

## الفصل التاسع

### علم الاجتماع الصناعي\*

ظهر علم الاجتماع الصناعي كميدان للبحث العلمي منذ أقل من عشرين عاماً ، بحيث نستطيع أن نعتبر المرحلة الثانية عشرة من تجارب شركة ويسترن اليكترىك Western Electric Company نقطة بداية مميزة <sup>(1)</sup> ، وتمثل هذه التجارب دراسة اشترك فيها فريق من الباحثين يضم إلتون مايو E. Mayo وروثلسبرجر Roethlisberger ووليم ديكسون W. J. Dickson وقد استهدفت الدراسة في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيقية في العمل في الإنتاجية ، إلا أن اهتمامهم ما لبث أن تحول عن دراسة تلك الظروف الفيزيقية ، بعد أن كشفت نتائج التجارب أن التغيرات التي أدخلت على هذه الظروف لم تؤد إلى ارتفاع ملحوظ في الإنتاج . ولذلك لجأوا إلى إحداث تغييرات أخرى في فترات الراحة ، والترفيه ، وطول يوم العمل . وقد أجريت هذه التجارب الجديدة في حجرة اختبار خاصة ، تمكن الباحثون فيها من عزل ست فتيات لكي يصبحن تحت الملاحظة المباشرة ، بحيث يكون من اليسير عليهم تتبع التغيرات التي تطرأ على معدلات إنتاجيتهن ، نتيجة لتغير ظروف العمل ، وقد جاءت نتائج هذه المرحلة لتشير إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات إنتاجية الفتيات . بيد أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة أيضاً ، حينما حاول الباحثون - في المرحلة الثانية عشرة من التجربة - العودة إلى ظروف العمل السابقة ، حيث كانت الفتيات يعملن تسع ساعات كاملة ، دون وجود فترات للراحة ، أو وسائل للترفيه .

ولقد دفعت هذه التجارب الباحثين إلى التوصل إلى نتيجة مؤداها ، أن هناك مجموعة أخرى العوامل تفوق تأثير الظروف الفيزيقية للعمل ، تدخلت في إحداث تلك النتائج ، وأنه من اليسير

\* أعد هذا الفصل الدكتور محمد على محمد اعتماداً على المصدر التالي :

William F. Whyte & Frank. Miller, "Industrial Sociology" In. Gittler. J. (ed). Review of Sociology, Analysis of a decade, N.Y., John Wiley Sons. In c. 1957). pp. 289-345.

أن نفسرها إذا نظرنا إلى حجرة الاختبار باعتبارها تمثل موقفاً اجتماعياً ، فمن الواضح أن موقف الفتيات الست يختلف تماماً عن موقف بقية الفتيات في أقسام المصنع الأخرى ، ذلك أنهن قد عزلن بمفردهن لأسباب ، ولم يطلب منهن أن يقدمن إنتاجية غير عادية ، بل أخبرن أنهن يقمن بدور أساسى فى برنامج تجريبى معين . بالإضافة إلى ذلك أمكن لهن أن يتخلصن من قنوات الإشراف الروتينية ، حيث كن يعملن تحت إشراف ومراقبة أحد الباحثين ، الذى حرص على إشراكهن فى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، وعمل فى الوقت ذاته على تنمية روابط وعلاقات اجتماعية قوية معهن . وقد كان من نتيجة ذلك أن تغير موقف العمل تماماً ، فقد نمت بين الفتيات مشاعر قوية بالاعتزاز نتيجة لموقفهن المتميز بين بقية عمال المصنع ، وتمكن كذلك من تأسيس جماعة اجتماعية على درجة عالية من التماسك ، يضاف إلى ذلك تغير جوهرى فى طبيعة العلاقة بينهن وبين الإدارة .

فى ضوء هذا الموقف الاجتماعى أمكن تفسير ارتفاع معدلات الإنتاجية ، ذلك أنه قد أصبح مؤكداً أن تغير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم . يتطلب أولاً تغييراً فى طبيعة العلاقات السائدة بينهم ، وفضلاً عن ذلك فقد انتهى الباحثون إلى أن الصناعة تشكل مجتمعاً قائماً بذاته ، تلعب فيه العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد والجماعات دوراً بالغ الخطورة . يفوق إلى حد بعيد تأثير الحوافز المادية . أو الظروف الفيزيقية للعمل .

بيد أن هذه النتائج لم تسلم من النقد . فقد ذهب البعض إلى أن تجارب وسترن إليكتريك لم تكشف لنا عن ظواهر جديدة . ولكنها تؤكد أموراً ظاهرة واضحة . غير أن هذا الانتقاد وإن كان ينطوى على قدر من الصحة . إلا أنه لم يأخذ فى اعتباره المعرفة التى كانت سائدة أثناء إجراء تلك التجارب حول السلوك الإنسانى فى الصناعة ، ذلك أن نتائج هذه الدراسات قد ظهرت فى وقت انشغل فيه علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بدراسة المجتمعات البدائية والمجتمعات الصناعية الحديثة . ولم يحاول أحدهم أن يناظر بدراسة مصنع من داخله .

ومن ناحية أخرى اهتم علماء النفس بتطبيق بعض المقاييس السيكولوجية للكشف عن علاقة القدرات الفردية بالظروف الفيزيقية للعمل . هذا بالإضافة إلى التصورات الاقتصادية للسلوك التى شاعت فى ذلك الوقت . والتى كانت تنظر إلى سلوك العامل الصناعى نظرة مادية ، وعقلية بحتة .

لذلك قدمت لنا نتائج هذه التجارب أساساً واقعاً قوياً ، يمكننا من رفض تلك التفسيرات الفردية والاقتصادية . لأنها أوضحت ولأول مرة أن المصنع يشكل نسقاً

اجتماعياً Social System يعكس كثيراً من خصائص هذه الحياة الاجتماعية في المجتمعات المحلية . ولقد فتحت هذه النتائج أيضاً المجال لإجراء دراسات واسعة في ميدان علم الاجتماع الصناعي .

ومن ناحية أخرى أسهمت جهود عدد من الباحثين في تقدم دراسات علم الاجتماع الصناعي ، وذلك قبل أن ينشر التقرير الخاص بتجارب ويسترن إليكتريك عام ١٩٣٩ في مؤلف بعنوان « الإدارة والعامل » Management and the Worker فقد أجرى لويد وارنر Warner دراسة تناول فيها النسق الاجتماعي للمصنع الحديث (٢٩) بالإضافة إلى إسهامه في توجيه المرحلة التجريبية التي أعقبت تجارب حجرة الاختبار في دراسات هاوثورن ، وهي المرحلة التي اهتم فيها الباحثون بصفة خاصة بدراسة التنظيم الاجتماعي الشامل وأطلق عليها The Bank Wiring Room كما تحول اهتمام علماء الأنثروبولوجيا نحو دراسة المجتمع الصناعي ، في محاولة لاستخدام الإجراءات المنهجية والأسس النظرية لعلمهم في بحث ودراسة مشكلات المجتمع الصناعي بطريقة متعمقة . فقد صاغ إلوت شابل E. Chapple وكونارد أرنسبرج Arensberg (٩) اتجاهها التفاعلي في دراسة التنظيم الاجتماعي ، حيث قدم شابل أول نموذج لقياس التفاعل الذي يمثل أداة بحث لقياس العلاقات الشخصية المتبادلة . ولقد أدى اهتمام علماء الأنثروبولوجيا هذا بدراسة المجتمع الصناعي ، إلى تكوين جمعية الأنثروبولوجيا التطبيقية عام ١٩٤١ والتي أصدرت بعد ذلك مجلة « التنظيم الإنساني » Human Organization وأخذت منذ ذلك الوقت تنشر مجلدات ضخمة تضم بحوثاً عديدة في ميدان الصناعة والتنظيمات الاجتماعية عموماً .

