

ملخص شامل بإذن الله :: مقرر علم إجتماع التنظيم والتخطيط للدكتور / (حسام صالح) المستوى الثامن / لعام ١٤٣٥هـ

اسئلة بصيغة أكمل الفراغات التالية شاملة المحاضرات
من الأولى إلى الثامنة لتثبيت المعلومات بإذن الله

المحاضرة الأولى

@@@@@@@@@@@@@@@@@@

١ - ارتبط علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم **الاجتماع الصناعي**

XX

٢ - في عام ١٩٤٤ استكمل هو وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية هو **إلتون مايو**

XX

٣- في عام **١٩٤٤** استكمل إلتون مايو هو وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية: - مصنع النسيج **بفيلادلفيا**
- مصانع الطائرات في **كاليفورنيا**

مصانع «هاوثورن» لإنتاج التليفونات **بشيكاغو**

XX

٤ - وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات

عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع

التنظيم

XX

٥- وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة

التنظيم بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر

الحديث

XX

٦- بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر

الحديث أمكن علينا أن نطلق عليه عصر التنظيمات

XX

٧- أهم العوامل التي أدت إلى ظهور علم اجتماع

التنظيم :

تراكم قدر كبير من المعلومات ، اتساع نطاق النمو التنظيمي ،فاعلية

الدور ، التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات

XX

XX

١٥- ينظر إلى التنظيم على أنه عملية تحليل النشاط ، وتحليل القرارات ، وتحليل العلاقات هو **دركز**

١٦- يرى أن التنظيم نظام للتعاون هو **بارنار**

XX

١٧- يذكر نيومان أن التنظيم عملية تشمل **تقسيم** وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة

XX

١٨- ينظر **دركز** إلى التنظيم على أنه عملية **تحليل النشاط** ، **وتحليل القرارات** ، **وتحليل العلاقات**

XX

١٩- يرى **بارنار** أن التنظيم نظام **للتعاون**

XX

٢٠- وقد تختلف مسميات التنظيم ، لكن **جوهرها واحد لا يتغير** ،

XX

٢١- البيروقراطية هي للإشارة إلى المعنى الذي يقصد **بمصطلح التنظيم** ،

XX

١٣- البيروقراطية ، المؤسسة ، المنظمة ، الهيئة جميعها تشير إلى مصطلح التنظيم أيضا

XX

١٤- ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على :

التقسيم الدقيق للعمل - القوة - تحديد مسؤوليات الاتصال

وجود مركز أو أكثر للقوة يتولى توجيه التنظيم نحو تحقيق أهدافه - ضمان

الحركة داخل بناء التنظيم- الأعضاء ، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم الخبرة الفنية

XX

١٥- تعريف علم اجتماع التنظيم : علم اجتماع التنظيم هو أحد فروع علم الاجتماع ، وهو فرع حديث نسبيا

XX

١٦- ظهرت الحاجة إلى علم اجتماع التنظيم بعد اتساع

نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث ، وظهور

العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع .

XX

١٧- وهناك تعريفات متعددة لعلم اجتماع التنظيم ،

٢٧- هناك تداخل شديد بين (علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي) ، حيث
يهتم علماء الاجتماع الصناعي **بدراسة الأبنية الداخلية**
لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه
الأبنية ،

بينما يهتم علماء اجتماع التنظيم **بإجراء الدراسات المقارنة**
للتنظيمات الرسمية ، وذلك بهدف التعرف على مدى
التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل .
XX

٢٨- يرتبط (علم الاجتماع المهني) بدراسات علم اجتماع
التنظيم ، **حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات**
البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في
علم اجتماع التنظيم

XX

٢٩- يركز عالم الاجتماع المهني **على الأدوار المهنية داخل**
التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنظام الاجتماعي
العام ،

بينما يهتم عالم اجتماع **التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به**
المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي

XX-

٣٠- يهتم كل من (علماء الاقتصاد والاجتماع) في مجال
التنظيمات ، بمجموعة من الموضوعات مثل **الإنتاجية ، تنظيم**
العمل ، والتسويق والموارد البشرية ، وإدارة الأفراد وغيرها

يتبع نفس الفقرة ٣٠

ورغم هذا الاشتراك في الاهتمام بموضوعات واحدة ، نجد أن كل منهم يتناول تلك الموضوعات بطريقة مختلفة

ففي حين يتجه علماء اجتماع التنظيم إلى تفسير الظواهر المرتبطة بقضايا الإنتاج ، والتسويق ، والعلاقات القائمة بين الأفراد ، يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى تفسير المشكلات بالعودة إلى مجموعة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي ، والتي تقوم على العرض والطلب ، أو بين الأجر والإنتاج ، أو بين الكفاءة والأداء وغيرها

xx

٣١- يشترك (علم اجتماع التنظيم مع علم النفس الاجتماعي) في الكثير من القضايا والموضوعات ، فمشكلات الإدارة ، والقيادة ، والرأي العام ، ومستويات الأداء تستحوذ على اهتمام الباحثين والمفكرين في كلا الميدانين .

