



التعليم عن بعد

١٤٣٤ هـ

• • •

محتوى مقرر

# علم اجتماع التنظيم و التخطيط

لركتور: نايف محمود الزبود

• • •

• • •

*Ibtihalino*

للحصول على الملزمة من الإنترنت : [Ibtihalino.blogspot.com](http://Ibtihalino.blogspot.com)

• • •

## الموضوع الأول : التخطيط الاجتماعي

### مفهوم عام للتخطيط :

عملية منظمة يمكن من خلالها احداث تغيرات موجهه و ذلك عن طريق حصر امكانيات المجتمع الاستراتيجيه و الدناميكية ، و وضع خطه شامله متكامله و متجددة في الوقت نفسه لتحقيق هذه المطالب و الحاجات خلال فترة زمنية محددة ، وفي ظل فلسفة المجتمع و التي يريد النمو في اطارها ومع التنبؤ بما قد يتعرض اليه من عقبات.

- اذن عملية التخطيط يمر بمراحل هي الاستقصاء - المناقشة - الاتفاق - العمل .

### مفهوم اخر للتخطيط :

هو اسلوب تنظيمي يهدف الى تحقيق التنمية الاقتصادية ، الاجتماعية ، المادية و البشرية ، و تحريك هذه الامكانيات نحو تحقيق اهداف و غايات المجتمع .

### يمكن من خلال التخطيط للتنمية النهوض في المجتمع :

- ١ . معالجة التخلف .
- ٢ . تحقيق معدلات سريعة للتنمية .
- ٣ . استغلال الموارد المادية و البشرية .

التخطيط هو عبارة عن عملية نستطيع من خلالها تقدير حاجات المجتمع الاستراتيجيه و الدناميكية .

### من أهم عناصر التخطيط :

- ١ . تقدير موارد المجتمع .
- ٢ . حصر الحاجات الاساسية .
- ٣ . تحديد الفترة الزمنية .
- ٤ . توضيح الوسائل و النظم التي يمكن الاستعانة بها .
- ٥ . تحيد الفلسفة التي يريد المجتمعان يتحرك نحوها وفي اطارها .

### متطلبات التخطيط الاشتراكي هي يجب ان :

- ١ . تكون وسائل الانتاج الاساسية في ايدي المجتمع .
- ٢ . وجود الامكانيات التي تتيح الفرصة للعاملين للمشاركة الايجابية في وضع الخطط وفي التنفيذ .
- ٣ . لا يتم التخطيط الاشتراكي بوجود اناس لا تعمل .

### تعريف السياسة :

السياسة هي مجرد مقترحات تعبر عن احتياجات معينة و يمكن عن طريقها توجيه الخطط و البرامج و المشروعات باعتبارها اطار و دليل للخطط الحالية .

اما التخطيط يأتي ليضيف عنصر جديد هو تصميم هيكل متكامل ما بين حجم و قيمة العمليات المختلفة التي تدخل في اطار الخطة .

الفرق ما بين التخطيط و التوجيه :

التوجيه :

عبارة عن صورة او قانون يصدر او سياسه تتبع في قطاع من القطاعات ولا يتطلب تحديد الفترة الزمنية او الوسائل .  
اما التخطيط هو مرحلة عليا من مراحل التوجيه و يتطلب تحيد الوسائل و الفترة الزمنية .

اهمية التخطيط :

ضرورة لا غنى عنها من اجل تحقيق تنمية سريعة خاصة بعد ما اصبح سمه من سمات العصر الحديث و التخطيط العلمي بدا من اهم مقومات المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، نستطيع من خلال التخطيط حل مشكلات من اهمها :

- ١ . التفاوت في توزيع الثروة
- ٢ . توفير فرص العمل
- ٣ . رفع مستوى المعيشة ( الصحية ، التربوية ، الزراعية ، التجارية ..... الخ )

وضع المفكرون انواع للتخطيط :

من حيث الاهداف .. وهو نوعين :

- ١ . تخطيط بنياني وهو يبحث في احداث تغيرات جذرية في البناء الاجتماعي الاقتصادي للمجتمع .
- ٢ . تخطيط وظيفي وهو يحاول احداث تغير في الوظائف التي يقوم بها النظام .