أما وايت باك E.W. Bakke فقد أخذ ينشر نتائج دراساته عن مشكلات الإنسان المتعطل بادئاً بإنجلترا (٤) . ثم نيوهافن New Haven (٣ ، ٥) ولقد وجهت نتائج هذه الدراسات أنظار الباحثين إلى أن للمهنة ووظائف اجتماعية ونفسية هامة ، وليست وسيلة للكسب المادي فحسب ، وهذا بدوره جعلهم يهتمون بدراسة معنى العمل وقيمه بين عمال الصناعة . . . وقد أسهم كورت ليفين K. Lewin إسهاماً ملحوظاً في نمو علم الاجتماع الصناعي ، من خلال دراساته العديدة حول الجماعات الصغيرة (٢٣) ، والتي حاول فيها أن يكشف عن كفاءة المناهج المستخدمة في دراسة الجماعات ذات الاستقلال الذاتي في دراسة جماعات العمال في التنظيمات الصناعية (٢٢) وفي ضوء ذلك قام إلكس بافيلاس A. Bavelas وجون فرنش J. French ولستر كوش (١٠) ، L. Coch ، ببرنامج تجريبي واسع في شركة

## هاروود الصناعية Harwood Manufacturing Company

على أن دراسات علم الاجتماع الصناعي أخذت منذ عام ١٩٤٠ تسير بخطى ثابتة وسريعة، وبخاصة بعد أن اتجه الباحثون إلى دراسة التنظيم الاجتماعي وتحليله في أنماط مختلفة من التنظيمات. ولقد أسهم في نمو وتطوير هذه الدراسات، تأسيس لجنة العلاقات الإنسانية التي كانت تمثل هيئة دائمة للبحوث في ميدان الصناعة بجامعة شيكاغو، ضمت إلى عضويتها جاردنر B. Gardner وهافجهرست R. Havighurst ولويد وارنر، ودافيز E. Davis وايفريت هيوجز E. Hughes وهاريسون F.H. Harbison وجورج براون Brown. تكوليم فوت وايت W.H. Whyte، ثم أعقب ذلك إنشاء عدد من مراكز البحث هي مركز العمل والإدارة بجامعة ييل Yale، ومعهد التكنولوجيا ومعهد البحث الاجتماعي بجامعة ميشجن، والتي عملت على إجراء مجموعة متنوعة من البحوث الاجتماعية، والنفسية، والتنظيمية شملت عددًا هائلًا من الصناعات.

وهكذا استطاع علم الاجتماع الصناعي أن يثبت أقدمه كميدان معترف به للدراسة والبحث. وسوف نحاول في الصفحات القليلة القادمة أن نقدم عرضًا لدراسات هذا الميدان، في محاولة لتنظيم الدراسات، وفي وحدة منطقية متكاملة.

### الصناعة والمجتمع المحلي :

يتم علماء الاجتماع الصناعي - في الوقت الحاضر - بدراسة العلاقات المتبادلة بين الصناعة والمجتمع المحلي. باعتبار أن التنظيم الصناعي لا يوجد في فراغ، وإنما يتوقف قدر كبير من فهمنا لديناميات البناء التنظيمي، وطابع الحياة الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط بالتنظيم والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع، وفي ضوء ذلك اتجهت بعض البحوث نحو تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي، من خلال وضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً.

فقد حاول لويد وارنر في دراسته لليانكي سيتي Yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمل الأحدثية بالإشارة إلى التغيرات التي حدثت للبناء الاجتماعي للمصنع من ناحية، وفي المجتمع المحلي من ناحية أخرى<sup>(٢٩)</sup>؛ حيث كان من نتائج التغيرات التكنولوجية التي أدخلت على نظام العمل في المصنع، انهيار التدرج المهني القائم على المهارات الحرفية، ومن ثم أصبح العمال المهرة الذين كانوا يشغلون مكانة أساسية في تنظيم العمل، عمالاً شبه مهرة لا يتعدى الدور الذي يقومون به

تشغيل الآلات ومراقبة إنتاجها ، كما كشف أيضاً عن مدى التغير الذى أصاب بناء المجتمع المحلى ، فلم تعد للمدينة مكانة اقتصادية عمالية ، وهذا بدوره أدى إلى هبوط مكانة إدارة مصنع الأحذية فى المجتمع المحلى ، حيث كان رجال الإدارة فى المصنع يمثلون الطبقة العليا فى المجتمع المحلى . يضاف إلى ذلك ما أدى إليه إضراب العمال من ضعف لقوة الإدارة ، وتدعيم وتنظيم للنشاط النقابى ومنحه القدرة على تنظيم حركة العمال وتوجيه سلوكهم .

وفى دراسة أخرى لأنماط الصراع والتعاون داخل المصنع ، حاول هاريسون Harbison وديوبين Dubin البحث عن تفسير ملائم لتلك الظواهر ، وما يترتب عليها من نتائج فى ضوء طبيعة العلاقة بين المصنع والمجتمع المحلى ، وما يسود بينهما من تأثير متبادل . وقد أدى ذلك بهما إلى أن يخلصا إلى نتيجة مؤداها : أن انسجام العلاقات وتوافقها بين شركة ستوديبىكر Studebaker Company وبين نقابة العمال يرجع إلى ظروف الإقامة التى جمعت بين إدارة الشركة وعملها فى مجتمع محلى واحد ، واعتقادهم بأن رفاهية المجتمع تعتمد إلى حد بعيد على ما يحدث داخل المصنع<sup>(١٥)</sup> .

كما أشار كير Kerr وسيجل Siegel<sup>(٢٠)</sup> إلى أن هناك صناعات تتميز بميل واضح نحو الإضراب إذا ما قورنت بغيرها . وقد أكد أن هذه الفروق بين الصناعات لا ترجع إلى مهارة الإدارة فى ممارسة العلاقة الإنسانية ، بل إلى العلاقة بين الصناعة والظروف المجتمعية المحيطة بها . ففى صناعة استخراج المعادن - مثلاً - يقم العمال فى مجتمعات محلية تعزهم - نسبيًا - عن عمال الصناعات الأخرى كما تفصلهم عن إدارة الشركة ، وهذه العزلة هى التى تؤدى إلى تغذية المشاعر الجماعية بينهم ، وتدعيم صلاتهم الإجماعية وتوثيقها ، فيصبحون بذلك جماعة اجتماعية متماسكة ، تحكمها مجموعة من القيم والمعايير التى توجه سلوك الأعضاء فى اتجاه يعارض أهداف الإدارة ويقاوم السلطة الرسمية .

ولقد تأكدت وجهة نظر كلارك وكير بعد أن نشر ألفن جولدنر A. Gouldner<sup>(١٤)</sup> نتائج دراسته المتعمقة على أحد مصانع الجبس gypsum Plant والتي قارن فيها بين الفروق فى استجابة قسمى التعدين والورق للإجراءات والقواعد البيروقراطية ، التى حولت العلاقات غير الرسمية بين الأعضاء إلى علاقات أكثر رسمية ، بعد أن غيرت إدارة الشركة مدير المصنع ، فبينما كان قسم التعدين أكثر قدرة على مقاومة الاتجاه الرسمى البيروقراطى بطريقة فعالة ، خضع عمال قسم الورق للضغوط الرسمية بشكل واضح . ولقد حاول جولدنر أن يفسر الفروق فى الاستجابة للتحويل البيروقراطى من زاويتين :

الأولى : تمثل دراسة لتنظيم العمل وظروفه الاجتماعية داخل المصنع ، حيث كشفت هذه الدراسة عن أن عمال التعدين ينتظمون في جماعات صغيرة ممتاسكة ، لا يتعدى حجمها ثلاثة أو أربعة أشخاص . وتمارس هذه الجماعات عملها بعيداً عن خطوط السلطة الرسمية ، وهذا بدوره هو الذي جعلها قادرة على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل ، والتي تشكل اتجاهات الأعضاء نحو إدارة المصنع وتنظيمه الرسمي ، أما موقف عمال قسم الورق فقد كان يختلف تماماً عن ذلك . حيث تميزت علاقاتهم الاجتماعية بالتفكك والفردية ، مما جعلهم يفشلون في تكوين تنظيم اجتماعي غير رسمي ، وهذا هو الذي أسهم في خضوعهم للسلطة الرسمية ، وقبولهم للضغوط التي تمارسها الإدارة الجديدة للمصنع .

أما الزاوية الثانية : التي فسر جولدنر من خلالها تلك الفروق ، فهي تمثل دراسة لظروف الحياة الاجتماعية لعمال القسمين في المجتمع المحلي . فقد لوحظ أن عمال قسم التعدين تربطهم روابط اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل في المصنع ، فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي ، ويقضون أوقات فراغهم معاً باستمرار ، وذلك على العكس من عمال قسم الورق الذين تكاد تنعدم بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل .

ولقد أدت نتائج هذه الدراسة بجولدنر إلى الاعتقاد بأن بناء المجتمع المحلي ، يؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد وعلاقاتهم وتوافقهم في المجتمع الصناعي .

بيد أن فيليب سيلزنيك P. Selznick قد أوضح أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطاً من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم<sup>(٣٢)</sup> . فقد كان الهدف الأساسي لمنظمة تنسى فالى (TVA) هو رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القروية ، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل : تنظيم الري ، وتدعيم القوة الكهربائية ، وتوزيع الخصبات ، وتطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي . غير أن الصفوة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم ، مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة ، لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات .

والواقع أنه قد تجمع لدينا في الوقت الحاضر قدر هائل من الدراسات التي كشفت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن أن العلاقة بين الصناعة والمجتمع متنوعة ، وذات اتجاهات متعددة ، إلا أن معظم علماء الاجتماع الصناعي يرون أن نتائج تلك البحوث لا تزال في حاجة إلى مزيد من الصياغة والتنظيم .

## التكنولوجيا والعلاقات الإنسانية :

على الرغم من أن دراسة العلاقة بين التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية قد حظيت باهتمام علماء الاجتماع منذ فير دوركيم حتى ريزمان Riesman وتوينبي Toynbee إلا أن الدراسات التي تناولت تحليل تلك العلاقة في نطاق علم الاجتماع الصناعي ، كانت تميل إلى الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية المصاحبة للتغير التكنولوجي في نطاق محدود للغاية . ويمثل ذلك دراسات هاريسون وديوبن<sup>(١٥)</sup> ، ولويد وارنر وغيرهم ، والتي عنيت ببحث آثار التغير التكنولوجي في مصنع معين بالذات ، أو على نطاق المجتمع المحلي المحدود ، بدلا من الاهتمام بمناقشتها من منظور ثقافي أو مجتمعي أكثر شمولاً .

وتمثل دراسة كوتريل Cottrell لإحدى المدن التي تعتمد في نشاطاتها الاقتصادية على السكك الحديدية<sup>(١١)</sup> ، محاولة للكشف عن نتائج التغير التكنولوجي ومصاحباته في المجتمع المحلي . فقد ترتب على تشغيل القطارات بالقوة الكهربائية بدلا من قوة البخار ، تغيرات اجتماعية واسعة شملت النظام الاقتصادي ، والمكانة الاجتماعية ، والتنظيم السياسي في المجتمع ، ويرجع ذلك إلى أن الحياة الاقتصادية في المدينة كانت تعتمد في المحل الأول على خدمات السكك الحديدية .

كما كشفت دراسات عديدة عن العلاقات الوثيقة بين خصائص العمل الفيزيائية (التكنولوجيا) ، وبين المكانة الاجتماعية ، والتوافق لظروف العمل ، والعلاقات الاجتماعية المتبادلة داخل الجماعات . وتعد دراسة تريست E.L. Trist وبامفورث K.W. Bamforth عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية<sup>(٣٧)</sup> . محاولة لقياس نتائج التغير التكنولوجي وآثاره على العلاقات الإنسانية . فقد تغير نظام العمل التقليدي الذي كان متبعاً في استخراج الفحم ، نتيجة للتوسع في استخدام الآلات والأدوات الجديدة التي تسمح بإنتاج الفحم على نطاق واسع ، وبعد تطبيق الطريقة التي أطلق عليها Longwall miningn فيما بين عامي ١٩٢٠ - ١٩٣٠ . ولقد صاحب هذا التغير التكنولوجي تفتيت في الأعمال ، بحيث أصبح كل عامل يقوم بأداء دور روتيني ومحدد ، لا يتطلب قدراً كبيراً من المهارة . ولقد أدى ذلك بدوره إلى تغيرات مصاحبة في التنظيم الاجتماعي للعمل ، حيث تفككت الجماعات الاجتماعية غير الرسمية التي كانت قائمة على أساس نظام العمل الجماعي التقليدي في استخراج الفحم ، وحلت محلها جماعات العمل الرسمية ، التي تتميز بالتفكك

والعلاقات الصورية ، والخضوع للسلطة الرسمية والإجراءات البيروقراطية . ونتيجة لذلك فقدت ظروف العمل ما كانت تتمتع به من قيمة اجتماعية عالية ، بل أصبح العمال يعانون قدراً كبيراً من القلق ، والضيق النفسى ، الذى ترتب على اغترابهم عن أعمالهم القديمة والتي كانت تتطلب مهارة عالية فى الأداء مما كان يولد لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز . وقد أدى ذلك كله إلى ارتفاع ملحوظ فى معدلات الغياب ونقص فى الإنتاجية ، وعدم استقرار فى العمل .

يبد أن علماء الاجتماع الصناعى اهتموا بوجه خاص بدراسة العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظييات العمل ، باعتبار أن نوع الآلات ، وعددها ، وحجمها ، ومواضعها تؤثر بطريقة مباشرة فى حجم جماعات العمل الرسمية ، ومعاييرها وقيمتها ، والمكانة الاجتماعية ، ومجرى الاتصال . ولقد تتبع شارلز ووكر C. Walker وروبرت جيست R. Guest الآثار الإنسانية التى ترتبت على العمل فى خطوط التجميع الآلية (٣٨) Automative Assembly Line فخلصوا إلى أن نظام العمل وإن كان يسمح بوجود قدر محدود من التفاعل بين العمال ، إلا أنه لا يتيح الفرصة لتكوين جماعات أولية تتمتع بالاستقرار ، وهذا هو الذى يجعلنا نذهب إلى أن التقسيم الفنى والوظيفى للعمل يؤثر فى تحديد طبيعة التنظيم الاجتماعى ونمط العلاقات الاجتماعية .

والواقع أن لدينا الآن قدراً هائلاً من الدراسات التى عنيت بكشف العلاقة بين التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعى داخل التنظييات الصناعية ، إلا أن ما يؤخذ على تلك الدراسات أنها لا تتعدى النطاق المحدود لجماعات العمل ، أو الديناميات الداخلية للتنظيم الصناعى ، ومعنى ذلك أن الحاجة مازالت ماسة إلى صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التصنيع أو التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية على نحو أكثر شمولاً ، وسوف يكون هذا العمل ركيزة أساسية فى عقد مقارنات واسعة فيما يتعلق بالعلاقة بين التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعى فى أنماط مختلفة من التنظييات الصناعية .

### الروح المعنوية والإنتاجية :

يعنى كثير من الباحثين والعاملين فى التنظييات الصناعية بدراسة وتحليل العلاقة بين الروح المعنوية Morale والإنتاج ، اعتقاداً منهم بوجود علاقة أو ارتباط موجب بين هذين المتغيرين ، بمعنى أن الروح المعنوية العالية يصاحبها ارتفاع فى معدلات الإنتاج ، والعكس صحيح .

غير أننا نعتقد أن صياغة تعميم على هذا النحو يتعين أن يأخذ في اعتباره بداءة ، التعريف الذى نقبله للروح المعنوية ، فإذا كنا نعرف الروح المعنوية في ضوء الرضا عن العمل ، فليس من المتوقع إذن أن نجد علاقة ارتباطية بينها وبين الإنتاجية ، ذلك أن الأفراد قد يكونون على درجة عالية من الرضا عن أعمالهم ، ومع ذلك لا يتوفر لديهم الدافع لزيادة الإنتاج .

