز عمل ما يساعد الفرد على التكيف مع بيئته، وما يحيط به من العالم.

(ب) التنظيم الاجتماعي *Social Organization*

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي إلى تلك الدراسات التي قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن إلكتريك الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة خلال الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢. فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين : أحداهما رسمية ، والأخرى غير رسمية . (٢٠)

ويرى "سان سيمون" أن التنظيم عبارة عن مجموعة أفراد، يحدث بينهم تفاعل وعلاقات من خلال اتصالات تتم بينهم، وهذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد في هذه المجموعة جزءاً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها. وضمن التنظيم هناك نقاط لاتخاذ القرارات، أي هناك مراكز لها سلطة اتخاذ القرارات في كل مستوى إداري. (٢١)

كما يعرفه "أميتاي إتزيوني" بأنه وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكبيرة، من أجل تحقيق هدف معين. وتشترك هذه الجماعات في بعض المصالح والاهتمامات ، غير أن لها أيضا مصالح واهتمامات متعارضة ، وخاصة فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع مصالح واهتمامات متعارضة ، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها توزيع الأرباح في التنظيم ومن هنا ينشأ التنظيم عندما تتعارض أحيانا أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. (٢٢)

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تالكوت بارسونز" للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة ، تقام

وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة. (٢٣) كما يرى أيضا أن التنظيم نسق اجتماعي له هدف أو مجموعة من الأهداف، يتميز بالتكيف والاستقرار والتكامل بين أجزائه ، و هي عوامل أساسية لتحقيق هدفه. فضلا عن انسجام أدوار الفرد داخل التنظيم وخارجه، واحتواء التوترات التنظيمية عن طريق إحداث الدافعية لديه حتى يستطيع أداء مهامه. (٢٤) ويعرفه عاطف غيث بأنه نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد أو الجماعات الفرعية داخل مجتمع أو جماعة معينة ، تقوم على اتساق الأدوار الاجتماعية والمعايير والمعاني المشتركة ، التي توفر النظام والقدرة على التنبؤ عند التفاعل الاجتماعي ويترتب على ذلك أن توجد له خصائص يمكن أن تؤدى إلى وجود كل قائم بذاته.(٢٥)

ويعرفه معجم "مصطلحات التنظيم و الإدارة " بأنه ": التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا، ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مديري الإدارة والعاملين . (٢٦)

وبناء على ما تقدم فإن التنظيم الاجتماعي هو بناء اجتماعي(رسمي وغير رسمي) يضم مجموعة من الأفراد موجهين بصورة منظمة وواعية نحو تحقيق هدف محدد أو مجموعة أهداف بعينها، وله خصائص بنائية تتمثل في: وجود لوائح منظمة للعمل وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار الرسمية على أعضائه، وتدرج هرمي للسلطة ونسق للاتصالات يحدد مسار الأوامر وتدفق المعلومات على المستويات الرأسية والأفقية، وله معايير حاكمة للتعيين والترقية والجزاءات، ويتفاعل مع البيئة الخارجية. (٢٧)

(ج) المصنع : *Factory*

اختلفت الآراء حول مفهوم المصنع ، فمنهم من يرى أن المصنع هو المؤسسة ومنهم من يرى أنه منظمة ، ومن أهم تلك المصطلحات المتعلقة بالمصنع، مفهوم المؤسسة. وقد تباينت وتعددت مفاهيم المؤسسة الصناعية ، وذلك حسب اختلاف الأطر النظرية والمرجعية لكل باحث أو مفكر ، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية ، نظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج،ومنهم من يعرفها من الناحية الاجتماعية..الخ(٢٨)

ومن التعريفات حول مفهوم المؤسسة الصناعية هي :

١) هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية الفعالة . (٢٩)

٢) هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها،وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج السلع . (٣٠)

ويعرفها "برنارد" بأنها :"ذلك النسق التعاوني المتوازن ، الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد ، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد ورغبتهم الذاتية. كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني. وتعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية.(٣١)

ويعرفها "بارسونز" انطلاقا من تحليله للبنائية الوظيفية ، بأنها "نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها ، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف . (٣٢)ومنه فالمؤسسة الصناعية هي وحدة تقام وفقا لنموذج بنائي معين ، كي تحقق أهداف محددة . (٣٣)

كما يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها انطلاقا من الأبعاد التالية:

١) **المؤسسة كبعد اقتصادي:** المؤسسة وحدة اقتصادية تمارس نشاطا إنتاجيا الهدف منه إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق"، من خلال الجمع بين عمليات إنتاجية معينة بإدخال تكنولوجيات وتقنيات تتماشى مع منجزات الثورة العلمية، وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا ما أرادت لإنتاجها أن يكون بالجودة العالمية وبالمستوى الاقتصادي المطلوب، ومن أجل تحقيق الربح. فهي إذن تقوم بمزج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق. (٣٤)

٢) **المؤسسة كبعد اجتماعي:** عبارة عن مجموعة من الأفراد تشارك في إطار مؤسسة مهيكلة، ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات. وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار وحركات الأفراد.أو هي عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، من خلال تنظيم العمل الجماعي للأفراد، وتنشيط أعضاء المجموعات لتحقيق الأعمال..الخ. (٣٥)

٣) **المؤسسة كنظام:** يعرف النظام في المؤسسة مجموعة من العناصر (رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم)، أو مجموعة من العمليات (تخطيط تنظيم، رقابة، تنبؤ)، أو مجموعة من الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) متفاعلة فيما بينها ومترابطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل. فهي تشكل وحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها. (٣٦) ويرى "فيبر" أن نظام المصنع الحديث هو النظام الذي يتميز بوجود ورش منظمة، مزودة بوسائل إنتاجية غير بشرية، يمتلكها جميعاً شخص واحد هو صاحب العمل دون العمال، ويظهر فيه مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث توجد قوة ميكانيكية آلية تحتاج إلى تخصص دقيق لتشغيلها والعناية بها". (٣٧)

ويعرف "المصنع" بأنه نظام اقتصادي تصنع فيه السلع بطرق متخصصة ويتجمع فيه العمال بغرض الإنتاج . وكان ظهور نظام المصنع نتيجة لإدخال الآلات التي استلزمت وجود مكان محدد ومتخصص للإنتاج ، وصاحب نمو هذا النظام ظهور طبقة من العمال الصناعيين، يعملون طوال الوقت تقريبا مقابل أجر معين، ولا يملكون أدوات الإنتاج أو المنتجات التي يصنعونها. (٣٨)

مما سبق يمكن القول بأن المصنع هو:" المنشأة التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى مصنوعات باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية، ووسائل التقنيات الحديثة، سواء في مراحل الإنتاج المختلفة، أو عمليات الإدارة المتعددة ، وتشغيل العمال مقابل أجر ، مع تطبيق نظم ولوائح وقواعد تحدد دور كل فرد داخل هذه المنشأة ، ومراعاة نظام التخصص في العمل .

رابعا : التوجه النظري :

ينطلق البحث الراهن من بعض مقولات نظريتي النسق الاجتماعي الفني والتفاعلية الرمزية، حيث تهتم نظرية النسق الاجتماعي الفني بدراسة التنظيم بوصفه نسقا، يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التقنية والبيئة، وعلاقات العمل بين أعضاء التنظيم، والشكل التنظيمي، وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم وبقائه ودوامه. ومن هنا يتخذ التوجه النظري للبحث من فكرة النسق نقطة بداية يحاول من خلالها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المحددة لمجتمع البحث. كما تهتم التفاعلية الرمزية بدراسة الأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعالُ الأفراد تصبح ثابتةً لتشكل بنية من الأدوار؛ ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم البعض من حيث المعاني والرموز.

وبناء على ما سبق فإن القضايا التي تشكل الإطار النظري تشمل في:

١) القضية الأولى: أن التقنية المستخدمة تؤثر في البنية الاجتماعية للتنظيم كمتغير مستقل، ومن ثم فإن التقنية تشكل عامل مستقل.

٢) القضية الثانية: أن التقنية المستخدمة في البحث الراهن مكون أساسي في البيئة التنظيمية التي تؤثروتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية الأخرى.

٣) التقنيات الحديثة قد تسهم وظيفيا في إحداث التكامل الاقتصادي والصناعي والاجتماعي بين الأفراد داخل التنظيمات الصناعية والاجتماعية، وبالتالي ينعكس ثاره على العاملين بالمصنع، ومن ثم قد يحدث نوعا من التطور والتقدم والاستقرار الاجتماعي بين الأفراد.