من حيث الميادين

من حيث المجالات

من حيث مستوياته

نوع التخطيط من حيث الميادين :

- التخطيط الاقتصادي : يبحث في رفع مستوى المعيشة ، الاستقرار .
- التخطيط الاجتماعي : يبحث العناية بالصحة ، العناية شئون الاسكان ، النظافة العامة ، التعليم و تساوي الفرص .
- التخطيط الثقافي : و يبحث في شئون الثقافة ، اقامة المهرجانات و المعارض و خلق وعي ثقافي الدائم للعمل ، توفير الحاجات الاساسية للمجتمع .
- التخطيط الطبيعي : وهو الذي يبحث في الموارد الطبيعية مثل التربة ، الزراعة ، موارد المياه ، المناجم ، القوى المحركة .

نوع التخطيط من حيث المستويات : وهو نوعين على المستوى القومي ..

**المستوى القومي :** المقصود به على مستوى الدولة كلها باعتبارها وحدة متكاملة .

**وعلى المستوى المحلي :** المقصود به على مستوى المجتمعات المحلية للنهوض بتلك المجتمعات ، المجالس البلدية و القرى و المدن .

بحث المفكرين على الدول التي تتقارب في اوضاعها الثقافية ، الاقتصادية ، التاريخية و العنصرية الى العمل على انشاء ما يسمى ( التخطيط على المستوى القطري ) .

**المبادئ و الأسس التي يقوم عليها التخطيط :**

- ١ . الواقعية : تستلزم حصر الامكانيات الاستاتيكية و الدناميكية .
- ٢ . الشمول : تتناول جميع قطاعات الوظيفية في المجتمع دون الاخلال بالتوازن الجغرافي .
- ٣ . التكامل : و يحكم مشروعات الخطة المترابط و الانسجام الأفقية .
- ٤ . التنسيق : كل مرحلة تتبع الاخرى .
- ٥ . الاستمرار و التجدد : من حيث الاعداد ثم التنفيذ .
- ٦ . المرونة : قادر على استيعاب التغيرات المستقبلية .

## فلسفة التخطيط

تقوم فلسفة التخطيط على ان الانسان في مواجهة لقوى الطبيعة و المجتمع حيث يجد نفسه في موقف يضطر لبذل المزيد من الجهد من اجل اشباع حاجاته .

هناك ثلاث مراحل من ناحية الفلسفة التخطيطية و ( كارل مانهايم ) التي يمر بها المجتمعات الإنسانية :

**1 - مرحلة الاكتشاف :** اما عن طريق الصدفة ، الخطأ او المحاولة و كانت الجماعات تستجيب للمؤثرات البيئية المختلفة التي حولها و العادات و التقاليد التي تكونت لديها .

**2- مرحلة الاختراع :** وهي المرحلة التي كان للإنسان هدف محدد امامه يحاول تحقيقه خلال فترة زمنية محددة .

**3- مرحلة التخطيط :** وهي مرحلة التخطيط المتعمد و التخطيط الجماعي .

- ما زل لغاية الان موضع نقاش بين المفكرين الاجتماعيين و الفلاسفة العلاقة ما بين الحرية و التخطيط .

**التخطيط فالأصل** ان يضع التخطيط مصلحة المجتمع فوق المصالح الشخصية لتحقيق معدلات سريعة و منتظمة للنمو و استغلال موارد المجتمع و الاستفادة بها على اكمل وجه لذا فان الكثير من المفكرين يروا بان فلسفة التخطيط تتعارض مع فلسفة الحرية لأنه تسيطر على مصادر الفرد و الجماعات .

- مثال على مبدأ الديمقراطية في التخطيط ما عملت الجمهورية الفرنسية و ذلك من خلال عرض الخطة على السلطة التنفيذية مرتين في المرة الاولى تعرض على الخطوط العريضة على ان يتضمن ذلك ثلاث احتمالات لمعدلات النمو .

٣- متوسط

٢- بطيء

١- سريع

- و توضح الخطوط العريضة للخطة و الامور او الاثار المترتبة على تنفيذها اذا ما تقرر اتباع اي من المعدلات السابق ذكرها .

**لمناقشة تفاصيلها المرحلة الثانية :** تعرض الخطة على السلطة التشريعية لمناقشة تفاصيلها و ادخال التفاصيل اللازمة عليها ثم تصبح نهائية و قابله للتنفيذ .