وفي ضوء تلك النظرة يرفض معظم الباحثين تعريف الروح المعنوية بالرجوع إلى فكرة الرضا عن العمل ، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدداً من الباحثين في ميدان التنظيم ينظرون إلى مفهوم الروح المعنوية من زاويتين : الأولى هي العواطف والمشاعر التي يكونها الأفراد نحو بعضهم ، والزاوية الثانية ، تمثل عواطفهم ومشاعرهم نحو التنظيم ، والالتزام الجماعى لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فقد ذهب هربرت بلومر H. Blumer<sup>(٨)</sup> إلى أن الروح المعنوية للجماعة تعنى « وجود استعداد بين أعضائها للتحرك بطريقة جماعية نحو تحقيق هدف معين ، ومعنى ذلك أن الروح المعنوية مرتبطة بتوحيد أعضاء الجماعة بهدف محدد ، تسبغ عليه الجماعة قيمة عالية ، وتسعى لتحقيقه برغبة جامحة » . أما ألكسندر ليوتن A Leighton<sup>(٩)</sup> فقد عرف الروح المعنوية بأنها « قدرة الجماعة على تحقيق قدر من التكامل والانتظام ، والتنسيق الدائم من أجل إنجاز هدف مشترك » ، كما أضاف ليوتن إلى ذلك خمسة عوامل أساسية تسهم في تشكيل الروح المعنوية هي :

أولاً : توحد كل عضو بالجماعة وإيمانه بالهدف المشترك .

ثانياً : اعتقاد أعضاء الجماعة وإيمانهم بالقيادة .

ثالثاً : ارتباط كل عضو ببقية الأعضاء .

رابعاً : قدرة الجماعة وكفاءتها التنظيمية .

خامساً : وأخيراً : الاتزان العاطفى والانفعالى بين أعضاء الجماعة . ووفقاً لذلك يصبح من

الممكن أن نذهب إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الروح المعنوية العالية وبين ارتفاع معدلات الإنتاج ، ويرجع ذلك إلى أن رفع الإنتاج يمثل هدفاً للجماعة ، تسعى إلى تحقيقه بكفاءة عالية ، إذا ما قورنت تلك الجماعة بجماعة أخرى لم تجعل من رفع معدل إنتاجها هدفاً اجتماعياً .

على أننا نستطيع بعد ذلك أن نحلل العلاقة بين تماسك الجماعة ، باعتباره مظهراً للروح المعنوية ، وبين الإنتاجية<sup>(١٠)</sup> . فنستطيع أن نتوقع انخفاض معدل إنتاجية الجماعة إذا تفرقت أعضاؤها ، أو سادت بينهم صراعات من شأنها أن تعمل على تفكك الجماعة ، وذلك على العكس من جماعة أخرى متماسكة تجعل من تحقيق إنتاجية عالية هدفاً أساسياً لها ، ومع ذلك يتعين

أن نلاحظ أنه ليس من الضروري أن تسير العلاقة بين التماسك والإنتاجية على النحو السابق . فقد تكون الجماعة على درجة عالية من التماسك ومع ذلك تحتفظ بمستوى منخفض للإنتاج . ويرجع ذلك في هذه الحالة إلى معايير الجماعة ، وقيمتها ، وتنظيمها الذى يوجه سلوك الأعضاء ويحدد تصرفاتهم ، وبالتالي يصبح الفارق بين الجماعات ليس هو فقط درجة تماسكها ، بل ما يسود بين أعضائها من قيم ومعايير متصلة بالإنتاج الأمر الذى نستطيع أن نقول معه إن التماسك أو التفكك هما مظهران يعكسان تنظيم الجماعة واتجاهات الأعضاء .

والواقع أن بحوث سايلز L. Sayles وستراوس G. Strauss قد أسهمت في الكشف عن الظروف المصاحبة والمرتبطة بتماسك الجماعات (٣٠) . فقد ذهبوا إلى التجانس بين الأعمال التى يؤديها أعضاء الجماعة يمارس تأثيراً قوياً ، فالتشابه بين العمال في نوع العمل وقيمة الأجر يجعلهم أكثر ميلاً نحو الترابط والاتصال الوثيق ، إذا ما قورنوا بجماعات العمال غير المتجانسة في هذين الطرفين . ومع ذلك فإننا نعتقد أن هناك مجموعة أخرى من العوامل تتدخل في هذا الموقف ، فإن كان التماسك يعنى وجود معيار جماعى يتصل بالإنتاج ، فما الذى يوجه هذا المعيار نحو رفع الإنتاج أو خفضه ؟ لاشك أن الكشف عن تلك العوامل يقتضى دراسة العلاقات بين جماعة العمل وبين التنظيم الإدارى ، أو بعبارة أخرى موقف التنظيم الاجتماعى غير الرسمى من التنظيم الرسمى البيروقراطى . ولعله من الأفضل في هذا الصدد أن نلقى بعض الضوء على سلوك المشرف باعتباره يمثل حلقة اتصال بين الجماعة من ناحية ، والبناء الاجتماعى الشامل من ناحية أخرى . ولقد تجمعت لدينا دراسات عديدة وبخاصة تلك التى أجراها علماء النفس الاجتماعى ، تقدم وصفاً لعملية الإشراف وتأثيرها في الإنتاج .

ومن أهم تلك الدراسات بحوث رنيسيس ليكرت R. Likert وزملائه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشجن ، والتى تناولت دراسة القيادة والإشراف في تنظيمات العمل ودورها في الإنتاج . وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات عن تمييز بين نمطين للإشراف : الأول هو الإشراف الموجه للعمال Employee Centered أما النمط الثانى فهو الإشراف الموجه للإنتاج Production Centered (٧ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٨) فالمشرف الذى يركز اهتمامه على العمال هو الذى يحيطه مرءوسوه بنظرة إنسانية خالصة ، لأنه أكثر قدرة على الاهتمام بشئونهم ورعاية مصالحهم ؛ فالإشراف في نظره وظيفة اجتماعية ونفسية ، قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية ، وذلك على العكس تماماً من المشرف الذى يوجه إشرافه للإنتاج ، فهو في نظر مرءوسيه لا يعنى بالجماعة بقدر ما يهتم بإنجاز العمل وأدائه ، ولقد خلص ليكرت وزملاؤه من هذه البحوث

إلى أن المشرف الذى يوجه إشرافه للعمال يستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التى يحصل عليها المشرف الذى يعنى بالإنتاج فى المحل الأول (١٨) .

يبد أن كارل شارترل G. Sharttle (٢٣) ، وجون همفل J. Hemphill (١٦) ورالف ستوجل R. Stogdill (٣٥ ، ٣٦) ، قد ذهبوا فى دراساتهم للقيادة بجامعة أوهايو إلى أن الثنائية التى أسفرت عنها دراسات ليكرت وزملاؤه تبسط الوقائع بدرجة ملحوظة ؛ فقد تمكنت دراسات جامعة أوهايو من خلال استبارات كشفت عن إدراك العمال للمشرفين ، من عزل عاملين إحصائيين مستقلين هما التقدير Consideration والقدرة على المبادرة Initiating Structure . ويشير التقدير إلى اهتمام المشرف بمشاكل مرءوسيه ورعايته لمصالحهم . أما القدرة على المبادرة ، فهى تعنى نشاط المشرف وإيجابيته فى تحقيق أهداف الجماعة ، وتحديد موقفها ، وربطها ببقية التنظيم ، أو بعبارة أخرى تشير القدرة على المبادرة إلى قدرة المشرف على صياغة موقف الجماعة وتشكيله .

ولاشك أن هناك قدراً كبيراً من التشابه بين مفاهيم ليكرت وشارترل وهمفل . « فالإشراف الموجه للعمال » ، يكاد يتفق مع مفهوم التقدير ، كما أن « القدرة على المبادرة » يمكن إدراجها تحت الإشراف الموجه للإنتاج . غير أن الفارق الأساسى بينها يتمثل فى أن دراسات أوهايو تؤكد أهمية الاستقلال الإحصائى بين المتغيرين . ومعنى ذلك أن من الممكن أن يحصل المشرف على درجة عالية فيما يتعلق بعامل التقدير ، ويحصل كذلك على درجة مماثلة فى قدرته على المبادرة ، أو يحصل على درجة منخفضة فيهما معاً ، وقد يحصل على درجة عالية فى متغير معين ودرجة منخفضة فى المتغير الثانى . . وهكذا . إذاً فنحن لا نستطيع التنبؤ بالدرجة التى سيحصل عليها فى عامل معين ، إذا علمنا سلفاً درجته فيما يتعلق بالعامل الثانى .