٤) أن كل من الفاعلين داخل نسق المهنة يقومون بأدوار محددة ومنظمة داخل المهنة الواحدة، وبالتالي فهم يندمجون مع بعضهم البعض من جهة، ومع الآخرين خارج نطاق المهنة من جهة أخرى، في صورة تبادلية وتعاونية، لتشكل أنماطا مختلفة من العلاقات الاجتماعية، التي تقوم على التساند والتعاون والتبادل، والذي يعتمد على وجود " أداة حوار" ووسيلة يعبر بها الأفراد عن أفكارهم وأفعالهم المهنية فيما بينهم.

المحور الثاني: التصميم المنهجي:

أولا : النوع ومنهجه المستخدم:

١) يعتبرهذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، التي تهتم برصد الآثار الاجتماعية للتقنيات الحديثة على البنية التنظيمية في المصنع، ونظرا لأنه من المتعذرالإلمام بجوانب الموضوع بالاعتماد على أسلوب منهجي واحد، فإن البحث الراهن يأخذ بمبدأ التكامل المنهجي، والذي يستند إلى فكرة الإفادة من أي من الأساليب المنهجية طالما تلائم تحقيق غايتنا البحثية، انطلاقا من مبدأ المرونة المنهجية. (٣٩) فقد استخدم الكاتب

المنهج الوصفي التحليلي؛ ليساعده في الحصول على بيانات ومعلومات تسهم في وصف ما هو كائن أثناء البحث، ويتضمن تفسيرا لهذه البيانات مما يساعد على فهم الظاهرة، كما توجد في الواقع ، ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطي وصفا رقميا لمقدار الظاهرة أو حجمها.(٤٠)كما استخدم الكاتب منهج المسح الاجتماعي بالعينة؛لأنه الأسلوب الذي يستخدم في البحوث الوصفية، ويستفاد منه في دراسة التنظيم داخل القطاعات الاجتماعية للمصنع، وذلك عن طريق استخدام عينة طبقية من كل إدارة وقسم بكلتا الشركتين ، بنسبة ٥٪ من إجمالي العاملين بكل إدارة وقسم.

كما استخدم الكاتب المنهج المقارن، لأنه الأسلوب الذي يهتم بإجراء مقارنات بين ظاهرتين اجتماعيتين أو أكثر، بقصد الوصول إلى حكم معين بوضع الظاهرة في المجتمع، والحكم هنا مرتبط باستخلاص أوجه التشابه أو التباين بين الشركتين موضوع البحث؛ لتحديد أسس التباين وعوامل التشابه. وتتمثل المقارنة في ثلاثة أبعاد: بعد تاريخي يقارن بين أوضاع الظاهرة في مراحل تاريخية متعاقبة قبل وبعد إدخال التقنيات الحديثة على كل من البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل بكلتا الشركتين . وبعد مكاني يقارن بين الظاهرة في مكان معين ووجودها في مكان آخر، وبعد ثالث هو البعد الزماني . المكاني الذي يقارن بين وجود الظاهرة في مكان ما وزمان معين مع وجودها في أمكنة أخرى وأزمنة متباينة. (٤١) كما استخدم الكاتب المنهج الإحصائي؛ لأنه يسهم في إلقاء الضوء على البيانات الكمية لمجتمع البحث، بالإضافة إلى التحليل الكيفي ، لما يحقق المعاونة في فهم الموقف الاجتماعي فهما صحيحا .

ثانيا : مجتمع البحث ومبررات اختياره :

انطلاقاً من موضوع البحث، وسعيا لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته تحدد إجراء البحث في شركتين تعملان في صناعة إنتاج الدواء بالمجتمع المصري في القطاعين العام والخاص مع التركيز في ذلك على العاملين بالوحدات الإنتاجية إضافة إلى العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (إدارات عليا ووسطى وتنفيذية). وقد وقع الاختيار على شركتي النيل وإيبيكو، حيث تمثل الأولى أحدى نماذج القطاع العام، وأحد أفرع الشركة القابضة للأدوية ، بينما الأخرى تمثل إحدى نماذج شركات القطاع الخاص.

وقد قام الكاتب بزيارات استطلاعية قبل اختيار شركتي النيل وايبيكو كمجال للبحث ، وجاءت الزيارات لشركات مختلفة في صناعة الأدوية، والتعرف على ملامح وعوامل نشأة كل شركة، ومن ثم تم اختيار هذين النموذجين وفقا لمعايير وضعها الباحث، من حيث ظروف النشأة والعمالة وتوافر التقنيات الحديثة ووسائل المواصلات الملائمة، والتي يستطيع الكاتب التنقل بين مجتمع البحث بسهولة. فضلا عن الاستعانة بالإخباريين الذين تربطهم بالكاتب علاقات صداقة وهو ما مكن الكاتب من سرعة الوصول إلى مفردات البحث، وتوصيل فكرة وأهداف البحث الراهن ، مما سهل من تحقيق أهداف البحث.

أما ما دفع الكاتب لاختيار نموذجين للقطاعين العام والخاص من شركات صناعة الأدوية في مصر، فيرجع إلى التعرف على التقنيات الحديثة داخل كلا النموذجين ، ومدى استفادة هذين القطاعين من تلك التقنيات ، سواء في مجال الإدارة أو الإنتاج .

وشركة النيل للصناعات الدوائية والكيميائية هي شركة تعمل في مجال صناعة وتجارة الأدوية البشرية والبيطرية وتقع في مدينة القاهرة، التي تضم غالبية

فروع الشركة القابضة. وقد تأسست الشركة عام ١٩٦٢، وتبلغ مساحتها ٧٨،٢١٤م٢ (حوالي ٢٢ فدان) . **وتتكون من قسمين أساسيين :**

القسم الأول :المبنى الإداري ، ويضم مكتب المدير العام ، والإدارات والأقسام المختلفة، التي تهتم بعملية الإدارة وتسيير الأعمال.

أما القسم الثاني : فيتكون من مبان عدة، مقسمة إلى (١٦) قطعة،تشمل المخازن والماكينات والمعدات الحديثة ، التي يقوم العاملون بتشغيلها من المتخصصين والفنيين ، كما تشمل مبني المعامل الخاصة بفحص ومراقبة جودة المنتج ومحطة لتوليد الكهرباء ومحطة لمعالجة الصرف الصناعي وحضانة لأولاد العاملين بالشركة. بالإضافة إلى القسمين فهناك جراج للسيارات، وأرض فضاء وفناء داخلي ، ومسجد .

وينقسم النشاط الصناعي بالشركة إلى خمسة عشر قسما نوعيا، منها: قسم الأقراص، وقسم الأملاح الفوارة، وقسم المحاليل المعوضة للدم، وقسم الأمبول والمجلدة/المراهم، وقسم البيوتكنولوجي، وقسم الأشربة، وقسم المستحضرات التطهرة. وتستخدم الشركة الماكينات التي تعمل بأحدث نظم التقنيات، بالإضافة إلى أجهزة الحاسب الآلي، التي تنتشر في مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة. كما تعمل على ماكينة التجميع النهائي؛ بهدف تطوير جودة المنتج وزيادة معدلات الإنتاج.

ويصل رأس مال الشركة إلى ما يقرب من ١٠٠ مليون جنيه مقسم بين مالكي الأسهم بنسبة ٦٦.٧٪ للشركة القابضة للأدوية و٢٨.٣٪ للمساهمين و٥٪ لإتحاد العمال. كما تمتلك الشركة أول مصنع مصري للتكنولوجيا الحيوية وتتخصص في إنتاج المستحضرات المجلفدة والمعقمة والحبيبات الفوارة والمحاليل وأدوات التجميل الطبية. وتبلغ قيمة المبيعات السنوية للشركة ٣٤١ مليون جنيه.