٣٢ - يشترك (علم اجتماع التنظيم مع الخدمة الاجتماعية) في عدد كبير من الموضوعات ، وخاصة المتصلة منها بالخدمات المقدمة للعاملين ، حيث يركز الباحث الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية على توفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن ، وظروف عمل مناسبة ، وأجور مرتفعة وغيرها ،

بينما يركز عالم اجتماع التنظيم على البعد التفسيري للمشكلات ، فيربط بين إنتاجية العمل مثلا ومشكلات السكن ، أو مستوى الصحة وغيرها

المحاضرة الثانية

تميط التنظيمات

التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من
المعايير هو التميط

وقد يستخدم تصنيف التمييط في - العناصر الثقافية - الجماعات الإنسانية
- المجتمعات المحلية

ترجع أهمية تمييط التنظيمات إلى أنها :

تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات

هذه الدراسة المقارنة للتنظيمات تساعد على

- التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين
التنظيمات

- التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو
الاختلاف

عدد انواع التتميطات اربعة وهي

- أ- تتميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال ب- تتميط التنظيمات على أساس الاستفادة الأول من الأنشطة التنظيمية ج- تتميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا د- تتميط التنظيمات على أساس وظائفها

أ – تتميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال

ويتضمن ثلاثة أنماط هي :: التنظيمات القهرية أو الملزمة و التنظيمات النفعية و التنظيمات الاختيارية

هي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية هي :: التنظيمات القهرية أو الملزمة

هي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف وفوائد عملية ، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية ، والجامعات هي - التنظيمات النفعية

هي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات النوادي ، ودور العبادة هي التنظيمات الاختيارية

أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية و التنظيمات الاختيارية .

تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية و التنظيمات الاختيارية هي التنظيمات النفعية

- إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائما مستقلة عن بعضها البعض . فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من الأنماط التنظيمية السابقة .

ب- تتميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية

ويتضمن أربعة أنماط هي :: - تنظيمات المنفعة المتبادلة و تنظيمات العمل و تنظيمات الخدمة و تنظيمات المصلحة العامة

وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء ، ومن أمثلة هذه التنظيمات : الاتحادات ، النوادي ، و التنظيمات الدينية . ونجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه هذه التنظيمات هي مشكلة ضبط سلوك الأعضاء داخل هذه التنظيمات ، التي تعتبر العضوية فيها اختيارية هي تنظيمات المنفعة المتبادلة

وفيها يكون المستفيد الأول **هم الملاك** ، ومن أمثلة هذه التنظيمات ،
المصانع ، والبنوك ، وشركات التأمين . **ونجد أن أهم المشكلات التي**
تواجه مثل هذه التنظيمات تتمثل في كيفية تحقيق الأرباح عن طريق
الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة هي تنظيمات العمل

وفيها يكون المستفيد الأول **هم العملاء** ، ومن أمثلتها ،
المستشفيات ، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية ، والمدارس . **ومن**
المشكلات التي تواجه هذه التنظيمات مشكلة رفع الكفاءة المهنية
للعاملين حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء هي
تنظيمات الخدمة

وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم **هو الجمهور العام**،
ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية ، وتنظيمات الشرطة والإطفاء .
ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور ، لذلك يجب أن
تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكن أشباع احتياجات الجمهور . **هي**
تنظيمات المصلحة العامة

ج- تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا

وتتضمن ثلاثة أنماط هي **التنظيمات الصناعية التي**
تستخدم التكنولوجيا البسيطة و **التنظيمات التي تستخدم عمليات**
الإنتاج الكبير و **التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية**
بالغة التعقيد

فيها يتم الإنتاج بالوحدة ، ويكون قليلا من حيث الكمية

هي :: التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة

.....

تعتمد هذه التنظيمات على خطوط التجميع لإنتاج كميات

ضخمة من الوحدات الإنتاجية، من أمثلتها التليفزيون والسيارات

هي :: التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير

.....

في هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة ،

من أمثلتها التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول

هي :: التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد

.....

د- ترميم التنظيمات على أساس وظائفها

وتتضمن أربعة أنماط هي

١- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف : مثل تنظيمات العمل

٢- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق الهدف : مثل التنظيمات العسكرية

٣- التنظيمات التي تهدف إلى التكامل : مثل المستشفيات

٤- التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو حفظ التوتر : ومن أمثلتها

التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساس

.....

مستويات التحليل في دراسة التنظيم :

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاث مستويات :

المستوى الأول : يتم على مستوى تحليل العلاقات الشخصية ،
حيث يتم تحليل العلاقات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر ،
مثل تحليل العلاقة بين الأستاذ والطالب

المستوى الثاني : يتم على مستوى الجماعة ، مثل تحليل
العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء ، أو تحليل العلاقات بين
الإدارة والعمل .

المستوى الثالث : يتم على مستوى المجتمع ، حيث يتم
تحليل المجتمع ككل .

وعادة يتم التحليل التنظيمي على مستويين :

الأول : مستوى تحليل الوحدات الصغيرة (ميكرو)

الثاني : مستوى تحليل الوحدات الكبرى (ماكرو)

تقتضى ضرورات البحث الاجتماعي في مجال التنظيم التعرف على مواطن القوة والضعف في المؤسسات المختلفة، أو الأنشطة

الاقتصادية المتعددة . فقد يرغب الباحث في معرفة الفعالية

الاقتصادية التي يؤديها قطاع الزراعة مثلا بالمقارنة مع الفعالية الاقتصادية التي يؤديها قطاع الصناعة ، وفي هذه الحالة يعتمد

على الطريقة المقارنة **هي طريقة المقارنة**

تتضح أهمية هذه الطريقة في الأعمال التي تكتسب طابعا علميا

بالدرجة الأولى ، فعندما يرغب الباحث بالتعرف على فعالية طريقة جديدة من طرق الإنتاج يستطيع أن يطبق هذه الطريقة في

إطار مؤسسة إنتاجية معينة ، يقرر بعد ذلك صلاحية هذه الطريقة

لأن تكون شاملة لفروع النشاطات الأخرى **هي الطريقة**

التجريبية

المحاضرة الثالثة

يشير إلى سلطة المكتب أو (الإدارة

عن طريق الموظفين هو **مصطلح**
البيروقراطية ،

في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض
المعاني السلبية **البيروقراطية**

يرجع انتشار مصطلح البيروقراطية في العلوم
الاجتماعية إلى التعريف الذي قدمه العالم
الألماني « **ماكس فيبر** »

لم يشر في مصطلح البيروقراطية إلى أي
مضامين سلبية ، وإنما كان يقصد به الإشارة
إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له
خصائص محددة هو **ماكس فيبر**

يطلق اسم البيروقراطية على **البناء الذي**
يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من
الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة .

هو البناء الذي يوجه وينسق ويضبط
مجهودات من الأفراد الذين يؤدون أعمالا
كثيرة ومتنوعة هو ما يطلق على **اسم**
البيروقراطية

- وتعد البيروقراطية **أحد أنماط التنظيم** التي
يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة
في المجتمعات الصناعية .

تعد أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في
المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات
الصناعية هي **البيروقراطية**

حدد خصائص جوهرية للبيروقراطية هو ماكس فيبر

خصائص البيروقراطية

حدد «ماكس فيبر» خصائص جوهرية على النحو التالي

١- تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة

فيه هو ماكس فيبر في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية

بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات

الرسمية تمثل الواجب الرسمي له .

٢- قال لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين

هو ماكس فيبر

كي يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة

٣- قال تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم

المؤهلات

والخبرة المناسبة هو ماكس فيبر عن طريق إجراء اختبارات خاصة ،

ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن

إرادة الناخبين . هو

٤- قال لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ، ولكنها تختلف عن بعضها

البعض من حيث مالها من سلطات ، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي ، هو ماكس فيبر فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة

على الموظفين الذين يرأسهم ، وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله .

٥- قال تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة هو ماكس فيبر

وتفصل النشاط

الرسمي للموظف عن حياته الخاصة ، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف .

٦- قال تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً هو ماكس فيبر

وينطبق هذا الأمر

على المديرين التنفيذيين والموظفين .

٧- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء

العمل هو ماكس فيبر بغض النظر عن الوقت المحدد له .

٨- قال يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات
مع

زملائه من الموظفين هو ماكس فيبر لأن معنى أداء الوظيفة هو
أن يقبل

الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة مقابل الحصول على
مورد للرزق .

٩- قال يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات
الخاصة والعامة هو ماكس فيبر

ولكن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته ،
كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي
تحميه
من النقل أو الفصل التعسفي ، كما يحصل على معاش في
سن

الشيخوخة ، ويتم ترقيته على أساس الأقدمية أو الدرجات
التي يحصل عليها في الاختبار

الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة إلى

الدراسات التي قام بها «التون مايو» وزملاؤه في مصانع

(هاوثورن) الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة ، خلال

الفترة ١٩٢٧-١٩٣٢ . حيث كشفت تلك الدراسات عن أن

التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين : إحداهما رسمية ،

والأخرى غير رسمية .

هو التنظيم المكتوب على الورق ، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم هو **التنظيم الرسمي**

التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق ، أي
العلاقات

المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول
بها داخل التنظيم

- عند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز
بين ثلاث صور أساسية **للتشكيلات التنظيمية** على
النحو التالي :

١- التنظيم الوظيفي

وهو **تنظيم موضوعي** يعتمد على **تقسيم العمل**
وفقا لأهداف

المؤسسة وبرامجها . وقد يكون هذا التقسيم طبقا
للمستفيدين

بالخدمة ، أو لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة ،
أو للتقسيم

الجغرافي . **ويتميز هذا التنظيم بأنه يجعل من السهل**
الانتفاع بخبرة المتخصصين .

هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقاً
لأهداف المؤسسة وبرامجها هو **التنظيم الوظيفي**

يتميز هذا التنظيم بأنه يجعل من السهل الانتفاع بخبرة
المتخصصين هو **التنظيم الوظيفي**

٢- تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو
الرأسي

وهو تنظيم يعتمد على **التدرج الإداري**
وتسلسل القيادة .

وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في **قمة الهرم**
الإداري ثم تتدرج

رأسياً إلى الوحدات الإدارية المختلفة في
المستويات الأدنى .

ويسود هذا النوع من التنظيم عادة في
التنظيمات العسكرية والدينية

هو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

في هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

يسود هذا النوع من التنظيم عادة في التنظيمات العسكرية والدينية هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

يضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ ، كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة على العاملين فيها هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

٣- تنظيم الهيئة التسلسلي

وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الخطى والتنظيم الوظيفي ،

ويساعد هذا التنظيم أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة

في بعض الظروف الطارئة التي تمر بالمؤسسة وتحتاج إلى

مشور فنية من أي نوع . وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي

تتطلب نوعا من التخصص الدقيق لا يتاح للرؤساء المنفذين

هو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الخطى والتنظيم الوظيفي هو تنظيم الهيئة التسلسلي

يساعد هذا التنظيم أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر

بالمؤسسة وتحتاج إلى مشور فنية من أي نوع هو تنظيم الهيئة التسلسلي

الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

التنظيم غير الرسمي // هو التنظيم غير

المكتوب على الورق ،

ويتمثل في العلاقات القائمة على الود

والكراهية .

ويشير التنظيم غير الرسمي إلى **الممارسات**

غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة

للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم

وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من

خلال **العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين**

أعضاء التنظيم ، هذه العلاقات التي قد لا تتفق

مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة

البناء التنظيمي

- تظهر الجماعات غير الرسمية داخل
التنظيمات // بشكل تلقائي //.

هو التنظيم غير المكتوب على الورق ،
ويتمثل في العلاقات القائمة على الود
والكراهية هو التنظيم الغير رسمي

يشير إلى الممارسات غير الرسمية هو التنظيم
الغير رسمي

تظهر من خلال العلاقات الاجتماعية التي
تظهر بين أعضاء التنظيم هي الممارسات الغير
رسمية

تؤدي تلك الجماعات الغير رسمية عدة وظائف

هي :

١- تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه
ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه أن يحققها
من خلال التنظيم الرسمي .

٢- تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل
بالممل والتعب اثناء العمل

٣- إتاحة الفرصة للفرد للشعور باستقلاله
وأهميته .