- اذن من الممكن وضع خطة و تنفيذها في اطار ديمقراطي دون الاخلال بمبدأ الحرية .

**الشروط التي تستلزم توافرها في ديمقراطية التخطيط وهي :**

- ١ . ضرورة مساهمة الشعب في السياسة التي تتبعها الحكومة .
- ٢ . ضرورة ان يكون الناس في الحكومة الديمقراطية الحق في تغيير الافراد الذين يرغبون في تغييرهم .
- ٣ . ضرورة رسم الخطة السياسة العامة بواسطة الافراد .
- ٤ . المحافظة على حقوق الاقليات التي يجب ان لا تضيق في زحمة اتخاذ القرارات .

## الموضوع الثاني : مراحل التخطيط الاجتماعي و خطواته

### مقدمه :

يتفق اغلب العاملين في مجال التخطيط الى ان التخطيط للتنمية يمر في مجموعه من المراحل وهي وضع الخطة ، تنفيذها ، متابعتها و تقويمها ، ولكن الواقع العلمي يشير الى ان تشابك و تداخل هذه المراحل فيما بينها لا يقف بالأمر عند الحد الفكري بل يحاول الربط ما بين المستوى الفكري و المستوى العملي ( التنفيذ ) بالإضافة الى مرحلة المتابعة و التقويم وما يواجه المشروع من تغيرات و صعوبات .

### مرحلة وضع الخطة :

وهي المرحلة الأولية التي تمر في المراحل الآتية :

الاستقصاء - المناقشة - الاتفاق - الاتفاق - العمل

و بالإضافة الى وجود مشكلتين احدهما ...

**مشكلة الاختيار :** و المقصود تحديد اهداف الخطة اوليه كانت او مشتقه .

**مشكلة التدبير :** و المقصود دراسة كافة التدابير و الإجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف المرادة .

الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لوضع الخطة :

### الخطوة الاولى :

١- جمع البيانات : و يجب توفر بيانات لديها بيانات كافيه عن ظروف المجتمع و الوضع الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي حتى نقتراح الاهداف الرئيسة للخطة و بصور واقعيه و هذا يتطلب البيانات التالية :

- ١ . احصائيات السكان .
- ٢ . احصائيات المواليد و الوفيات .
- ٣ . احصائيات القوى العاملة .
- ٤ . احصائيات التعليم .
- ٥ . احصائيات الصحة .
- ٦ . احصائيات الاسكان .
- ٧ . احصائيات الخدمات الاجتماعية .
- ٨ . احصائيات الاعلام و السياحة .

بالنسبة الى احصائيات القوى العاملة هناك طرق متعارف عليها لتصنيف السكان :

- ١ . تصنيف السكان حسب النوع ذكور ، اناث .
- ٢ . تصنيف السكان حسب السن ( من ١٥ - ١٩ او ٢٠ - ٢٤ ) .
- ٣ . تصنيف السكان حسب نشاط العمل أي يعمل او عاطل عن العمل .
- ٤ . تصنيف السكان حسب الحالة العلمية .
- ٥ . تصنيف السكان حسب المهنة .
- ٦ . تصنيف السكان حسب .

الاحصائيات السابقة ينبغي ان يتوفر بالبيانات الاحصائية الشروط التاليه :

- ١ . الشمول .
- ٢ . الخصوصية .
- ٣ . الكفاية و الاكتمال .
- ٤ . المرونة .
- ٥ . الدقة .

**الخطوة الثانية : تحديد اهداف الخطة :**

و يتم بعد اجراء جمع البيانات الإحصائية المذكورة في الخطوة الاولى عليه نحدد الاهداف الاجتماعية و التي تتناول جانبيين :

**الجانب الاول :** احداث تغييرات تلحق بالبناء الاجتماعي بمكوناته الطبقيه ، الأسرية ، السياسية ، الصحية ، بالإضافة الى التغيير في العلاقات و القيم الاجتماعية التي تتصف بالجمود .

**الجانب الثاني :** اشباع حاجات المجتمع الأساسية من احتياجات اجتماعيه اساسيه تعليم ، فرص عمل ، المستوى الصحي الظروف السكانية ، محاربة الجريمة و الانحراف .