وعلى الجانب الآخر، تقع الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية "إيبيكو" في المنطقة B1 الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. وقد تأسست كشركة للاستثمار الخاص عام ١٩٨٠م ، وبدأت الإنتاج في عام ١٩٨٥، وتعد من أهم شركات القطاع الخاص. والشركة لديها تصميم على شكل حرف U الذي يقلل من التلوث من خلال توفير اتجاه واحد من تدفق المواد، ومحاطة بمنطقة خضراء للحماية من تلوث البيئة. وتعد الأكبر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في استخدام تقنيات عالية الجودة ، سواء في الإنتاج ، أو في الحفاظ على بيئة نظيفة من خلال الحصول على ترشيح الهواء يصل من ٩٧٪ - ٩٩,٧٪ خالي من الجسيمات. كما تم تصميم نظام لتنقية المياه لتزويد مناطق الإنتاج مع الماء المقطر والمنزوعة المعادن. (٤٢)

وتتكون الشركة من ثلاثة مبان أساسية : المبنى الأول، هو المبنى الإداري ويتكون من أربعة طوابق، ويضم مكتب رئيس مجلس الإدارة، ومكتب المدير العام، ومكاتب الوحدات الإدارية المختلفة، كوحدة توكيد الجودة، وإدارة شئون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الحسابات ، وإدارة المخازن، وإدارة الشئون القانونية ، وإدارة التدريب، وإدارة البحوث ، وإدارة التسويق .. الخ . أما المبنى الثاني فيضم الآلات والمعدات والماكينات الحديثة، التي يقوم العاملون بتشغيلها من المتخصصين والفنيين ، وأيضا جزء خاص لاختبار وفحص المنتجات الدوائية ، ووحدة الاختبار التي تقيس مدى صلاحية مكون المنتج قبل تصديره محليا ودوليا. وأخيرا المبنى الثالث ، ويضم الورش والإدارة الهندسية المسئولة عن إصلاح وصيانة الأجهزة المختلفة بالشركة.

وينقسم النشاط الصناعي والإداري بالشركة إلى عدد (٨) إدارات نوعية ، وتتمثل في :

١ . الإدارة العليا.(مجلس الإدارة . الإدارة العامة)

٢ . إدارة الإنتاج.

٣ . إدارة التصدير.

٤ . إدارة الأبحاث والتطوير والجودة.

٥ . إدارة التسويق والمبيعات " القطاع التجاري" .

٦.الإدارة المالية.

٧ . إدارة الموارد البشرية.

٨ . إدارة المخازن والمشتريات.

ويتبع كل قطاع إدارات عامة وكل إدارة عامة تنقسم إلى إدارات فرعية وبدورها تتكون من أقسام تضم عدد من المرؤوسين . ولذا يتكون الهيكل الإداري للمؤسسة من: رئيس مجلس الإدارة ، ومدير عام الشركة، ورؤساء القطاعات،ومديرو عموم الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومشرفو الأقسام، والعمال. أي أنه مازال الشكل التقليدي هو السائد في البناء التنظيمي للوظائف داخل هذا التنظيم ، وهو الشكل الهرمي، حيث يكون على شكل هرم في قمته الرئيس الإداري (رئيس مجلس الإدارة) ، ثم رئيس القطاع يليه مديري عموم الإدارات المركزية، ثم مديري عموم الإدارات العامة ،ثم مديري الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام فالعاملين التنفيذيين.

وقد بدأت صادرات إيبيكو في عام ١٩٨٧. وتصدر حاليا إلى أكثر من ٦٠ بلدا ممتدة على مدى ثلاث قارات ، هي: أفريقيا وآسيا وأوروبا بما يتجاوز ٥٠٠ مليون جنيه. كما تنتج أكثر من ٣٠٠ منتجا تغطي ٢٣ مجموعة علاجية بما في ذلك جميع أشكال الأدوية المعروفة . إما جرعات تقليدية أو غير تقليدية، مثل كبسولات الجيلاتين ، والمنتجات والمواد الهلامية والرشاشات والأقراص الفوارة. وفي عام ١٩٩٦ تم منح الشركة لشهادة الأيزو- ٩٠٠١ شهادة من قبل (BSI) لوضع وتنفيذ وصيانة نظم ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والصيانة. وفي عام ١٩٩٩ تم منح ايبيكو شهادة ISO -14001 حول البيئة. وتعد شركة إيبيكو هي

الشركة الأولى في إنتاج الدواء المحلى ، حيث تستحوذ على ٨٪ من سوق الدواء، وتصل مبيعاتها المحلية إلى ١,٤ مليار جنيه سنوياً، و٢٢٪ من صادرات الدواء المصرية للخارج، و٣٠٪ من المضادات الحيوية في مصر. (٤٣)

وقد وقع الاختيار على نموذجين من القطاعين العام والخاص ، متمثلا في شركة النيل للأدوية كأحد نماذج القطاع العام ، وشركة إيبيكو للأدوية كأحد نماذج القطاع الخاص، وهما شركتان تعملان في مجال صناعة الأدوية ، أما عينة البحث فقد تم اختيار ١٥ حالة من رؤساء الأقسام ومديري العموم بكلتا الشركتين. كما تم سحب عينة البحث بطريقة عشوائية منتظمة، وذلك من خلال حصر شامل لعدد العاملين بكل شركة على حدة ، من واقع كشوف المرتبات لشهر يناير ٢٠١٢ وتم أخذ نسبة ٥٪ من كل قطاع من كل شركة، حيث بلغ إجمالي حجم العينة ١٠٠ مفردة بالنسبة لشركة النيل (منها ٤٤ مفردة من العاملين بقطاع الإنتاج & ٥٦ مفردة من العاملين بالقطاعات الإدارية الأخرى) ، و٢٠٠ مفردة بالنسبة لشركة إيبيكو (منها ٨٨ مفردة من العاملين بقطاع الإنتاج & ١١٢ مفردة من العاملين بالقطاعات الإدارية الأخرى). ولذا فقد تم تقسيم مفردات العينة إلى مجموعتين : حيث تضم الأولى: العاملون في القطاع الإنتاجي ، بينما تضم الثانية : العاملون في القطاعات الأخرى.

ثالثا: مصادر جمع البيانات وأدواتها :

تعددت المصادر الوثائقية والميدانية الذى اعتمد عليها البحث ، وتمثلت هذه المصادر فى :

١) المصادر الرسمية والوثائقية :

أ- الإطلاع على الأدبيات المتاحة،سواء من المكتبات أو الإنترنت، ذات الصلة بالموضوع.

ب- الدراسات السابقة، والتي أفادت الكاتب في تحديد المفاهيم والتساؤلات وفي اختيار التوجه النظري الملائم والأساليب المنهجية للبحث الراهن.

ج- بيانات من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والمتعلقة بشركات الأدوية في القطاعين العام والخاص ، وكذا البيانات الصادرة عن قطاع الأعمال ووزارة التجارة ، والتي عن طريقها استفاد الكاتب من اختيار مجتمع البحث، وتحديده وفقا لأهداف البحث وتساؤلاته.

د- الملفات والسجلات الخاصة بعدد العاملين، وطبيعة الهيكل التنظيمي في مجتمع البحث.

المحور الثالث : النتائج ومقترحاتها:

يهدف هذا المحور إلى بلورة حصيلة البحث الراهن من استنتاجات ومناقشات، في صورة نتائج عامة، وتقديم التفسير المناسب لها في ضوء أهداف البحث والقضايا النظرية التي تحاول تفسير الواقع الاجتماعي، وكذلك ربط النتائج العامة بنتائج الدراسات السابقة ، في محاولة من الكاتب لسد الثغرات التي لم يستعرضها التراث العلمي، وبيان ما يهدف من إجراء هذا البحث من تحقيق فائدة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، تمهيدًا لوضعها في سياق أكبر، من القضايا والمقولات النظرية التي انطلق منها البحث في جمع مادته العلمية وتوجيه تحليلاته الامبريقية، وبيان إلى أي حد تعزز نتائج البحث مثل هذه القضايا والمقولات، وهل استطاعت أن تسهم بالإضافة إليها أو رفضها أو تطويرها؟.

وربما كانت محاولة وضع هذه النتائج في السياق الاجتماعي للمجتمع المصري، من خلال تقديم مجموعة من المقترحات التي تطرح على متخذ القرار وواضع السياسة، مع بيان آليات التنفيذ، حتى يتسع نطاق الخيارات أمام صانع القرار، ويجد ما يحتاجه من قواعد علمية ومعرفيه، تعينه على بناء استراتيجيته في العمل، وفقًا للإمكانيات والموارد المتاحة. ولذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة

محاور: الأول، ويتناول النتائج العامة وأهداف البحث، ويستعرض الثاني النتائج العامة ونتائج الدراسات السابقة، فيما يختص الثالث بعرض الدلالات النظرية للنتائج، والأخير يهتم بالدلالات العملية والتطبيقية للنتائج :

أولا: النتائج العامة والأهداف:

وقد تحدد الهدف العام الراهن في التعرف على العوامل السوسيو تاريخية التي ساهمت في التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية للمصنع الحديث في القطاعين (العام - الخاص)، ودفع الارتباط الواضح بين التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي في المصنع الحديث؛ استنادًا إلى نتائج من دراسات سابقة ذات صلة موضوع البحث، إلى البحث عن الأبعاد الاجتماعية المختلفة الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية وسياسات العمل وعلاقاته بالمجتمع.