ومن ناحية أخرى يميل شارترل إلى الاعتقاد بأن أكثر المشرفين فعالية أولئك الذين يحصلون على درجة عالية فى « القدرة على المبادرة » و « التقدير » فى نفس الوقت . ومع ذلك فقد كشفت شواهد دراستهما عن أن ظروف العمل تؤثر إلى حد بعيد فى نوعية الإشراف . ففى بعض المواقف يكون من الأفضل أن تكون قدرة المشرف على المبادرة عالية لكى يمكن تحقيق مستوى عال للإنتاج ، بينما قد تتطلب مواقف أخرى مشرفاً يحظى بدرجة عالية من التقدير من مرءوسيه حتى يمكن أداء العمل ورفع مستوى الإنتاج .

والواقع أنه برغم ما يدعمه نتائج دراسات ميشجن وأوهايو من بيانات مسحية ، وشواهد إحصائية . إلا أن هذه الدراسات تعانى من نقطة ضعف أساسية . ذلك أن النتائج التى انتهت إليها

تعتمد على إدراك المرء وسين لسلوك المشرف ، وهذا الإدراك هو في حقيقته استجابة لذلك السلوك . ومعنى ذلك أنه ما زالت تنقصنا الصورة الواقعية لأنماط السلوك التي يمارسها المشرفون . غير أن ذلك لا يعنى أن تلك البيانات عديمة القيمة ، فاستخدام استبيان دقيق قد يسمح لنا بالحصول على ثروة من البيانات إلا أن هذه البيانات تمثل جانباً فقط من الموقف الاجتماعي ، الذي لن تكتمل بقية جوانبه إلا بعد ملاحظة السلوك الفعلي للقادة ، والذي نستطيع في ضوءه فقط فقد أن نفسر إدراك المرء وسين لرؤسائهم .

ولقد درس عدد من الباحثين في جامعة ميتشجن <sup>(١٨)</sup> العلاقة بين إحكام الإشراف وبين معدلات الإنتاج ، ويبدو أنهم يتفقون عموماً على أن المشرف الذي يكتفي بإعطاء توجيهات عامة تاركاً المرء وسية قدرًا من الحرية في أداء العمل ، يحصل على نتائج أفضل فيما يتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية ، إذا ما قورنت بالنتائج التي يحصل عليها المشرف الذي يراقب بإحكام سلوك العمال ، ويتولى وحده اتخاذ القرارات ، وتحديد نظام العمل بدقة . كذلك كشفت البحوث التي بدأها كورت ليقيز <sup>(٢٣)</sup> ، وتابعها إلكس بافيلاس <sup>(٢٤)</sup> A. Bavelas ولسر كوش Coch وجون فرنش J. French كشفت عن أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات ، وفي المناقشات الجماعية فيما يتعلق بظروف عملهم ، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الإنتاج ، وأخيراً أوضحت تجارب هاروود Harwood أن العمال كانوا أكثر استعداداً لقبول التغييرات التكنولوجية وبالتالي أكثر إنتاجية حينما كان يسمح لهم بقدر من المشاركة في اتخاذ القرارات .

بيد أن هذه المناقشات الجماعية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وإن كانت تمارس في الواقع تأثيراً قويا في تشكيل اتجاهات الأفراد وتوجيه سلوكهم ، إلا أنها تثير مجموعة من الصعوبات . ذلك أن استخدام هذه المفاهيم قد يورطنا في قبول تعميمات لا تنهض على شواهد كافية ، فقد نميل إلى استنتاج مؤداه ، أن « الأساليب الديمقراطية الجماعية » تحقق نتائج أفضل من السلوك الأوتوقراطي ، فيما يتعلق بإنجاز الجماعة وروحها المعنوية في الوقت الذي لا تتوافر لدينا بيانات كافية حول السلوك الفعلي للقادة خلال تلك المناقشات ، ذلك أن سلوك القائد يختلف وفقاً لعدد من المستويات ، فهو قد يساعد أعضاء الجماعة على الوصول إلى قرارات جماعية بأنفسهم ، وقد يكتفي بأخذ مشورة الجماعة تاركاً لنفسه مهمة اتخاذ القرارات ، وهو أخيراً قد يستخدم هذه المناقشات الجماعية للتظاهر فقط دون أن يعطى وزناً للقرارات التي تسفر عنها ، ومن ناحية أخرى فإن إمكانية استخدام هذه المناقشات الجماعية تعتمد - نسبياً - على طبيعة المشكلة ، والمستوى التنظيمي الذي تتعلق به تلك القرارات ، والسرعة اللازمة لتنفيذها ، وغير ذلك من العوامل والظروف التي لم

نتمكن حتى الآن من الكشف عنها .

وبالإضافة إلى ذلك كله ، فإن هذه الدراسات تقوم على افتراض مسبق ، يذهب إلى أن المشرف يتمتع بدرجة عالية من التحرر في أنماط سلوكه ، وما يتخذه من قرارات في موقف العمل ، بينما الأمر على العكس من ذلك تماماً ، فالمشرفون المباشرون على العمال يشغلون مكانة دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم ، وهذا بدوره يجعل أنماط سلوكهم وعلاقاتهم مع العمال محكومة بسياسة الإدارة وتوجيهاتها من ناحية ، والضغوط التي تفرض عليهم من المستويات التنظيمية العليا من ناحية أخرى ، ومعنى ذلك أن الذوق في أنماط الإشراف يتأثر إلى حد بعيد بالبناء التنظيمي القائم . وقد ميز جاردرنر Gardner ومور Moore<sup>(١٣)</sup> بين شكلين أساسيين للبناء التنظيمي :

الأول : يمثل التسلسل الضيق الطويل .

أما الثاني : فهو التسلسل الواسع العريض .

ويعتمد الشكل الأول على نظرية نطاق الإشراف Span of Control والتي تذهب إلى أنه يتعين أن يكون هذا النطاق في مستوى الإدارة العليا ضيقاً بقدر المستطاع ، بينما يمكن أن يتسع كلما هبطنا سلم التسلسل الإداري . فإذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع الإشراف إلا على جماعة صغيرة قد لا تتعدى تسعة أشخاص ، فإن رئيس العمال يمكنه أن يمارس إشرافه على جماعات تفوق ذلك بكثير ، طالما أن العمل الذي يقوم به العمال في هذا المستوى الأدنى يكون عادة روتينياً . ونظماً ومع ذلك فيجب ألا يزيد عدد هذه الجماعات إلى درجة كبيرة ، حتى يتمكن المشرف من ممارسة إشراف محكم ودقيق .

أما الشكل الثاني : للبناء التنظيمي فهو يقوم على افتراض مؤداه « أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة ، إذا ما منح العاملون قدراً أكبر من التحرر في أداء العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات » . وهذا هو الذي يسمح بتوسيع نطاق الإشراف والنتيجة التي يخلص إليها جاردرنر ومور هي أن نمط الإشراف في المستويات الدنيا لا يمكن تفسيره مستقلاً عن البناء التنظيمي والفلسفة التي ينهض عليها شكل التسلسل الإداري .

### النظرية في علم الاجتماع الصناعي :

الحك الأساسي لاختبار قوة النظرية السوسولوجية ، هو قدرتها على التفسير والتنبؤ بالأحداث الإنسانية . ومعنى ذلك أن تقوم النظرية بتعيين أن يتم في ضوء البيانات العديدة التي تنتهي إليها البحوث الإمبريقية . والواقع أننا لا نستطيع أن نقوم في هذا الصدد بتلك المحاولة لتقوم نظريات

الاجتماع الصناعي ، ذلك أن الغرض المحدد لهذا الفصل لا يسمح بهذا العمل ، الأمر الذى يجعلنا نحصر نطاق مناقشتنا لتلك النظريات التى استخدمتها الاتجاهات الرئيسية فى هذا العلم ، مع محاولة لتقديم بعض الملاحظات حول كفاءة هذه الأدوات .