**الخطوة الثالثة : تصميم الاطار المبدئ .. للخطة ولها حالتين :**

**الحالة الأولى :** وهي عملية وضع الخطط و البرامج و المشروعات من اجهزة التخطيط المركزية ثم توزع الى خطط الى الاقاليم .

**الحالة الثانية :** هي عملية رسم المشاريع و برامج التنمية الاجتماعية من القاعدة فصاعدا الى اجهزة التخطيط وهي عملية تسير في سلسلة حلقات حيث تبدأ من القرى او الحي ثم المجالس البلدية و الوزارة المسؤولة .

**الخطوة الرابعة : تصميم الاطار النهائي للخطة .**

## ٢- تنفيذ الخطة :

هناك صعوبات تواجه عملية تنفيذ الخطة ولقد اقترح ( ميردال ) ثلاث خطط لتسهيل هذه الصعوبات :

- ١ . خطه خاصة بالنشاط الاجتماعي و الاقتصادي للسنة التالية .
- ٢ . خطه خاصة بالفترة القصيرة القادمة خمس سنوات .
- ٣ . خطه خاصة بالفترة المستقبلية من خمس عشر عام الى عشرين عام ( ١٥ - ٢٠ ) .

## ٣- المتابعة :

للمتابعة في برامج التنمية الاجتماعية اهداف منها تطبيقه و الاخرى نظريه .

### من الناحية التطبيقية :

- ١ . التعرف على المشكلات و المعوقات للمشروعات التي يتم تنفيذها .
- ٢ . التعرف على طبيعة و مناخ العمل في مختلف البيئات .
- ٣ . الحصول على بيانات لم تكون متوفرة قبل مرحلة التنفيذ .
- ٤ . تقوية الثقة بين المواطنين و نظام الحكم السائد .

### تصنف انواع المتابعة الى فئتين :

**الفئه الاولى :** المتابعة المالية وهي تلك المتابعة التي تهتم بالأمور المالية من ناحية التكلفة الإجمالية للمشروع ، النفقات الجارية ، المرتبات و الاجور الى غير ذلك من انفاق .

**الفئه الثانية :** المتابعة النوعية و تهتم بحصر وحدات الخدمات التي تم انشاؤها كالمدارس ، المستشفيات ، الوحدات الصحية و السكنية ، الأندية الى ما شابه ذلك .

### فترات المتابعة : و تشمل رأيان اساسيان يتعلقان بهذا الموضوع :

**الاول :** كلما قلة الفترة التي تم فيها عملية المتابعة كان ذلك افضل حيث ينتبه المسؤولون بسرعه الى الانحراف ان وجدت و عليه تؤخذ الإجراءات الأزمه .

**الثاني :** كثرة المتابعة قد تؤدي الضياع جزء كبير من الوقت و الجهد لإعداد البيانات و تجميعها .

### اسس المتابعة :

- تبنى الاحكام على اسس موضوعيه بعيده عن الاعتبارات الشخصية .
- ان ينظر اليها كوسيلة لتصحيح الاخطاء وليس هدف في ذاتها .
- ان تكون علنية وليس سرية على العاملين .
- مشاركة المسؤولين ، الاداريون و المشرفون يؤدي الى فاعليه اكثر .
- التعاون في دقة المعلومات و البيانات التي يقدمها العاملين في الميدان .



## مفهوم التقويم

ليس غايه يراد الوصول اليها انما هي وسيله تستهدف الكشف عن فاعلية برامج و مشروعات التنمية و قياس درجة كفايتها الإنتاجية .

### للتقويم اهداف :

**الاول : التطبيقي** ومن خلاله نحاول الوصول الى نقاط الكشف من جوانب القوة او الضعف في تنفيذ برامج و مشروعات التنمية التعرف على مناخ العمل في مختلف البيئات .

**الثاني : النظري** و الغاية منه اثرا العلم بالحقائق و النظريات المتعلقة بالتغير الاجتماعي و العقاب و القيادة و الاتصال مع الافراد و الجماعات و المجتمعات .

### مستويات التقويم لبرامج التنمية :

١- مستوى التقويم الخاص بكل مشروع او برنامج لوحدة .

٢- مستوى الرفاهية العام الذي يترتب على تنفيذ مختلف البرامج و المشروعات .