ولذلك كان الهدف الفرعي يتمثل في محاولة رصد التطور التاريخي للتقنيات الحديثة، والعوامل البنائية التي ساهمت في تدعيم التقنيات الحديثة للبنية التنظيمية في بيئة الأعمال الحديثة، وذلك من خلال التركيز على أنماط التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية وسياسات العمل من جهة وعلاقات العمل (الرسمية - غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم بشركتي النيل وايبيكو من جهة أخرى.

وتجمع منظومة الأبعاد الاجتماعية المؤثرة في تطور التقنيات الحديثة وانعكاساتها على التنظيم الاجتماعي بشركتي النيل وايبيكو، بين أبعاد داخلية وأخرى خارجية، وتتمثل أهم الأبعاد الداخلية في مجموعة المتغيرات السوسيو تاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقيمية التي يموج بها النسق الداخلي للمجتمع عامة، والوحدات التنظيمية بشركتي النيل وايبيكو على وجه الخصوص، كما تتجسد أهم الأبعاد الخارجية في تلك المتغيرات الكونية التي

يموج بها النسق الأكبر والعالم، باعتبارنا جزءًا لا يتجزأ منه، والمتمثل في المنافسات الشرسة بين شركات صناعة الدواء العالمية وإتباعها أحدث نظم التقنيات العالمية في مجالي الإدارة الحديثة ومراحل الإنتاج المختلفة.

أولا : البعد السوسيو تاريخي :

a) لعبت الظروف والعوامل التاريخية دورًا كبيرًا ومؤثرًا في تطور التقنيات الحديثة عبر مراحل زمنية مختلفة . عالميا ومحليًا . وارتبطت هذه العوامل بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمعات، مما يعكس التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان في الحقيقة تمهيدًا لفترة أرقي وأسمى من سابقاتها اصطلح على تسميتها بعصر التقنيات الحديثة، وبخاصة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أو بعصر ما بعد الصناعة، عصر تحقق فيه من التطور والتقدم التقني ما يتضاءل أمامه كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة، حيث وظفت فيه أساليب تقنية متطورة في مجالي الإدارة والإنتاج بشركتي النيل وإيبيكو؛ بشكل قوى ومكثف، وهو الأمر الذي غير النظرة من كون التقنيات الحديثة عاملاً مستقلاً يؤثر في باقي الأنساق الأخرى دون تأثر، حيث أصبحت كل الخصائص والعوامل متداخلة ومتشابكة في وحدة عضوية واحدة تؤثر وتتأثر بباقي الخصائص والعوامل الأخرى.

b) ساهم التحليل السوسيولوجي لتطور التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية في بيئة العمل الأعمال الحديثة أن التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي في تفاعل دائم ومستمر من فترة زمنية لأخرى، حيث ارتبطت كل من التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي للمصنع بالسياق الاجتماعي لكل مجتمع ، وفقاً لمجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية لكل مجتمع .

c) أن عامل النشأة بكل شركة يلعب دورا كبيرا في وجود كفاءات وخبرات كبيرة داخل بيئة العمل، وهو ما يظهر بشكل أكبر في شركة النيل، وتعوضه شركة إيبيكو باستجلاب الكفاءات والعمل على ثقل وتدريب أفرادها باستمرار واستخدام تقنيات عالية الجودة.

ثانيا : البعد الاقتصادي :

١) أسهمت التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج والعمل على جودته بأقل التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح بكلتا الشركتين . وبخاصة في شركة إيبيكو، مما انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الأجورلدى العاملين، والذي ارتفع متوسط أجر العامل بالشركة من ٧٠٠ جنيه عام ١٩٩٣، إلى ٢٥٠٠ جنيه عام ٢٠١٣، ومن ثم انعكس ذلك على ارتفاع مستوى معيشة أعضاء التنظيم اقتصاديًا، وقدرة كلتا الشركتين على المنافسة المحلية والدولية.

٢) ساهمت التقنيات الحديثة في التقليل من حجم التالف أوالفاقد من الإنتاج وتحقيق أكبر قدر من الأمان على حياة أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين. فضلا عن انتشار الوسائل التقنية في الإعلان عن المنتج وتسويقه وتوزيعه، وتوفير وسائل مواصلات متطورة، وكلها عوامل تسهم في زيادة الإنتاج وجودته.

٣) لعبت التقنيات الحديثة . وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . دورًا كبيرًا في انتشار المنافسة الكبيرة بين شركات الأدوية، مما أدى بدوره إلى وجود تكتلات كبيرة لمواجهة منافسة الشركات الأخرى، وهو ما دعا شركات الأدوية في القطاع العام الثمانية للتكتل، والعمل جميعها تحت إدارة الشركة القابضة للأدوية، وأصبحت تعمل باستراتيجية واحدة، وتعتمد على استثمارات كبيرة مكنتهم من استخدام وسائل تقنية وفنية، سواء فيما يتعلق بالبنية التنظيمية وعلاقات العمل، أو فيما يتعلق بمراحل الإنتاج المختلفة بدءًا من استيراد المواد الخام وتصنيعها، وانتهاء بنقل المنتج النهائي وتسويقه. وعلى الجانب الآخر

لجوء شركة إيبيكو لإنشاء فروع لها في مختلف أنحاء العالم؛ لترويج منتجاتها ومن ثم فكل منهما يحقق أهدافهما بالأساليب التي تلاءم طبيعة كل قطاع واستخدام التقنيات التي تحقق الأهداف الموضوعة.

٤) أدت التقنيات الحديثة إلى انخفاض التكاليف الناتجة عن الإعلانات الخاصة بالتوظيف، وبخاصة في شركة النيل، التي كانت تنفق مبالغ كبيرة للإعلان عن وظائف خالية بالشركة، فقد اتجهت شركتي النيل وإيبيكو إلى الإعلان عن وظائفها الشاغرة، إما من خلال شبكة الإنترنت، أو عن طريق لوحة الإعلانات الداخلية بكل شركة.

٥) أسهمت التقنيات الحديثة داخل بيئة العمل الفيزيقية في قيام العاملين بواجباتهم .وبخاصة في شركة إيبيكو .التي توجد بها تقنيات عالية الجودة تعمل على تنقية الهواء من أية شوائب. كما أن كل مقومات العمل الفيزيقية مهيأة بكل شركة لقيام العاملين بأدوارهم.

ثالثا : البعد الاجتماعي :

ساهمت نتائج البحث في تحديد الرؤى المتعلقة بإشكالية البحث، فقد جاءت النتائج العامة للبحث لتشير إلى اتفاقها مع رأي البعض بأن التقنيات الحديثة تؤثر وتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية للمصنع الحديث، حيث أكدت نتائج البحث أن التقنيات الحديثة ساهمت .كأحد الخصائص الأساسية داخل البنية التنظيمية . بدور إيجابي في تدعيم البنية التنظيمية وسياسات العمل بكلتا الشركتين من جهة، وتدعيم علاقات العمل (الرسمية وغير الرسمية) من جهة أخرى. وقد أكد الواقع أن التقنية كما تؤثر فإنها تتأثر أيضا في نفس الوقت بباقي خصائص البنية التنظيمية للمصنع الحديث، فهذه العلاقة ليست سببية بقدر ما هي جدلية. ويظهر ذلك على النحو التالي :

أ- أدت التقنيات الحديثة إلى التأثير كأحد خصائص البنية التنظيمية على التنظيم الاجتماعي الرسمي، المتمثل في تقليل عدد المستويات الإدارية،فأصبحت العلاقات بين تلك المستويات أكثر عمقاً واتساعًا عن ذي قبل، واتساع نطاق الإشراف، وسرعة تمرير القواعد والأوامر والتعليمات والمعلومات بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين، وكذلك المساهمة في عمليات التوظيف والتدريب والحضور والانصراف وعلاقات العمل الرسمية(الصاعدة والهابطة والشبكية)..الخ، مما ساهم في التفاعل البناء بين البيئتين الداخلية والخارجية وربطهما من خلال أساليب تقنية تتمثل في:الإنترانت والانترنت والفاكس والتليفون.

ب-التنظيم الاجتماعي ساهم في تدعيم البنية التنظيمية للمصنع الحديث، لما يمتلك من آليات حديثة، ساهمت في تحديد سياسات العمل بكل تنظيم، والمتمثلة في وجود لوائح منظمة للعمل، وتقسيم العمل، وتوزيع الأدوار الرسمية على أعضائه وتدرج هرمي للسلطة، ونسق للاتصالات يحدد مسار الأوامر والتعليمات وتدفق المعلومات على المستويات الرأسية والأفقية، ومعايير حاكمة للتعيين والترقية والجزاءات، ويتفاعل مع البيئة المحلية والعالمية، وله رؤية ورسالة يحاول أن يحققها. كما يتكون من وحدات وأقسام وإدارات، توضحه جميعًا الخريطة التنظيمية الخاصة به، وتوضح هذه الخريطة خطوط نسق الاتصال ومساراته بين هذه الإدارات بأقسامها ووحداتها المختلفة. وتتسم هذه الخريطة بالمرونة لمواكبة المستجدات، من خلال استحداث بعض الإدارات، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة اليقظة الدوائية، وإدارة الموارد البشرية، أو دمج بعض الإدارات أو إلغاء بعضها الآخر.

ج- أسهمت التقنيات الخديثة في رفع كفاءة ومهارة العاملين، عن طريق الدورات التدريبية المختلفة، وفقا لكل تخصص، مستخدمة في ذلك مختلف الأساليب التقنية في عمليات التدريب المتنوعة، ومنها الـ *Power Point* والـ *Data Show* والـ *Excel*.

د- لم تسهم التقنيات الحديثة بأي دور في عمليات التقييم بكلتا الشركتين، حيث ظل النمط الكلاسيكي التقليدي ثابت كما هو، فالتقييم يتم عن طريق قواعد ثابتة بكلتا الشركتين، في صورة ورقة يتم تمريرها على رئيس القسم، ثم مدير إدارة شون العاملين ، ثم المدير العام ، ونهاية برئيس مجلس الإدارة، وتظل القواعد البيروقراطية هي المهيمنة في هذا الإطار بكلتا الشركتين، وإن كانت تظهر بصورة أكثر وضوحًا في شركة النيل .

ه- ساهمت التقنيات الحديثة في تدعيم علاقات العمل الرسمية(الرأسية . الأفقية . الشبكية)، وغير الرسمية بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين ، كما ساهمت في تقارب المستويات الإدارية داخل التنظيم.

و- استبدال نمط علاقات المواجهة المباشرة بين أعضاء التنظيم باستخدام أساليب الاتصالات الحديثة، كالتليفون والإيميل والانترانت، وظهور شبكات الاتصال الافتراضية، كشبكات التواصل الاجتماعي، مما ساهم في تدعيم علاقات العمل (الرسمية . غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم. وإن ظلت عوامل اجتماعية أخرى تسهم بدورها في تدعيم قوة علاقات العمل فيما بينهم، كالقرابة والجيرة والزمالة والصداقة، فضلا عن عوامل مهنية كوحدة التخصص والخبرة والسن. وجميعها وسائل تسهم بشكل كبير في تدعيم علاقات العمل(الرسمية- غير الرسمية) بكلتا الشركتين.

ز- ساهمت التقنيات الحديثة في تدعيم علاقات العمل غير الرسمية بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصالات

والمعلومات وإنشاء صفحة خاصة من جانب أعضاء التنظيم بكل شركة،على شبكة التواصل الاجتماعي *Face book*؛ للتعبير عن مطالبهم ومقترحاتهم للتطوير أو كشفهم لسلبية من السلبيات داخل الإدارة .

رابعا . البعد الثقافي والقيمي:

أ- ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إلمام أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين للمعلومات اللازمة في مختلف المجالات، مما انعكس بدوره على انتشار قيم التعاون والتساند والعمل بروح الفريق، وتشابك خصائص البنية التنظيمية في تحقيق رؤية كل شركة ورسالتها .

ب-أن نوعية التقنيات المستخدمة في مراحل الإنتاج المختلفة تسهم في انتشار قيم التعاون والتساند بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين، حيث تستخدم شركة النيل تكنولوجيا كثيفة العمالة، والتي تستدعي استخدام عمالة أكثر، مما يؤدي إلى قوة التفاعل والتعاون بين أعضاء التنظيم، في حين تستخدم شركة إيبيكو تكنولوجيا كثيفة رأس المال، ومن ثم يلجأ أعضاء التنظيم للاعتماد على بعضهم البعض في نقل الخبرات والمهارات فيما بينهم للتعامل مع التقنيات المتطورة بشكل دوري، ومن ثم انتشار قيم المنافسة والجدية في العمل بين أعضاء التنظيم؛ للاحتفاظ بمكانتهم داخل التنظيم، لتمكنهم من رفع مستوى معيشتهم، وتكسبهم شعورًا بالأمان الوظيفي من جهة أخرى، عن طريق استغلال الدورات التدريبية للتعامل مع التقنيات الحديثة في مجال عملهم، مما رفع من مهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة. ومن ثم فإن طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه كل شركة يحدد نوع التقنيات التي تناسب ظروفه ومتطلباته.

خامسا: البعد السياسي :

لعبت الأحداث السياسية التي يمر بها المجتمع المصري في الآونة الأخيرة دورًا كبيرًا في تدعيم أهمية التقنيات الحديثة في انتشار ثقافة الإضراب والمطالبة

الفئوية، وهو ما ظهر جليًا عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، حينما قام أعضاء التنظيم من إنشاء صفحات على شبكة التواصل الاجتماعي *Facebook* كآلية من آليات نشر المطالب، وكشف المشكلات التي يعاني منها أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين ومن ثم تجمع العاملين للمطالبة بحقوقهم وحل مشكلاتهم ، لذا فإن الأحداث السياسية مع انتشار أنماط التقنيات الحديثة عوامل كلها ساهمت في تدعيم علاقات العمل غير الرسمية بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين .

ثانيا : الدلالات النظرية والنتائج:

يهدف هذا المحور إلى إبراز بعض القضايا والمقولات النظرية لنظريات النسق الاجتماعي التقني والتفاعلية الرمزية ومجتمع المعلومات التي تحاول تفسير النتائج العامة للبحث، وتوضيح دلالاتها النظرية، على نحو يحقق الترابط بين أجزاء البحث، ويسمح بالإضافة إلى المعرفة العلمية في مجال علم الاجتماع. وقد أكدت نتائج البحث اتفاقها في تفسير بعض القضايا والمقولات النظرية التي تشكل التوجه النظري للبحث، ولذا فقد أسهمت نظريات النسق الاجتماعي التقني والتفاعلية الرمزية ومجتمع المعلومات، في تفسير الواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والمهني السائد بمجتمع البحث، والذي قد يسهم بدوره في تفسير الظواهر الاجتماعية المشابهة داخل المجتمع المصري بصفة عامة. وتتجلي القضايا والمقولات النظرية التي فسرت النتائج العامة فيما يلي :

١) أن التقنية المستخدمة في البحث الراهن مكون أساسي في البيئة التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية الأخرى :

وقد أوضحت النتائج العامة للبحث أن التقنية المستخدمة مكون أساسي في البيئة التنظيمية التي تؤثروتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية الأخرى، وأنها أصبحت متشابكة ومترابطة داخل البنية الرسمية للتنظيم كخاصية أساسية

حيث انتشرت التقنيات الحديثة في مختلف المستويات الإدارية بكل شركة مواكبة للتطور التقني وللمنافسات الشرسة بين منتجات الشركات المنافسة، ولعل هذا ما يظهر بصورة كبيرة في شركة إيبيكو، عنه في شركة النيل، حيث تواكب الأولى كل تطور وجديد من تقنيات حديثة، سواء على نطاق المستويات الإدارية المختلفة أو داخل مواقع الإنتاج، وإنشاء فروع تسويقية لها في مختلف أنحاء العالم وهو ما أدى إلى استحداث وتطوير إدارات، ودمج ثانية، وحذف ثالثة.

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في التواصل والترابط بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية والإنتاجية بكلتا الشركتين وكان له أثره الواضح في تدعيم علاقات العمل (الرسمية-غير الرسمية) بكلتا الشركتين، مما يوضح أهمية التقنيات الحديثة . كمكون أساسي . في البنية الاجتماعية التنظيمية. وهو ما تفسره مقولة : "أن دراسة التنظيم بوصفه نسقًا، يجب أن يأخذ في اعتباره التساند بين الأبعاد التالية: التقنية، والبيئة، وعواطف الأعضاء المشاركين، والشكل التنظيمي.

كما توضح نتائج البحث أن الفروق في البنية التنظيمية لكل شركة يعتمد على الانتشار والتوسع في استخدام التقنية على كافة المستويات ابتداء من الإدارة العليا حتى مواقع الإنتاج، وكلما ازداد اعتماد البنية التنظيمية على التقنية تتأثر البنية من حيث درجة الرسمية، ودرجة التعقيد، وحجم التنظيم وشكل الخريطة التنظيمية، وهو ما أظهرته نتائج البحث في زيادة اعتماد شركة إيبيكو على التقنيات الحديثة عن شركة النيل، مما أدى إلى التوسع الأفقي على حساب التوسع الرأسي في المستويات الإدارية، وسرعة تمرير الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالوحدات الإدارية والإنتاجية، والبساطة في التدرج الهرمي .

كما تستخدم كل شركة النمط التقني الذي يلاءم طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه، واستخدام كل شركة نوعية التقنيات التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها. ففي شركة النيل قامت باستخدام تكنولوجيا كثيفة العمالة؛ لامتصاص حجم العمالة الموجودة بها، وبالرغم من احتياجاتها إلى ماكينات تغليف آلي - على حد قول رؤساء أقسام الإنتاج بالشركة - إلا أن الشركة حرصت على التغليف بالطريقة اليدوية، حتى لا يحدث خلل وظيفي، ومن ثم فإن الأوضاع العمالية قد تؤثر بدورها في جلب نوعية معينة من التقنيات الحديثة داخل الشركة. بينما في شركة إيبيكو، تحرص على استخدام أي نوع من أنواع التقنيات الحديثة - مادامت تحقق رؤية الشركة وأهدافها. وفي نفس الوقت فإنها تحرص على العاملين بها، من خلال فتح آفاق عمل جديدة داخل الشركة - كإنشاء مصنع البلاستيك - ومن هذا المنطلق فإن كل شركة لديها من الاستراتيجيات ما يمكنها من التكيف والتكامل والعمل على توفير مناخ الاستقرار.

كما أظهرت نتائج البحث وجود مؤشرات إيجابية من الفرضية الأساسية للبحث، والتي تشير إلى "أن التقنية المستخدمة تؤثر في البنية الاجتماعية للتنظيم كمتغير مستقل، ومن ثم فإن التقنية تُشكل عاملاً مستقلاً"، حيث أشارت نتائج البحث أن التقنيات الحديثة - كأحد الخصائص الأساسية- في البنية الاجتماعية التنظيمية للمصنع، لم تعد عاملاً مستقلاً يؤثر في البنية التنظيمية فقط - كما أشارت بعض التوجهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم - وإنما أضحت التقنيات الحديثة عاملاً أساسيًا داخل البنية الاجتماعية التنظيمية يؤثر ويتأثر بباقي خصائص البنية الاجتماعية التنظيمية الأخرى.

٢) أن كل من الفاعلين داخل نسق المهنة يقومون بأدوار محددة ومنظمة داخل المهنة الواحدة، وبالتالي فهم يندمجون مع بعضهم البعض من جهة، ومع

الآخرين خارج نطاق المهنة من جهة أخرى، في صورة تبادلية وتعاونية،لتشكل أنماطاً مختلفة من العلاقات الاجتماعية، التي تقوم على التساند والتعاون والتبادل.

وقد أفادت هذه المقولة في تفسير نتائج البحث ، والتي أشارت إلى أن كل نسق من الأنساق الاجتماعية داخل التنظيم يقوم بدور ما، أو يقوم بأفعال اجتماعية من شأنها إيجاد نوع من التكيف والاستقرار في ظل أهداف كل شركة حيث تترابط وتتساند وتتداخل آليات البنية التنظيمية للمصنع الحديث. التقنية والتنظيم الاجتماعي وسياسات العمل وعلاقاته. فضلاً عن وجود خريطة تنظيمية لكل شركة، تقوم بتحديد الأدوار والمسئوليات المختلفة لأعضاء التنظيم، وفقاً لتخصصاتهم الدقيقة رمشيًا مع رؤية التنظيم ورسالته، كما توجد قواعد ولوائح منظمة للعمل تحدد وظيفة كل عضو داخل التنظيم، فضلاً عن أن النسق القرابي ونسقي المهنة والجيرة يشكّلون عوامل للتساند والتماسك لأفراد مجتمع البحث،كما تعكس النتائج العامة عن وجود صورة من صور التفاعل داخل التنظيم بمجتمع البحث، وهي استخدام المعاني والإيماءات والإشارات والرموز بين أعضاء التنظيم داخل وحدات الإنتاج بكلتا الشركتين، والتي تستدعي وضع كمامات على الفم والتعبير عن التعليمات والأوامر بإشارات خاصة. جعلت هناك تفاعلاً خاصاً يتم التعبير به داخل نطاق العمل، وهو ما تفسره مقولة: "أن الإنسان يقوم بصياغة وتشكيل الواقع الاجتماعي من خلال عملية التفاعل عن طريق اللغة واستخدام الرموز والمعاني والإشارات"، وهو ما أوضحته نتائج البحث من استخدام أعضاء التنظيم لهذه المعاني والإيماءات والرموز عند وضع الكمامات على الفم، داخل الوحدات الإنتاجية، وبخاصة عندما تجمع غالبية هؤلاء العاملون ثقافة مشتركة

يستخدمون بها بعض الرموز والايماءات المشتركة بين أعضاء التنظيم، لتكون وسيلة للتفاعل فيما بينهم، وهو ما ظهر بصورة أكثر وضوحًا في شركة إيبيكو.

كما تكشف المعاني والرموز قوة علاقات العمل الرسمية بكلتا الشركتين، حيث إن كل من الفاعلين داخل نسق المهنة، يقومون بأدوار محددة ومنظمة داخل المهنة الواحدة، وبالتالي فهم يندمجون مع بعضهم البعض من جهة، ومع الآخرين خارج نطاق المهنة من جهة أخرى، لتشكل أنماطاً مختلفة من العلاقات الاجتماعية، وهذه العلاقات تلعب فيها المعاني والرموز المشتركة المتفق عليها من بعض جماعات العمل في كل وحدة إنتاجية أو إدارية دورًا كبيرًا ومؤثرًا. فضلاً عن أن التفاعل الاجتماعي يعتمد في المقام الأول على وجود " أداة حوار" ووسيلة يعبر بها الأفراد عن أفكارهم وأفعالهم المهنية فيما بينهم. وهذا ما أظهرته نتائج البحث من وجود تفاعل اجتماعي بين العاملين داخل القسم الواحد بكل شركة بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين غيرهم من الأقسام الأخرى، وبخاصة المهن التي تتكامل وتتضامن مع بعضها البعض. ولذا فقد أسهم التفاعل الرمزي بين العاملين بكل شركة في تحقيق أهداف التنظيم، كما أسهم في تعميق علاقات العمل بين الأفراد، من خلال لغة حوار مشتركة فيما بينهم.

ولذا فقد أحدث هذا التفاعل نمطاً جديداً من التساند والتكامل داخل البناء التنظيمي للمصنع، وهذا النمط يدور حول أهمية تلك المعاني في دعم علاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم.

٣) دور التقنية ومدى ارتباطها بالجوانب المختلفة للتنظيم، من خلال تدعيم علاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) كوسائل الاتصال داخل التنظيم.

أوضحت نتائج البحث أن التقنيات الحديثة ساهمت في تدعيم شبكة علاقات اجتماعية؛ لمواجهة الأعباء المهنية المختلفة. وهذا ما أظهرته النتائج

العامة من حيث التأثير المتبادل بين التقنيات الحديثة والبنية التنظيمية وعلاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) بكل شركة، وظهر ذلك جلياً عند استخدام أعضاء التنظيم لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تدعيم علاقات العمل الرسمية (الرأسية ـ الأفقية ـ الشبكية) بين أعضاء التنظيم، وكذلك علاقات العمل غير الرسمية، من خلال إنشاء صفحات على شبكة التواصل الاجتماعي *Facebook* مما يوضح دور التقنيات الحديثة ومدى ارتباطها بالجوانب المختلفة للتنظيم ويبرز أهمية مجتمع المعلومات في ظل اقتصاد العولمة وانتشار موجات الاندماج والمنافسة العالمية والمحلية، وهي ما تفسرها مقولة: "أن المعلوماتية هي شكل محدد من التنظيم الاجتماعي تتولد فيه المعلومات سواء المتعلقة بالعمليات أو التحولات لتصبح مصادر أساسية للإنتاج، ومن ثم فممارسات العمل داخل التنظيمات الحديثة من خلال استخدام وسائل اتصال حديثة ساعدت على تشكل مجتمع المعلومات".

ولذا فقد انتشرت العديد من علاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم داخليًا وخارجيًا، مستخدمين مختلف الأنماط والوسائل التقنية التي تدعم من تلك العلاقات، وأهمها: الشبكة الداخلية (الإنترانت)، والتليفون والفاكس، الانترنت، والبريد الالكتروني، وصفحات التواصل الاجتماعي ..الخ.

٤) أن التنظيم لا يظل في حالة توازن مستمر، لأنه نسقٌ موجهٌ نحو تحقيق أهداف محددة، مما يؤدى إلى تعرضه لمجموعة من الصراعات الحتمية التي لابد أن يشاهدها من خلال تحقيق أهدافه.

وقد عكست نتائج البحث عن وجود بعض الصراعات بين أعضاء التنظيم (إدارة ـ عاملين) بكلتا الشركتين، والتي تشابهت فيهما نوعية تلك المشكلات التي يعاني بعض مفردات العينة بشركتي النيل وايبيكو، وإن كانت تختلف من حيث

الأولوية والأهمية بكل شركة، ففي شركة النيل تمثلت أهم المشكلات في: عدم التواصل بين العاملين والإدارة العليا، بينما كانت أهم المشكلات لبعض مفردات العينة بشركة إيبيكو تتمثل في عدم توافر الأمن الوظيفي والتعامل معهم . عند التقييم . بمكيالين والوساطة والمحسوبية في التوظيف، وعدم تفعيل صندوق الاقتراحات. ومن أهم المشكلات التي يعاني منها مفردات العينة بشركتي النيل وايبيكو فتتمثل **فيما يلي :**

أ- بالنسبة لشركة النيل: فإن أهم المشكلات التي يواجهها غالبية مفردات العينة بالشركة هي مشكلات إدارية بحتة، تتمثل في عدم التواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا بنسبة ٧٠٪ من إجمالي مفردات العينة بالشركة، مما يشير إلى سيادة الأفكار التقليدية التي تتسم بها شركة النيل . بالرغم من وجود تطور واضح في الهيكل التنظيمي، لعبت التقنيات الحديثة دورًا كبيرًا في تشكيل ملامحه الجديدة، والتي تتمثل في قلة المستويات الإدارية عن ذي قبل. وبالرغم من التطور الواضح في ذلك إلا أن القواعد واللوائح الروتينية المنظمة للعمل مازالت تمثل إحدى أهم ملامح البنية التنظيمية للمصنع. كما أن التعامل بين العاملين لا يتم بطريقة عادلة، وهو ما يظهر عند تقييم العاملين السنوي، والذي يعتمد . من وجهة نظر بعض مفردات العينة- على الطابع والعلاقات الشخصية بين العاملين ورؤساء الأقسام ومديري العموم، بنسبة٣٨٪ من إجمالي مفردات العينة.

ثم جاء العامل الاقتصادي في المرتبة التالية، حيث أشارت نسبة ٢٨٪ من إجمالي مفردات العينة عن عدم كفاية الدخل، ويرجع ذلك لعوامل داخلية وخارجية، حيث تتمثل الأولى في انخفاض الدخل الشهري مقارنة بدخول شركات الأدوية التي تتبع القطاع الخاص، ومن ثم فإنهم يشعرون بالظلم، وتدني المستوى

الاقتصادي مقارنة بزملائهم الذين يعملون في نفس المهنة بشركات القطاع الخاص. أما العوامل الخارجية فتتمثل في غلاء الأسعار وارتفاع تكاليف وأعباء الحياة المختلفة من مأكل ومشرب ومسكن ومواصلات وتجهيزات لزواج ومصروفات للأولاد..الخ .

ب-بالنسبة لشركة إيبيكو: فإن أهم المشكلات التي يواجهها غالبية مفردات العينة بالشركة هي مشكلات إدارية بحتة أيضا، تتمثل في عدم توافر الأمن الوظيفي بالشركة بنسبة ٧٩.٥٪ من إجمالي مفردات العينة بالشركة والتعامل مع العاملين بالشركة بمكيالين ٦٢٪، وعدم التواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا بنسبة ٥٧٪ من إجمالي مفردات العينة بالشركة. مما يشير إلى تشابه المشكلات الإدارية بكلتا الشركتين، وإن كانت تختلف من حيث الأولوية والأهمية بالنسبة لبعض مفردات العينة بكل شركة، والتي ترتبط بطبيعة النقطاع الذي تنتميان إليه، حيث يتسم القطاع الخاص بعدم الأمان الوظيفي، ومن ثم يأتي في المرتبة الأولى شعور العاملين بها بالقلق والتوتر؛ خوفا من فقدان وظيفتهم في أي وقت. واتخاذ ما يلزم من تغيير يحقق أهداف الشركة، بأقل تكلفة وبجودة عالية وزيادة في الإنتاج، ومن ثم يشعر العاملون داخل الشركة بتعسف الإدارة وعدم الالتفات لمطالبهم.

بالنسبة للمشكلات الأخرى التي يعاني منها بعض مفردات العينة بكلتا الشركتين، فانحصرت في عدم العدالة والمساواة بين العاملين، وخاصة فيما يتعلق بتطبيق القواعد المتعلقة بالتوظيف والتقييم، وهذا ما يظهر بصورة أوضح في شركة إيبيكو. والأمر لا يختلف كثيرًا عنه في شركة النيل، حيث أشار بعض مفردات العينة إلى: "المحاباة والوصولية وعدم التقييم العادل للعاملين"، فضلاً عن وجود بعض أمراض البيروقراطية بشركة النيل . بالرغم من استخدامها لمختلف التقنيات

الحديثة داخل المستويات الإدارية ومواقع الإنتاج، وهو ما تظهر ملامحه بصورة واضحة عند إصدار تعليمات، تأتي من مجلس إدارة الشركة القابضة للأدوية، ثم إدارة الشركة، فالمدير العام، فرؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والإنتاجية فالمشرفين فالعاملين، ومن ثم قد تستغرق وقتاً أطول عنه في شركة إيبيكو التي تفعل دور الشبكة الداخلية للشركة، فضلاً عن إنشاء موقع لها على شبكة الإنترنت للتواصل مع البيئة الخارجية.

ثالثا : الدلالات العملية والتطبيقية للنتائج:

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الراهن، أوضحت بعض المقترحات، التي يمكن تطبيقها - سواء على مستوى مجتمع البحث أو على قطاعات المجتمع، وتتمثل في:

١) بالنسبة لمجتمع البحث:

دلت نتائج البحث على أهمية وجود فريق متخصص داخل الشركتين يقوم بالبحث عن الأفكار الجديدة، بما يحقق القدرة على إنتاج منتجات مبتكرة،يكون لهذه الشركات السبق في طرحها بالسوق، حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع للشركة التي تتبناها. وكذلك الاهتمام بنسق الابتكار، وتنمية رأس المال المعرفي ومعامل البحث والتطوير، وعدم الاقتصار على أسلوب الترقية بالأقدمية في التحفيز، بل ينبغي أخذ الفاعلية في العمل كأساس لذلك.

٢) بالنسبة للشركات المماثلة:

عكست النتائج العامة ضرورة وضع برتوكول للتعاون المشترك بين الشركات المحلية المصنعة للدواء في مصر، والتكتل أمام الشركة الدولية المنافسة، مع توزيع مصاريف نتائج البحث العلمي، وأن تستفيد مما تقدمه الدوائر الرسمية والمعاهد العلمية من بحوث ودراسات في هذا الشأن. وكذلك عمل شراكة مع الجامعات والمعاهد العلمية لتدريب الطلاب داخل المؤسسات الصناعية، مع ضرورة توفير

فرص عمل للمتميزين من الطلاب عند حصولهم على مؤهلاتهم، وكذلك إنشاء مواقع على شبكات الإنترنت لكل مؤسسة صناعية، مع ضرورة ربط كل المؤسسات الصناعية بموقع عام على شبكة الإنترنت، تحت إشراف وزارة الاستثمار، والتواصل مع تلك الشركات فيما بينهم، من تبادل علمي وعمالة وتقنية وتدريب .. الخ.

٢) بالنسبة لمختلف المؤسسات داخل المجتمع:

أ) **بالنسبة للمراكز والمعاهد العلمية المتخصصة**، دلت نتائج البحث على ضرورة عمل دراسات متعمقة حول مشكلات التنظيم، وكيفية مواجهة الأزمات في ظل مجتمع مفتوح تحيط به أنماط وعوامل ثقافية واقتصادية واجتماعية. والتي لابد من دراستها دراسة تستند إلى المنهج العلمي، ومساعدة مختلف المؤسسات المجتمعية بنتائج تلك الأبحاث، مع ضرورة التعاون الفعّال مع تلك المؤسسات، ووضع استراتيجية عامة للفرص والمخاطر والتهديدات داخل بيئة العمل وخارجها لتلك المؤسسات، مع وضع رؤية واضحة لنظم التعامل مع المستجدات والمتغيرات التقنية والمعرفة العالمية. فضلاً عن الاختيار الأمثل للموارد البشرية داخل تلك المراكز، والتي لديها القدرة على الابتكار والبحث والتطوير والإبداع في مختلف المجالات، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم .

ب) **بالنسبة لوزارة الاستثمار**، ضرورة تبني استراتيجيات جديدة تواكب قواعد ومواصفات الجودة العالمية، من خلال التبادل المعرفي بين البلدان المتقدمة، والنهوض بالصناعة عامة، لأنها تعد من الركائز الأساسية لتقدم المجتمع واستقراره، عن طريق وضع خطة خمسية لمتابعة المؤسسات الصناعية، وتحديد نقاط القوة والضعف من أجل وضع خطط للتحسين المستمر لتلك المؤسسات.

كذلك ضرورة فتح آفاق عمل جديدة وإنشاء العديد من المصانع التي تلبي احتياجات المجتمع وتحقق طموحاته، وعمل برتوكول للتعاون الدولي فيما يتعلق باستيراد التقنيات الحديثة التي تلاءم كل قطاع مع الالتزام بتدريب مجموعة من الأفراد للتعامل مع تلك التقنيات وآلية استخدامها، وكذلك إمداد تلك الشركات بالعمالة الماهرة التي قد تحتاجها تلك المؤسسات الدولية للعمل هناك، مع ثقل العاملين المحليين بالمهارات والخبرات اللازمة عن طريق تقديم دورات جادة يحاضرها أساتذة عالميين متخصصين. وكذلك عمل شراكة مع المؤسسات الأكثر تقدمًا في العالم؛ وبخاصة في مجالي الإدارة والإنتاج، ودراسة الآليات الحديثة المتبعة في تطوير البنية التنظيمية وسياسات العمل وعلاقاته، ومحاولة تطبيقها على مختلف المؤسسات الاقتصادية في مصر؛ لنقل الخبرات والمهارات، وإيجاد الآليات الملائمة التي تُمكّن الشركات المحلية من النهوض بالعاملين بها من جهة وزيادة حجم الإنتاج وجودته من جهة ثانية، وفتح أسواق جديدة (عالميًا) من جهة ثالثة.

ج) **بالنسبة لوزارة التعليم**، تفعيل المقررات التي تهتم بالمعرفة والعلم،وخاصة فيما يتعلق باستخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة في مختلف المجالات، مع جعلها من المواد الأساسية والتي تضاف درجاتها إلى المجموع الكلي؛ لأن التطبيقات التقنية أصبحت سمة العصر في ظل العولمة الثقافية والاندماج الكوني والمعرفي، ولذا يجب أن تتكاتف مختلف مؤسسات الدولة من أجل بناء معرفة (حقيقية) لأعضاء المجتمع وتأهيلهم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والمعرفة، وربط البحث والتطوير بالواقع الاجتماعي والاقتصادي،وفق رؤية واضحة وشاملة لتنمية المجتمع.

د) **بالنسبة لمؤسسات لمجتمع المدني**، رفع الوعي بأهمية العمل الجاد واحترام قيمة الوقت، وغرس روح الانتماء والولاء للوطن، وتأهيل أعضاء المجتمع للعمل في مختلف قطاعات الدولة، وخاصة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة وتفعيلها في مختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية حيث أصبحت تعد مطلباً ضرورياً وحيوياً في ظل سياسات الاندماج والكونية والمعرفية، والتي هيمنت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على مختلف القطاعات، وأصبح العالم قرية واحدة تحكمه قواعد الجودة والبقاء للأفضل.

obeikandl.com

مراجع الفصل السادس

١) سعد عيد مرسي: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص٣٩.

2) *G.H. Cole : Industrialism ،Essay edited in Encyclopedia of the social sciences، Vol 8 ،1990, p.18.*

٣) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: إدارة الموارد البشرية وتحديات التقنيات الحديثة ، *www.abahe.co.uk* : ٢٠١٣/٣/٢٠، ص١.

٤) محمود فهمي الكردي(تحرير) : قضايا منهجية معاصرة في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، أعمال الندوة السنوية الرابعة بقسم الاجتماع، كلية الآداب. جامعة القاهرة ، ١٩٩٧، ص أ.

٥) محمد علي محمد: مجتمع المصنع (دراسة في علم اجتماع التنظيم)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ١٩٧٢، ص ١٥.

٦) أنطوان زحلان: العرب وتحديات العلم والتقانة – تقدم من دون تغيير، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٩، ص ٢٦.

٧) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥، ص ٢.

٨) محمد موسى الخبيري : دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، ٢٠٠٣، ص ٤٣

9) *Frederic Mastouk : Dictionary of Sociology- English- French- Arabic- Academic Reverence- Diclionargs – Beirut- Lebanon، 2001, p.12.*

10) *O. El kholy: The structure and Functioning of Technology System in Developing Countries, New York, Sohn Wleysl، sons، 1999, p.102 .*

١١) إيمان محمد عبد الفتاح : المشكلات الإدارية لنقل التكنولوجيا في الدول النامية مع التطبيق على صناعة إطارات السيارات ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ ، ص ١٥ .

١٢) حسن أبو العز: التكنولوجيا والتصنيع في مصر مع إشارة خاصة لصناعة تكرير البترول ، معهد التخطيط القومي ، مركز الوثائق ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٣٢ .

١٣) فلاح سعيد جابر : مشاكل نقل التكنولوجيا إلى واقع الوطن العربي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٦.

١٤) محمد كمال مصطفي : أثر التغير في التكنولوجيا على نظام تنمية القوى العاملة في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٨، ص ٤٩ .

١٥) مركز التنمية الصناعية للدول العربية: نقل التكنولوجيا إلى البلاد النامية ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، القاهرة ، ١٩٧٧، ص ١٠ .

١٦) أسامة أمين الخولي : بعض مشاكل التكنولوجيا في الدول النامية، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ١٩٨٨، ص ١.

17) Unido: Guidelines for The acquisition of Foreign Technology In Developing Countries ،New York، 1992، Pp 1-2 .

١٨) يعقوب فهد العبيد: التنمية التكنولوجية"مفهومها ومتطلباتها، الدار الدولية للنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص١٨.

١٩) جوردون مارشال : موسوعة علم الاجتماع ، م١، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة ، القاهرة ، ط٢، ٢٠٠٧، ص ٤١٨

٢٠) طلعت إبراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٤٢.

٢١) إبراهيم عبد الرحيم رجب: أساسيات تنظيم المجتمع، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٣، ص ١٨٤ .

22) Amitai Etzioni: Modern Organization, N., J., Eaglewood Cliffes, Prentice Hall, 1964, p.3.

23) Parsons ،T.: Structure and Process in Modern Societies ,Glencoe lll ,The Free Press, 1960, p.17

٢٤) دافيد سيلفرمان: الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ت عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ١٩٨٠، ص١٥

٢٥) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢، ص ٣١٢.

٢٦) كمال محمد علي : معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤، ص ٧٨ .

٢٧) اعتماد محمد علام& إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم "مداخل نظرية ودراسات ميدانية" ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ٢٠١٣، ص ص ١٣-١٤ .

٢٨) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط٢، دار المحمدية العامة، الجزائر، ٢٠٠٤، ص٢٣٦ .

٢٩) محمد السعيد أوكيل : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان الجامعية ، الجزائر، ١٩٩٢، ص ٢.

٣٠) صموئيل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ١٩٩٤، ص ٥٨.

٣١) الطاهر جغيم : أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب ، قسم الاجتماع ، جامعة منثوري الجزائر، ١٩٩٣، ص ٧٢.

٣٢) اعتماد محمد علام:دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،١٩٩٤، ص ٣٨.

٣٣) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ت محمد على محمد وآخرون، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٨٥، ص١١ .

٣٤) أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان،٢٠٠٠، ص ١٥.

35) Frederic Mastouk : Dictionary of Sociology- English-French- Arabic- Academic Reverence- Diclionargs – Beirut-Lebanon، 2001، p.10

٣٦) هناء حافظ بدوى: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٦٤ .

٣٧) مؤيد سعيد السالم&عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، ٢٠٠٢، ص ٤٢.

٣٨) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص ١٧٥ .

٣٩) عمار الطيب: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية دار المناهج للنشر، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٣١.

٤٠) محمد شفيق:البحث العلمي"الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص١٠٨.

41) Mann. H, P.: Methods of Sociological Enquiry, Oxford. Basil Blackwell, 1997, p.30 .

42) موقع الشركة: بتاريخ ٢٠١٢/٤/١٣
http://www.eipico.com.eg/Eipico.html

43) موقع الشركة: بتاريخ ٢٠١٢/٤/١٣
http://www.eipico.com.eg/Eipico.html