وتمثل الاتجاه النظرى الأول فى الدراسات السوسيولوجية لماكس فيبر M. Weber والتي حلل فيها ظاهرة البيروقراطية ، وناقش عناصرها ونتائج نموها المتزايد فى المجتمع المعاصر ، بالإضافة إلى المساهمات التى قدمها بعض الباحثين الذين تأثروا بمفاهيم فيبر ، ومن بينهم رينهارد بندكس R.B. Bendix وهيربرت بلومر H. Blumer وروبرت ديوبن R. Dubin ، وألفن جولدنر A. Gouldner وسيمور ليبست S. Lipset ، وروبرت ميرتون R. Merton ، وولبرت مور W. Moore وفيليب سيلزنيك P. Selznich وأهم ما يميز هذا الاتجاه أنه يهتم بدراسة ظواهر أو مشكلات عامة ، فى معنى - مثلاً - بتحليل البيروقراطية من حيث عناصرها وآثارها ، وعلاقات القوة ، والتحول نحو المهن الفنية العليا ، والنسق الاجتماعى الشامل للتنظيم ، والهدف الأساسى لهذه الدراسة يتمثل فى تقديم صورة متكاملة للنمو التنظيمى والظروف المجتمعة بوجه عام ، من منظور ثقافى وحضارى شامل . ومعنى ذلك أن البحث فى هذا الاتجاه لا يعنى بدراسة العلاقات الشخصية المتبادلة من خلال التركيز على جماعات العمل الصغيرة ، أو يبحث ظواهر جزئية كالقيادة ، والروح المعنوية ، وديناميات الجماعات وغيرها ، بل يتجه منذ البداية صوب صورة البناء التنظيمى الكاملة من جهة ، والإطار المجتمعى المحيط بالتنظيمات من جهة أخرى .

ونستطيع أن نشير فى هذا المجال إلى الدراسة التى أجراها ألفن جولدنر بهدف اختبار نظرية فيبر عن البيروقراطية <sup>(١٤)</sup> ، وبعض التصورات السيكولوجية الأخرى فى مصنع معين بالذات ، حيث إن هذه الدراسة قد حاولت أن تقرب المسافة بين المستويات التصورية للاتجاه السابق ، وبين الصورة الواقعية للتنظيم الاجتماعى ، وذلك فى ضوء دراسة متعمقة للعلاقات الإنسانية فى تنظيم صناعى معين . ولذلك تعد هذه الدراسة محاولة رائدة لتطوير نظرية التنظيم وتطويرها لدراسة ديناميات الحياة الاجتماعية فى تنظيمات العمل .

أما الاتجاه النظرى الثانى فهو يجمع بين عدد من الأطر النظرية التى ظهرت كرد فعل للاتجاه السابق ، حيث صيغت لكى تلامم دراسة العلاقات الشخصية المتبادلة داخل الجماعات ، والسلوك التنظيمى فى نطاق الصناعة أو خارج نطاقها .

فى بداية عام ١٩٤٥ عرض وايت باك W. Bakke نظريته عن « توافق السلوك الإنسانى »

(١ ، ٢ ، ٣) : وتقوم هذه النظرية على مفهوم محوري هو «بناء الحياة» Structure of Living الذي يعبر عن التزعة الدائمة لدى الأفراد نحو تشييد التنظيمات وتطويرها ، لذلك فهو يعنى أنماط السلوك التي يتبعها الأفراد لنقل الموارد البشرية والاجتماعية والطبيعية المتاحة لديهم ، واستخدامها في تحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى صياغة الدعائم الأساسية لإنجاز تلك الأهداف وتشمل القواعد ، والرموز ، والطقوس ، التي تحدد ملامح البناء ، وتجعله حقيقة مستقرة .

وقد حلل باك سبع عمليات أساسية أطلق عليها روابط التنظيم Bonds of Organization باعتبارها أدوات صالحة لتفسير السلوك الجمعي فالنسق الاجتماعي يتكون - في رأيه - من سبعة أجزاء أساسية ، تشمل الأنشطة والعمليات الآتية :

( أ ) مجرى العمل Workflow

( ب ) السلطة

( ج ) المكافأة والعقاب .

( د ) حشد الموارد اللازمة للتنظيم .

( هـ ) الاتصال .

( و ) المكانة .

( ز ) التكامل ، ويعبر عن النشاطات التي تحدد التنظيم وترمز إليه كصيغة كلية . وعلى هذا النحو يتوافق الأفراد مع روابط التنظيم من خلال تعاقدات تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية . ولقد شاع هذا النموذج في دراسة التنظيم الاجتماعي وتحليله ، باعتباره يتضمن معظم المفاهيم الضرورية لدراسة الجوانب الأساسية للسلوك التنظيمي . غير أننا نعتقد أن هذا الإطار بما ينطوي عليه من مفاهيم شاملة ، يتسم بقدر كبير من التعقيد ، ذلك أن وايت باك لم يراع عند صياغته مبدأ أساسياً للنظريات العلمية وهو قانون الاقتصاد العلمي Law of Parsimony والذي يذهب إلى أن تحقيق التقدم العلمي يتطلب صياغة قضايا نظرية تضم أقل عدد ممكن من المفاهيم . وتمثل نظرية المجال عند كورت ليفين الإطار النظري الثاني ، الذي يسعى إلى كشف وتصوير إدراك الفرد للعالم الخارجي . ولقد عرض ليفين نسقه النظري في رسوم وأشكال توضيحية تصور حركة الفرد في مجاله الحيوي ، حيث يشغل قطاعاً من « حيز الحياة Life Space » أما بقية هذا الحيز فهي تشكل البيئة المحيطة بالفرد والتي تجذبه وتتفاعل معه في توازن إيجابي . ويتحرك الفرد حركة مستمرة خلال قطاعات الحياة لكي يستطيع أن يحقق أهدافه ، وهذه الحركة هي التي

تؤدي إلى اختلال التوازن الإيجابي بينه وبين البيئة ، نتيجة للعواقب التي تعترض تحركات الفرد والتي يتعين أن يجتازها ليصل إلى منطقة الهدف . والوسيلة الأساسية لتحقيق التوافق بين الذات والبيئة الخارجية تتمثل في التفاعل الدائم بينهما الذي يحدث عن طريق عملية الإدراك ، ذلك أن الإدراك هو نقطة البدء في التفاعل بين الفرد والمجال السلوكي . وإذن فلنستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد بتعين أن نتعرف بداءة على إدراكه للقوى السلبية والإيجابية التي تحكم تحركاته في حيز الحياة ، أو بعبارة أخرى المناطق التي يتحرك خلالها والعواقب التي تعترض تحركاتها بلوغ منطقة الهدف .

وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها توجه الانتباه إلى ضرورة فهم نظرة الفرد للعالم الخارجي ، والكيفية التي ينظر بها إليه : إلا أن اعتماد النظرية على إدراك الفرد للعالم الخارجي يثير مجموعة من التساؤلات ، فكيف نستطيع أن نستخدم إطاراً بني أساساً على إدراك الفرد في فهمنا للسلوك الواقعي الملاحظ في التنظيمات ؟ أو بعبارة أخرى كيف نستطيع أن نستخدم إطاراً يعتمد على إدراك الفرد في كشف وتحليل مشكلات تتعلق بالبناء التنظيمي ؟

يبقى بعد ذلك الاتجاه النظري الثالث وهو ما يطلق عليه نظرية التفاعل والذي أسهم في صياغته عدد من علماء الأنثروبولوجيا الاجتماعية وبخاصة اليوت شابيل E. Chaple وكونارد أرنسبرج Arensberg اللذان استخدماه في دراسة الصناعة ، وكذلك دراسات ريتشاردسون F.L.W. Rictardson ، وجورج هومانز G. Homans ووليم فوت وايت Whyte وعلى الرغم من أن هناك اختلافات ضئيلة بين تصورات هؤلاء الباحثين ، إلا أننا نستطيع أن نعرض الأفكار الأساسية لهذا الاتجاه ، من خلال دراسة جورج هومانز « للجماعة الإنسانية » .

فقد حلل هومانز السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية هي : التفاعل ، والعواطف ، والأنشطة ، باعتبارها تشير إلى التساند المتبادل بين مظاهر السلوك : أما التفاعل فهو يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة ، التي يمكن ملاحظتها موضوعياً والتعبير عنها في صيغ كمية ، كالمبادأة والاستجابة أثناء تفاعل شخصين ، أما العواطف فتربط بضروب التفاعل العديدة ، وهي بدورها تشير إلى تلك الحالات السيكولوجية الانفعالية حول الموضوعات ، أو الأشخاص ، والتي اكتسبت قدرًا من الثبات والاستقرار خلال الزمن ، وهي على عكس التفاعل لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة أو قياسها كميًا ، بل إن الباحث يستنتجها من عبارات الأشخاص وأفعالهم . أما العنصر الثالث لتحليل السلوك فهو ، الأنشطة والتي تعني الأفعال الفيزيائية أو تحركات الأفراد في العالم الخارجي ، وهي ظواهر يمكن إخضاعها للملاحظة

والقياس الكمي الدقيق سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وتعتمد النشاطات على التفاعل والعواطف ، كما تؤثر فيها بدورها . فكمية الانتاج - مثلاً - يمكن اعتبارها سبباً ونتيجة في الوقت ذاته للتفاعل بين العامل وزملائه ، ورئيسه ، وكذلك للعواطف التي تكونت لديهم نحو تضامن الجماعة وكمية العمل اليومي .