- يهدف التقويم على مستوى البرامج و المشروعات الى قياس النمو الكمي و الكيفي وقياس مدى الفاعلية و كفايته .

**النمو الكمي :** هو عن تراكم التغيرات بطريقه تدريجيه بحيث لا تحدث تحويلات او تغيرات في ما هي الاشياء .

**النمو الكيفي :** وهو عباره عن النمو البنائي الذي يترتب على حدوث تحويلات في ما هي الاشياء و الظواهر و التنظيمات .

**فاعلية المشروع :** المقصود بها مدى تحقيقه للأهداف المحددة له .

**الكفاية الإنتاجية :** الحصول على احسن عاد ممكن سواء تمثل في نتائج ماديه او معنوية .

### الخصائص اللازمة لمعيار مستوى المعيشة :

١- يكون المعيار شامل لكافة الحاجات المعيشة .

٢- يمثل العنصر مرة واحدة بحث لا يدخل مرة ثانية كجزء في مستوى المعيشة .

٣- مراعاة المرونة و البساطة في تكوين المعيار .

### تقسم الحاجات الإنسانية الى ثلاث اقسام :

١- **الحاجات المادية :** ( التغذية المسكن و الصحة )

٢- **الحاجات الثقافية :** ( التعليم ، الامن ، الترويح )

٣- **الحاجات العليا :** ( و تتمثل في عنصر واحد وهو الدخل )

هناك ثلاث جهات نظر لاعتماد اجهزة التقييم للمشروعات التنموية :

- ١- ان تتولى اجهزة التخطيط القيام بهذه المهمة .
- ٢- ان تتولى الاجهزة التنفيذية القيام بهذه المهمة .
- ٣- ان يقوم بهذه المهمة جهة محايدة .

الخطوات التي يجب اتباعها لتقويم المشروعات التنموية :

- ١- تحديد الاهداف المشروع .
- ٢- تحديد اهداف التقييم .
- ٣- تحديد محكات التقييم .
- ٤- تحديد المنهاج المستخدمة .
- ٥- اختيار الادوات المناسبة .
- ٦- جمع البيانات .
- ٧- استخلاص النتائج .

الصعوبات التي تواجه القائمين على التقييم :

- ١- من الممكن تطوري البرامج بدون الضياع الوقت ، التكلفة العالية .
- ٢- صعوبة الحصول على المعلومات لعدم تعاون العاملين .
- ٣- وجود ثغرات بالإحصاءات الرسمية و الغير رسميه .
- ٤- صعوبات قياس الجوانب المعنوية كما هو بالجانب المادي .

## الموضوع الثالث : مدخل لعلم الاجتماع التنظيمي

### مقدمه :

هي مجموعات محددة البناء تضم افراد وجماعات ينقسم بينهم العمل و تتوزع عليهم المهام و الاختصاصات على نحو يجعلها ، قادرة على انجاز ما حدد من اهداف ، تشهد هذه المنظمات حركه دائمه و دينامية تشهد تجديد العضو ، تسلسل السلطة ، نظام المكافأة تنظيم و تنسيق بين الاعضاء ، اتصال مستمر لنقل المعلومة للأعضاء .

### مفهوم التنظيم :

مصطلح شامل يتضمن كل العمليات و الحالات التي يبتدىء بها النظام الحياة الاجتماعية .

**المفهوم السيسولوجي :** كافة الاساليب و الطرق التي من شأنها ان تجعل السلوك الانساني منظما اجتماعيا .

- الجماعة التنظيمية تسيير وفق نظام خاص من شأنه ان يجعل اعضاها تمارس انماط معينه من السلوك ..

### لتحديد الجماعات التي سبق ذكرها هناك ثلاث معايير :

- ١- ان لهذه الجماعات حدود ثابتة و مستقرة نسبيا .
- ٢- تعتمد على معايير و قيم تحدد ما عليه سلوك الاعضاء التنظيم .
- ٣- وجود قانون داخلي يحقق تمايز القوة بين المشاركين .

### لماذا تدرس المنظمات الرسمية في علم الاجتماع :

- ١- الارتباط المباشر و الغير مباشر للمنظمات .
- ٢- استفادت رجال الادارة من البحوث و النتائج للتقويم المستقبلي .
- ٣- تعميم النتائج للاستفادة منها في مجالات اخرى .
- ٤- البناء التنظيمي يمنح الباحثين لدراسة السلوك و الشخصية و النفسية لدى الاعضاء هذه التنظيمات .