٤- تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن
والطمأنينة

المحاضرة الرابعة

أولاً : مفهوم السلوك التنظيمي

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه

« الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في

التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع

محاولة

تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها

لتكون في خدمة التنظيم»

ويشير السلوك التنظيمي إلى الحركة الجماعية

التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل ، وهذا

هو الطابع السلوكي للمنظمة ، والذي يشبه

ما يعبر عنه بمصطلح الطابع القومي على

المستوى المجتمعي .

هو الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في
التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع
محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة
عليها لتكون في خدمة التنظيم هو **مفهوم**
السلوك التنظيمي

الحركة الجمعية هو مايشيره **السلوك التنظيمي**

هو الطابع السلوكي للمنظمة هو ماتشيريه
الحركة الجمعية

الطابع السلوكي للمنظمة يشبه مايعبر عنه
بمصطلح **الطابع القومي**

للسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد

والسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

(١) المناخ التنظيمي (٢) الفاعلية التنظيمية

(٣) الأهداف التنظيمية

1 (يرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم

ووجهات نظرهم هو **المناخ التنظيمي**

٢ تعتمد على بعض العوامل مثل :

أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال

هي **الفاعلية التنظيمية**

٣ (تمثل المفهوم الجوهرية هي :: **الأهداف**

التنظيمية

هي الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه
تحقيقها هي :: الأهداف

وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على :

- الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام.

- الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء

- التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف

ترتبط بالأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام. -
والأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء

والتعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف :: هي

دراسة الأهداف

- ويمكن التعرف على السلوك التنظيمي عن طريق :

تحليل **الوحدات الصغرى** داخل التنظيم .

ودراسة **العلاقات الشخصية** بين العاملين داخل
التنظيم .

- ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل واضح **في تفاعل**
الأفراد والجماعات داخل مختلف أشكال التنظيمات مثل
مؤسسات الأعمال

والمنظمات الحكومية ، والمدارس ، ومؤسسات
الخدمة .

ويظهر السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر
هامة وهي :

الأفراد التنظيم التكنولوجيا النظام الاجتماعي

يتمثل في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف
أشكال التنظيمات هو السلوك التنظيمي

يظهر نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة وهى :
الأفراد التنظيم التكنولوجيا النظام الاجتماعي
هو السلوك التنظيمي

- ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر
الأربعة تعطينا

تصورا كاملا لأبعاد السلوك التنظيمي على النحو
التالي:

أ - الأفراد : يشكل الأفراد والجماعات ، البيئة الاجتماعية
للتنظيم ،

وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم
البعض في

شكل « ديناميكي » لتحقيق التفاعل المطلوب .

ب- التنظيم : يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد
والجماعات داخل التنظيم

ج- التكنولوجيا : يختص عنصر التكنولوجيا بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد

د- النظام الاجتماعي : يشكل النظام الاجتماعي البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم

يشكلون البيئة الاجتماعية للتنظيم هم الأفراد والجماعات

يعملون مع بعضهم البعض في شكل « ديناميكي » هم الأفراد والجماعات

يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم هو التنظيم

يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد هو التكنولوجيا

يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم هو النظام الاجتماع

اسهمت العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

ساعدت العلوم الاجتماعية على نمو المعرفة ببعض عمليات التنظيم مثل عملية الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، والقيادة ، كما أسهمت في نمو نظرية التنظيم .

ويمكن عرض إسهامات بعض العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي على النحو التالي :

أ- علم الاجتماع :

كان لعلم الاجتماع إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي

فيما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع ، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية . كما ساعد على فهم بناء ووظائف التنظيمات ، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع .

ب- علم النفس :

ساهم علم النفس في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ، والإدراك ، والقيادة ، وكيفية اختيار الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة ، ودراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية ، ودوافع العمل .

ج- علم السياسة :

ساعد علم السياسة على فهم السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات تدور حول ظاهرة ((القوة والسلطة)) في المجتمع مما ساعد على فهم الصراعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم .

يدور حول ظاهرة ((القوة والسلطة)) هو علم السياسة

يوضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ، والإدراك هو علم النفس

يوضح **كيفية** اختيار الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة **هو علم النفس**

يقوم **بدراسة** الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية ، ودوافع العمل **هو علم النفس**

قدم دراسات حول الجماعات والمجتمع ، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات **هو علم الاجتماع**

ساعد على فهم بناء ووظائف التنظيمات ، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع **هو علم الاجتماع**

يتضمن تنظيمات رسمية وغير رسمية **هو علم الاجتماع**

د- علم الاقتصاد :

أسهم علم الاقتصاد في فهم السلوك التنظيمي عن طريق اهتمامه

بدراسة موارد التنظيم ، ونظم الإنتاج والتوزيع ، والاستهلاك ، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم .

أهتم بدراسة موارد التنظيم ، ونظم الإنتاج والتوزيع ، والاستهلاك ، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية **هو علم الاقتصاد**

المحاضرة الخامسة

ثالثا : القيادة التنظيمية

- يهتم علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي بدراسة القيادة داخل التنظيم وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها .

أ - مفهوم القيادة :

يرى « فيدلر » أن القيادة هي « عملية التأثير في الآخرين بهدف

أداء عمل مشترك » وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة نحو إنجاز عمل معين . لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان ، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

ويعرف « تيد » القيادة بأنها « ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب » .

عملية التأثير في الآخرين بهدف

أداء عمل مشترك هو مفهوم القيادة بمنظور فيدلر

هي « ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ،
حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب » هو تعريف
القيادة بمنظور تيد

الدعائم الرئيسية

التي يركز عليها مفهوم القيادة هي :

- أنها نشاط - - يؤدي إلى التأثير - ويتطلب التعاون
- من أجل تحقيق هدف مرغوب

ميز بين القيادة والرئاسة هو كمبول يونج

يميز « كمبول يونج » بين القيادة والرئاسة

يتبع

فالقيادة :بمنظور **كمبول يونج** هي « ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية،

وعلى تقبل الجماعة ، أو على معرفة خاصة في موقف

معين ، وهي بطبيعتها **غير رسمية** أساسا وترتبط
بحاجات

الجماعة في وقت معين أو في مكان معين » .

الرئاسة :بمنظور **كمبول يونج** تشير إلى « السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من

المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج ، مثل

سلطة الإدارة ، ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها
خوفا من العقوبة

- وتأخذ القيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة ، مثل : **المدير**

والمشرف ، والمنفذ، والمراقب ، والملاحظ ، ورئيس القسم .

- وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من
صور

القيادة ، وذلك لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها
من

يحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها ، ولا يعطي

أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ، بل يخبر الجماعة عن

الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها ، ويبقى بعيدا عن الجماعة

في معظم الأوقات . هي القيادة الأوتوقراطية

لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في

اتخاذ القرارات هي القيادة الأوتوقراطية

تتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين هي القيادة الأوتوقراطية

في هذا النمط يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في

اتخاذ القرارات :: القيادة الفوضوية

فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية ،

ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات هي : القيادة

الفوضوية

ج - نظريات القيادة :

هناك ثلاث نظريات للقيادة هي : **نظرية السمات ، والنظرية**

الموقفية ، ونظرية التفاعل .

هي ترجع القيادة إلى **(شخصية القائد) ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء ، والثقة بالنفس ، وبعض**

الخصائص العقلية أو الجسمية هي **نظرية السمات**

- **ورغم أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين**

الأول : أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة

الثاني : لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة .

هذه النظرية ترجع القيادة إلى (الموقف الاجتماعي) هي
النظرية الموقفية

فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف
المناسبة

لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه . أي أن الظروف الاجتماعية
الخارجية هي المسئولة عن ظهور نمط القيادة . أي أن القيادة
موقفية وتتغير من موقف إلى آخر .

- وتعتبر النظرية الموقفية أكثر انتشارا من نظرية السمات ،
ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة ،
وخاصة
في الجماعات الصغيرة .

- وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظرا
لتعدد المواقف والتشابه في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط
السلوك حسب كل موقف على حدة

تعتبر أكثر انتشارا من نظرية السمات هي النظرية الموقفية

تعتبر المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة هي النظرية الموقفية

مثل الطموح ، والابتكار ، والعدالة، والأمانة ، أي أن هناك أشخاصا يولدون لكي يصبحوا قادة .

نظرية القيادة المكتسبة

وتذهب إلى أن السلوك القيادي **يكتسب نتيجة العمل مع**

الجماعات والتفاعل مع أعضائها .

- ويمكن القول أن **القائد الناجح** هو « الذي يجمع بين **الصفات**

الموروثة والمهارات المكتسبة في شئون القيادة» .

وتذهب إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح ، والابتكار ، والعدالة، والأمانة ، أي أن هناك أشخاصا يولدون لكي يصبحوا قادة هي **نظرية القيادة الموروثة**

تذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع

الجماعات والتفاعل مع أعضائها هي **نظرية القيادة المكتسبة**

الذي يجمع بين الصفات الموروثة والمهارات المكتسبة في شئون القيادة **هو القائد الناجح**

المحاضرة السادسة

رابعاً : مشكلة القوة داخل التنظيم

أ - مفهوم القوة :

شغلت هذه المشكلة اهتمام المتخصصين في مختلف العلوم

الاجتماعية **هي مشكلة القوة**

كانت هذه المشكلة محل اهتمام علم السياسة **هي مشكلة القوة**

كانت مشكلة القوة محل اهتمام **علم السياسة**

المقام الأول ، حيث يهتم هذا العلم بدراسة **ظاهرة القوة** كما تتجسد في التنظيمات الرسمية

ويشترك علم الاجتماع مع علم السياسة في الاهتمام بدراسة مصادر **السلطة والقوة في المجتمع** .

وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة

مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات

من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات هما علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معاني :

- « قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين ،

حتى ولو لم يوافقوا على ذلك» .

يشير مفهوم القوة « المشاركة في عملية اتخاذ القرارات» .

يشير المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هو مفهوم القوة

تعرف القوة بأنها « القدرة الى التمكن من السيطرة على

الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم

القدرة الى التمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم هو تعريف القوة

وقد تكون القوة مشروعة أو غير مشروعة ،

استخدم علماء الاجتماع مفهوما آخر للقوة هو مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة في المجتمع .

- ويرى « روبرت ماكيفر » أن الناس عندما يمتلكون السلطة ، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي ، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة ، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين في المجتمع .

يرى أن الناس عندما يمتلكون السلطة ، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات ، وإصدار الأحكام والتصرف كقادة هو روبرت ماكيفر

يختلف مفهوم القوة ومفهوم السلطة عن مفهوم الهيبة

- يشير مفهوم الهيبة إلى « مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته» .

- ويمكن وصفها بأنها « مكانة لاحقة » ، ويعمل الفرد على زيادة هيئته بصفة مستمرة» .

- وتعتبر الهيبة « مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام»

هو مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته هو مفهوم الهيبة

يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة هو مفهوم الهيبة

يعتبر مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه هو مفهوم الهيبة

- وإذا كانت ((السلطة تستند إلى القانون))، ((فإن الهيئة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته)) دون الاستناد إلى منصب .

- وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد

من شخصيته ، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة .

هي تستند إلى القانون هي السلطة

هي مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته هي الهيئة

أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم :

ميز «ماكس فيبر» بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية وهى :

- ١ - السلطة القانونية الرشيدة : ٢ - السلطة التقليدية : ٣ -
السلطة الروحية أو الملهمة :

١ - السلطة القانونية الرشيدة :

وهى نمط من السلطة يقوم **علي أساس عقلي رشيد** مصدره الاعتقاد في قواعد **أو معايير موضوعية وغير شخصية** ، ومصدره أيضا **تفويض** الذين يمتلكون مقاليد السلطة **الحق في إصدار أوامره** بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها . ويشيع عموما هذا النمط من السلطة في المجتمع الغربي ، ويستمد شرعيته من **التعاقد القانوني** .

٢ - السلطة التقليدية :

وهى نمط من السلطة يرتكز على **الاعتقاد في قدسية التقاليد** و**شرعية المكانة** التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد . أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من **المكانة الاجتماعية** للقائمين بالسلطة ، وتستمد شرعيته من **القيم التقليدية** .

٣ - السلطة الروحية أو المهمة :

وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على **الولاء المطلق** **لقدسية**

معينة استثنائية مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى لما لديه من مثل وقيم ، أو صفات غير عادية .

ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية **من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات** ، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة ، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال **غاندي** في الهند .

هي نمط من السلطة يقوم على **أساس عقلي رشيد** مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية ، ومصدره أيضا تفويض الذين يمتلكون مقاليد السلطة الحق في إصدار أوامرهم هي **السلطة القانونية الرشيدة** :

يستمد شرعيته من التعاقد القانوني هي **السلطة القانونية الرشيدة** :

هي نمط من السلطة يرتكز على (الاعتقاد في قدسية التقاليد)

وشرعية المكانة **هي السلطة التقليدية**

(السلطة التقليدية) تستمد من **المكانة الاجتماعية** للقائمين بالسلطة ، وتستمد شرعيتها من **القيم التقليدية** .

تستمد من (المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة) ، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية **هي السلطة التقليدية**

هي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على (الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية) مثل البطولة هي - **السلطة الروحية أو الملهمة**

يستمد هذا النمط من السلطة الشرعية (من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات) ، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة ، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال **غاندي** في الهند هي - **السلطة الروحية أو الملهمة**

ج - تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات :

يرى العالمان «ميلر وفورم» أن علاقات السلطة **تتطور** داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً طبقاً للمراحل التالية :

١- مرحلة العلاقات الاستبدادية :

تمثل هذه المرحلة **أولى مراحل تطور علاقات السلطة** داخل التنظيمات بوجه عام .

- وفي هذه المرحلة **تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات** المتعلقة بشئون العمل . **أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات**

ويقومون بتنفيذها فقط ، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة

أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة . إذ أن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبطة بالحق في الملكية . وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه

ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة هي (((مرحلة

العلاقات الاستبدادية (((((

.....

٢- مرحلة العلاقات القانونية :

في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون **بالنقد بالشكاوى والالتماسات**

التي تقبلها الإدارة ، وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا **لنظام مقرر** ، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين ، بحيث يقوم كل من الطرفين **بالتفاوض** مع الطرف الآخر ، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثلين لهم . وقد

يطلق على هذه المرحلة ، **مرحلة المساومة الجمعية هي**
((مرحلة العلاقات القانونية :))

٣- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين :

وفي هذه المرحلة **تطلب الإدارة المعلومات بانتظام من العاملين** ،

الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها .

ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث **تطلب الإدارة الرأي**

باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم

المهنية ، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه .

وتساعد المعلومات أو الآراء التي تطلبها الإدارة من العمال في

التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات

المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية هي **مرحلة**
الوقوف على اتجاهات العاملين :

.....

٤- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات :

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في
المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمال ، **وتتدرج** هذه المرحلة
من

التشاور المشترك بينهما في **المسائل البسيطة** (مثل تحسين ظروف
العمل) ، إلي التشاور بينهما في **المسائل الهامة** (مثل الأجور
وساعات العمل ، والتغييرات الفنية) .

- وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو **تحقيق الديمقراطية** داخل

التنظيمات ، نظرا لأن **الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين**

من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين ، كما

تتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل

التي تؤثر في حياتهم العملية . هي مرحلة الديمقراطية

في اتخاذ القرارات :

.....

٥ - مرحلة الإدارة المشتركة :

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة

داخل

التنظيمات بوجه عام .

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما

يتعلق

بميزانية ونشاط المشروع ، كما أنها تعرض على العاملين

تمثيلهم

في مجلس الإدارة . بالإضافة إلي أنها قد تتيح لهم فرصة

كبيرة

في ملكية المشروع وإدارته . هي مرحلة الإدارة

المشتركة

ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلي ما يلي :

أ - إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج ، مما يؤدي إلي زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار .

ب - التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة .

ج - اتخاذ أفضل القرارات في العمل .

د - تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ، وارتفاع روحهم المعنوية

هـ - ارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة .

- ويرى «ميلر وفورم» أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس

تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين .

المحاضرة السابعة

عملية الاتصالات

تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة ، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى .

تلعب دورا حيويا في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة ، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى . هي عملية الاتصالات

أ - مفهوم عملية الاتصالات

تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء

المشروع هو المقصود بعملية الاتصالات

يعرف الاتصال بأنه « قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى » هو « براون »

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه « العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا »

ب - أنواع الاتصالات

هناك عدة أنواع من الاتصالات منها ، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، والاتصالات الرأسية والأفقية .

- الاتصالات الرسمية :

وهي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية ، والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة ، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية .

- الاتصالات غير الرسمية :

وهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات

الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة .

وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات

غير الرسمية ، فهي تعد بمثابة أداة الاتصال

الاتصالات الرأسية (الصاعد والهابط) :

ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس

والمرووسين

داخل المنظمة ، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرووسين .

الاتصالات الأفقية :

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى

سواء داخل المنظمة أو خارجها .

هي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية ، والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة ، أي هي تلك الاتصالات التي

تستخدم خطوط السلطة الرسمية هي - الاتصالات الرسمية :

هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات

الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة .

وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية

الاتصالات غير الرسمية ، فهي تعد بمثابة أداة الاتصال هي

الاتصالات الغير رسمية

تمثل (الصاعد والهابط) هي الاتصالات الرأسية

يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة هي الاتصالات الرأسية

هي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها الاتصالات الأفقية

ج - قواعد وأسس عملية الاتصال

هناك أسس رئيسية لا بد من أخذها في الاعتبار حتى نتأكد من فاعلية عملية الاتصالات داخل المنظمة وهي :

- ١- يجب أن تكون خطوط الاتصال **محددة ومعروفة** .
- ٢- يجب أن يكون خط الاتصال **مباشرا وقصيرا** كلما أمكن ذلك .
- ٣- يجب **عدم تخطي بعض المستويات الرأسية** عند الاتصال

بالمستويات الأدنى .

- ٤- يجب أن يتصف كل اتصال **بالرسمية** ، بمعنى أن يكون

مضمون عملية الاتصال (**التعليمات**) **داخلا في اختصاصه**

٥- يجب التأكد من أن مراكز الاتصال على **مستوى مرتفع من**

الكفاءة والفاعلية

د- معوقات عملية الاتصال :

١- اتساع حجم المنظمة : عندما تنمو المنظمات ويزداد عدد **العاملين**

فيها تتعدد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع المسافة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) .

٢- المعوقات اللغوية أو اللفظية : وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة .

٣- عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل

المعلومات إلى المروسين ، وقد يضطر بعض الرؤساء إلي

الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهر أمام مروسيهم بمظهر العالمين ببواطن الأمور .

٤- قد يكون اختلاف **السن والدخل والثقافة والبيئة والمنزلة** **الوظيفية** من بين معوقات عملية الاتصالات

٥- عوامل الزمان والمكان : يحدث ضعف الاتصال الراجع إلي

الزمان في المنظمات التي **تتبع نظام الورديات أو النوبات** .

فقد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة

وتتمثل أسباب ضعف الاتصال الراجع إلي عامل **المكان** في

التشتت الجغرافي لوحدات العمل الذي يؤدي إلي صعوبة عملية

الاتصال ، وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلي حد

كبير ، أو مشتتة في مناطق مختلفة

المقصود حوافز العمل داخل التنظيمات

« مجموعة العوامل أو

الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة

تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه

وتصرفاته . **هو تعريف حوافز العمل**

ب- أنواع الحوافز

يمكن تصنيف حوافز العمل إلى نوعين : حوافز مادية
وحوافز غير مادية .

- الحوافز المادية

وهي تلك الحوافز التي **تشبع حاجات الإنسان المادية** مثل
الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها . ومن هذه الحوافز
المادية الأجر ، و ضمان استقرار العمل ، وظروف وإمكانيات
العمل .

- الحوافز غير المادية

وهي الحوافز التي تشبع **حاجات الإنسان الاجتماعية**
والذاتية،

مثل الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء للجماعة ، والحاجة إلى
التقدير والاحترام والثناء على جهوده ، ومن هذه الحوافز المادية
فرص الترقية ، العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل ،
والعلاقات الطيبة مع الرؤساء ، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير
جهوده في العمل .

هى تلك الحوافز التى تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها . ومن هذه الحوافز المادية الأجر ، وضمن استقرار العمل ، وظروف وإمكانيات العمل . هى الحوافز المادية

وهى الحوافز التى تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء للجماعة ، والحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على جهوده ، ومن هذه الحوافز المادية فرص الترقية ، العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل ، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء ، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل . هى الحوافز الغير مادية

ج - الأهمية النسبية لحوافز العمل

تشير كثير من الدراسات إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هى الحوافز المثالية والوحيدة للعمل . وقد أشار «براون» إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي . فالبواعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى ، ومن منظمة إلى أخرى ، ومن فرد إلى آخر ، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين ،

بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة
لفرد آخر

- أسس نجاح عملية الاتصال :

١- يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع
العاملين

داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات
المختلفة

٢- يجب استخدام لغة بسيطة يفهما العاملون بأسلوب يناسب
مستواهم الفكري .

٣- يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم
المغالاة

٤- يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها
,

بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة .

٥- يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين
حتى لا تفقد قيمتها .

المحاضرة الثامنة

المداخل النظرية في دراسة التنظيم

عرف «بوج» نظرية التنظيم بأنها «عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات ، وكيفية أدائها لعملها ، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات» .

هي عبارة عن دراسة بناء

وظائف التنظيمات ، وكيفية أدائها لعملها ، بالإضافة إلى

دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات **هي تعريف**

بوج» لنظرية التنظيم

ويتضح من التعريف السابق أن **لنظرية التنظيم مجالاً واسعاً**

نظراً لتعدد الموضوعات والمشكلات التي تحاول دراستها ،

مما أدى إلى **صعوبة وجود نظرية شاملة للتنظيم** .

ونظراً لعدم وجود نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم ، فقد تعددت

المداخل النظرية في دراسة التنظيمات ، وخاصة أن التنظيم يعتبر

موضوعاً للدراسة في كثير من العلوم مثل علم الاجتماع ، وعلم

النفس ، والإدارة ، والسياسة ، والاقتصاد . فقد حاول الباحثون

في مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم
وتصوراتهم ، مما أدى إلي ظهور عدة مداخل نظرية في دراسة
التنظيم ، تعكس وجهة نظر العلوم المختلفة وتعبر عن اهتمامها

أ - نظرية الإدارة العلمية

في **أوائل القرن العشرين** ، نشر المهندس الأمريكي

« **فريدريك تايلور** » العرض المنظم الأول لما اطلق عليه **حركة**

الإدارة العلمية ، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند

إلي المؤلفات التي كتبها **تايلور** .