ولما كان هذا الاتجاه قد استخدم في دراسة العلاقات الإنسانية كإطار للبحث في علم الاجتماع الصناعي ، لذلك فسوف نحاول أن نناقش الانتقادات التي وجهت إليه في الفقرة التالية . تلك صورة موجزة للاتجاهات النظرية الأساسية في علم الاجتماع الصناعي ، وهي تعكس لنا مدى الاختلاف والتباين بينها ، وهو اختلاف لا يقتصر فقط على استخدام مفاهيم أو مصطلحات متنوعة بقدر ما يمثل اختلافاً في نوعية التفسيرات ، ونطاق البحث ، والبعد الأساسي الذي يدور حوله . ومع ذلك فإن هذه الأطر النظرية متفقة جميعاً حول موضوع الملاحظة ، والذي يتمثل في السلوك الإنساني والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل تنظيمات العمل . وهذا القدر من الاتفاق هو الذي سيمكننا من الإفادة من البيانات التي تقدمها الدراسات العديدة في هذا الميدان بغض النظر عن الاتجاه النظري للباحث ، بل إن هذه البيانات سوف يمكن تحليلها من وجهات نظر متعددة .

#### العلاقات الإنسانية وانتقاداتها الأساسية :

بينما استطاع علم الاجتماع الصناعي أن يحرز تقدماً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة إلا أن بعض علماء الاجتماع ورجال الاقتصاد أثاروا عدداً من الانتقادات والتحفظات حول نمو هذا العلم وتطوره . والواقع أنهم لم يناقشوا شرعية البحث السوسولوجي في الميادين والموضوعات التي عرضنا لها فيما سبق ، بقدر ما تركزت انتقاداتهم حول ما يسمى « باتجاه العلاقات الإنسانية » والذي تمثله أعمال التون مايو ، وهوايت هيد ، وروثلسبر ، وجاردنر ، وجورج هومانز ، ووليم فوت وايت . وكان أظهر من وجه تلك الانتقادات هيربرت بلومر<sup>(٨)</sup> . وولبرت مور<sup>(٩)</sup> ورايت ملز<sup>(١٠)</sup> ، ودنيال بل D. Bell<sup>(١١)</sup> وهارولد شيرد<sup>(١٢)</sup> ، وجون دنلوب<sup>(١٣)</sup> ، وكلاارك كيرولويد فيشر<sup>(١٤)</sup> .

وقد يتعذر في هذا الصدد أن نعرض بالتفصيل لتلك الانتقادات إلا أننا نستطيع تحديد الانتقادات الأساسية التي تحظى بموافقة عامة على النحو التالي : يرجع فشل بعض الباحثين في العلاقات الإنسانية في التوصل إلى تفسيرات ملائمة إلى العوامل التالية :

- ١ - التحيز ضد الفردية : فقد أنكر اتجاه العلاقات الإنسانية إمكانية الحياة السعيدة للفرد بعيداً عن الجماعة ، وأخذ يلح على ضرورة استغراق الذات الفردية تماماً في الجماعة الاجتماعية .
- ٢ - التحيز ضد المعقولة Antirationality Bias : لا تمنح العلاقات الإنسانية للمعقولة في السلوك والتفكير أى اهتمام ، بل تكتفى بتصوير الجانب العاطفي للسلوك ، باعتبار أن العواطف هي المحرك الأساسي للسلوك ، ومن ثم لا يمكن أن يستجيب العامل لظروف العمل استجابة عقلية . ( وقد تزعم هذا الانتقاد على وجه الخصوص عالم الاقتصاد كلارك كير ) .
- ٣ - الاستقرار والانسجام هي الأهداف النهائية للعلاقات الإنسانية في الصناعة : فقد كانت الصورة المستقرة لمجتمع العصور الوسطى ، أملاً يصبو إلى تحقيقه الباحثون ابتداءً من إيتون مايو ، لذلك حاولوا أن يبحثوا عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تحقق للمجتمع الصناعي الحديث وهذا الاستقرار والتوازن، لقد وجدوا أن السبيل إلى ذلك هو منح الإدارة العليا في المنظمات الصناعية مزيداً من القدرات والمعلومات في ممارسة العلاقات الإنسانية ، على نحو يجعل العمال على صلة كاملة بأهداف التنظيم .
- ٤ - خضوع النقابة لأهداف الإدارة : أهملت العلاقات الإنسانية في البداية دراسة النقابات والدور الذي تقوم به ، ثم اتجهت الدراسات بعد ذلك إلى اعتبار النقابة جهازاً تنظيمياً تابعاً للإدارة العليا . ومعنى ذلك أن اتجاه العلاقات الإنسانية يؤكد ضرورة توافق النقابة ، وقبولها لأهداف الإدارة ، حتى يسمح ذلك بتحقيق الاستقرار والانسجام ، ومن ثم ترتفع معدلات الإنتاج ، وتتناقص نفقاته . الخ .
- ٥ - النظر إلى كافة مشكلات التنظيم باعتبارها مشكلات في الاتصال : لم تعترف حركة العلاقات الإنسانية بوجود أى نوع من الصراع في المصالح بين الإدارة والعمال ، وهم يرجعون المشكلات التي تنشأ بينها إلى ضعف الاتصالات . وعلى ذلك يكون تدعيم قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال هو الوسيلة الأساسية للتغلب على مشكلات التنظيم الصناعي .
- ٦ - إغفال مشكلة القوة Power : ترتب على نظرة الباحثين إلى ظواهر المجتمع الصناعي من منظور العلاقات الإنسانية ، إغفال الحقيقة الأساسية والتي مؤداها : « أن من بيده القوة يستطيع أن يحدد مجرى الأحداث » .
- ٧ - أدى اهتمام الباحثين بدراسة الجماعات الصغيرة ، وعلاقات المواجهة ، والظواهر الاجتماعية النفسية والجزئية ، إلى إهمال السياق الاجتماعي الذي يعتبر التنظيم جزءاً منه ، وبذلك أهملوا دراسة الآثار والعلاقات المتبادلة بين النسق الاجتماعي لتنظيم العمل والظروف الاجتماعية

والاقتصادية في المجتمع بوجه عام .

والواقع أن بعض هذه الانتقادات قد ينطوى على قدر من الصحة . ومع ذلك فإننا نلاحظ أنها تثير بعض الصعوبات فيما يتعلق بمدى استيعابها للتراث السائد في اتجاه العلاقات الإنسانية من ناحية إلى جانب موقفها من منهجية البحث من ناحية أخرى .

فما يتعلق بالتحيز ضد الفردية والمعقولية . نجد أن تأكيد العلاقات الإنسانية لأهمية الجماعة . والعواطف . والاتجاهات . كان استجابة للنظريات الاقتصادية والإدارية التي سادت أثناء التجارب الأولى للعلاقات الإنسانية والتي كانت تنظر إلى العامل الصناعي باعتباره فرداً منعزلاً . لا يعنيه من العمل شيء غير ما سيحصل عليه من أجر وفوائد اقتصادية . ولذلك أخذت دراسات العلاقات الإنسانية في البداية تقدم شواهد واقعية لتدلل بها على خطأ النظرة الاقتصادية العقلية للسلوك الإنساني . وهذا بدوره هو الذي أدى إلى شيوع انطباع يوحي بأن العلاقات الإنسانية تتجاهل أهمية الاعتبارات الاقتصادية والسلوك العقل . ومما يؤكد عدم صحة هذا الانطباع ما أسفرت عنه الدراسات الحديثة عن الحوافز والعلاقات الإنسانية من اهتمام العمال بالأجور والحوافز المادية . الهدف ومعنى ذلك أن الهدف الأساسي لهذه الحركة كان يتمثل في التوصل إلى صياغة إطار متكامل يستطيع أن يقدم تفسيرات ملائمة لاستجابات السلوك الاجتماعي المنطقية وغير المنطقية . على نحو يجعلنا تتمكن من تفسير السلوك الفردي والجماعي في وقت واحد . بدلا من الدخول في مناقشات فلسفية حول النسبية للفرد أو للجماعة .

ومن ناحية أخرى نلاحظ أن الانتقادات السابقة تنظر إلى دراسات العلاقات الإنسانية حول التعاون بين الإدارة من جهة والعمال والنقابة من جهة أخرى . نظرة محدودة للغاية . ذلك أن ما هم به العلاقات الإنسانية ليس هو تحقيق التوازن الاستاتيكي الذي يعنى أن النسق يميل إلى استعادة توازنه باستمرار كلما طرأ عليه تغير . بل إنها تهدف إلى تحقيق نوع من التوازن الديناميكي وهو مفهوم يشير إلى حتمية التغير . مما يجعلنا نهم بقياس معدلاته واتجاهاته ونتائج . وهذا هو ما تجتهد نحو دراسته بحوث العلاقات الإنسانية بل إن لدينا الآن قدراً هائلاً من البيانات التي تكشف عن نتائج التغيرات التكنولوجية . أو التنظيمية . واستجابات الأفراد لها داخل تنظيمات العمل . ويبدو أن ذلك هو الذي لا يجعل العلاقات الإنسانية تفسر التعاون بين الإدارة والعمال والنقابة على أنه يعنى خضوعاً لأهداف الإدارة من أجل تحقيق الإنسجام . بل هي تدرس الظروف المصاحبة للتعاون باعتباره صورة لتعاقد مشترك من جانب الإدارة من جهة والعمال والنقابة من جهة أخرى ، ويتضمن هذا التعاقد تحديداً لواجبات والتزامات كل منها نحو الآخر .

أما فيما يتعلق بالاتصال والقوة . فقد سبق أن أوضحنا كيف يستخدم بعض الباحثين في اتجاه العلاقات الإنسانية نظرية التفاعل كإطار نظري لدراسة التنظيمات . ومعنى ذلك أن التركيز الأساسي ليس فقط على الاتصال . بقدر ما يتجه نحو أنماط التفاعل واتجاهاته ومدى المبادأة فيه خلال مستويات التنظيم المتعددة . وبين التنظيمات الداخلية كالإدارة والتقابة . وهذا هو الذي يجعلنا نتعرض بالضرورة لدراسة بناء القوة في التنظيم ودوره في تشكيل مجرى التفاعل ومعدلاته . وأخيراً إذا كانت العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الديناميات الداخلية للتنظيم الاجتماعي . فهي لا تتجاهل الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة . ذلك أننا نستطيع أن نكشف عن آثار تلك الظروف ونتائجها كما تتبدى في السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات داخل تنظيمات العمل . على أننا نعتقد أن هذه الدراسة ليست كافية . فمن الضروري أن نوسع من نطاق البحث ليكشف على نحو أكثر وضوحاً وتفصيلاً العلاقة المتبادلة بين المصنع والمجتمع المحلي . إلا أن ذلك يتوقف على تطوير المناهج والأدوات التي اعتادت دراسات التنظيم اتباعها في البحوث لتلائم طبيعة هذه الدراسة . ومعنى ذلك أنه برغم ما تجمع لدينا الآن من بحوث ودراسات عديدة حول السلوك التنظيمي وارتباطاته المختلفة . إلا أننا يتعين أن نعرف بأوجه النقص التي تعاني منها مناهجنا ونظرياتنا . بحيث نستطيع أن نوجه جهودنا نحو صياغة مشكلات جديدة ودقيقة للبحوث . مما يحقق مزيداً من التقدم العلمي .

## المراجع

1. Bakke, E. W.; *Adaptive Human Behavior*, N.Y., Yale University, Labor and Management Center, 1954; 1948, 1951.
2. Bakke; E W., *Bonds of Organization*, N.Y., Harper & Brothers, 1950.
3. Bakke, E.W., *Citizens without Work*, New Haven, Yale, University Press, 1940.
4. Bakke, E.W.; *The Unemployed Man*, London, Nesbet and Company 1933.
5. Bakke, E.W., *The Unemployed Worker*, New Haven, Yale University Press, 1940.
6. Bavelas, A; "Some Problems of Organizational Change." *Journal of Social Issues*, Vol. 4, (1948) pp. 48-52.
7. Bell, D. "Adjusting Men to Machines", *Commentary*, Vol. 3 (1947) pp. 79-88.
8. Blumer, H. "Morale", In W.F. Ogburn (ed.) *American Society in Wartime*, Chicago, University Press, 1945; *Relations*" *Genetic Psychology Monographs*, Vol. 22 (1940), pp. 3-147.
9. Chapple, E.D. and Conard Arensberg, "Measuring Relations", *Genetic Psychology Monographs*, Vol. I. 22 «1940», pp. 3-147.
10. Coch, L., and John R.P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, Vol. 1, (1948), pp. 512-532.
11. Cottrell, W. Fred, "Death by Dieselization", *Amer. Soc. Roc. Rev.* Vol. 16 (1951), pp. 358-365.
12. Dunlop, J., and William F. Whyte, "A Framework For The Analysis of Industrial Relations: Two Views", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 3, (1950) pp. 388-412.
13. Gardner, B. and David Moore, *Human Relations in Industry*, Homewood, III, Richard D. Irwin, 1951.
14. Gouldner, A; *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, III., The Free Press, 1954.
15. Haribson, Frederick, and Robert Dubin, *Patterns of Union-Management Relations*, State University Personnel Research Board, 1950.
16. Hemphill, Johader *Behavior Description*, Columbus, Ohio State University, Personnel Research Board, 1950.
17. "Human Relations Research In Large Organizations" entire Issue of *Journal of Social Issues*, Vol. 7, No. 3 (1954) eds. Eugene Jacobson Robert Kahn, Floyd Mann and Nancy Morse.
18. Katz, D., Nathan Maccoby, and Nancy Morse, *Productivity, Supervision and Morale in an office Situation*, Survey Reserch Center, Institute For Social Research, Ann Arbor, University of Michigan, 1950.
19. Kerr, Clark, and Loyd Fisher, *Plant Sociology; The Elite and The Abo rigimes'* In Mirra Komarovsky (ed.) *Common Frontiers of Social-Science* (in Press), Glencoe, III., The Free Press.
20. Kerr, Clark, and Abraham Siegel. "The interindustry Propensity to Strike" In Kornhanser et. al, *Industrial Conflict*, N.Y., McGraw-Hill Book, Co., 1954
21. Leighton, A *Human Relations in a Changing World*, N.Y., E.P. Dutton and Co., 1949.
22. Lewin, Kurt, "Group Decision and Social Change" IN Newcomb and E. Harberg (eds.), *Readings in Social Psychology*, N.Y., Henry Holt and Co., 1949.
23. Lewin, K., Ronald Lippitt, and R.K. White, "Patterns of Aggressive behavior in Experimentally Graded Social Climates", *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, (1939), pp. 211-299.
24. Likert, R. "Motivational Dimensions of Administration", *American Man Power Crisis*,

Chicago, Public Administration," Service (n.d.)

25. Likert R. Floyd Mann, and Nancy Morse, Employee Attitudes and Output, Survey Research Center, Institute For Social Research, Ann Arbor, University of Michigan, 1952.
26. Moore, Wilbert, "Current Issues in Industrial Sociology" Amer. Soc. Rev. Vol. 12 (1947) pp. 651-657.
27. Moore, W. "Industrial Sociology, Status and Prospects", Amer. Soc. Rev, Vol. 13 (1948), pp. 382-391.
28. Morse, N. Satisfactions in The White Collar Job, Survey Research Center, Institute for Social Research, Ann Arbor, University of Michigan, 1953.
29. Roethlisberger, F. and W.J. Dickson, Management and The Worker, Cambridge, Harvard University Press, 1939.
30. Sayles Leonard, and George Strauss, The Local Union, N.Y., Harper and Brothers, 1959