## النمو التنظيمي و الثورة التنظيمية

### الظروف البنائية التي ساعدت على نمو البيروقراطية :

- ١- وجود درجة عالية من التباين في الادوار و المراكز .
- ٢- الاتجاه نحو تحديد الادوار الرئيسية وفقا لمعايير عامه مستقرة .
- ٣- تأكيد مصالح المجتمع قبل المصالح الشخصية .
- ٤- زيادة تعقد الحياة الاجتماعية و تشابكها .
- ٥- شيوع التنافس فينا بينهم لتحقيق الاهداف .

### مصادر الدراسات التنظيمية :

- ١- تقارير و ابحاث شركة ريسترن اليكتروك .
- ٢- الاتجاه البنائي .
- ٣- مسوح التنظيم .
- ٤- ديناميات الجماعة .
- ٥- اعمال علماء نظرية اتخاذ القرارات .

## سوسيولوجية التنظيم الاقتصادية :

اهميته علم اجتماع التنظيم و اتساع نطاق و الاعتراف به كميدان للدراسة العلمية في الدوائر الأكاديمية و يعود ذلك الى :

- ان التنظيمات ليست مجرد اجهزة يتم من خلالها انتاج السلع .
- هي تمثل انساق اجتماعيه بالغة التعقيد .
- وظيفتها الأساسية توجيه الطاقة الإنسانية و ترشيدها .
- تمثل قوة تنظيميه اساسيه في المجتمع تتعدى المصالح الاقتصادية .

يمكن دراسة بعض الموضوعات ضمن علم الاجتماع التنظيمي مثل علم الاجتماع الصناعي و اعتبره فرع من فروع علم الاجتماع التنظيم و نستطيع ترجيح ذلك الى عدة اعتبارات :

- تحديد علم الاجتماع الصناعي بدراسة الصناعة خطأ لان الصناعة ليست مفهوم سوسيولوجي .
- الطابع الغالب على علم الاجتماع الصناعي انه ميدان تطبيقي لعلم الاجتماع العام لارتباطه بعمليات ( الانتاج ، النقابات ، الحوافز ) .
- اغلب دراسات علم الاجتماع الصناعي تتجه نحو معالجة التنظيم الاجتماعي سواء داخل المصنع او بعلاقة المصنع بالمجتمع .

## مستويات الدراسات التنظيمية :

### هناك اربعة مستويات للتنظيمات الاقتصادية :

- ١- دراسة التنظيمات على انها وحدات اجتماعيه حيث تتناول بحوثهم البناء الرسمي ، الغير الرسمي .
- ٢- التركيز على التنظيمات وصفها وحدات اجتماعيه و بين الانماط التجمع الاجتماعي ( الاسرة ، الطبقات الاجتماعية )
- ٣- دراسة العلاقة بين التنظيم ، الثقافة و الشخصية .
- ٤- تحليل الدراسة بين التنظيمات الاقتصادية و البيئة .

## الموضوع الرابع : النظريات الحديثة في دراسة التنظيم

### المقترحات التي تدور حول مشكلة تصنيف نظريات التنظيم :

- ١- وجود احتمال يتحقق مستقبلا حول تكوين نظريه متكاملة للتنظيم .
- ٢- تظهر محاولات علماء الاجتماع في المجال التنظيمي .
- ٣- يعتبر السلوك التنظيمي سلوك اجتماعي .
- ٤- يعتبر التنظيمات و بناء بعيدا عن المشكلات .

### نظرية البعد الواحد :

#### أ ( الادارة العلمية و الخصائص الهامه :

- ١ . تقسيم العمل .
- ٢ . ترتيب العمليات الوظيفية .
- ٣ . البناء .
- ٤ . الضبط .

تتركز النظرية الكلاسيكية في التحليل الإداري على أهمية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة الى اهمية الاشراف و التحكم و السلطة داخل التنظيمات الحديثة فهم يتفوقون فيما بينهم كعلماء في التنظيم الإداري على وجود اربعة مبادئ للتخصصات الإدارية ..

#### (ب) التكوين الإداري :

١. الوظيفة .
٢. التخصص .
٣. العملية .
٤. تنفيذ و انجاز الوظائف .

#### (ج) العلاقات الإنسانية :

١. لا يمكن تحديد كمية العمل من خلال القدرات الفيزيكية .
٢. ان المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هام في الدافعية و تحقيق المزيد الاشباع النفسي .
٣. ان التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة .
٤. يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على انهم اعضاء في جماعة تنظيميه .

#### (د) اتخاذ القرار :

المنطلق الاساسي لاتخاذ القرار هي ضرورة اختيار الافعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية و اهمية الوصول للفعل النهائي ( القرار ) يندرج تحت عملية اتخاذ القرار نوعان متميزان من النظريات و لكن لهما صلة ببعضهما :

**النوع الاول :** نضريه القرار العقلاني وتتركز بصفه اساسيه على الطابع العقلانية الرسمي ذي الصفة الاقتصادية او الإحصائية الحسابية ولكن يغلب عليها في تحليلها طابع المعيارية .

**النوع الثاني :** النظريات - المرتبطة بالترشيد - فهي تقوم على عدة اسس واضحة و مميزه :

- 1- ان العمليات العقلانية داخل التنظيمات مثل السلوك الإداري محاط بنوعيه معينه من القواعد التي تركز على التخصص لدى الاعضاء و ملائمتهم حسب طبيعة بيئاتهم الخارجية .
- 2 - ان العمليات الادارية لها خصائص مميزة تهتم بكيفية حل المشاكل الفرد و تنظيم سلوكه داخل النسق التنظيمي .
- 3 - التركيز على عملية الاشباع و اختيار افضل الوسائل او البدائل من قبل صانعي القرارات .

## هـ) سيكولوجية التنظيم :

اختلاف الآراء وتعدد حول المفهوم السيكولوجي و ربطه بالبعد الاجتماعية لمعرفة العلاقة المتبادلة بينهما و طبيعة وجودهما داخل التنظيمات و خارجها .

- قيام العديد من العلماء بتحليل التنظيمات على انها بناءات مفتوحة و تظهر ذلك من خلال النسق المفتوح و النسق المغلق في دراسات التنظيمات .

### اهم العناصر التي توضح النسق المفتوح :

- 1 - اهمية الطاقة .
- 2 - ضرورة اختيار اسلوب العمل .
- 3 - الانتاج كمصدر هام للتنظيم .
- 4 - ادراك حقيقة الانساق على انها بناءات تتأثر بالتغيرات الخارجية للبيئة عموما .

### التشابه بين منظور الانساق الطبيعية و منظور النسق المفتوح الذي يؤكد على عدة قضايا اهمها :

- 1 - تتغير التنظيمات كانساق داخل انساق وعناصر معقدة و متداخلة من حيث العلاقات و العمليات .
- 2 - ان النسق المفتوح لا يمكن ان تستمر في معزولة بعيدا عن البيئة فهي في حالة ديناميكية مستمرة .
- 3 - الانساق المفتوحة تتبع مبدأ تساوي النتائج .
- 4 - تقوم الانساق المفتوحة على ترتيب معقدة تسمح بملائمة التكيف مع المتغيرات البيئية .
- 5 - التنظيمات داخل منظور النسق المفتوح تكون كأنماط متصلة بالأحداث و الافعال .
- 6 - لدى كل التنظيمات خصائص مميزة تجعلها تختلف عن غيرها في ادوارها و وظائفها و اهدافها .
- 7 - ان تدخل افعال النسق المفتوح مع مختلف العناصر الاخرى تعكس ضرورة الاهتمام بعناصر الضبط و التحكم .

### المشكلات التي السيكولوجية التنظيمية التي الاهتمام بها عند دراسة التنظيمات ؟

- 1 - مشكلة التوافق بين احتياجات الفرد و متطلبات التنظيم .
- 2 - مشكلة الولاء من قبل اعضاء التنظيم باعتبارهم جزء من التنظيم نفسه .
- 3 - مشكلة التكيف و اندماج بين العناصر و البناءات التنظيمية الداخلة .
- 4 - مشكلة زيادة الكفاءات و الفاعلية التنظيمية و عمليات اعداد الافراد .