نشر المهندس الأمريكي

« **فريدريك تايلور** » العرض المنظم الأول لما اطلق عليه **حركة**

الإدارة العلمية وذلك في **أوائل القرن العشرين**

في **أوائل القرن العشرين** ، نشر

العرض المنظم الأول لما اطلق عليه **حركة**

الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور**

في أوائل القرن العشرين ، نشر المهندس الأمريكي

« فريدريك تايلور » العرض المنظم الأول لما اطلق عليه **حركة**

الإدارة العلمية

وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى **أن التنظيمات عبارة عن**

أنساق رشيدة ، ذات أهداف محددة ، وتفترض أن العلم يستطيع

أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى

درجة من **الكفاءة التنظيمية** . كما تفترض هذه النظرية أن

التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كانساق مغلقة إلى

حد ما .

تذهب هذه النظرية أن التنظيمات عبارة عن

أنساق رشيدة ، ذات أهداف محددة هي نظرية الإدارة العلمية

تفترض أن العلم يستطيع

أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى

درجة من **الكفاءة التنظيمية هي نظرية الإدارة العلمية**

ثالثا : وضع نظام للحوافز على أساس **الأجر بالقطعة** ،

فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ، ارتفع أجره .

إذ أن **الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل**

ويطلق على **نظرية الإدارة العلمية** **نموذج التنظيم**

الآلي

(الميكانيكي) نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم

بمثابة

آلات ، ونظرت إلي العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك

آليا ، **وتجاهلت العنصر البشري** ، الأمر الذي جعلها **تواجه**

مقاومة شديدة من كل من العمال وأعضاء النقابات ، والإداريين

وذلك بسبب **تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل** .

ب- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

وضع عالم الاجتماع الألماني « **ماكس فيبر** » ما يسمى

بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ، وهو عبارة عن « بناء

عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص

معينة في الواقع» .

وضع ما يسمى

بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ، وهو عبارة عن « بناء

عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص

معينة في الواقع» هو **ماكس فيبر**

وضع ما يسمى ((**بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي**)) هو

ماكس فيبر

ويرى « **ماكس فيبر** » أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

يتسم بمجموعة من الخصائص ، تزيد من **فرص اتخاذ القرارات**

الرشيدة داخل التنظيم ، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية ، التي تعد هي

الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي .

ويؤكد « **ماكس فيبر** » على أن النموذج المثالي للتنظيم

البيروقراطي **يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق**

الكفاءة التنظيمية ، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات

الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم ، وتعريف هؤلاء

الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم ، وبالرسميات

والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل ، والتباين في السلطة .

ج- مدخل العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في **الولايات المتحدة**

الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ، ثم انتشر تأثيرها إلي

بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب .

ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو

دراسات **هاوثورن** التي أجريت في **شيكاغو** في منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينات .

ظهرت في الولايات المتحدة

الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشر تأثيرها إلي

بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب . هي مدرسة

العلاقات الإنسانية

استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب

دراسات **هاوثورن** التي أجريت في **شيكاغو** في منتصف

العشرينيات وحتى أوائل الأربعينات هي مدرسة العلاقات

الإنسانية

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة

بعدم الرضا لدي العمال عن العمل ، والنضال النقابي ، والصراع

الصناعي .

وقد اشتهر انصار العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من

أهمية دور الدوافع الاقتصادية داخل مكان العمل ، والتأكيد في

مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال

تسعى هذه الحركة إلى فهم الأسباب المتعلقة

بعدم الرضا لدي العمال عن العمل ، والنضال النقابي ، والصراع

الصناعي هي حركة العلاقات الإنسانية

اشتهر انصار هذه الحركة بالرغبة في التقليل من

أهمية دور الدوافع الاقتصادية داخل مكان العمل ، والتأكيد في

مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال هي حركة

العلاقات الإنسانية

وقد بدأت دراسات **هاوثورن** - والتي أشرف عليها **التون مايو**

وزملاؤه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة **بين ظروف**

العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث

أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث **البناء ، والروح المعنوية ،**

والقيم ، والاتجاهات ، والمعايير ، والدافعية . وقد كشفت هذه

الدراسات عن **أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم** ، وعن أثر **جماعات**

العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم

وإنتاجهم

ويمكن عرض أهم النتائج التي كشفت عنها دراسات **التون مايو**

فيما يلي :

١- أن العمل **نشاط جمعي**

٢- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول **نشاط العمل** وتتشكل وفقاً له .

٣- أن الحاجة إلي التقدير والأمن ، والشعور بالانتماء لهما

أهمية كبيرة **في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من**

الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .

٤- أن الشكوى لا تكون بالضرورة **تقريباً موضوعياً للحقائق** ،

فهي في الغالب عرض يفصح عن **اضطراب في مكانة الفرد** .

٥- أن العامل شخص **تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته**

المطالب

الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه .

٦- تمارس **الجماعات غير الرسمية** داخل مكان العمل ، **ضبطاً**

اجتماعيا قوياً على عادات العمل ، واتجاهات العامل

ونجد أن نتائج دراسات «**التون مايو**» قد **شكلت جوهر نظرية**

العلاقات الإنسانية ، وهي **على عكس جميع الافتراضات التي**

قدمتها نظرية الإدارة العلمية ، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية

وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على **القوى الاجتماعية** ، وخاصة

العلاقات غير الرسمية بين العاملين .

وترى نظرية العلاقات الإنسانية أن **زيادة الإنتاجية لا تعتمد**

على التنظيم الرسمي ، وإنما **تعتمد على التنظيم غير الرسمي**
الذي

يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها













