

## المحاضرة الاولى

مفهوم وأهميه التخطيط الاجتماعي

### التخطيط الاجتماعي

#### اولا: المقدمة:

يعتبر التخطيط للتنمية ضرورة من الضرورات التي لم يعد هناك غني عنها للنهوض بحياة المجتمعات في عصرنا الحاضر ، فعن طريقة يمكن معالجة مشكلات التخلف ، وتحقق معدلات سريعة للتنمية ، في أقصر وقت مستطاع ، وبأقل تكلفة ممكنة ، وبأدنى قدر من الضياع في الموارد المادية والبشرية .

وقد عرف التخطيط - كمنهج علمي - منذ أكثر من نصف قرن من الزمان وعنيت بتطبيقه الدول الاشتراكية حيث رأت فيه الطريق الوحيد الذي ينبغي السير فيه لتحقيق ما تصبو إليه من تقدم اقتصادي، ونمو اجتماعي.

ولما كانت دول المعسكر الاشتراكي قد سبقت غيرها من الدول إلي الأخذ بهذا النهج، فقد ساد الاعتقاد بأن سياسة التخطيط لا تصلح إلا في ذلك النوع من المجتمعات حيث تتركز السلطات في يد الدولة ، وحيث يسود الاستقرار جهاز الحكم ، ولكن ما كادت الحرب العالمية الثانية تضع أوزارها حتي سارعت كثير من دول العالم - الاشتراكية منها والرأسمالية - إلي الأخذ بهذا المنهج بصور مختلفة ، وبدرجات متفاوتة.

واستطاعت أن تحقق عن طريقه غايات وأهدافا ما كان من الممكن تحقيقها بدون اتباع هذا المنهج الذي مكنها من استخدام مواردها المادية والبشرية أحسن استخدام، كما أعطها القدرة علي تحريك هذه الموارد والطاقات نحو تحقيق أهداف المجتمع وغاياته في إطار السياسة العامة التي رسمها، وفي الوقت المحدد للتنفيذ.

- يقول ( آرثر لويس A.Lewis ) في كتابه عن ( مبادئ التخطيط الاقتصادي ) : أن المسألة الرئيسية في مناقشة التخطيط ليست. هل يجب أن يكون هناك تخطيط ؟ ولكن ، ما هي الصورة التي سيتخذها هذا التخطيط ؟ .
- ومعني هذا أن التخطيط أصبح أمرا مقررًا ، وحقيقة واقعة لا تقبل الجدل أو المناقشة .

#### ثانيا : مفهوم التخطيط :

التخطيط أسلوب تنظيمي ، يهدف إلي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترات زمنية معلومة ، وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع المادية والبشرية ، وتعبئة هذه الإمكانيات ، وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وغاياته في هذه الفلسفة الاجتماعية التي يريد المجتمع أن ينمو في إطارها .

**ومن المفكرين من يعرف التخطيط بأنه ( محاولة واعية من جانب الحكومة لتنسيق السياسات العامة ، علي نحو يكون من شأنه أن تحقق بدرجة أكبر من السرعة والكمال ما يراد أن تبلغه التطورات المستقبلية من أهداف )**

- وهذا التعريف ينطبق أكثر ما ينطبق علي البلاد الرأسمالية التي لا يعدو أن يكون التخطيط فيها مجرد عملية جزئية لا يتهياً لها الدوام والاستمرار ، ولا تتصف بالشمول والعمومية ، ويكون الهدف من التخطيط مجرد التنسيق بين سياسات متعددة في مرحلة زمنية محدودة ، ولا يشير التعريف إلي حصر الموارد والإمكانيات المتاحة للدولة ، ولا إلي كيفية تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف ، ولا إلي ضرورة وضع خطة تحقق الأهداف المبتغاة .

ومن المفكرين من يعرف التخطيط بأنه ( وسيلة لإعادة التوازن بين عناصر المجتمع المادية والمعنوية كلما حدثت تغيرات اجتماعية في بنية النظم الاجتماعية ووظائفها ) فمن المعروف أن المجتمعات الإنسانية في حركة دائبة، وفي حالة تغير مستمر.

- ان التغيرات التي تطرأ علي مكونات الحياة الاجتماعية والثقافية لا تسير بمعدل واحد ، ولا تتم بسرعة واحدة ، فالجوانب المادية للثقافة غالبا ما تسبق الجوانب اللامادية أو المعنوية . ويترتب علي ذلك ما يسميه ( ويليام أوجبرن w.ogburn ) بالتخلف الثقافي .
- وتتسم فترات التخلف غالبا بحدوث تفكك في العلاقات الاجتماعية، وزيادة نسبة المشكلات الاجتماعية .
- إن التخطيط في نظر بعض المفكرين لا يعدوا أن يكون عملية إعادة تنظيم المجتمع نتيجة لاختلاف معدلات التغير بين عناصر الثقافة ، غير أن التخطيط – في نظرنا – لا يقتصر علي مجرد معالجة المشكلات الاجتماعية بعد حدوثها وإنما يعتمد علي التنبؤ والتوقع لما يمكن أن يحدث ، كما يقوم علي تقدير حاجات المجتمع خلال فترة زمنية ، ثم وضع خطة شاملة متكاملة لتحقيق هذه المطالب والحاجات خلال الوقت الزمني المحدد لتنفيذ الخطة ، فالتخطيط إذا يهتم بالجانب الوقائي أكثر مما يهتم بالجانب العلاجي .

ويعرفه أيضا بأنه (عملية إرادية تفاعلية تشتمل علي الاستقصاء والمناقشة والاتفاق والعمل في سبيل الوصول إلي الظروف والعلاقات والقيم التي ينظر إليها كأمر مرغوب فيها).

- ويشير التعريف إلي أن التخطيط الاجتماعي أداه إرادية واعية للتغير الاجتماعي، بحيث لا تترك عمليات التغير للتلقائية والمصادفة، وإنما تخضع للضبط والتحكم لتسير الظواهر والنظم في طريق مرسوم، ونحو غاية محددة.
- وهو كعملية اجتماعية اطرادية يعبر عن استمرار الجماعة في تقدمها نحو الأهداف الاجتماعية المحددة، دون أن تكون لهذه العملية بداية محددة أو نهاية معينة.
- ولما كان التخطيط عملية مستمرة وليس مجرد اتخاذ قرارات معينة تصدر وينتهي بصورها التخطيط فإنه يختلف عن الخطة من حيث إنها عبارة عن مجموعة من القرارات التي أمكن الوصول إليها، والتي تضمن كلا من الأهداف والوسائل المختارة لتحقيق هذه الأهداف
- ويشير التعريف أيضا إلي أن التخطيط يمر في مراحل أربعة هي: الاستقصاء ، والمناقشة ، والاتفاق ، والعمل .
- ويركز (لانديس Landis) في تعريفه للتخطيط علي الجانب الوقائي، فيعرفه بأنه (محاولة لتوقع المستقبل ، والتنبؤ باتجاهاته ، وتحديد مجراه ، ثم اتخاذ أسلوب للعمل بتلافي حدوث المشكلات . والعمل هنا علي حد قوله وقائي أكثر مما هو علاجي).

ويعرفه (هايمز Himes) بأنه (تغير اجتماعي مقصود يتم في ميدان حافل بالقيم الاجتماعية المتعارضة، ووسائله هي الاستقصاء والمناقشة والاتفاق والعمل).

- وهذه المراحل الأربعة يقوم بينها تفاعل قوي ، وترابط وثيق ، وقد لا تحدث في الواقع بنفس الترتيب، إلا أنها علي أي حال ، ضرورية ولازمة لعملية التخطيط.
- يضاف إلي ذلك أن التخطيط يحدث في مجال حافل بالقيم المتعارضة ، ولذا فإن من المهم أن تكون هناك فرص للاختيار والتفضيل بحيث يتم وضع الخطط علي أساس احترام وتقدير الحاجات الاجتماعية .

**ويعرف التخطيط أيضا بأنه** ( وسيلة لتنظيم استخدام الموارد أكفأ استخدام ممكن بحيث تعطي أكبر إنتاج وأكبر دخل ممكن في أقل فترة زمنية ممكنة ).

**ويعرف أيضا بأنه** ( التدبير الذي يستهدف تحقيق غرض معين، وتعيين الوسائل الكفيلة بتنفيذه )

وهو بهذا المعنى يشمل المشروعات الخاصة ، كما يشمل المشروعات العامة، بل إنه يشمل الأفراد في حياتهم الخاصة ، ذلك أن الفرد العادي له موارد محدودة ، وله في الحياة أهداف ينبغي تحقيقها بالنسبة لشخصه ، وبالنسبة لمن يعول من أفراد أسرته.

فإذا كان هدف الفرد في حياته الخاصة أن يوفر لعائلته المسكن والغذاء والصحة والتعليم والترفيه ، فإنه يقدر موارده ، ويرتب أهدافه وفق أهميتها مقدما في التنفيذ الأهم علي المهم في حدود إمكانياته.

- ويعبر رجال الاقتصاد عن هذه النظرة بقولهم : إن حياة الأفراد إن هي إلا مجموعة من الأهداف بعضها قصير الأجل ، والبعض الآخر طويل الأجل
- بعضها يتعلق بالنواحي الانتاجية والبعض الآخر يتعلق بالنواحي الاستهلاكية
- وإلي جانب هذه الأهداف التي يضعها يتخير الوسائل التي يري أنها أفضل السبل لتحقيق هذه الأهداف.

ويري بعض المفكرين أن التخطيط يقوم علي عنصرين أساسيين هما :

- التكهن بالمستقبل،
- الاستعداد لمواجهة

ويستدلون علي ذلك بأن ( هنري فايول H.Fayol ) الرائد الأول لعلم الإدارة العامة عبر عن التخطيط باصطلاح أكثر دلالة من كلمة (Planning) وهو الاصطلاح الفرنسي (Prevoyance) الذي يحمل في طياته معنى التكهن والاستعداد.

- أن المفكرين الاقتصاديين والاجتماعيين يرون أن الخطة ليست مجرد تكهن بما يمكن الوصول إليه من أهداف كنتيجة للقرارات الفردية للمؤسسات والمنظمات المختلفة التي تكون المجتمع ، بل إن الخطة القومية الشاملة تتضمن قدرا كبيرا من التوجيه لنشاط هذه المؤسسات والمنظمات ، وتحديد أهدافها بما يحقق الأهداف العامة المحددة للمجتمع ،
- وأن هذه الخطة لا بد وأن تصدر عن جهاز مركزي يمثل المجتمع في جملته ، ويكون له حق الرقابة والتوجيه للمنشآت والمنظمات التي تكون الوحدات الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي .
- أن التخطيط عبارة عن عمليات منظمة لإحداث تغييرات موجهة ، وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع وتحديد مطالبه وتقدير حاجاته تقديرا استراتيجيا وديناميكيا ، ووضع خطة شاملة متكاملة ومتجددة في الوقت نفسه لتحقيق هذه المطالب والحاجات خلال فترة زمنية معينة ، وفي هدي الفلسفة الاجتماعية التي يريد المجتمع أن يتحرك وينمو في إطارها ، مع التنبؤ قد يعترض سير المجتمع من عقبات ، ثم تحديد لأنسب الوسائل اللازمة لتخطي المشكلات ، والسير بالمجتمع في طريق التقدم المنشود.

**ووفقا لهذا التعريف وما سبقه من تعريفات، يمكن تحديد عناصر التخطيط فيما يلي:**

1- تقدير موارد المجتمع تقديرا دقيقا للوقوف علي إمكانياته المادية والبشرية وتحديد احتياجاته تحديدا واقعيا.

2- حصر الحاجات الأساسية وترتيبها تنازليا في سلم الأولوية.

3- توضيح الوسائل والنظم والتنظيمات التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق هذه الأهداف.

4- تحديد فترة زمنية لا بد أن تتحقق خلالها هذه الأهداف.

وتحدد مرحلة التخطيط عادة بخمس سنوات. وقد تزيد أو تنقص عن هذا الحد، مثل مشروع السنوات الأربع في بولندا (1946-1949) ومشروع السنوات الثلاث في المجر (1947-1949) ومشروع السنتين في تشيكوسلوفاكيا (1947-1948)، ويتوقف ذلك علي الإمكانيات التخطيطية للدولة في بداية أخذها بسبيل التخطيط، فإذا لم تكن الدولة قد وضعت خطة طويلة الأمد، أو إذا كانت الدولة لم تستكمل بعض ما يلزم عملية التخطيط من إحصائيات وخبرات وإمكانيات، يحسن تقصير فترة التخطيط إلي أن يتم وضع مثل هذه الخطة أو استكمال مثل هذه الإمكانيات والإحصائيات.

ولا تزيد هذه الفترة عادة علي الخمس سنوات إلا في الدول التي اكتسبت خبرة طويلة في التخطيط مثل الاتحاد السوفييتي، الذي أنجز ستة مشروعات للسنوات الخمس، وقد أعد مشروعه التخطيطي السابع علي أساس سبع سنوات (1958-1965)، إلا أن المشروع الثامن (1966-1970) عاد إلي نظام الخمس سنوات.

- ويفرق (شارل بتلهاميم) بين التخطيط الاشتراكي والتخطيط الرأسمالي : فبعض الدول الرأسمالية – كما يقول – حاولت أن تلجأ إلي التخطيط، مع أنها لا تسود فيها الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج .
- وتقوم الدولة فيها بخدمة مصالح الملاك لوسائل الإنتاج، أو الذين يسيطرون عليها في نفس الوقت .

ولكن اقتصاديات هذه البلاد الرأسمالية لا يمكن أن تكون – في حقيقة الأمر – اقتصاديات مخططة، لأنها اقتصاديات سوق حرة، يتخذ فيها المالكون لوسائل الانتاج القرارات النهائية، وهؤلاء الملاك لا يسعون بالطبع إلي إشباع الاحتياجات الاجتماعية، بل إلي زيادة أرباحهم

- وفي مثل هذه الظروف، يظل الاقتصاد خاضعا لقوانين إعادة إنتاج رأسمال المال، ولاستئثار طبقة اجتماعية متميزة بالأرباح. وتصبح (الخطة) في مثل هذه الاقتصاديات مجرد ملحق بنظم وقوانين اقتصادية غريبة علي التخطيط. وهنا لا يمكن للخطة أن تقوم بدور حاسم، حتي ولو أدت إلي تغيير طفيف في مجري بعض الأمور.
- ويرى (شارل بتلهاميم) أن ما يحدث في المجتمعات الرأسمالية ليس تخطيطا بالمعني الدقيق للكلمة، وإنما هو (تكتيك) لرسم خطط اقتصادية تلحق بالاقتصاد الرأسمالي دون أن تقوي علي تغيير القوانين الأساسية لهذا الاقتصاد، وبالأخص استغلال الإنسان للإنسان الذي هو من أهم خصائصه، ثم يؤكد أن التخطيط لا يمكن أن يتحقق إلا في شكل متقدم من أشكال المجتمعات، أي في المجتمعات الاشتراكية المتطورة، أو في شكل انتقالي، أي في بلاد تبني الاشتراكية بمجرد أن ترسي قواعده الأساسية.
- ثم يعرف **التخطيط الاشتراكي بأنه** (نشاط جماعي تنسيقي، يحدد العاملون في بلد اشتراكي، عن طريقه، الأهداف التي يريدون بلوغها في أحسن الظروف الملائمة، وذلك مع اعتبار القوانين الاقتصادية الموضوعية، وأولوية مجال علي آخر من مجالات التطور الجماعي).

## ووفقا لهذا التعريف فإن التخطيط الاشتراكي يتطلب اتخاذ القرارات الأساسية من جانب العاملين، ولهذا الطلب ثلاث

### دلالات:

**أولها:** أن هذا الطلب تعبير عن الحقيقة القائلة بأن التخطيط الاشتراكي لا يمكن أن يتم إلا فيه إطار تركيب اجتماعي لا يوجد فيه أناس لا يعملون، ولا يوجد فيه مستغلون ، ولا طفيليون يعيشون عالة علي المجتمع ، وهم يتمتعون بسلطة المال

**وثانيها:** أن التخطيط الاشتراكي لا يتحقق إلا عندما تكون وسائل الانتاج والتبادل الأساسية في أيدي المجتمع، لا في أيدي الأفراد، وهذا يتطلب تأميم وسائل الانتاج والتبادل الأساسية في المجتمع.

**وثالثها:** وجود المقومات التي تتيح للعاملين إمكانية المشاركة بشكل إيجابي في وضع الخطط وفي تنفيذها . وهنا يجب تهيئة الظروف الملائمة لإقامة ديمقراطية حقيقية ، وإتاحة التداول الحر للأفكار والاقتراحات والنقد الموضوعي.

• وإذا لم يتوافر هذا الشرط، فلا يمكن أن يصبح التخطيط عملا جماعيا، ولا يمكن أن يحظى بالتأييد والمساندة الفعالة من جانب العاملين. ومن البديهي أن الأشكال الملموسة لهذه الأبنية المؤسسة للديمقراطية الحقيقية لا تخضع لنموذج واحد، بل تختلف اختلافا كبيرا حسب الظروف الخاصة بكل بلد، وحسب تقاليده ودرجة تطوره، وحسب الخبرة التاريخية التي انصهرت فيها كل بلد. ومع ذلك فالشيء الأساسي هو اشتراك العاملين مشاركة فعالة في إعداد الخطط، وخاصة بعض أوجه الخطط التي تمسهم بشكل مباشر.

• أن (شارل بنلهام) لا يعترف بما يطلق عليه لفظ التخطيط في البلاد الرأسمالية ، بل يعتبره مجرد أسلوب أو وسيلة لوضع خطط تلحق بالنظام القائم دون أن تقوي علي تغييره، كما أنه يري أن التخطيط لا يتعارض مع الديمقراطية .

• بل يري أن الديمقراطية الحقيقية شرط ضروري وأساسي للتخطيط السليم ، وهذه النقطة الأخيرة كانت مثارا لكثير من الجدل وخاصة من جانب المفكرين الرأسماليين الذين كانوا يرون في التخطيط حائلا دون تحقيق الديمقراطية الصحيحة، وقيدا علي الحرية والتجديد والابتكار

• بينما ذهب فريق منهم وعلي رأسهم (لويث ويرث Lewis Wirth) إلي أن التخطيط يحقق الحرية للأفراد ، ويعطيهم الفرص للمناقشة وتبادل الرأي، وتداول وجهات النظر، وعملياته تخلق في المجتمع الظروف التي تتيح لكل فرد أن يبذل قصاري جهده في خدمة الأغراض المشتركة الجماعية ، كما أنها تثير الطاقة والقوي الكامنة في نفوسهم ، وتجعل منها قوي ديناميكية بفضلها يحصل المجتمع علي كامل حريته في تقرير نوع الحكومة الذي يراه مطابقا لرغبته ، ومتفقا مع ميوله واتجاهاته ، ومحققا لاحتياجاته كما ترسمها سياسة التخطيط .

• ويختلف مفهوم التخطيط عن مفهوم السياسة، من حيث إن السياسة مجرد اقتراحات تعبر عن احتياجات معينة ، ويمكن عن طريقها توجيه الخطط والبرامج والمشروعات باعتبارها إطارا ودليلا للخطط الحالية والمستقبلية

• أما التخطيط فإنه يضيف إلي الاقتراحات عنصرا جديدا هو تصميم هيكل متكامل يبين حجم وقيمة العمليات المختلفة التي تدخل في إطار الخطة ، وتحديد المشروعات المختلفة التي يمكن القيام بها.

إن من الضروري عند وضع الخطة السليمة أن تكون لاحقة لرسم السياسة ، وأن تكون أهداف الخطط في إطار السياسة التي وضعت الخطة علي أساسها.

• من المعروف أن لكل دولة سياستها الاجتماعية التي تحدد الأهداف العامة للدولة في مجالات العمل الاجتماعي ، وهذه السياسة تستمد وجودها ومفاهيمها واتجاهاتها من أيولوجية الدولة ، وعاداتها وتقاليدها ، وأسلوب حياتها، ودرجة تطورها

- التخطيط الاجتماعي يرتبط بهذه السياسة في إطار هذه المقومات .
- ويقوم علي ترجمة مدلولاتها وأهدافها ترجمة عملية في صورة مشروعات وبرامج تهدف إلي تحقيق ما ترمي إليه هذه السياسة من غايات وأهداف بعيدة .
- ويختلف التخطيط أيضا عن التوجيه ، فقد يكون التوجيه في صورة قانون يصدر أو سياسة تتبع في قطاع من قطاعات المجتمع ، وقد لا يتطلب تحديد الوسائل والغايات خلال فترة زمنية معينة .
- أما التخطيط فإنه مرحلة عليا من مراحل التوجيه، ذلك لأنه يشمل جميع قطاعات المجتمع ، وخاصة في التخطيط القومي الشامل، ويشترط فيه توضيح الغايات التي ينشدها المجتمع ، والوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الغايات خلال فترة زمنية محدودة ومعروفة.
- ومما لا شك فيه أن تحديد الوسائل والغايات ، والارتباط بخطة معينة ذات توقيت محدد ، من شأنه تحديد مسؤوليات كل مشترك في عملية التنفيذ مما يدفع بكل القوي للانطلاق نحو تحقيق الأهداف المقصودة، أما ترك الأمور لمحض الصدفة ، أو للتنفيذ التلقائي ، فإنه يؤدي في الواقع إلي التباطؤ والتراخي مما قد يعوق الوصول إلي الغايات التي يراد الوصول إليها.

### ثالثا - أهمية التخطيط :

- من أهم التغيرات التي طرأت علي سياسة الدولة في البلاد النامية الاقتناع التام بأن التخطيط للتنمية ضرورة لا غني عنها لتحقيق تنمية سريعة ، وهذه الضرورة توجبها طبيعة العصر من ناحية ، وظروف البلاد النامية من ناحية أخرى .
- فقد أصبح التخطيط العلمي إحدى السمات المميزة لعصرنا الحاضر، وخاصة بالنسبة للدول التي بدأت حكوماتها تضطلع بمزيد من المسؤوليات والتبعات في الميادين الاجتماعية والاقتصادية . فقد أدركت غالبية المجتمعات أن التخطيط العلمي هو الضمان الوحيد لاستخدام جميع الموارد الوطنية المادية والطبيعية والبشرية بطريقة علمية وعملية وإنسانية لتحقيق الخير لجموع الشعب، وتوفير الرفاهية لهم، مع البعد عن العشوائية والتلقائية والفردية والارتجال.

### ثالثا: أهمية التخطيط:

- من هنا يوصف العصر الحاضر في كثير من الكتابات العلمية بأنه (عصر العلم) و(عصر التخطيط).
- وهذه التسميات ليست إلا انعكاسا موضوعيا، وتعبيرا واقعيا عما تلقاه حركة التخطيط-القائمة علي الأسلوب العلمي- من انتشار عالمي ، واهتمام بتزايد يوما بعد يوم.
- أما عن ظروف البلاد النامية، فالتخطيط العلمي هو الأسلوب الوحيد الذي يضمن تخلص البلاد النامية من المشكلات التي ترسبت وتراكمت عبر السنين، والتي أصبحت تتمثل في خصائص البلاد النامية ذاتها، والتي من بينها وجود تفاوت كبير في توزيع الثروة والدخل بين الأفراد، وسيطرة أفراد الطبقة العليا علي جهاز الحكم والسلطة في المجتمع، وانخفاض المستويات التعليمية، وانتشار الأمية، والتفاوت الكبير في التعليم بين الذكور والإناث، وانخفاض المستويات الصحية، وارتفاع نسب الوفيات وانتشار القيم التي تدعو إلي السلبية والتواكل والجمود، إلي غير ذلك من مشكلات.
- التخطيط الكفاء هو الضمان الوحيد لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي تسعى البلاد النامية إلي تحقيقها.

- وأهداف التنمية الاجتماعية – كما نصت عليها معظم الخطط في البلاد النامية- تتلخص في توفير فرص العمل للأعداد المتزايدة من السكان، وتقليل التفاوت في توزيع الثروة والدخل بين الأفراد، ورفع مستويات المعيشة، والتنسيق بين هذه المستويات في مختلف المناطق بحيث يكون تقدمها بمعدل واحد بقدر الإمكان.
- وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بالوسائل التقليدية، أو عن طريق الاعتماد علي الجهود الفردية، أو المنظمات الأهلية وحدها، بل لابد لتحقيقها من الأخذ بأسلوب التخطيط الشامل.

وإذا أخذنا في الاعتبار قلة الموارد والامكانيات المتوفرة في أغلب البلاد النامية، مع ضخامة الأهداف المنشودة ، فإن التخطيط الشامل يصبح ضرورة لا غني عنها لتعبئة جميع الطاقات والامكانيات ، واستخدام جميع الموارد استخداما أمثل ، والعمل علي تزايدها مرحلة بعد أخرى لتحقيق الأهداف التكنيكية والاستراتيجية المنشودة.

- والتخطيط القومي الشامل يعتبر أقصر الطرق المؤدية إلي التنمية من حيث إنه يدفع كل القوي للانطلاق نحو تحقيق الأهداف المبتغاة طبقا للزمن المحدد والتوقيت الموضوع.
- ويشير(روبرت الكسندر) إلي هذه الحقيقة بقوله: إن الدول النامية تشعر بأنها لا تستطيع الانتظار حتي تحدث عمليات النمو الطبيعية، وهي حين تنظر إلي بريطانيا والولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية تري أن مسألة تنمية مجتمع صناعي استغرقت قرنين من الزمان أو أكثر، وأن العملية سبقها إعداد طويل استغرق قرنين أو يزيد...
- صحيح أن تنمية الولايات المتحدة جاءت أسرع كثيرا، فقد استغرقت خمسا وسبعين عاما، غير أن معظم الدول النامية في الوقت الحاضر لا تملك وفرة الموارد التي كانت تمتلكها الولايات المتحدة، وهي تدرك أنه بغير التوجيه المركزي لا تستطيع أن تأمل في التنمية حتي بالسرعة التي حققت بها الولايات المتحدة تنميتها.
- ولانعدام رغبة الدول المتخلفة في انتظار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقا لنظام الاقتصاد المرسل، فإنها تحاول أن تعجل العملية بالأخذ بقدر كبير أو صغير من التخطيط المركزي الذي توجهه الحكومات.. وقد أصبح ذلك ضروريا بعد أن تبين أن الدول المتخلفة لا يمكنها أن تسيير في طريق النمو بغير التخطيط المركزي.
- ومن المبررات القومية التي تدعو الدول النامية إلي اتباع سياسة التخطيط ضرورة إحداث توازن بين مختلف الميادين الاقتصادية والثقافية والصحية والترويحية والسياسية حتي لا يختل التوازن العام لنمو المجتمع، وكذلك ضرورة إحداث التكامل بين مختلف الوحدات الجغرافية التي يتكون منها المجتمع بحيث يكون تقدمها بمعدل واحد بقدر الإمكان، وبحيث يتسنى القضاء علي الثنائية الإقليمية التي تتميز بها البلاد النامية.
- أن البلاد النامية تحاول أن تقطع مسافات التخلف الضخمة التي تفصل بينها وبين البلاد المتقدمة، ولن يتحقق لها ذلك إلا عن طريق استخدام الموارد بأكبر قدر ممكن من الكفاية، وبحيث لا يحدث فيها تعطل أو سوء تقدير. وقد أشار(جنر ميردال) إلي أن مبدأ العلية الدائرية التراكمية إذا ترك وشأنه فإنه سيؤدي إلي زيادة الهوة بين البلاد المتقدمة والبلاد النامية.
- ولكي تضيق هذه الهوة لا يكفي الاعتماد علي العوامل الطبيعية وحدها لإحداث التنمية، بل لابد من اتخاذ إجراء إيجابي يتمثل في تدخل الدولة في صورة التخطيط الشامل المتكامل وليس مجرد التدخل الجزئي في بعض القطاعات دون البعض الآخر.
- ان التخطيط الكفاء هو الطريقة الوحيدة التي تضمن استخدام جميع الموارد المادية والطبيعية و البشرية بطريقة عملية و انسانية لكي تحقق الخير لجميع البشر وتوفر لهم حياة الرفاهية

- وهو الضمان لحسن استغلال الثروات الموجودة والكائنة والمحتملة، ثم هو في الوقت ذاته ضمان توزيع الخدمات الأساسية باستمرار، ورفع مستوي ما يقدم منها بالفعل، ومد هذه الخدمات إلى المناطق التي افترسها الإهمال والعجز نتيجة لطول الحرمان الذي فرضته أنانية الطبقات المتحكمة المستعلية على الشعب المناضل.

خاتمة:

- التخطيط من هذا كله ينبغي أن يكون عملية خلق علمي منظم يجيب على جميع التحديات التي تواجه المجتمع، فهو ليس مجرد عملية حساب الممكن لكنه عملية تحقيق الأمل.
- يتضح من هذا العرض أن التخطيط للتنمية أصبح ضرورة من الضرورات التي لم يعد غني عنها وخاصة بالنسبة للبلاد النامية التي تخلفت فترات طويلة من الزمان، فعن طريقه تستطيع تلك البلاد أن تطوي مسافة التخلف بينها وبين البلاد التي سبقتها في مجالات التقدم وتحقق معدلات سريعة للتنمية، بأقل تكلفة ممكنة، وبأدنى قدر من الضياع في الموارد المادية والبشرية، مع ضمان التكامل والتوازن بين مختلف القطاعات، وفي كافة المجالات، وعلى كل المستويات.

### المحاضرة الثانية أنواع التخطيط الاجتماعي ومبادئه

#### أولاً: أنواع التخطيط

- وضع المفكرون الاجتماعيون تصنيفات متعددة للتخطيط. ونعرض فيما يلي لهذه التصنيفات.

#### أ- من حيث أهدافه

يقسم (زفايج Zweig) التخطيط إلى نوعين أحدهما بنياني (Structural) والآخر وظيفي (Functional).

- ويقصد بالتخطيط البنياني مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذ بقصد إحداث تغييرات أساسية في البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وإقامة أوضاع جديدة تسير وفقاً لها كل من النظام الاجتماعي والاقتصادي للدولة، ولا يقتصر هذا النوع من التخطيط على مجرد الإصلاح والترميم في البنيان القائم، وإنما يتعدى ذلك إلى التغيير الجذري في بناء المجتمع وظواهره ونظمه.

#### أولاً: أنواع التخطيط:

فقوانين تحديد الملكية الزراعية، والقوانين الخاصة بملكية أدوات الإنتاج في الدولة تدخل ضمن هذا النوع من القرارات والإجراءات التي تستهدف الهيكل البنائي للمجتمع. أما التخطيط الوظيفي فيختلف عن سابقه في أنه يقوم ضمن نطاق الإطار القائم مكتفياً بإحداث التغيير في الوظائف التي يؤديها النظام، أخذاً في ذلك بمبدأ التطور البطيء، والإصلاح التدريجي دون أية محاولة لإحداث تغييرات جذرية في النظم القائمة.

#### ب- من حيث مجالاته :

يقسم التخطيط إلى نوعين أحدهما جزئي، والآخر شامل. ويقصد بالتخطيط الجزئي ذلك النوع من التخطيط الذي يتناول جزءاً أو مجالاً أو قطاعاً واحداً من قطاعات المجتمع مثل الزراعة أو الصناعة أو التجارة أو التعليم أو الصحة أو غيرها.



أما **التخطيط الشامل** فهو الذي يتم علي مستوي المجتمع بكل أنشطته وقطاعاته، وعندئذ يكون التخطيط شاملا لكل أهداف المجتمع وموارده من أجل تحقيق التكامل والتوازن بين مختلف المجالات والقطاعات التي يشتمل عليها المجتمع.

وليصبح التخطيط الشامل ميسورا لابد من وضوح الأهداف وتحديدها، ووضوح الموارد وحصر إمكانياتها، ووضوح التنظيم الإداري ووظائفه ومسئوليته ومعدلات أدائه وقدراته الكامنة والمعطلة، ووضوح التنظيم السياسي وواجبات الفرد فيه وحقوقه. وتوضع السياسة الاقتصادية والاجتماعية علي أساس كل هذه الاعتبارات. وتترجم تلك السياسة إلي خطط طويلة الأمد مقسمة إلي آجال متوسطة. وتقسم تلك الخطط إلي برامج عمل تفصيلية بمسئوليات محددة علي مختلف المستويات المحلية والمركزية.

**ج- من حيث ميادينه:**

يقسم (لورين Lorwin) **التخطيط** إلي أربعة أنواع هي: التخطيط الطبيعي، والتخطيط الاقتصادي، والتخطيط الاجتماعي، والتخطيط الثقافي.

- **ويهدف التخطيط الطبيعي (Physical Planning)**
- إلي المحافظة علي الموارد الطبيعية مثل التربة الزراعية، وموارد المياه. والحيوانات المستأنسة والمستوحشة، والمناجم والمحاجر، والقوي المحركة، واختيار المواقع المناسبة للمؤسسات الاقتصادية والانتاجية حتي يتناسب موقع المؤسسة مع الوظائف التي تؤديها.
- ويتضمن هذا توزيع الطرق وخطوط الكهرباء والمدارس ودور الحكومة والخدمات العامة توزيعا مناسبيا لمراكز الانتاج، وإنشاء مجتمعات محلية تتوفر فيها جميع المرافق الحيوية التي تسد احتياجات السكان، وتهيئة أماكن للمنتزهات والمحافظة عليها وعلي وسائل الترويح والرياضة.

- **ويهدف التخطيط الاقتصادي (Economic Planning)**
- إلي رفع مستويات المعيشة، وتوفير الاحتياجات الضرورية لمختلف طبقات المجتمع،
- واستغلال القوي المنتجة وتوجيهها الوجهة الصالحة، وتوفير الاستقرار الدائم للعمال،
- والعمل علي ضمان دخل ثابت لكل فرد، وتنمية روح الاهتمام بالعمل،
- وتخفيض ساعات العمل إذا كانت تسبب إجهادا للعمال، وتوزيع الدخل القومي توزيعا تراعي فيه المساواة والعدالة.

**ويهدف التخطيط الاجتماعي (Social Planning)**

- إلي العناية بالصحة العامة ونشر الطب الوقائي والعلاجي للقضاء علي وفيات الطفولة المبكرة،
- والعناية بشئون الإسكان والنظافة العامة، وتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم مع توفير الإمكانيات وعمل التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير فرص للرياضة والترويح،
- ومحاربة الجريمة والانحراف.

أما **التخطيط الثقافي (Cultural Planning)** فإنه يهدف إلي

- تنظيم شئون الثقافة،

- وتشجيع تكوين المؤسسات العلمية، والهيئات الثقافية، وتوزيعها بطريقة عادلة علي مختلف المناطق الجغرافية،
- وإقامة المعارض الفنية التي تزيد من تذوق الأفراد لمعاني الجمال والفن،
- والعمل علي خلق وعي ثقافي يسهم في تكوين رأي عام مستنير.

د- من حيث مستوياته:

يقسم التخطيط إلي نوعين رئيسين هما

1- التخطيط على المستوى القومي

2- التخطيط علي المستوى المحلي.

ويقصد بالتخطيط القومي

- وضع الخطط القومية علي مستوي الدولة كلها بحيث تنصب علي المجتمع كله باعتباره وحدة متكاملة.
- أما التخطيط على المستوى المحلي
- فهو الذي يتم علي مستوي المجتمعات المحلية لغرض النهوض بتلك المجتمعات. ويرتبط التخطيط المحلي بتنظيمات الإدارة المحلية كمجالس القري والمدن والمحافظات، وتراعي فيه احتياجات البيئات المحلية المختلفة وتنوعها،
- وكثيرا ما تستمد الخطط المحلية اتجاهاتها من الخطة العامة للدولة، مع مراعاة الاحتياجات والإمكانات المحلية المتوفرة.

ويري (أودم Odum) أن التخطيط لا يقتصر علي الجدود القومية، ولا ضير أن يشمل دول العالم وشعوبه، كما يشمل الأقاليم والمدن والمجتمعات المحلية الصغيرة.

- ويذهب بعض المفكرين والباحثين إلي أن مجموعات الدول التي تتقارب في أوضاعها الثقافية والعنصرية والتاريخية والاقتصادية يمكن أن تأخذ بأسلوب تخطيطي مشترك يطلقون عليه (التخطيط علي المستوي القطري).
- ومن أمثلة هذه الدول مجموعة الدول العربية. فعن طريق التضامن العربي بين البلاد يمكن وضع خطة عامة للتنمية في البلاد العربية بغرض تحقيق التكامل بين البلاد العربية جمعاء.
- إن التخطيط علي المستوي الإقليمي إذا كان ضروريا لخلق توازن اقتصادي واجتماعي، فإنه أساسي في المرحلة التي نمر بها علي مستوي المجتمع العربي كله حتي لا نفاجأ بالمتاعب في المستقبل...

أن البلاد النامية في تخطيطها للتنمية ينبغي :

- أن تتجه إلي التخطيط البنائي لتحديث تغييرات جوهرية في البناء الاجتماعي والظواهر والنظم والعلاقات الاجتماعية السائدة،
- وأن تأخذ بالتخطيط الشامل الذي يتم علي مستوي المجتمع بكل أنشطته، وقطاعاته، وألا تقتصر علي نوع واحد من أنواع التخطيط كالتخطيط الطبيعي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي، بل ينبغي أن تأخذ بهذه الأنواع كافة لتحديث تغييرات أساسية في كافة ميادين الحياة، ولتحقق التوازن والتكامل بين مختلف المجالات والميادين،
- كما ينبغي أن تأخذ بنظام التخطيط القومي بحيث توضع الخطط القومية علي مستوي الدولة كلها، مع ضمان مشاركة المجتمعات المحلية في عمليات التخطيط .

- وإذا تعذرت المشاركة في التخطيط من جانب المستويات المحلية بسبب التخلف الثقافي أو الاجتماعي أو بسبب اختلاف إدراك الناس لما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، فلتكن هذه الأسباب في مقدمة الأهداف التي يسعى التخطيط إلي معالجتها والقضاء عليها، حتي يبلغ وعي الناس المرحلة التي تؤهلهم للمشاركة الديمقراطية في أرفع مستوياتها.

### ثانياً: المبادئ والأسس التي يقوم عليها التخطيط:

- التخطيط عملاً علمياً منظماً، يقوم علي تقدير الواقع، ويستهدف تحقيق تنمية سريعة، في إطار من القيم الاجتماعية الرشيدة، فإن من الضروري أن تقوم فلسفته علي:
- مجموعة من المبادئ العلمية والأسس الموضوعية، لتخرج الخطط إلي حيز الوجود متكاملة في وظائفها، متوازنة في أهدافها، محققة الغايات المنشودة، في أقصر وقت ممكن، وبأدنى قدر من الضياع في الموارد المادية والبشرية.

### • تحدد هذه المبادئ والأسس فيما يلي:

#### 1- الواقعية:

- يقصد بواقعية التخطيط وضع الخطط علي أسس علمية، تقوم علي تقدير الإمكانيات للمجتمع، وحصر الاحتياجات الحقيقية للأفراد ثم العمل علي تحقيق أفضل مطابقة ممكنة بين الموارد والحاجات وفقاً لمعايير علمية دقيقة.
- ويتعارض مبدأ الواقعية في التخطيط مع الاتجاهات المثالية التي تتبع عن معتقدات المخطط، والتي تتجه نحو تحقيق أهداف مثالية أقرب ما تكون إلي الأمناني العذبة، والأحلام الجميلة، منها إلي المشروعات الواقعية التي تضع أساساً علمياً لبناء مجتمع سليم.
- وتستلزم واقعية التخطيط تقدير الموارد والحاجات من الناحيتين الاستاتيكية والديناميكية:
- ويقصد بالتقدير الاستاتيكي إثبات الوضع القائم في المجتمع من حيث عدد السكان والتوزيع الجغرافي لهم، وتركيبهم من حيث السن والجنس والماليد والوفيات، ومصادر الثروة، وأنواع النشاط مثل الانتاج والاستهلاك والادخار، والاستثمار، والعمالة والبطالة، والعجز والمرض، والخدمات الاجتماعية، ونظم التعليم والإرشاد، والتسليّة، والترويج، والثقافة والفكر...
- أما التقدير الديناميكي فيقصد به إظهار ما بين هذه القطاعات المختلفة من تفاعل وترابط وتداخل، وتوضيح العوامل المؤثرة في هذه العلاقات، واتجاهات التطور فيها. ويكون ذلك بعمل دراسات واقعية من شأنها الوقوف علي الموارد والحاجات الحقيقية للأفراد.
- ويواجه التخطيط في البلاد النامية مشكلة أساسية تتعلق بعدم معرفة الموارد الحقيقية للبلاد نتيجة للإهمال الطويل، ونتيجة للظروف القاسية التي عاشت في ظلها تلك البلاد طوال فترات الاستعمار والتخلف.
- وللتغلب علي هذه الصعوبة ينبغي الاهتمام بأجهزة البحث العلمي والإحصاء حتي يتسنى وضع الخطط علي أساس علمي يقوم علي تقدير الواقع والممكن بطريقة موضوعية سليمة.

#### 2- الشمول:

- يقصد بهذا المبدأ وضع الخطط الشاملة التي تتناول مختلف القطاعات الوظيفية القائمة في المجتمع دون الإخلال بمبدأ التوازن الجغرافي.
- فالمخطط الاجتماعي -مثلاً- ينبغي أن يضع في اعتباره ضرورة شمول الخطة علي الجوانب التعليمية والثقافية والصحية والترويحية والأسرية والدينية وغيرها من جوانب الحياة الاجتماعية لما بينها من ترابط وتساند وظيفي.

- يضاف إلي ذلك أن وضع البرامج والمشروعات ينبغي أن يتم علي مستوي جميع المناطق الجغرافية حتي يمكن تجنب اختلال التوازن الجغرافي للنمو. ويقصد باختلال التوازن الجغرافي وجود وحدات إدارية أو مناطق جغرافية في المجتمع أقل تقدما من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية عن غيرها من المناطق.
- نجد في تاريخ البلاد المتقدمة مثلا واضحا لمشكلة اختلال التوازن الجغرافي للنمو، فمنذ أن قامت الثورة الصناعية في إنجلترا في الثلث الأخير من القرن الثامن عشر ثم انتقلت منها إلي بقية بلدان أوروبا وسائر أجزاء العالم، كان هناك اتجاه واضح في أغلب البلاد الرأسمالية نحو تركيز الصناعة والخدمات في بعض المدن الكبرى دون غيرها من المناطق.
- ترتب علي ذلك أن أصبحت هذه الدول تعاني حتي اليوم من مشكلة اختلال التوازن الجغرافي للنمو.
- في إيطاليا -مثلا- يلاحظ أن الشمال أكثر تقدما من الجنوب، كذلك الحال بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية التي تختلف فيها المناطق الجنوبية المعروفة باسم (Old South) وفي إنجلترا ما يزال اصطلاح المناطق المتخلفة (Underdeveloped areas) يطلق علي المناطق التي لم تصل بعد إلي المستوي الذي بلغته غيرها من المناطق الصناعية المتقدمة
- ولذلك تبذل محاولات كثيرة في الوقت الحالي لمعالجة هذا الوضع عن طريق وضع برامج مكثفة للنهوض بالمناطق المتخلفة.
- أثبتت التجربة أن اختلال التوازن الجغرافي له مساوئه علي المجتمع من حيث إن المناطق الأقل تقدما تعتبر مناطق طاردة للسكان:
- علي حين أن المناطق المتقدمة تعتبر مناطق جاذبة للسكان مما يترتب عليه حدوث ظاهرة الهجرة بأعداد ضخمة، وبطريقة غير مخططة إلي المناطق المتقدمة.
- وغالبا ما يصحب هذه الظاهرة حدوث مشكلات اجتماعية كثيرة كمشكلة الإسكان والمواصلات، وغيرها من المشكلات الصحية التي تنشأ نتيجة للازدحام الشديد، ومشكلات سوء التكيف الاجتماعي
- أن الزيادة السكانية السريعة في المناطق المتقدمة تؤدي إلي زيادة تكاليف الخدمات العامة التي تؤديها الدولة كإنشاء المدارس والمستشفيات وإقرار العدالة والمحافظة علي الأمن
- كما تؤدي إلي ضياع وقت العاملين في تلك المناطق في الانتقال إلي أماكن العمل، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلي زيادة يوم العمل فترة تتراوح بين ساعة أو ساعتين تبعا للمسافة بين محل الإقامة، ومكان العمل.
- بشكل عام يمكن القول بأنه ليس من العدالة في شيء أن يعيش أبناء الوطن الواحد في مستويات مختلفة من المعيشة.
- وإذا كان جميع أفراد المجتمع يخضعون لنفس أنواع ومعدلات الضرائب، فلا بد وأن يستفيدوا جميعا وبنفس القدر من الخدمات التي تقدمها الدولة، والتي يتم تمويلها من حصيلة الضرائب التي يسهم جميع أفراد المجتمع في دفعها.

### 3- التكامل:

- يجب أن يحكم مشروعات الخطة الترابط والانسجام، وأهم مظاهر الترابط تحقيق التكامل الرأسي والأفقي علي مستويات مختلفة لمشروعات الخطة.
- فإذا قرر المخطط مثلا إنشاء مصنع في منطقة ما، فإن مبدأ التكامل يقضي بأن لا ينظر المخطط إلي إنشاء المصنع باعتباره مجرد وحدة إنتاجية تهدف إلي تحقيق غايات اقتصادية فحسب،
- بل إن من الضروري أن يدخل في اعتباره أهمية الترابط بين المصنع وبين غيره من المؤسسات الاقتصادية القائمة في المجتمع، وضرورة التكامل بين هذه المؤسسات الاجتماعية التي تقوم بتوفير الخدمات التعليمية،

والصحية، والسكنية المناسبة للعاملين في ذلك المصنع حتي يتسنى تهيئة الظروف الملائمة لنجاح العمل مع مراعاة راحة العاملين في المصنع.

- أن التخطيط المتكامل جعل التغيير لا يتم في جانب واحد فقط، بل تعداه إلي بقية جوانب الحياة الاجتماعية، كأشآت المساكن، والمستشفيات، والمدارس، وتراعى كمية المواد الغذائية، والتموينية، وسائل المواصلات، و الأندية ودور الملاهي، والفنادق، وغيرها.
- وهذا التكامل في التخطيط هو الذي يؤدي إلي نجاح الخطط، ويجنبها كثيرا من العثرات.
- أن من الضروري علي المخطط أن ينظر إلي عناصر الحياة الاجتماعية، باعتبارها كلا متكاملأ أخذاً بمبدأ التكامل والتساند الوظيفي بين الظواهر الاجتماعية المختلفة، وضمانا لوضع خطط متكاملة لا يشوبها نقص، أو يعتريها قصور.

#### 4- الاستمرار والتجدد:

- من الضروري عند وضع الخطط مراعاة مبدأ الاستمرار والتجدد بمعنى ألا تنفصل أية مرحلة من مراحل التخطيط عن المراحل التالية لها، فمرحلة الإعداد والتصميم لا تنفصل عن مرحلة التنفيذ، وهذه بدورها لا تنفصل عن مرحلة المتابعة والتقييم.
- ولذا ينبغي الربط بين هذه المراحل بطريقة عضوية ضمانا لاستمرار العمل، وفائه بالغايات المنشودة.
- ويظهر التجدد في التخطيط الاجتماعي، إما داخل العملية التخطيطية الواحدة بأن يعمل المخطط علي البدء في وضع الخطة الثانية بمجرد دخول الخطة الأولى في مرحلة التنفيذ،
- أو عن طريق تعديل أساليب التخطيط وأجهزته من مشروع إلي آخر بحسب طبيعة المشروعات والبرامج من ناحية ووفقا للظروف الزمانية والمكانية المحيطة بها من ناحية أخرى.

#### 5- التنسيق:

يعتبر التنسيق من المبادئ الرئيسية للتخطيط ، ويكون التنسيق علي مستويين:

أولهما: التنسيق بين الأهداف التي ترمي الخطة إلي تحقيقها.

وثانيهما: التنسيق بين الوسائل والإجراءات والسياسات اللازمة لتنفيذ الخطة وإمكان تحقيق أهدافها.

بالنسبة للأهداف، فمن المعروف أن لكل خطة أهدافا أساسية، وأخرى فرعية، كما أن لها أهدافا استراتيجية، وأخرى تكتيكية، ويستلزم تحقيق تلك الأهداف التنسيق بينها بحيث لا تكرر الجهود دون ما حاجة إلي هذا التكرار، أو تتداخل إلي الحد الذي يحول دون بلوغ مستوي المواعمة المثمرة بين الموارد والحاجات، أو تتضارب بحيث تتجاذب المشروعات قوي متعارضة تؤثر في نتائجها أو تقضي عليها قضاء كليا.

وأما بالنسبة للوسائل والإجراءات والسياسات اللازمة لتنفيذ الخطة، فإن التنسيق بينها يعتبر كذلك أمرا ضروريا باعتبارها وسائل مؤدية إلي تحقق الأهداف العامة للمجتمع.

#### 6- المرونة:

- التخطيط عمل يتعلق بالمستقبل، ولكي يكون فعالا يجب أن يكون شاملا وصادرا عن هيئة مركزية.

- والتخطيط الشامل عملية ضخمة نظرا لتشابك نواحي النشاط الإنساني. لهذه الأسباب فإن التخطيط قد يتعرض لارتكاب أخطاء من الصعب إدراكها مقدما ولا سيما في البلاد التي تكون فيها أجهزة البحث والإحصاء متخلفة كما هو الحال في أغلب البلاد النامية.
- وإزاء هذه الصعوبات التي تكتنف عملية التخطيط ينبغي مراعاة مبدأ المرونة عند وضع الخطة بحيث تكون عناصرها قابلة للتغيير والتبديل بناء علي ما تسفر عنه الحقائق الواقعية، وما تأتي به المفاجآت التي قد يكون من العسير التنبؤ بها.
- ينبغي عند إعداد الخطة مراعاة مبدأ المرونة الزمانية والمكانية.
- ويقصد بالمرونة الزمانية مراعاة مبدأ التغيير الاجتماعي التلقائي الذي قد يحدث خلال المجال الزمني المحدد لتنفيذ الخطة،
- أما المرونة المكانية يقصد بها أن يكون التخطيط الذي يوضع علي المستوى القومي قابلا للتنفيذ في المستوى المحلي مع تعديلات طفيفة تستلزمها ظروف المجتمع المحلي أو خصائصه المميزة له.
- وبالمثل يمكن للتخطيط الذي يوضع علي المستوى المحلي أن تراعي فيه الظروف والخصائص العامة للمجتمع الكبير، وبحيث يكون قابلا للتنفيذ مع إدخال التعديلات الطفيفة التي تقتضيها ظروف المجتمعات المحلية الأخرى، في حدود الإطار العام للخطة التي يراعي في إعدادها وتصميمها الاعتبارات المكانية التي تضم الوطن الواحد.

- تقوم فلسفة التخطيط علي أن الإنسان في مواجهته لقوي الطبيعة والمجتمع يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجهود واع لإشباع حاجاته، والإبقاء علي كيانه ووجوده.
- فالإنسان ككائن مفكر يقف من الطبيعة موقفا سلبيا، ولا يستكين لها، وإنما يؤثر فيها ويتفاعل معها، ويعمل علي تغيير الظروف المحيطة به لخدمة أغراضه وإشباع حاجاته..
- والإنسان إذ يقوم بجهد واع إنما يتصور مقما الكيفية التي يبذل بها جهده، والغاية التي سيصل إليها نتيجة لبذل هذا الجهد، والوسيلة المناسبة التي تمكنه من تحقيق الغاية التي ينشدها، وفي هذا المعني يقول أرسطو إن (الإنسان كائن مخطط)
- لو استعرضنا حياة المجتمعات في العصور التاريخية المختلفة لوجدنا أنه في المرحلة السابقة علي الرأسمالية كانت وسائل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية تكتشف وتستقر عن طريق التجربة الجماعية التي تتكون أثناء القيام بالعمل الاجتماعي، وهذه التجربة كانت تكتشف الوسائل، وتقدر مدي فعاليتها، وتلفظ ما عداها.
- علي هذا النحو كانت تتم عملية (اختيار طبيعي) لوسائل تحقيق الغايات ، فإذا ما استقرت الغايات وتحددت معها الوسائل التي تقابلها، انتقلت عبر الأجيال عن طريق التقاليد دون تحليل رشيد لهذه الوسائل أو تلك الغايات
- أما في ظل الرأسمالية فإن النشاط الاقتصادي والاجتماعي يتم عن طريق ترك الحرية للقوي الاقتصادية والاجتماعية، وما يعنيه ذلك من أن التوازن الاقتصادي والاجتماعي عملية تلقائية تتم دون تدخل من جانب الإنسان،
- في مجال النشاط الاقتصادي مثلا يصبح الهدف الأساسي تحقيق الربح المادي، كما أن الوسائل التي تتبعها الوحدات الانتاجية -وهي وحدات فردية- لا تتحدد وفقا للتقاليد، وإنما تتحدد وفقا لاختيار رشيد، يهدف إلي التعرف علي الوسيلة التي تحقق أحسن نتيجة بأقل تكلفة.
- وهنا تظهر أول مناسبة لتطبيق مبدأ العقلانية (rationality) ومؤدي هذا المبدأ هو (تخير الوسيلة التي تحقق أفضل نتيجة بأقل تكلفة ممكنة).
- فالأمر هنا يتعلق باختيار لغاية معينة، ثم اختيار الوسيلة التي تحقق هذه الغاية بأقل تكلفة، أي أن الأمر يتعلق بخطة.
- يطرح المفكرون الاشتراكيون -في هذا المجال- سؤالا هو:
- هل من الممكن اعتبار أي خطة تتعلق بنشاط اقتصادي أو اجتماعي خطة بالمعني الذي يستخدم الآن في مجال التفرقة بين مجتمع مخطط وآخر غير مخطط؟
- يجيب هؤلاء المفكرون علي ذلك السؤال بالنفي، لأن الخطة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت شاملة لمختلف قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية أو علي الأقل للقطاعات التي تلعب الدور الاستراتيجي في حياة المجتمع، وهذا ما لا يحدث في المجتمعات الرأسمالية، ولا يتوفر إلا في المجتمعات الاشتراكية وحدها.

• في المجتمعات الاشتراكية تأخذ الخطة في الاعتبار الحياة المستقبلية للجماعة، وتسعى إلى ترشيد موارد الجماعة بطريقة تمكنها من تحقيق الأهداف المبتغاة لصالح الطبقات صاحبة المصلحة الحقيقية في المجتمع،

• يستلزم التخطيط الاشتراكي أيضا سيطرة الجماعة على الموارد الانتاجية، وإحلال القرارات الجماعية محل القرارات الفردية المتعلقة باستخدام تلك الموارد، وهذه الشروط لا تتوافر إلا في المجتمعات الاشتراكية وحدها.

مرحلة الاكتشاف عن طريق الصدفة أو عن طريق المحاولة والخطأ

• - في هذه المرحلة كانت الجماعات البدائية تستجيب للمؤثرات البيئية المختلفة التي تحيط بها وفقا للعادات التي تكونت لديها، والتقاليد التي انتقلت إليها من الأجيال السابقة.

• وكانت الاكتشافات التي تتم عن طريق الصدفة -وهي التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات

• الإنسان في تلك المرحلة كان يكتشف -بطريقة عرضية- بعض الأفعال التي تلائم المواقف التي تواجهه، فيحاول أن يذكرها ليستفيد بها في تدبير أموره، والتغلب على مشكلات حياته، ولم يحاول الإنسان في تلك المرحلة أن يتفهم ظواهر الطبيعة لإمكان السيطرة عليها، أو توجيهها لخدمة غايات معينة، وإنما كان يكتفي بالحرص على ما توصل إليه من اكتشافات عن طريق الصدفة، والمحافظة على ما انتقل إليه من خبرات السابقين.

• وكان الأفراد ينظرون إلى تلك الخبرات نظرة قداسة وتقدير.

• وكانوا يتصرفون وفقا لها دون أن يحيدوا عنها، فإذا ظهرت مواقف جديدة، أو تغيرت الأوضاع المحيطة بهم كان عليهم أن يكتشفوا بأنفسهم الحلول الملائمة للمواقف والأوضاع الجديدة عن طريق المحاولة والخطأ.

• يري (مانهايم) أن ذلك النوع من التفكير كان يسود المجتمعات البدائية التي يعتمد فيها الأفراد على الالتقاط والصيد.

مرحلة الاختراع:

• في هذه المرحلة التي يطلق عليها (مانهايم) مرحلة الاختراع، كان الإنسان يتصور هدفا محددا، ثم يفكر فيه مقدما، ويسعى إلى بذل الجهد، وتحديد نوع النشاط الذي يمكنه من تحقيق ذلك الهدف خلال مرحلة زمنية معينة.

• كانت المواقف التي يفكر فيها الإنسان محدودة للغاية، ومرتبطة بغايات قريبة، واستطاع الإنسان أن يتحرر إلى حد ما من طغيان الطبيعة، ويقلل من اعتماده الكبير عليها بفضل التقدم التكنولوجي الذي ارتبط باستخدام المحراث واستئناس الحيوان، واستخدام البخار والكهرباء.

• ولما كانت الاختراعات تتم في إطار اجتماعي معين، فإن عملية الاختيار الطبيعي (natural selection) كانت تقوم بدور كبير في الإبقاء على اختراع معين، أو إسقاطه من الإطار الثقافي العام بحيث لا يتعدى حدود المرحلة التاريخية التي ظهر فيها.

• يعني هذا أن نمط التفكير في تلك المرحلة كان مرتبطا بأهداف محدودة وبواقع اجتماعي معين. مرحلة التخطيط:

• تنتقل المجتمعات في هذه المرحلة إلى مرحلة التنظيم المتعمد، والتخطيط الجماعي (Planen)، ويسودها التفكير الموضوعي الذي يهدف إلى التعرف على العلاقات القائمة بين الظواهر والنظم الاجتماعية.



- ففي الماضي- كما يقول مانهايم – كانت هذه العلاقات تفسر وفقا للصدفة، أو وفقا لمنطق السبب والنتيجة، أو بمقتضى عمليات الصراع والمنافسة والاختيار الطبيعي، غير أن الإنسان في هذه المرحلة يسعى إلي سد الثغرات القائمة محاولا إدراك الصلات والعلاقات القائمة بين الظواهر.
- ويترتب علي ذلك ظهور أنماط جديدة للتفكير، وهذه الأنماط الجديدة لا تقتصر علي اختراع آلة، أو تنظيم جيش، وإنما تهدف إلي تصور التغيرات الهامة التي يمكن أن تحدث في الحياة الاجتماعية ككل، كما أنها تسعى إلي السيطرة والتأثير علي مجري الحوادث الاجتماعية من مركز رئيسي وطبقا لخطة محدودة.
- ومن الموضوعات التي ما تزال حتي اليوم مثار جدل ونقاش بين المفكرين الاجتماعيين العلاقة بين فلسفة التخطيط والحرية، فالأصل في التخطيط أنه يضع مصلحة المجتمع ككل فوق الاعتبارات الفردية والمصالح الشخصية لتحقيق معدلات سريعة ومنتظمة للنمو، واستغلال موارد المجتمع والاستفادة بها علي الوجه الأكمل. ولذا فإنه يضع قيودا على الأفراد والمنظمات في عمليات الإنتاج والاستهلاك.
- ومن هنا يذهب بعض المفكرين إلي أن فلسفة التخطيط تتعارض مع منطق الحرية
- لأنها –في نظرهم- تقوم علي السيطرة والتحكم في مصائر الأفراد والجماعات، وتضع القيود التي تحد من نشاطهم وحركتهم،
- ويتمادى بعضهم في وصف التخطيط بأنه (الطريق إلي العبودية)
- فإلي أي مدي يمكن الموافقة علي هذا الرأي؟
- إن الحكم السابق لا ينبغي أن يؤخذ به علي إطلاقه، فالقضايا الاجتماعية ذات طبيعة نسبية تختلف النظرة إليها باختلاف المكان والزمان.
- قضية الحرية – شأنها شأن بقية القضايا الاجتماعية – لا يمكن النظر إليها، أو الحكم عليها مجردة من أبعادها المكانية والزمانية،
- مفهوم الحرية في النصف الثاني من القرن العشرين يقوم علي أسس مغايرة لما كان يقوم عليه خلال القرن التاسع عشر، والمفهوم الاشتراكي للحرية – الذي يقيم الحرية السياسية علي أسس اقتصادية واجتماعية – يختلف عن المفهوم الرأسمالي للحرية.
- يذهب (مانهايم) إلي أن مضمون الحرية يختلف باختلاف مراحل التطور التي مرت بها المجتمعات المختلفة.
- ففي مرحلة الاكتشاف عن طريق الصدفة كانت الحرية تعبر عن نفسها عن طريق استجابات الإنسان للمؤثرات البيئية المحيطة به، وكان شعور الإنسان بالحرية يتوقف علي مدي إحساسه بعدم وجود عوائق أو عقبات تقف في سبيله، أو تمنعه من تحقيق رغباته، فالإنسان يشعر بتهديد لحيته إذا منع من التفاعل مع الأشياء والمواقف المختلفة،
- فمعني الحرية في تلك المرحلة هو ألا يكون الإنسان مهتدا في محاولاته للتكيف مع ذاته أو مع الظروف البيئية المحيطة به.
- في مرحلة الاختراع تحرر الإنسان من طغيان الطبيعة وقلل من اعتماده عليها بفضل التقدم التكنولوجي الذي أحرزه غير أنه بدأ يشعر بارتباطه بظواهر المجتمع ونظمه، وما تفرضه عليه من جبر وإلزام.
- ولذا فإن حرية تلك المرحلة كانت تعتمد علي قدرة الإنسان علي تحقيق التكيف الاجتماعي والثقافي دون أن توجد عقبات تحول بينه وبين التكيف للأوضاع الاجتماعية القائمة، أو تحد من قدرته علي الاختراع.

- أما في مرحلة التخطيط فإن الحرية لا تعني سيطرة الهيئات والمنظمات الفردية، وإنما تعني تنظيم حياة الأفراد داخل إطار النظام الاجتماعي الذي وضعته الجماعة بشرط أن يكون هؤلاء الأفراد هم الذين حددوا هذا الإطار
- ويرى-مانهايم- أن التخطيط يضمن وجود الحرية، وكل قيد يفرض عن طريق الأفراد، أو المنظمات الفردية قد يهدم الخطة كلها، ويعيد المجتمع إلي المرحلة السابقة التي تعتمد علي المنافسة والسيطرة. وهو يرى أن المجتمع الرأسمالي -غير المخطط- لا يعتبر الشكل الأساسي الذي يحتوي علي أرفع مستوى من مستويات الحرية. فالحرية في (المجتمع الرأسمالي الحر) غالبا ما تكون مكفولة للطبقة الرأسمالية التي تتحكم في مجالات المال والأعمال، كما أن هذه الطبقة لما لها من سلطان كبير ونفوذ عظيم علي جماهير الشعب تصبح صاحبة السلطة في المجتمع.
- أما طبقة الذين لا يملكون فإنهم يجدون أنفسهم في موقف يجبرهم علي الخضوع للضغط الواقع عليهم. ومن ثم فإن هذا النظام لا يحقق الحرية إلا للأقلية المسيطرة علي الحياة الاقتصادية في المجتمع، ويترتب علي ذلك أن تتعثر مشروعات الإصلاح التي تستهدف رفاهية الشعب لأن فيها إضرارا بمصالح الرأسماليين.
- ويقول (مانهايم) أن ظهور الحرية المخططة لا يعني إلغاء كل أشكال الحرية الأخرى التي ظهرت في الراحل التاريخية السابقة، وإنما يمكن أن تبقّي بعض أشكال التكيف القديمة وتستمر، وبالتالي تكون إحدي الضمانات المهمة للحرية في المجتمع المخطط.
- ولضمان الديمقراطية والحرية في عمليات التخطيط يمكن البدء بوضع الخطة في المستوى المحلي، ثم التدرج بها لتصل إلى المستوى المركزي حيث تدرس وتقرر البرامج والمشروعات داخل إطار الخطة الشاملة، وفي حدود الأهداف القومية العامة، والإمكانات المادية والبشرية والفنية المتوفرة،
- كما يمكن وضع الخطط في المستوى المركزي، ثم توزع إلي خطط إقليمية تناقشها وتقررها المستويات المحلية. أي أن التخطيط، لكي يكون صورة معبرة عن آمال الجماهير ورغباتهم، ينبغي أن يسير في خطواته بين المستويات المحلية والمستوي القومي في نمط من اللامركزية والمركزية بحيث يستهدف في النهاية الصالح العام، ويحقق الخير لأكبر عدد ممكن من الأفراد.
- بالخلاصة يمكن القول بأن فلسفة التخطيط لا تتعارض مع منطق الحرية، ومن الممكن وضع الخطط وتنفيذها في إطار ديمقراطي دون إخلال بمبدأ الحرية.
- إذا توفرت جملة من الشروط حسب «لورين» أمكن تحقيق وضع الخطط وتنفيذها في إطار ديمقراطي يحقق الحرية لمختلف الأفراد والجماعات، ويضمن العدالة في توزيع الخدمات في النطاق القومي والمحلي،
- وعلي حد قوله: إننا إذا حققنا هذه الشروط فقد حققنا النظام الديمقراطي،
- ويمكننا برأيه كذلك أن نحقق التخطيط الديمقراطي إذا وضعنا خططنا في ضوء المتطلبات والشروط المشار إليها.
- ناقش (لوروين Lorwin) القضية وانتهى إلي أن مبادئ الحرية والديمقراطية والكفاية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية يمكن أن تتحقق عن طريق التوجيه الاجتماعي للنشاط الاقتصادي،
- أي عن طريق الانتقال من مبدأ الحرية الاقتصادية إلي مبدأ التخطيط،
- يقول: إن الصفة الضرورية لقيام الديمقراطية هي العمل علي إقامة ظروف اقتصادية واجتماعية تمكن الفرد من التمتع بالكرامة الذاتية، وتساعد علي إشباع حاجاته وتحقيق رغباته في حدود إمكانياته.

- من الضروري أن تتماشى فلسفة التخطيط في البلاد النامية مع الاعتبارات الإنسانية، فالتنمية التي حدثت بأوروبا نتيجة الثورة الصناعية الأولى لم تكن تنمية إنسانية لأنها استغلت الطبقة العاملة لصالح الطبقة الرأسمالية..
- فالأجور كانت منخفضة، والعمال كانوا يعيشون في ظروف معيشية قاسية.. وساعات العمل كانت طويلة مضمية.. وكان هناك تشغيل للنساء والأطفال دون اهتمام براحة العاملين أو مراعاة لظروفهم وأحوالهم الصحية والمعيشية
- يقول أحد العمال:  
حين كان طفلي في السابعة من عمره، كنت أضطر إلي أن أحمله علي ظهري ذهابا وإيابا فوق الجليد- وكان يشتغل ست عشرة ساعة في اليوم الواحد، وغالبا ما كنت أركع إلي جانبه أطعمه وهو واقف إلي جانب الآلة إذ لم يكن يستطيع أن يغادر مكانه.
- ويقول أحد الأطفال:  
كنا نشتغل حتي التاسعة مساء في الشتاء الماضي، وحتى العاشرة في الشتاء الذي سبقه، وكنت خلال الشتاء الماضي أصرخ من الألم في قدمي.
- ونستطيع أن نقول أيضا إن الدول الأوروبية اعتمدت علي استغلال المستعمرات، ولذا فإن تجربتها للتنمية لم تقم علي أساس إنساني لأنها اعتمدت علي استغلال الطبقة العاملة في الداخل، واستغلال المستعمرات في الخارج.
- كما أن بعض الدول الاشتراكية أقامت خططها للتنمية علي أساس التضحية بالأجيال الحاضرة في سبيل الأجيال المستقبلية..

#### الخاتمة

إن التجارب الرأسمالية في التقدم تلازمت تلازما كاملا مع الاستعمار، فلقد وصلت بلدان العالم الرأسمالي إلي مرحلة الانطلاق الاقتصادي علي أساس الاستثمارات التي حصلت عليها من مستعمراتها.

- إن عصور القرصنة الاستعمارية التي جري فيها نهب ثروات الشعوب لصالح غيرها بلا وازع من القانون أو الأخلاق قد مضي عهدها.
- ويشير الباحث إلي أن التقدم الذي حدث في بعض الدول تحت ضغط تطبيقات تمييزية مضت إلي حد التضحية بأجيال حية في سبيل أجيال لم تطرق بعد أبواب الحياة لم تعد تسمح به طبيعة العصر.
- من الضروري أن تقوم فلسفة التخطيط للتنمية علي أسس إنسانية عادلة،
- وليس من حق الدول أن تضع خططها للتنمية معتمدة علي استغلال طبقة معينة أو علي أساس التضحية بالجيل الحاضر في سبيل أجيال لم تطرق بعد أبواب الحياة
- خاصة وأن الأجيال الحاضرة في الدول النامية عاشت تحت ضغط الحاجة، وقاست مرارة الحرمان، وباتت تتطلع إلي غد أفضل، ومستقبل أكثر أمنا ورفاهية.

## مراحل التخطيط الاجتماعي وخطواته ج1

يتفق أغلب العاملين في مجالات التخطيط علي أن التخطيط للتنمية يمر في مجموعة من المراحل هي: وضع الخطة, وتنفيذها, ومتابعتها, وتقويمها. وقد يبدو هذا التقسيم مفيدا من وجهة النظر التحليلية, غير أن الواقع العملي يشير إلي تداخل هذه المراحل وتشابكها بحيث يتعذر وضع الحدود والفواصل القاطعة فيما بينها, فالمخطط الاجتماعي حينما يبدأ في وضع الخطة لا يقف به الأمر عند المستوي الفكري, بل يحاول الربط بين المجال الفكري ومجال التنفيذ, محاولا تفهم الظروف التي يعمل في ظلها, ومقدرا الامكانيات المتوفرة لديه, والصعاب التي يحتمل أن تواجهه, حتي يستطيع أن يضع خطة متكاملة الوظائف, متوازية الأهداف, ثم إن نجاح الخطة يستلزم متابعتها وتقويمها عند البدء في تنفيذ مشروعات التنمية لمعرفة ما تحدثه من تغييرات, والوقوف علي ما يعترض سبيلها من صعوبات.

ومع الاعتراف بأن عمليات التخطيط متشابكة الجوانب, متماسكة الحلقات, تتصل فيها المقدمات بالنتائج, كما ترتبط فيها النتائج بالمقدمات, فإننا نعرض لها في هذا المجال وفقا للتقسيم الذي جري عليه العرف السائد, وذلك علي سبيل التحليل في مجال الدراسة لا في مجال الواقع.

### أولاً: وضع الخطة ثانياً: تنفيذ الخطة ثالثاً: المتابعة رابعاً: التقويم

### أولاً: وضع الخطة

ويري (أوسكار لانج) أن وضع الخطة يستلزم مواجهة مشكلتين: إحداهما مشكلة الاختيار والأخرى مشكلة التدبير).

- يقصد بمشكلة الاختيار تحديد أهداف الخطة سواء أكانت أهدافاً أولية أو مشتقة, أم مشكلة التدبير فيقصد بها دراسة واختيار كافة التدابير والإجراءات اللازم توفرها لتحقيق تلك الأهداف.
- ومع اختلاف المسميات التي يطلقها المفكرون الاجتماعيون علي الخطوات التي تمر بها مرحلة وضع الخطة, فإن الاختلاف علي جوهر هذه العمليات ليس كبيراً ومن الممكن تحديد هذه الخطوات فيما يلي:

#### أ- جمع البيانات الأساسية.

- لا بد لأجهزة التخطيط من أن يتوافر لديها قدر كاف من البيانات عن ظروف المجتمع وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية حتي تستطيع أن تقترح الأهداف الأولية للخطة بصورة واقعية تجعلها قابلة للتنفيذ.
- ويمكن الحصول علي البيانات الأساسية بالرجوع إلي السجلات الإحصائية, أو بإجراء دراسات وبحوث اجتماعية تفيد في التوصل إلي المعلومات والحقائق التي لا يمكن معرفتها أو التوصل إليها بالرجوع إلي السجلات.

#### يتطلب التخطيط للتنمية الاجتماعية توفر الإحصاءات التالية:

- 1- إحصاءات السكان, تتضمن بيانات عن السكان من حيث عددهم, والخصائص المميزة لهم كفئات العمر, والنوع, والحالة المدنية, والحالة العلمية, والدينية, والجنسية, وغير ذلك من الأصناف والخصائص التي تساعد علي إعطاء صورة كاملة عن البناء الديموجرافي للمجتمع, يضاف إلي ذلك بيانات عن الهجرة الداخلية والخارجية, مع تصنيف فئات المهاجرين من حيث النوع والسن.

**2- إحصاءات المواليد والوفيات:** تتضمن بيانات عن المواليد من حيث النوع, وترتيب الفرد في الأسرة, وتصنيفهم حسب النوع, و سن الأم, وكذلك بيانات عن الوفيات مع تصنيفها حسب النوع وسبب الوفاة.

**3- إحصاءات القوة العاملة:** تنقسم القوة البشرية في المجتمع إلي مجموعتين: إحداهما داخل قوة العمل, والأخرى خارجها.

- ويقصد بمجموعة قوة العمل جميع الأفراد الذين يساهمون فعلا بمجهوداتهم الجسمانية أو العقلية في أي عمل يتصل بإنتاج السلع أو الخدمات أو الذين يقدرون علي أداء هذا العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه.
- أما المجموعة التي تقع خارج قوة العمل فتتضمن علي الأفراد القادرين علي العمل ذهنيا وجسمانيا ولكنهم لا يعملون ولا يبحثون عن العمل المستمر سواء بسبب عدم رغبتهم فيه, أو لاستغنائهم عن التكسب عن طريق العمل, أو بسبب عدم إمكانهم الدخول في ميدان العمل لأسباب أخرى غير كبر السن أو العجز أو الطفولة, من بين هؤلاء ربات البيوت, وغيرهن من الإناث المتفرغات للأعمال المنزلية, والطلبة, وأرباب المعاشات, والزاهدين في العمل, ونزلاء السجون ومؤسسات الخدمات العامة.
- ولما كانت القوة العاملة تتألف من مجموعة مركبة من الأفراد من حيث السن والجنس والحالة الوظيفية, فإن من الضروري الحصول علي بيانات عنها منصفة طبقا لخصائصها المميزة, وهناك تصنيفات دولية متعارف عليها بشأن الطريقة التي يجب أن يصنف بها السكان الذين هم في سن العمل

**4- إحصاءات التعليم:** وتشمل عدد المدارس والفصول والطلبة في كل مرحلة من مراحل التعليم, وعدد المدرسين والمدرسات, ومؤهلاتهم ومستوياتهم العلمية, وعدد الكليات والمعاهد العليا, وأنواع التخصصات بكل كلية أو معهد علمي.

**5- الإحصاءات الصحية:** وتشمل عدد المستشفيات وعدد الأسرة فيها, وعدد المرضى مقسمين حسب السن والنوع, كما تشمل بيانات عن عدد الأطباء ومساعدتهم والممرضين والمرضات والأجهزة الطبية المتوفرة.

**6- إحصاءات الإسكان:** وتشمل بيانات الوحدات السكنية وتقسيمها حسب المستويات الاقتصادية إلي إسكان فوق المتوسط, ومتوسط, واقتصادي, وتقسيمها حسب المناطق الجغرافية إلي إسكان حضري وريفي, كما تشمل كذلك بيانات عن عدد الأفراد في كل وحدة سكنية.

**7- إحصاءات الخدمات الاجتماعية:** وتتضمن بيانات عن كل ما يتعلق برعاية الطفولة والشباب والمسنين وذوي العاهات, والمؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات في القطاعات الريفية والحضرية كالوحدات الاجتماعية والجمعيات التعاونية الزراعية, إلي غير ذلك من مؤسسات.

**8- إحصاءات الإعلام والسياحة:** وتتضمن بيانات متعلقة بالإذاعة والتلفزيون والمسرح والسينما, وبيانات عن عدد السياح وجنسياتهم, وعدد الفنادق, ومستوياتها الاقتصادية, وعدد الأسرة بكل منها.

ويقترح (لوبريتون) و(هينج) عدة شروط ينبغي توفرها في البيانات الإحصائية اللازمة لعمليات التخطيط, وهذه الشروط يمكن النظر إليها علي أنها مثل أعلى ينبغي الاقتراب منه بقدر الإمكان, وفيما يلي أهم هذه الشروط:

**1- الشمول :** يتطلب التخطيط وفرة في البيانات عن ظروف المجتمع وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ولما كانت عمليات التنمية الاجتماعية متشعبة الجوانب, متعددة الأبعاد, فإن من الضروري أن تغطي تلك البيانات مختلف الجوانب التي تشتمل عليها كافة قطاعات الحياة الاجتماعية حتي يمكن وضع الخطة علي أساس علمي متكامل.

**2- الخصوصية:** أي أن البيانات ينبغي أن تتعلق بالجوانب المطلوبة وحدها, وكلما زادت خصوصية كل مجموعة من البيانات زادت أهميتها العلمية, وأمكن الاستفادة بها بطريقة مباشرة.

**3- الكفاية والاكتمال :** بمعنى أن البيانات المطلوبة لمختلف المجالات ينبغي أن تكون كاملة ولا تنطوي علي أي ثغرات. وقد يحدث القصور في هذا الجانب نتيجة لعدم وجود بعض البيانات المطلوبة, أو لعدم توفر العدد الكافي من الباحثين والخبراء, أو نتيجة لقصور في أعدادهم, أو لعدم توفر الوقت والإمكانات المادية المخصصة لجمع البيانات.

**4- المرونة :** ينبغي أن تكون البيانات الإحصائية معدة بطريقة تسمح باستنباط معلومات جديدة منها, وذلك عن طريق إدماج بعض البيانات الإحصائية, أو تحليها باستخدام الأساليب الرياضية.

**5- الدقة :** فمن الضروري أن تكون البيانات واقعية تعبر عن أشياء ووقائع لها وجود حقيقي, ولا تحتوي علي بيانات متكررة.

- أما عن البيانات لأخري التي تلزم لعمليات التخطيط والتي لا يتيسر الحصول عليها عن طريق الرجوع إلي الإحصاءات, فيمكن الحصول عليها بإجراء بحوث اجتماعية تفيد في التعرف علي الأهداف المختلفة للأفراد والجماعات, وقياسها كما وكيفا,
- وترتيبها حسب أولويتها, والتعرف علي ميول الأفراد واتجاهاتهم, والوقوف علي المشكلات الاجتماعية القائمة, وتحديد ممدى تأثيرها في المجتمع, والتعرف علي الجماعات المهمة بحل هذه المشكلات وتقدير الموارد والإمكانات, التي يمكن استخدامها لعلاج المشكلات ثم اقتراح الحلول لها.
- أن الأنماط الحضرية في المدينة لها القدرة علي أن تنفذ إلي المجتمعات المحلية, وأن تؤثر في عاداتها ومشاعرها وذلك عن طريق المحاكاة, والتقليد..
- ولو درس الوضع في بلد متخلف علي ضوء البلاد المتقدمة لوجد أن المقارنة تخلق في الدول المتخلفة الرغبة في مستوي معيشة أعلى, وفي الاستمتاع بسلع الاستهلاك الحديثة وغيرها,
- ولكن أثر الاقتداء لا يساعد علي نقل التنظيم الصناعي ولا الكفاية العملية بنفس القوة التي تنتقل بها الرغبة..
- إن الشعوب في البلاد المتخلفة لو ظلت علي مستواها الحالي من الاستهلاك فلن يحدث فيها تطور من أي نوع علي الإطلاق,
- كما أنه لو زادت مطالبها بحيث تجاوزت قدرتها, لحدث نمو غير متوازن وأصاب الخلل توازنها الاجتماعي.
- لذلك فالدراسات الاجتماعية تساعد كثيرا علي فهم رد الفعل الناشئ عن الاتصالات الاجتماعية والفكرية التي قد يتكون عنها الرغبات الاقتصادية وخلق المشاكل الاجتماعية.
- إن من الواجب أن يستثار الشعور بالانتماء للمجتمع عن طريق الاتصال الثقافي بين المجتمع والتنظيم المدني, كما يجب دراسة الرغبة في الادخار والاستثمار والتقدم اجتماعيا وثقافيا, وما تعكسه هذه علي الشعور سواء أكان ذلك للفرد أو للأسرة في مجتمع متغير,

- ومن ناحية أخرى يجب البحث عن مدي تقدم الابتكار العلمي والفني والفكري وتشجيعه باعتباره موهبة تنتج أفكاراً أصيلة مهمة.
- والخدمة العامة والإدارة العامة تضم ميادين كثيرة للبحث تكشف عن مواهب تنمو نمواً صحيحاً في ظل التمدين المدعم، والقيم الاجتماعية، والإشراف المحكم.
- ولما كانت الدولة تقوم بنصيب تقدي أكبر في عملية التنمية والاستثمار، فإن الأهمية تشتد لبحث فاعلية الإدارة العامة والوضع الاجتماعي للقائمين بأمرها والانخفاض النسبي للمكانة الاجتماعية المرتبطة بالمركز الوظيفي، وقد تكون مرتبات الموظفين في الدول الآخذة بأسباب التقدم والمتقدمة سبباً في الفساد وسوء الإدارة في الشؤون الهامة، وواضح أن هذا ميدان هام للبحث الاجتماعي.
- أن الرجوع إلى السجلات الإحصائية، وإجراء البحوث الاجتماعية أمر ضروري بالنسبة للأجهزة القائمة بشؤون التخطيط فعن طريق البيانات التي تتجمع لدى المسؤولين عن التخطيط يمكن تكوين صورة صادقة عن أوضاع المجتمع، والتعرف على الاحتياجات الأساسية للأفراد والجماعات، والقيام بعمليات التخطيط على أساس علمي سليم.

### ثانياً: تحديد أهداف الخطة

- بعد أن تنتهي أجهزة التخطيط من تجميع البيانات والحقائق المطلوبة، فإنها تقوم باقتراح أهداف الخطة.
- وليس من المتصور إطلاقاً أن تنفصل أهداف الخطة الاجتماعية عن أهداف الخطة الاقتصادية.
- فالتنمية الاقتصادية - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - تجعل التنمية الاجتماعية هدفاً من أهدافها حيث إنها تستهدف في المدي البعيد رفاهية الإنسان، ورفع مستوي معيشته.
- ينبغي عند تحديد أهداف الخطة مراعاة مبدأ التكامل والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

**ولما كانت التنمية الاجتماعية عملية شاملة للتغير والنمو، فإن أهداف الخطط الاجتماعية ينبغي أن تتناول جانبين:**

**أولهما:** إحداث تغييرات اجتماعية تلحق بالبناء الاجتماعي بمكوناته الديموجرافية والأيكولوجية والطبقية والسياسية والأسرية والتعليمية والصحية، بالإضافة إلى تغيير العلاقات والقيم الاجتماعية التي تتصف بالجمود، وتدعو إلى التواكل والسلبية والتبعية، والوقوف موقفاً سلبياً تجاه التقدم المادي والمعنوي.

**ثانيهما:** العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية الأساسية وذلك عن طريق تعليم الأفراد، وتوفير فرص العمل لهم، والقضاء على البطالة بأنواعها المختلفة، والنهوض بالمستويات الصحية، والظروف السكنية، والقضاء على الظروف التي تؤدي إلى الجريمة وانحراف الأحداث، وتوفير خدمات الرعاية الاجتماعية، ومساعدة الأفراد والجماعات على مواجهة حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة حتى يتمكنوا من المساهمة الإيجابية في برامج ومشروعات التنمية.

- أن خطط التنمية الاجتماعية في أغلب المجتمعات النامية لا تتناول جانب التغير الاجتماعي حيث إن التغير يتناول كثيراً من المسائل المتعلقة بتغيير الأوضاع السياسية والبناء الطبقي ونسق القيم،
- ولذا فإن المخططين الاجتماعيين غالباً ما يترددون أو يغفلون عامدين توضيح الطريقة التي يمكن بها تناول هذه التغيرات،

- كما أن البيانات الإحصائية التي تحيط بكل الجوانب غالباً ما تكون ناقصة أو تنطوي علي بعض الثغرات التي تحول دون وضع الخطة بالصورة المرجوة,
- هذا بالإضافة إلي صعوبة صياغة جميع عناصر التغيير الاجتماعي في إطار خطط التنمية الاجتماعية.
- وبالرغم من وجود هذه الصعوبات, فإن هذا لا يحول بين المخططين الاجتماعيين وبين محاولة التغلب عليها أو التخفيف من آثارها, حتي يتسنى صياغة جميع عناصر التنمية في إطار الخطة الاجتماعية.
- وقد نجحت بعض الدول النامية في التغلب علي بعض هذه الصعوبات, وضمنت خططها الاجتماعية بعض عناصر التغيير الاجتماعي كتغيير القيم, والنظم الاجتماعية المعوقة, ومشكلة فساد الجهاز الحكومي, وقلة كفاءة العاملين به, وكذلك المشكلات الاجتماعية الناجمة عن التنمية الاجتماعية السريعة.
- أما عن الأهداف الأخرى المرتبطة بإشباع الحاجات الاجتماعية الأساسية فمن الملاحظ أن خطط التنمية الاجتماعية في أغلب المجتمعات النامية تتجه إليها اتجاهاً مباشراً, وتعمل علي الوفاء بها وفقاً للظروف والإمكانات المتاحة,
- ومن الضروري أن تكون أهداف الخطة الاجتماعية محددة المعالم , بعيدة كل البعد عما يمكن أن يطلق عليه تسمية (الأهداف الهلامية) ,
- وهي الأهداف التي تختلف في تحديد مفاهيمها وجهات النظر, وتصبح بذلك بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي,
- ومن أمثلة هذه الأهداف تكوين المواطن الصالح والنهوض بالمجتمع.

**ويشير (شارل بتلهاميم) في كتابه عن (التخطيط والتنمية) إلي أن تحديد أهداف التنمية ينبغي أن تشترك وأجهزة التخطيط فيقول:**

- في المرحلة الأولى لإعداد الخطة, يجب أن تحدد السلطات السياسية التوجيهات الخاصة بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للتنمية خلال الفترة التي تعد لها الخطة,
- يجب ألا تتحدد التوجيهات بطريقة مجردة, بل تستند إلي أعمال تحضيرية تقوم بها أجهزة التخطيط,
- أن تحضير التوجيهات نفسه يجب أن يفتح حواراً بين جهاز التخطيط وبين أعلى السلطات السياسية. فمثلاً يمكن أن يقدم جهاز التخطيط للسلطات السياسية عدة إمكانيات للتنمية علي أساس المستوي الحالي لقوي الإنتاج, والجهود التي يمكن بذلها خلال فترة الخطة ,
- وهكذا يقترح جهاز التخطيط درجات مختلفة من الجهود, ويكون علي السلطات السياسية اختيار الأهداف الاقتصادية والسياسية التي تلائم اتجاهاتها من حيث المحتوى.

### **ثالثاً: تصميم الإطار المبدئي للخطة**

- من الممكن أن يتم وضع الخطة بدءاً من القمة نحو المستويات المحلية أو العكس من القاعدة فصاعداً إلي أجهزة التخطيط.
- وفي الحالة الأولى توضع برامج ومشروعات التنمية الاجتماعية في المستوي المركزي, ثم توزع إلي خطط إقليمية من أجل إقرارها



- وفي الحالة الثانية تسيير عملية التخطيط في سلسلة من الحلقات تبدأ من القرية أو الحي حيث تقوم المجالس المحلية بدراسة الاحتياجات علي المستوى المحلي بالنسبة لجميع الخدمات, وصياغتها على شكل برامج ومشروعات مع تحديد أهدافها, ووضع الأولويات وتقدير التكاليف,
- ثم إرسال هذه المقترحات إلي وزارات الخدمات كل حسب اختصاصها, ثم تقوم كل وزارة بدراسة المقترحات الخاصة بها وتعمل علي ترتيب المشروعات حسب أهميتها في كشف أولويات.
- وتبعث كل وزارة بمقترحاتها إلي أجهزة التخطيط حيث تقوم بدراستها والتنسيق بينها, وموازنتها مع باقي القطاعات ومع الموارد المتاحة, ثم تقوم بعمل تصميم مبدئي لإطار الخطة.
- أن من الضروري الجمع بينهما بحيث تسيير خطوات وضع الخطة بين المستوى القومي والمستويات المحلية في نمط من اللامركزية,
- ولكنها تنتهي إلي وضع تقرير قومية شاملة تراعي فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة, والتي يمكن استثمارها علي المستوى القومي والمحلي معا, كما يراعي فيها عدالة توزيع مشروعات الخدمات في كل من المستويين.

#### د- تصميم الإطار النهائي للخطة

- بعد أن تنتهي اللجان الفنية بالهيئة المركزية للتخطيط من دراسة ما تجمع لديها من ردود واقتراحات, تتولي كل لجنة إعداد تقرير تفصيلي عن آرائها فيما تقترحه الوزارات المختلفة من إقامة مشروعات جديدة, أو التوسع في المشروعات القائمة.
- وغالبا ما يتضح للمسؤولين في لجان التخطيط أن الاستثمارات اللازمة لإقامة المشروعات المقترحة من الوزارات والهيئات المختلفة تزيد بكثير عن إمكانيات التمويل.
- ولذا ينبغي دراسة المشروعات بدقة, والمفاضلة بينها وترتيبها في سلم الأولوية, وذلك عن طريق حساب الكفاية الإنتاجية لكل مشروع. وتقاس الكفاية الإنتاجية لأي مشروع بتقدير النسبة بين التكاليف أو المدخلات (Inputs) إلي العائد أو المخرجات (Outputs).
- إن المشكلات الأولى بالرعاية والاهتمام هي المشكلات المرتبطة بالإنتاج الاقتصادي لأن حلها يؤدي إلي زيادة الإنتاج,
- يؤدي ذلك إلي حل كثير من مشكلات المجتمع, والمشكلات التي تؤثر علي أعداد كبيرة من الناس
- مثل ضعف الكفاية الإنتاجية, وكثرة النسل, وعدم استغلال وقت الفراغ استغلالا ايجابيا مفيدا, والمشكلات الأكثر عمقا والأكبر أثرا في حياة الأفراد,
- وكذلك المشكلات التي لا تحتاج إلي كثير من الوقت والجهد والنفقات لعدم قدرة المجتمعات النامية علي تمويل المشروعات التي تحتاج إلي كثير من النفقات.
- أما بالنسبة لمجموعات المنتفعين من الخدمات فيجب ألا يكون هناك نوع من التمييز أو المفاضلة بين قطاعات السكان المختلفة علي أساس الجنس أو اللون أو العقيدة الدينية أو السياسية, ولكن نظرا لقلّة موارد الدولة المالية مما يعوقها عن القيام بجميع التزاماتها تجاه جميع المواطنين فإن من الضروري أن يكون هناك نوع من المفاضلة علي أساس ما.
- من حيث مجموعات السن فينبغي الاهتمام بالطفولة والشباب بأقدار تكاد تكون متساوية. فالطفولة أمل المستقبل, وهي تمثل الجيل الصاعد الذي يعتبر العمود الفقري في بناء المجتمع, ومن ثم يجب العناية بخدمات الأمومة

والطفولة والصحة والتربية والتعليم وكذلك الخدمات التي تستهدف حماية الطفولة من عوامل التفكك والانحراف. أما عن الشباب والبالغين فهم يمثلون عنصر الإنتاج في المجتمع.

- ويجب دائماً عدم التفرقة بين الذكور والإناث, بل يتعين مراعاة النساء من زوايا خاصة أهمها حالة الحمل والولادة. وحالة اشتغال المرأة ومحاولة تقديم خدمات لأسر المرأة العاملة كالتوسع في إنشاء دور الحضانة.
- وبعد اختيار المشروعات التي تري لجان التخطيط أهميتها وضرورتها خلال سنوات الخطة, وترتيبها في سلم الأولوية, تعرض علي الهيئة المركزية للتخطيط التنسيق بينها , وتصميم الإطار التفصيلي للخطة.
- أن تفاصيل هذا الإطار ومدى شموله تتوقف علي طبيعة التنظيم الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع.
- ففي المجتمعات الاشتراكية توضع المشروعات بصورة مفصلة وشاملة بخلاف الحال في المجتمعات التي تأخذ بسياسة التخطيط الجزئي.
- أن الخطة حينما تصل إلي هذه الدرجة تصبح نهائية وقابلة للتنفيذ, إذ إن من الضروري عرضها علي الهيئات الشعبية والسياسية لإبداء الرأي فيها وإقرارها لتصبح نهائية.
- وبعد ذلك تأتي عملية إقرارها واعتمادها من الرئيس المختص الذي يقوم باطلاع السلطات العليا عليها لكي تستوفي القوة التنفيذية.
- وإذ وصلت الخطة إلي هذه المرحلة, تبدأ الهيئة المركزية للتخطيط في تجزئتها علي أسس قطاعية وجغرافية, ويتم إرسالها إلي الجهات المختصة لتعمل علي تنفيذها.

### ثانيا- تنفيذ الخطة

- يتوقف نجاح تنفيذ أي خطة علي وضوح أهدافها, وارتباطها بالحاجات الفعلية للأهالي ومراعاتها للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
- ويحتاج تنفيذ الخطة إلي دراسة إجراءات التنفيذ, وتحديد أولوياتها, وفقا للشكل المحدد في إطار الخطة, وبالتكلفة المخصصة, وفي حدود المدي الزمني المقرر.
- ولضمان تقسيم العمل, وتوزيع الاختصاصات ينبغي تحديد المشروعات التي تقوم بتنفيذها الأجهزة المركزية وحدها, والمشروعات التي تنفذها الأجهزة التنفيذية المحلية, والمشروعات التي تشترك في تنفيذها الأجهزة التنفيذية في المستويين القومي والمحلي.
- يجب أن يكون المبدأ العام الذي يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو تحقيق التعاون والمشاركة بين مختلف المستويات سواء أكان ذلك من ناحية التمويل, أو تقديم الخبرات الفنية, أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل.
- ويرى كثير من العاملين في حقل العمل الاجتماعي ضرورة استقلال الأجهزة التنفيذية عن أجهزة التخطيط المركزية ضمانا لنجاح الخطة, وعدم تجاوزها للحدود المادية أو الزمنية المقررة.
- لضمان سير العمل في حدود الوقت والمال اللازم لكل مشروع, ينبغي إعداد الجداول الزمنية التي تحدد مراحل تنفيذ المشروعات, مع وجود مرونة في التنفيذ تسمح بإدخال تعديلات طبقا لتغيير الظروف المحلية, وتحقيقا للصالح العام.

**وللتغلب علي صعوبات تنفيذ الخطة, يقترح (ميردال Myrdal) وضع ثلاث خطط:**

**الأولى:** خاصة بالنشاط الاجتماعي والاقتصادي خلال السنة التالية.

**والثانية:** خاصة بالفترة القصيرة التالية، والتي تتكون من خمسة أعوام، ويتم تعديلها ومواءمتها سنويا عن طريق ترك السنة الأولى التي انتهت، وإضافة سنة خامسة جديدة.

**والثالثة:** خطة للمستقبل، مدتها خمسة عشر عاما أو عشرين عاما، وعن طريق الخطة السنوية يمكن التأكد من أن الخطة يتم تنفيذها وفقا لما هو مقرر، واتخاذ الإجراءات التقويمية في حالة ما إذا حدث أي اضطراب في الخطة قبل أن يستفحل الأمر، وتفشل الخطة في تحقيق أهدافها.

الرأي الذي يقترحه (ميردال) يحقق مبدأ التخطيط الحركي، ويقصد به إعادة النظر في الخطة بعد إقرارها في نهاية كل سنة، بما يتيح في كل سنة فرصة مراجعة الخطة حتي يمكن التوفيق بين الأهداف والإمكانات، ويزيد من واقعية الخطة إزاء الظروف الاجتماعية المتغيرة.

وهناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ الخطة أهمها مدي توفر الإمكانيات البشرية والفنية والمادية في كل بيئة، وعلاقة المشروع المراد تنفيذه في الخطة بالمشروعات المنفذة بالفعل، وكذلك العلاقة بين مختلف الهيئات التي تتولي إجراءات التنفيذ.

ويتطلب التنفيذ علي المستوى المحلي جهودات كبيرة في عمليات التنسيق والتنظيم لتحقيق الأهداف المرسومة وفقا للشكل المحدد في إطار الخطة، وفي حدود المدي الزمني المقرر.

ولضمان تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات ينبغي تحديد المشروعات التي تقوم بتنفيذها الأجهزة المركزية وحدها، والمشروعات التي تنفذها الأجهزة التنفيذية المحلية والمشروعات التي تشترك في تنفيذها الأجهزة التنفيذية ف المستويين القومي والمحلي

يجب أن يكون المبدأ العام الذي يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو تحقيق التعاون والمشاركة بين مختلف المستويات سواء أكان ذلك من ناحية التمويل، أو تقديم الخبرات الفنية، أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل.

ويرى كثير من العاملين في حقل العمل الاجتماع ضرورة استقلال الأجهزة التنفيذية عن أجهزة التخطيط المركزية ضمانا لنجاح الخطة، وعدم تجاوزها للحدود المادية أو الزمنية المقررة.

ضمان سير العمل في حدود الوقت والمال اللازم لكل مشروع، ينبغي إعداد الجداول الزمنية التي تحدد مراحل تنفيذ المشروعات، مع وجود مرونة في التنفيذ تسمح بإدخال تعديلات طبقا لتغير الظروف المحلية، وتحقيقا للصالح العام.

## المحاضرة الخامسة

مراحل التخطيط الاجتماعي وخطواته ج2

أولاً: وضع الخطة ثانياً: تنفيذ الخطة ثالثاً: المتابعة رابعاً: التقييم

ثالثاً – المتابعة

يفتضي نجاح خطط التنمية التعرف علي سير العمل واتجاهاته ومعدلات أدائه, وضمان تنفيذ المشروعات وفقاً للزمن المحدد, والتكلفة الموضوعة, والكشف عن مواطن الضعف وجوانب القصور في تنفيذ المشروعات, ولذا ينبغي متابعة سير الإجراءات التنفيذية منذ المراحل الأولى لتنفيذ الخطة.

أسس المتابعة:

- أهداف المتابعة
- أنواع المتابعة
- فترات المتابعة

أهداف المتابعة:

- للمتابعة في برامج التنمية الاجتماعية أهداف تطبيقية وأخرى نظرية.
- فمن الناحية التطبيقية تفيد المتابعة في تحديد الصورة الحقيقية للمشروعات الاجتماعية التي يتم تنفيذها, والتعرف علي المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل حتي يمكن معالجة أي اضطراب أو خلل في التنفيذ قبل أن تتراكم الانحرافات السالبة, وتفشل الخطة في تحقيق أهدافها.
- وتفيد المتابعة من ناحية أخرى في التعرف علي طبيعة ومناخ العمل في مختلف البيئات, والوقوف علي المبادرات المحلية في مواجهة مشكلات التنفيذ حتي يمكن الاستفادة بها في مختلف المستويات.
- وللمتابعة أهمية كبيرة بالنسبة لأجهزة التخطيط حيث إنه عن طريق المتابعة يمكن أن تتوافر لدي المخططين بيانات ربما لم تكن متوافرة لديهم عند الشروع في إعداد الخطة, وعن طريق تلك البيانات يمكن إدخال التعديلات اللازمة في تفاصيل الخطة الموضوعية, والاستفادة بها عند وضع الخطط المستقبلية.
- وتفيد المتابعة بطريق غير مباشر في تقوية الثقة بين المواطنين وبين نظم الحكم السائدة في بلادهم, فالمواطن العادي أكثر اتصالاً بمجالات الخدمات عنه بمجالات الإنتاج, وكلما شعر المواطنون بنجاح المشروعات التي تقوم بها الدولة, كان ذلك أدعي إلي تقوية ثقتهم في نظام الحكم السائد.
- وللمتابعة أهمية نظرية حيث إن مشروعات التنمية الاجتماعية تعتمد علي قيادات بشرية تتصل بالمواطنين وتتفاعل معهم.
- , إن التفاعل بين الفكر والتجربة يزيد من وضوح الفكر, ويمنحه قوة وخصوبة.

- ويمكن أن تتحقق الفائدة النظرية بصورة أكثر فاعلية إذا كانت أحكام المتابعة قائمة علي أسس موضوعية بعيدة عن الاعتبارات الذاتية, والأحكام الشخصية, بحيث تهيئ للباحثين المادة العلمية التي تمكنهم من تحليل الخبرات الميدانية علي أسس علمية سليمة.
- 2- أنواع المتابعة:
- تصنف المتابعة وفقا للموضوعات الرئيسية التي تشتمل عليها فئتين:
- فئة الاولى:متابعة مالية,
- فئة الثانية: متابعة نوعية.
- ويقصد بالمتابعة المالية: حساب ما تتكلفه برامج ومشروعات التنمية من نفقات,
- ويتم ذلك عن طريق قياس المدخلات (Inputs), أي تقدير التكلفة الإجمالية للمشروع الذي يجري تنفيذه, ويدخل في ذلك حساب نفقات التأسيس, والنفقات الجارية, وخامات العمل ومعداته, ومرتببات الموظفين وأجور العاملين, إلي غير ذلك من بنود الإنفاق,
- وتفيد المتابعة المالية في حساب التكلفة الاقتصادية للمشروع للعمل علي تجنب الإسراف في الإنفاق وضمان تنفيذه وفقا للتقديرات المالية التي سبق تحديدها في إطار الخطة.
- المتابعة النوعية: تهتم بحصر وحدات الخدمات التي تم إنشاؤها كالمدارس والمستشفيات والوحدات الصحية والأندية والساحات الشعبية, وتقدير عدد المترددين علي كل وحدة, والمستفيدين بالخدمات التي تقدمها تلك الوحدات.
- وتفيد المتابعة النوعية في التعرف علي ما تم إنجازه من مشروعات, والوقوف علي عوامل الضعف والقوة في تنفيذ مختلف البرامج, ثم العمل علي معالجة أوجه النقص أو تدارك الخطأ, أو الاستزادة من جوانب القوة وتنسيق البرامج والمشروعات, أو إعادة تخطيطها بصورة توفر للدولة الكثير من الجهد والمال مع ضمان تحقيق البرامج والمشروعات لأهدافها.
- من حيث مستويات المتابعة, فهناك نوعان من المتابعة:
- أحدهما علي مستوي المشروعات التي يتضمنها كل قطاع من قطاعات الخدمات,
- والآخر علي مستوي القطاعات الكلية للمجتمع.
- وتفيد المتابعة – علي مستوي القطاع – في التعرف علي الآثار المباشرة وغير المباشرة لمختلف المشروعات في كل قطاع علي حدة,
- علي حين أن المتابعة – علي مستوي القطاعات الكلية للمجتمع – تفيد في إظهار مركب العلاقات بين آثار المشروعات التي تتم في قطاع معين علي غيره من القطاعات, بل والأهم من ذلك آثار تلك المشروعات في الأهداف القومية العامة للتنمية.
- فالآثار الاقتصادية علي مستوي المنتفعين بالمساكن قد تظهر في تحسن في العمل, أو في وجود حوافز وروح معنوية جديدة لتحسين العمل والمهارة مما يؤدي إلي زيادة الأجور, ومن الناحية الاجتماعية قد يؤدي ذلك إلي توفير نوع من الاستقرار العائلي.

• وقد يؤدي إلي تحسين الحالة الصحية. وعلي النطاق القومي يمكن أن تؤدي ظروف الإسكان الجيد إلي تحسين وزيادة في الناتج القومي, وإلي تقليل الجرائم والأمراض المعدية وإلي تخفيض في نفقات الرعاية الصحية.

### • 3- فترات المتابعة:

ليس هناك رأي واحد متفق عليه بين العاملين في مجال التخطيط يتعلق بفترات المتابعة. وهناك رأيان أساسيان يتعلقان بهذا الجانب:

أولهما: أنه كلما قصرت الفترة التي تتم فيها عملية المتابعة كان ذلك أفضل حيث ينتبه المسؤولون بسرعة إلي ما قد يكون هناك من انحرافات أو أخطاء, فيعملون علي اتخاذ الإجراءات والوسائل الكفيلة بالقضاء عليها قبل أن تتراكم آثارها السيئة.

وثانيهما: إن كثرة عمليات المتابعة قد تؤدي إلي ضياع جزء كبير من الوقت والجهد في إعداد البيانات وتجميعها مما قد يعوق العمل. فكثرة البيانات التي يطلبها المسؤولون في أجهزة التخطيط والإحصاءات والوزارات المعنية قد تشكل عبئا كبيرا علي المنفذين بحيث تصرفهم عن أداء عملهم الأساسي.

وللتوفيق بين هذين الرأيين يري البعض أن ترتبط عملية المتابعة بمرحلتين من مراحل التنفيذ:

- إحداهما مرحلة الإنشاء,
- والأخرى مرحلة التشغيل.
- ففي مرحلة الإنشاء ينبغي الوقوف علي ما تم تنفيذه من برامج ومشروعات لتحديد القيمة التي تتكلفتها البرامج والمشروعات, وحصص الوحدات التي تم إنشاؤها.
- وفي مرحلة التشغيل ينبغي متابعة الأداء علي فترات دورية لقياس مدي تقدم العمل, والتعرف علي الآثار المترتبة علي تنفيذ مختلف المشروعات.
- ويمكن للهيئة المركزية للتخطيط – تسهيلا لعملية المتابعة – أن تقوم بإعداد استمارة تتضمن مجموعة محددة من الأسئلة المقيدة, ثم ترسلها إلي المسؤولين عن العمل ليقوموا بملئها من واقع السجلات التي توجد في وحدات العمل, ويفضل أن تكون بيانات الاستمارة متمشية مع البيانات التي تدون في السجلات حتي يسهل نقل البيانات المطلوبة دون جهد أو عناء.
- للحصول علي بيانات كافية لعملية المتابعة يمكن الاعتماد علي مجموعة من المصادر.
- يمكن الاعتماد علي البيانات التي تعدها الأجهزة الإحصائية في الدول, والبيانات المدونة في دفاتر التسجيل بوحدة العمل أو الأجهزة المشرفة عليها, وكذلك الدراسات العملية التي تقوم بها لجان البحث ومن الملاحظ أن استخدام الإحصاءات العامة والبيانات المدونة في السجلات أقل تكلفة وجهدا من الدراسات العلمية التي تقوم بها لجان البحث العلمي, ولذا فإن عمليات المتابعة ينبغي ألا تعتمد علي البحوث العلمية إلا عند الضرورة القصوى.

### 4- أسس المتابعة:

- لنجاح المتابعة ينبغي أن تبني أحكامها علي أسس موضوعية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية, والأهواء الذاتية, وأن ينظر إليها علي أنها مجرد وسيلة لتصحيح الانحرافات وليست هدفا في ذاتها,

- , ومن الممكن زيادة فعالية المتابعة إذا اشترك الإداريون والمشرفون والعاملون في الميدان أنفسهم في وضع خطة المتابعة وتنفيذها, حتي يتبينوا حقيقة أهدافها ويدركوها, ومن ثم يتعاونون علي تحقيقها...
  - والحق أن هذا التعاون شرط أساسي لنجاح خطة المتابعة, التي تعتمد أكثر ما تعتمد علي دقة البيانات والمعلومات التي يقدمها العاملون في الميدان, وعلي موضوعية هذه البيانات, وعلي دقة التقارير التي يعدها العاملون
  - ويتناولون فيها أعمالهم مع من يتعاملون معهم من الأهالي, والمرجح أن الجو الاجتماعي الديمقراطي الذي يتسم بالمشاركة في وضع الخطط وفي تحديد الأهداف وفي تنفيذ الإجراءات هو أكثر الأجواء ملائمة لإشعار المرؤوس بالأمن والطمأنينة. ولضمان تعاونه تعاوننا صادقاً في عملية المتابعة.
- رابعاً: التقويم :

مفهوم التقويم أهداف التقويم مستويات التقويم أجهزة التقويم صعوبات التقويم

#### 1- مفهوم التقويم:

- بأنه (أداة أو منهج علمي يستهدف الكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي لبرنامج من برامج التنمية الاجتماعية أو الاقتصادية في النطاقين القومي والمحلي علي السواء, ووسيلته إلي تحقيق هذا الهدف هي الكشف عن حقيقة التغيير الاجتماعي الثقافي (المادي والمعنوي)
- كما يعرف بأنه ( دراسة علمية للمشروعات والمفاضلة بينها من وجهات نظر متعددة لاختيار أنسبها بالنسبة لما تحققة من أهداف الخطة المرسومة للدولة.
- فإذا قلنا إننا نقوم مشروعاً من مشروعات الخطة تم تنفيذه, فإن ذلك يعني مقارنة النتائج التي تحققت من هذا المشروع بما كان مستهدفاً له. وهذه النتائج هي في الواقع محصلة للجهود التي قام بها القائمون علي تنفيذ المشروع وإدارته.
- ويعرف أيضاً بأنه (أسلوب من أساليب البحث العلمي, ومنهج من مناهج التفكير والعمل, ينصب في مجال العمل الاجتماعي – في غالب الأحوال – علي تجربة ميدانية سواء أكانت مشروعاً أو برنامجاً, وذلك خلال سريانها, وفي مجال تنفيذ عملياتها, حيث يتناول بصورة عامة أي مجهود موجه نحو محاولة معرفة التغييرات التي حدثت خلال وبعد تنفيذ مشروع معين, ولمعرفة أي جزء من هذه التغييرات يمكن إرجاعه إلي البرنامج أو المشروع).
- وفي حدود التعريفات السابقة يتضح أن التقويم يهدف إلي دراسة ما حققته البرامج والمشروعات المختلفة من أهداف وغايات, والكشف عن حقيقة التغييرات التي حدثت في الجوانب المادية والمعنوية.
- فمن الناحية المادية يكشف التقويم عن حقيقة التغيير في وسائل الإنتاج القومي والمحلي, وفي المستويات البيئية والمعيشية, وفي الاستهلاك نتيجة لتنفيذ برامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية أو مشروع من مشروعاتها.
- ومن الناحية المعنوية يكشف التقويم عما حدث من تغيير في العلاقات بين أفراد المجتمع وبين جماعاته, والتغيير في البنيان الاجتماعي والاقتصادي,
- كما يكشف عن حقيقة ما حدث من تغيير في الاتجاهات الاجتماعية والنفسية التي يمكن أن يكون قد أصابها تغيير نتيجة تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية أو تنفيذ مشروع من مشروعاتها.
- ويسهم كل هذا في الكشف عن حقيقة فعالية البرامج من حيث تحقيقها الأهداف المحددة, كما يسهم في الكشف عن مواطن القوة والضعف في هذه البرامج.

#### 2- أهداف التقويم:

- يسهم التقويم الكشف عن مواطن القوة والضعف في هذه البرامج

- ليس التقييم فلسفة أو غاية يراد الوصول إليها، وإنما هي وسيلة تستهدف الكشف عن فاعلية برامج ومشروعات التنمية وقياس درجة كفايتها الإنتاجية،
- ثم التعرف على مركب العلاقات القائمة بينها، للوقوف على الآثار التي تحدثها في الأهداف القومية العامة للتنمية.
- والتقييم كالمتابعة له أهداف تطبيقية وأخرى نظرية.
- فمن الناحية التطبيقية: يفيد التقييم في الكشف عن جوانب القوة أو الضعف في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية، وفي الوقوف على طبيعة ومناخ العمل في مختلف البيئات، كما يفيد في التعرف على اتجاهات الأفراد ومدى تقبلهم لما يقدم لهم من خدمات،
- ومن الناحية النظرية: يفيد التقييم في إثراء العلم بالحقائق والنظريات المتعلقة بالتغير الاجتماعي وعوامله وعوائقه، والقيادة والاتصال مع الأفراد والجماعات والمجتمعات.

3- مستويات التقييم:

يتم تقييم برامج التنمية على مستويين:

أولهما: مستوى التقييم الخاص بكل مشروع أو برنامج على حدة.

وثانيهما: مستوى الرفاهية العام الذي يترتب على تنفيذ مختلف المشروعات والبرامج، وما يقوم بينها من تفاعلات وتأثيرات متبادلة مما يستدعي النظر إليها في نتائجها النهائية متمثلة فيما تشبعه من حاجات، وما تحققه من مزيد من الإشباع.

- ويهدف التقييم على مستوى المشروع إلى قياس النمو الكمي والكيفي للمشروع وإلى قياس مدى فاعليته وكفايته.
- والنمو الكمي: هو النمو بالإضافة، أو بعبارة أخرى تراكم التغيرات بطريقة تدريجية بحيث لا تحدث تحولات أو تغيرات في ماهية الأشياء.
- النمو الكيفي: فهو عبارة عن النمو البنائي الذي يترتب على حدوث تحولات في ماهية الأشياء والظواهر والتنظيمات،
- لقياس النمو الكمي يمكن الاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة، أما قياس النمو الكيفي فيستلزم وضع نماذج أو هياكل للتنظيم العام لكل مشروع لتحديد مساره واتجاه نموه.
- ويقصد بفاعلية المشروع مدى تحقيقه للأهداف المحددة له.
- أما الكفاية الإنتاجية فيقصد بها الاستخدام الاقتصادي للمصادر المتاحة، أي الحصول على أحسن عائد ممكن سواء تمثل في نتائج مادية أو معنوية من استخدام معين لعوامل الإنتاج المختلفة.
- ولذا كانت عملية تقييم الكفاية الإنتاجية قائمة على أساس حساب المدخلات والمخرجات، أو تحليل التكلفة والعائد.
- ومن الأمور التي ما يزال البحث جاهدا في سبيل الوصول إلى تحديد لها مسألة التكلفة والعائد في مجال التنمية الاجتماعية حيث إن من العسير حساب مثل هذه المسائل المتعلقة بالمشروعات الاجتماعية حسابا دقيقا،
- فتكلفة تشغيل مشروع أو مؤسسة يتضمن نفقات التأسيس والنفقات الجارية وخامات العمل ومواده ومعداته والإدارة وقوة العمل، وظروف الاستخدام الأمثل لمختلف العناصر اللازمة للعمل.
- إن الفكرة القائلة بأن مشروعات التنمية الاجتماعية يمكن تحليلها فقط في صورة اقتصادية تعتبر فكرة مضللة



- إذ أن من الخطأ أن نفترض أن الغرض الأساس من هذه المشروعات هو زيادة إسهام الإنسان في خلق الخدمات والسلع الإنتاجية إل أقصى حد.
  - كما أنه يجافي الواقع أن نقيس العائد من هذه المشروعات بزيادة الدخل الكلي في النظام الاقتصادي أو بزيادة دخول الأفراد فقط.
  - من المؤكد أنه لا ينبغي اتخاذ الزيادة في الإنتاج المقياس الوحيد لفعالية مشروعات التنمية الاجتماعية، ومع ذلك فإن رجال الاقتصاد يميلون إلي قياس التقدم بدلالة المعايير الاقتصادية وحدها.
  - ينبغي عند حساب العائد من مشروعات التنمية الاجتماعية الموازنة بين الاتجاهين الاقتصادي والإنسان للوصول إلى بيانات واقعية تعبر عما تسفر عنه برامج ومشروعات التنمية الاجتماعية من آثار ونتائج.
  - ومن الأمور الضرورية عند تقييم مشروعات التنمية الاجتماعية عدم الاقتصار على المستوى الأول الذي يركز على كل مشروع علي حده باعتباره وحدة في كل، وإنما ينبغي النظر إلي البرامج والمشروعات على أساس التفاعلات القائمة بينها، وعلى أساس التأثيرات المتشابكة وغير المباشرة من توفير لإشباع الاحتياجات، وهو ما يمثل المستوى الثاني الذي سبقت الإشارة إليه.
- 4- أجهزة التقييم:

- لتقويم برامج ومشروعات التنمية ينبغي وجود أجهزة فنية متخصصة تتولي القيام بهذا العمل. وتتشعب الآراء المتعلقة بنوعية هذه الأجهزة إلي ثلاثة: 1- الرأي الأول:

1- أن أجهزة التخطيط هي التي تخطط لعمليات التقييم باعتبار أنه عنصر من عناصر التخطيط ذاته، وبالتالي فهي الأقدر علي الإحاطة بمحتوي الخطة وأساليبها وأهدافها عن غيرها من الأجهزة الأخرى.

2- أن عمليات التقييم تتطلب توفر الخبرة والمعرفة بأصول ووسائل وطرق البحث العلمي، وهذه الخبرات والمعارف تتوافر بدرجة أعلى في أجهزة التخطيط.

3- ضمان الحياد النسبي في التقييم.

4- تزويد أجهزة التخطيط بصفة دورية ومستمرة بواقع الميدان التطبيقي والربط المستمر بين مراحل وضع الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها مما يجعل من الممكن الاستفادة بنتائج التقييم في تخطيط المشروعات التالية بصورة أكثر واقعية.

5- تمكين أجهزة التخطيط من دراسة واختبار النظريات المستخدمة والتعرف علي مدي صدقها.

#### والرأي الثاني:

- يرى أصحابه أن تتولي الأجهزة التنفيذية تقويم المشروعات التي تقوم بتنفيذها حيث إن ذلك من شأنه أن يشعر العاملين في الميدان بأنهم شركاء في تنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج والمشروعات المختلفة، ويحفزهم علي التعاون الكامل مع أجهزة التخطيط، ويجعلهم حريصين علي تحقيق أهداف الخطة، عاملين علي تنفيذها علي الوجه الأكمل.
- والرأي الثالث
- يرى أصحابه أن يقوم جهاز مستقل محايد بتقويم المشروعات بحيث تستعين الحكومات في تقويم برامجها بخبراء لا صلة لهم بتلك البرامج ضمانا للحياد والموضوعية.

- ومع وجهة الحجج والأسانيد التي يذكرها أصحاب كل رأي من الآراء السابقة, فإن الاعتماد علي أجهزة التخطيط وحدها في تقويم مشروعات التنمية قد يوجد نوعا من الحساسية وعدم الثقة المتبادلة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ.
- فالعاملون في الميدان قد يتوهمون أن أجهزة التخطيط تسعى إلي الكشف عن أخطائهم, ولذا لا يعملون علي تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة.
- وهذا من شأنه أن يقلل من فعالية التقويم حيث إن التقويم الصحيح يتوقف أساسا علي دقة البيانات والمعلومات التي يقدمها العاملون في الميدان, وعلي موضوعية هذه البيانات, وعلي دقة ما يعدونه من تقارير.

لتقويم مشروعات التنمية الاجتماعية يمكن اتباع مجموعة من الخطوات نذكرها فيما يلي:

1- تحديد أهداف المشروع أو البرنامج

2- تحديد أهداف التقويم

3- تحديد محكات التقويم

4- تحديد المناهج المستخدمة

5- اختيار الأدوات المناسبة

6- جمع البيانات

7- استخلاص النتائج

#### 1- تحديد أهداف المشروع أو البرنامج:

- لكل مشروع أو برنامج أهداف محددة يسعى إلي تحقيقها. ومن الضروري أن يلتزم القائمون بالتقويم بما تحدد للمشروع من أهداف وغايات.
- وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقويم حيث إنها تؤثر في جميع الخطوات التي تليها, فهي التي تحدد للقائمين بالتقويم نوع البيانات المطلوبة, وطبيعة المناهج والأدوات اللازمة لجمع تلك البيانات, وكذلك نوع النتائج والتفسيرات التي يرتجي الوصول إليها.
- 2- تحديد أهداف التقويم:
- بعد تحديد أهداف المشروع ينبغي تحديد أهداف التقويم: هل يكون تقويما شاملا أم يقتصر علي نقط معينة, ويتوقف ذلك علي إمكانيات الباحث المادية والعلمية.
- ومن المهم أيضا أن يحدد الباحث المراحل الزمنية للتقويم, وغالبا ما يستعين الباحث بالمسح القبلي والبعدي في جمع البيانات المطلوبة.
- عن طريق المسح القبلي يمكن تسجيل مختلف جوانب الموقف الاجتماعي قبل البدء في تنفيذ المشروع, وعن طريق المسح البعدي يمكن تحديد نوع التغير الذي يمكن أن يكون قد حدث نتيجة لتنفيذ المشروع, ومعرفة مقدار ذلك التغير.
- 3- تحديد محكات التقويم:

- في شتي عمليات التقويم يتم قياس متغيرات متعددة معنوية ومادية, وللقياس أبعاد, ولكل هذه الأبعاد أدوات للقياس. وفي الوقت الذي يسهل فيه قياس المتغيرات المادية الملموسة.....

- نجد أن من الصعب قياس المتغيرات المعنوية حيث إنها تعبر عن أشياء مجردة ليس لها وجود مادي ملموس. ولذا فإن من الضروري تحديد المحكات التي تستخدم في التقويم والاستعانة بالتعريفات الإجرائية في تحديد المفاهيم والمتغيرات الاجتماعية حتي يمكن إخضاعها للقياس الموضوعي بقدر الإمكان.
- 4- تحديد المناهج المستخدمة:

- يستخدم القائمون بالتقويم مجموعة من المناهج من بينها المسح الاجتماعي ودراسة الحالة والمنهج التجريبي.
  - ويفيد المسح الاجتماعي في جمع البيانات عن المجتمع قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج والمشروعات. أما البيانات الأولية فتجمع في المسح القبلي، بينما تجمع الثانية والثالثة في المسح الدوري والبعدي. وقد يكون المسح عاما يعالج عدة أوجه من الحياة الاجتماعية كالجوانب التعليمية والصحية والدينية والترفيهية، أو خاصا بناحية واحدة كمشروعات التعليم أو الصحة أو الإسكان أو الترويح.
  - ويستخدم منهج دراسة الحالة حينما يريد الباحث أن يتعمق في دراسة وحدة معينة كقرية أو جمعية تعاونية أو مستشفى أو مدرسة دون أن يكتفي بالوصف الخارجي أو الظاهري للوحدة المدروسة.
  - ويستخدم المنهج التجريبي في عمليات التقويم إذا أراد الباحث أن يتعرف علي تأثير أحد البرامج أو المشروعات في المجتمع، فيختار مجتمعين يعرض أحدهما للمشروع دون الآخر، ثم يقوم بجمع البيانات عن المجتمعين قبل البرنامج وبعد إتمام تنفيذه ويقارن بعد ذلك بين النتائج.
- 5- اختيار الأدوات المناسبة:

- نظرا لتنوع موضوعات التقويم فإن أدواته تتنوع تبعا لذلك.
  - ويتوقف اختيار الباحث للأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات علي عوامل كثيرة فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف عنها في غيرها....
  - فمثلا يفضل بشكل عام استخدام المقابلة والاستبيان عندما يكون نوع المعلومات اللازمة له اتصال وثيق بعقائد الأفراد أو بشعورهم أو باتجاهاتهم نحو موضوع معين.
  - وتفضل الملاحظة المباشرة عند جمع معلومات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها دون عناء كبير أو التي يمكن تكرارها بدون جهد.
  - وتقيد الاختبارات السوسيومترية في دراسة أنواع معينة من السلوك الاجتماعي، كما تقيد الوثائق والسجلات في إعطائنا المعلومات اللازمة عما تم تنفيذه فعلا. وقد يؤثر موقف الأفراد من البحث في تفضيل وسيلة علي أخرى.
  - وقد يعتمد القائم بالتقويم علي أداة واحدة لجمع البيانات، وقد يعتمد علي أكثر من أداة أو وسيلة، فيجمع بين طريقتين أو أكثر من طرق جمع البيانات. ومن المهم قبل اختيار أي أداة أن يتحقق القائم بالتقويم من أنه اختار الأداة الملائمة فعلا لجمع البيانات المطلوبة.
- 6- جمع البيانات:

- بعد تحديد المنهج الذي يتبع في عملية التقويم، والأداة أو الأدوات التي تجمع بواسطتها البيانات، ينبغي أن يقوم القائم بالتقويم بجمع البيانات المطلوبة، ثم يراجعها أولا بأول،
  - وبعد ذلك يشرع في تفرغها وتصنيفها وجدولتها تمهيدا لتحليلها واستخلاص النتائج منها.
- 7- استخلاص النتائج:

- بعد جدولة البيانات ينبغي تحليلها إحصائيا لإعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات التي يمكن الحصول عليها، ولتحديد الدرجة التي يمكن أن تعمم بها النتائج.
  - وبعد الانتهاء من التحليل الإحصائي ينبغي أن يفسر القائم بالتقويم النتائج التي حصل عليها حتي يستطيع أن يكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة.
  - ومن المشكلات التي تواجه القائم بعملية التقويم صعوبة التحقق من صدق العلاقات بين الأسباب والنتائج أي إثبات أن التغيرات الحادثة مرتبطة بالمشروع أو هي نتيجة له.
  - ويسهل إثبات ذلك باستخدام مجتمعين أحدهما تعرض للمشروع والآخر لم يتعرض له، ثم يقوم بجمع البيانات عن المجتمعين قبل تنفيذ المشروع وبعد إتمام تنفيذه، ثم يقوم بالمقارنة بينهما، فإذا وجد أن التغيرات الحادثة في المجتمع الذي نفذ فيه المشروع تختلف اختلافا كبيرا عن تلك التي طرأت علي المجتمع الذي لم يتعرض للمشروع، أمكن للقائم بالتقويم أن يستدل علي وجود صلة بين التغيرات التي حدثت وبين تنفيذ المشروع.
- 8- صعوبات التقويم:

- تواجه القائمين بالتقويم عدة صعوبات نذكر أهمها فيما يلي:
- 1- يري بعض العاملين في الحقل الاجتماعي أن الوقت المطلوب للتقويم يضيع عبثا، كما أنه يكلف الكثير، وأن من الممكن تطوير البرامج والمشروعات بدون حاجة إلي الانتظار الطويل حتي تتم إجراءات التقويم.
- وهذه الحجة قد تصدق بالنسبة لبعض المواقف الطارئة في مجال العمل اليومي، ولكنها لا تصدق بالنسبة لبرامج الخطة ومشروعاتها، حيث إنها تحتاج إلي دقة في التخطيط والتنفيذ، كما تحتاج إلي دوام المتابعة والتقويم. وهذه الصعوبة يمكن التغلب عليها بزيادة الوعي التخطيطي في المجتمعات النامية.
- 2- حينما تقوم أجهزة التخطيط وحدها تقوم ببرامج ومشروعات الخطة فإن العاملين في الميدان كثيرا ما يتوهمون أن أجهزة التخطيط تسعى إلي الكشف عن الانحرافات والأخطاء التي يقعون فيها، ولذا يحجمون عن تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة.
- يمكن التغلب عليها بإشراك أجهزة التخطيط والتنفيذ في تقويم المشروعات المختلفة تأكيدا للمبدأ الديمقراطي في العمل الاجتماعي، وإشعارا للعاملين في الميدان بالأمن والطمأنينة.
- 3- وجود كثير من الثغرات في الإحصاءات الرسمية وغير الرسمية.
- فالبيانات الإحصائية قد تكون ناقصة أو مدونة بصفة إجمالية، كما أن معاني المصطلحات قد لا تكون واحدة في الإحصاءات المختلفة مما يجعل من الصعوبة بمكان استخدام البيانات الإحصائية بطريقة سهلة ميسرة. وقد لا تكون الوسائل التي اتبعت في جمع البيانات الإحصائية غير صحيحة ولا تكون معبرة تعبيراً دقيقاً عن الواقع.
- 4- يهدف التقويم إلي دراسة ما حققته البرامج والمشروعات المختلفة من أهداف وغايات، والكشف عن حقيقة التغيرات التي حدثت في الجوانب المادية والمعنوية،
- غير أن الجوانب المعنوية لا تقاس بنفس الدقة التي تقاس بها الجوانب المادية حيث إنها تعبر عن أشياء مجردة ليس لها وجود مادي محسوس،
- ثم إن قياس المدخلات والمخرجات أو التكلفة والعائد بالنسبة لمشروعات التنمية الاجتماعية عملية عسيرة، ولا يمكن حسابها بنفس الدقة التي تقاس بها مشروعات التنمية الاقتصادية.

- 5- لا تعني وجود نتيجة معينة أنها تنتج عن المشروع أو البرنامج الذي يتم تطبيقه, فقد تكون هناك متغيرات أخرى تؤدي إلى ظهور هذه النتيجة,
- بالإضافة إلى أن هناك تأثيرات متبادلة بين مشروعات التنمية الاجتماعية ومشروعات التنمية الاقتصادية.
- فالمشروعات الاجتماعية تتولد عنها بالضرورة نتائج اقتصادية تتمثل في ارتفاع معدلات الكفاية الإنتاجية نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري, ومشروعات التنمية الاقتصادية تتولد عنها بالضرورة نتائج اجتماعية حيث إنها تستهدف في النهاية رفع مستويات المعيشة, وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- ومن هنا يجد القائمون بالتقويم صعوبات كبيرة في إرجاع النتائج والآثار المترتبة على عمليات التنمية إلى المشروعات الاجتماعية وحدها, أو إلى المشروعات الاقتصادية فحسب, أو إلى الاثنين معاً.
- ومع التسليم بوجاهة هذا الاعتراض فإن من الممكن عن طريق تقدم العلم الاجتماعي, والارتقاء بمناهج البحث وأدواته إقامة التحليل والتفسير في مجال التقويم على أساس علمي سليم.

أن التنمية الاجتماعية عبارة عن عمليات تغيير اجتماعي تلحق بالبناء الاجتماعي ووظائفه, وأنها تسعى إلى إقامة بناء اجتماعي جديد يمكن عن طريقه إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد, وقلنا إن المدخل التقليدي لتحديد الحاجات الاجتماعية للأفراد هو النظر إليها من وجهة نظر فردية محضة, فهناك الاحتياجات البيولوجية, والاقتصادية, والنفسية, والاجتماعية.

غير أن وجهة النظر في تحديد الاحتياجات الاجتماعية هي النظر إليها من خلال المجتمع لا من خلال الفرد, فعن طريق إشباع الاحتياجات المجتمعية يمكن الوفاء باحتياجات الأفراد والجماعات, ولتحديد الاحتياجات المجتمعية يمكن الرجوع إلى النظم الاجتماعية التي تقوم في المجتمع. فكل نظام اجتماعي يقوم أساساً حول إشباع حاجة أو مجموعة من الحاجات الأساسية للإنسان.

### أولاً: التعليم

إن الحاجات التي تتركز حولها النظم الاجتماعية هي الحاجة إلى العمل والتملك والانتاج والتوزيع والاستهلاك, وحاجة الإنسان إلى العيش في مناخ أسري تتوفر فيه العلاقات الأولية الطيبة, ويسود فيه الحب والفهم المتبادل, حاجة الإنسان إلى الحماية الاجتماعية وضمان حقوقه الأساسية دون أن يعتدي عليها إنسان آخر, وحاجة الإنسان إلى التعليم والاندماج في الجماعات التي تحيا فيها متفهما لأساليبها وأنظمتها ومتكيفاً مع ما تحدده من معايير, وحاجة الإنسان إلى الاستمتاع بصحته وتجديد حيويته ونشاطه والترويح عن نفسه, وحاجة الفئات الخاصة في المجتمع إلى نوع خاص من الرعاية يكفل لها العيش في توافق وانسجام مع المجتمع.

❖ أن التنمية الاجتماعية عبارة عن عمليات تغيير اجتماعي تلحق بالبناء الاجتماعي ووظائفه, وتسعى إلى إقامة بناء اجتماعي جديد يمكن عن طريقه إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد,

❖ هناك الاحتياجات البيولوجية, والاقتصادية, والنفسية, والاجتماعية.

❖ لتحديد الاحتياجات المجتمعية يمكن الرجوع إلى النظم الاجتماعية التي تقوم في المجتمع.

❖ فكل نظام اجتماعي يقوم أساساً حول إشباع حاجة أو مجموعة من الحاجات الأساسية للإنسان.

\* إن التنمية الاجتماعية تتعامل مع كافة احتياجات الإنسان فيما عدا الاحتياجات الاقتصادية ويختص بها قطاع عريض يعرف بقطاع الخدمات.

\* وقد جري العرف علي تقسيم هذا القطاع العريض إلى قطاعات جزئية. فالأمم المتحدة مثلاً تقوم بتجزئته إلى قطاعات أربعة هي: التعليم والصحة والإسكان والضمان الاجتماعي,

\* كما تقوم كل دولة في العالم بتجزئته إلى قطاعات بعدد وزارات الخدمات التي تعمل علي وضع برامج التنمية الاجتماعية موضع التنفيذ.

\* إن تصنيف الخدمات يمكن أن يتم وفقاً للأسس التالية:

أ- من حيث نوعية الخدمات: يشتمل هذا النوع على خدمات تتعلق بالتعليم, والصحة, والإسكان, والترويح, والأمن, والعدالة, والتربية الدينية, والثقافة, والتربية الجمالية, والرعاية الاجتماعية.

ب- من حيث المجال الجغرافي: يشتمل علي خدمات تتعلق بتنمية المجتمعات الصحراوية, والريفية, والحضرية غير الصناعية, والحضرية الصناعية.

ج- من حيث الفئات العمرية: يشتمل على خدمات تتعلق بالطفولة والشباب, والكهول, والشيوخ.

ولا ريب في أن التصنيف الأول هو أكثر التصنيفات عمومية وانتشاراً حيث إن الخدمات التعليمية أو الدينية أو الصحية أو غيرها من أنواع الخدمات يمكن أن تقدم في البيئات الجغرافية المتنوعة, ولمختلف الأعمار.

## 1. الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية للتعليم

يتوقف بناء الأمم الحديثة على تنمية مواردها البشرية، أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين بقدر ما يوجد في الأفراد. فعليهم يقع عبء التغيير في النظم والمؤسسات والعلاقات. وعليهم يتوقف تحويل المصادر الطبيعية إلى أشياء نافعة يحسن استغلالها وتوجيهها لخير الجموع. يبرز دور التعليم في بناء وتنمية القوة البشرية المنتجة، فعن طريقه يمكن تنمية قدرات الأفراد، وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من الخلق والتجديد والابتكار، وترجمة مفاهيم الحياة العصرية إلى سلوك يترتب عليه إنتاج أجيال أسعد وأقدر على العمل والإنتاج من الأجيال السابقة.

### 1- الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية للتعليم

- \* بين التعليم والتنمية صلة قوية.
- \* المجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي، وتحكمها قيم جامدة تقف في سبيل التغيير، وتعترض مجراه.
- \* عن طريق التعليم يمكن العمل على إزالة المعوقات الثقافية، وخلق اتجاهات علمية جديدة تساعد على الانتقال بالمجتمعات التقليدية إلى مستوي العصر.
- \* أن التعليم يمكن أن يؤدي وظيفته في هذا المجال بوسائل متعددة.
- \* فهو يساعد على اكتشاف وتنمية الأفراد،
- \* ويهيئ لهم سبيل التفكير الموضوعي في مختلف المسائل ويزيد قدرتهم على الخلق والابتكار. والتعليم من ناحية أخرى يحفز الأفراد إلى تحقيق التقدم، ويجعل العقول والنفوس أكثر استعدادا لتقبل التغيير والرغبة فيه.
- \* الإدارة الحرة الواعية التي هي محصلة التعليم والتربية والتنقيف تعتبر الركيزة الأساسية التي لا غنى عنها في إحداث التنمية بمفهومها الاجتماعي الواسع، وكلما تعمقت جذورها إلى النظم والأدوار والمراكز الاجتماعية، واتسعت أبعادها إلى أنماط وأشكال ومظاهر العلاقات الإنسانية، استطاعت أن تكون أداة إيجابية في إحداث التغيير بطريقة تقدمية.
- \* والتعليم من ناحية ثالثة يعتبر إحدى القوى المحررة للأفراد والجماعات والمجتمعات، فهو يزيد من طموح الأفراد ويدفعهم إلى الصعود السلم الاجتماعي
- \* ويساعد التعليم الفئات المحرومة من الحقوق الاجتماعية على الالتحام ببقية الجماعات الموجودة في المجتمع والمطالبة بتحسين أوضاعهم الاجتماعية.
- \* مثال ما حدث بالنسبة لوضع المرأة في مختلف أنحاء العالم. والفئات الطبقيّة المغلقة والجماعات القبليّة في الهند.
- \* يساعد على القضاء على الثنائية الإقليمية التي تفصل بين الريف والحضر بحيث تلحق المناطق الريفية المتأخرة بالمناطق الحضرية التي سبقتها في مجال التقدم.
- \* يستخدم التعليم في الغالب كأداة من أدوات النضال الوطني والسعي إلى حصول أهل البلاد أنفسهم على إدارة شؤون مجتمعهم.
- \* ومن هنا ارتبطت أهداف التعليم بمطالب الحركات الوطنية وما تعرضت له من مد وجزر في قارتي أفريقيا وآسيا،
- \* وما تزال هذه الوظيفة قائمة في المجتمعات التي لم تستكمل حلقات استقلالها السياسي.
- \* إلى جانب الوظيفة الاجتماعية للتعليم، فإن له وظيفة اقتصادية، أصبح ينظر إلى العملية التعليمية على أنها نوع من الاستثمار البشري في العملية الانتاجية.
- \* أدرك كثير من المفكرين الاقتصاديين في العصر الحديث هذه الوظيفة الاقتصادية للتعليم، فأكدوا على أنه استثمار مالي في البشر.

- \* ويتضح ذلك فيما كتبه (آدم سميث) عن أهمية التعليم في مواطن كثيرة من كتابه (ثروة الشعوب). حيث أشار إلي أن القدرات المكتسبة والنافعة لدي سائر السكان أو أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم ( رأس المال الثابت)
- \* يقول آدم سميث أن اكتساب مثل هذه القدرات عن طريق رعاية صاحبها في أثناء تعليمه ودراسته أو تدريبه, يكلف دائما نفقات حقيقية تعتبر رأس مال ثابت يتحقق في شخصه, وهذه المواهب والقدرات وإن كانت تعتبر جزءا من ثروة الشخص, إلا أنها في الوقت ذاته تشكل جزءا من ثروة الأمم التي ينتمي إليها الأفراد.
- \* كما أنه يقرر أن الإنسان المتعلم داخل إطار التنظيم الرأسمالي يستطيع إذا جد واجتهد وعمل علي إنماء ملكاته وقدراته الإنسانية أن يكسب معركة المنافسة بينه وبين زملائه في نفس الصناعة. وإذا كسب هذه المعركة وأصبح منظما كفوا, فإنه لاشك سيفيد الإنتاج في الداخل, فتزيد بذلك ثروة البلاد.
- \* وفي رأيه أن التعليم له أثر في تكوين المواطن الصالح,
- \* والعامل ذو الإنتاجية المرتفعة,
- \* والمنظم الاقتصادي السليم الذي يحسن جميع رأس المال واستثماره, كل منهما سيفيد الإنتاج,
- \* وعندئذ يستطيع المجتمع ككل أن يرقى بموارد الثروة التي في حوزته.
- ❖ أما ( ألفريد مارشال) فقد نظر إلي التعليم كنوع من الاستثمار البشري الرئيسي في العملية الإنتاجية.
- ❖ والتعليم في نظره سلعة اقتصادية لأنها متصلة بحاجات المجتمع عموما, وللقوي العاملة علي وجه أخص.
- ❖ ولهذا فهو يؤكد أهمية التعليم الفني باعتباره وسيلة فعالة لتدبير اليد العاملة الفنية التي تمارس كافة عمليات الإنتاج علي اختلاف أنواعها. وهو يري أن أبلغ أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان.
- \* ويقول مارشال في كتابه (أصول الاقتصاد):
- \* إن فئة متعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة, ذلك لأن الإنسان بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة علي العمل والإنتاج, والقدرة علي الخلق والإبداع, يستطيع أن يسخر كل قوي الطبيعة ومصادرها, وما في باطن الأرض وما فوقها لصالحه والارتفاع بمستوي معيشته, وتوفير الحياة الكريمة له.
- \* كثرت الدراسات والأبحاث مؤخرا حول الاستثمار في التربية والتعليم ودورها في التنمية – وخاصة في المجال الاقتصادي- وتساءل الكثيرون: هل التربية مجرد نفقة استهلاكية أم أنها ذات مردود وعائدات؟
- \* وبذلت محاولات كثيرة لحساب العائد من التربية والتعليم.
- \* أظهرت هذه الدراسات أن الاستثمار في التعليم يؤدي إلي زيادة العائد علي الأفراد والمجتمعات, كما يؤدي إلي ارتفاع مستوي الكفاية الإنتاجية وزيادة معدلات الإنتاج.
- \* في دراسة قام بها (ميللر) عام 1958 قدر الفروق بين عائد كل من التعليم الابتدائي والثانوي والعالي, وخرج بنتيجة مؤداها أن كل سنة تعليمية زائدة تضيف عائدا يقدر بحوالي أربعمائة ألف دولار
- \* ومن الدراسات التي قام بها ( شولتز Schultz) الأستاذ بجامعة شيكاغو, ظهر أن سكان الحضر في الولايات المتحدة من الذكور, الذين تلقوا تعليما في سبع أو ثماني سنوات, كان دخلهم في عام 1939, يزيد بمبلغ يتراوح بين 175- 304 دولارا في السنة عن أولئك الذين نالوا تعليما في خمس أو ست سنوات.



- \* وفي عام 1965 كان الرجال الذين تبلغ أعمارهم ما بين 24-25 سنة ممن أكملوا ثماني سنوات دراسية يحصلون علي دخل يزيد ألف دولار في السنة عن زملائهم الذين نالوا تعليماً أقل منهم بسنة.
  - \* ويرى ( إنك Enke) أن الطلب الفعال على كثير من الفنيين التكنولوجيين في الدول النامية طلب لا بأس به.
  - \* إن الإنفاق على التعليم وخاصة التعليم الفني المتطور مع تطور المجتمع وحاجاته، هو- في واقع الأمر - إنفاق إنتاجي واستثماري لأنه يشارك مشاركة فعالة في التنمية الاقتصادية.
  - \* يؤكد (شولتز Schultz) على أن أكثر من 5% من الصعود الذي طرأ على الدخل القومي الأمريكي في السنوات الخمسينية إنما يرجع إلي ما طرأ على التعليم والثقافة من تقدم أدى بدوره إلي تقدم مناظر في إنتاجية العامل.
  - \* ويذهب البعض إلي أن عائد التعليم - في بعض نواحيه أو في كثير منها- قد يغطي رأس المال المستثمر فيه في مدة قليلة
  - \* أظهرت الدراسات المختلفة أيضاً أن الاستثمار في التعليم يؤدي إلى رفع مستوى الكفاية الإنتاجية وزيادة معدلات الإنتاج.
  - \* في دراسة قام بها (روبرت سولو Solow) عن اقتصاديات الإنتاج غير الزراعي، في الولايات المتحدة، ظهر منها أن إنتاجية الفرد في الساعة قد تضاعفت في الفترة ما بين سنة 1909 وسنة 1949، وأن نسبة 12.5% فقط من هذه الزيادة تعزي إلي رأس المال المادي المستخدم، أما بقية الزيادة فإنها تعزي إلي التقدم العلمي والتكنولوجي.
  - \* في دراسة قام بها الاقتصادي النرويجي ( أود أوكرست Aukrust) أكد قيمة العامل البشري في زيادة الإنتاج. وتبين في الفترة التي قام بدراستها بين عام 1900 وعام 1955، أنه لو ظلت عوامل رأس المال والعمالة ثابتة، فإن الإنتاج القومي العام كان من المنتظر أن يرتفع بنسبة 1.8% في السنة.
  - \* يصبح الإنسان نفسه ضمن الاستثمارات التي يدفع إليها برؤوس الأموال لتأتي بغلة إنتاجية متزايدة، وكذلك إنشاء المدارس والمعاهد العليا والجامعات.
  - \* بالإضافة إلي ما سبق، فإن هناك عائداً آخر غير مباشر على المجتمع يتمثل في عملية زيادة أوجه المعرفة والمهارات والإمكانيات عند جميع أفراد المجتمع.
  - \* يعبر عن ذلك اقتصادياً بأنه عملية نمو رأس المال البشري، واستثماره بكفاءة في التنمية الاقتصادية،
  - \* ويعبر عن ذلك اجتماعياً بأنه يتضمن إعداد الأفراد للمشاركة الرشيدة
  - \* كما قد يعبر عنه اجتماعياً بأنه يتضمن مساعدة الأفراد على الاستمتاع بحياتهم علي أكمل وجه كأعضاء في المجتمع، كما يظهر العائد على المجتمع في صورة الشعور بالوطنية والتضحية والتماسك الاجتماعي.
  - \* علي الرغم مما قد يوجه إلي مثل هذه الدراسات المذكورة من اعتراضات في أساليب التحليل والتفسير، إلا أنها تؤكد بشكل واضح الاعتقاد السائد بأن الاستثمار في التعليم استثمار اقتصادي يدفع ويطور عمليات الإنتاج،
  - \* فضلاً عن الأهداف غير الاقتصادية التي يحققها التعليم في حياة الأفراد والمجتمعات كالأهداف القومية والأهداف الإنسانية العامة التي سبق ذكرها.
- ثانياً: فلسفة التخطيط للتعليم:

- \* نظرا لوجود صلة وثيقة بين التربية والتعليم من ناحية والنشاط الاقتصادي من ناحية أخرى, فإن بعض المفكرين طالبوا بربط خطة التعليم بخطة التنمية الاقتصادية بحيث يقتصر التخطيط التربوي على إعداد الفنيين والاختصاصيين والعمال الذين تحتاجهم السوق الاقتصادية.
- \* وطالب فريق آخر بضرورة العمل على تنمية الملكات الإنسانية من غير تدخل أو إكراه من جانب أحد حتى ولو كان ذلك باسم احتياجات التنمية الاقتصادية.
- \* يعبر «لويس عوض» عن وجهة النظر الأخيرة بقوله:
- \* «إن الأفراد ليسوا مجرد قطع غيار في هيكل المجتمع, ولو كان ذلك باسم احتياجات التنمية الصناعية لموارد البلاد, فهذه الاحتياجات وإن كانت قائمة فعلا, إلا أن مواجهتها بإجراءات مفتعلة مدبرة, كثيرا ما تنطوي على الإكراه العقلي, هو أردأ حل يمكن أن نتوصل إليه, إنما الحل الحقيقي هو أن نعتمد على ما في الطبيعة ذاتها من قوة هائلة للتعويض وللنقاهاة قبل أن نعلم إلى أعمال المبضع والمقص في أرواح البشر وعقولهم»
- ثانيا: فلسفة التخطيط للتعليم
- \* يقول أيضا: «إن ربط تعليم البشر في أية مرحلة من المراحل بحالة العمالة والتشغيل وما يسمونه الاقتصاد القومي, إن تمدد هذا تمدد ذلك, وإن انكمش هذا انكمش ذلك, ليس فقط عدوانا على حقوق الإنسان, ولكنه يمثل انتكاسة إنسانية أو اجتماعية معا لأن الإنسان هو مصدر العمل والإنتاج, ولأن الإنسان هو العامل الأول في الاقتصاد القومي».
- \* ويمضي «لويس عوض» في التعبير عن وجهة نظره موضحا أن الإنسان هو الأصل والأساس, وهو الغاية والهدف, وهو الذي يخلق وظيفته في الحياة, وليس الأصل أن يخلق الإنسان للوظيفة, أو أن يسلب القدرة على أدائها.
- \* إن الفكرة القائلة بأن الخطط التعليمية ينبغي أن تقتصر على إعداد الكفايات البشرية اللازمة للسوق الاقتصادية فكرة مضللة,
- \* إذ أن من الخطأ أن نفترض أن الفكرة القائلة بأن الغرض الوحيد من المشروعات التعليمية هو زيادة إسهام الإنسان في خلق الخدمات والسلع الإنتاجية,
- \* كما أنه يجافي الواقع أن ننظر إلى التعليم باعتباره حقا إنسانيا بغض النظر عن مدى إسهامه في إنتاج السلع والخدمات النافعة.
- \* الأسلوب الإنساني في معالجة مشروعات التربية والتعليم شأنه شأن الأسلوب الاقتصادي المحدود يشوه المعنى الحقيقي لآمال الإنسان في المجتمعات الحديثة وينبغي أن يكون هناك قدر من التوازن والتكامل بين الجانبين.
- \* ويعتبر التخطيط للتربية والتعليم ضرورة أساسية بالنسبة لكافة المجتمعات النامية, نظرا لقصور الموارد والإمكانيات في تلك المجتمعات عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- \* هناك عدد قليلا نسبيا من البلاد يستطيع مثلا أن يوفر التعليم الابتدائي لجميع الأطفال باعتباره حقا مقورا لهم, كما أن قليلا جدا من البلاد تتوافر لديه الإمكانيات اللازمة للتعليم الفني.
- \* وما من دولة واحدة استطاعت أن ترصد اعتمادات كافية لتوفير كل أنواع النشاط التربوي التي ترغب في توفيرها,
- \* لهذا فإن الأخذ بسياسة التخطيط في مجال التربية والتعليم يعتبر ضرورة لا غنى عنها لمقابلة احتياجات الأفراد والجماعات في أقصر وقت ممكن, وبأدنى قدر من ضمان التوازن والتكامل بين مختلف المراحل والقطاعات التعليمية.
- \* ويرى لويس عوض إن تخطيط سياسة التعليم ينبغي أن يكون مرتبطا بهدف إنساني, وإلا انقلب التخطيط إلى خرافة من خرافات العصر يمكن أن تؤدي إلى تعطيل نمو المجتمع في مجموعه, أو إلى توجيه طاقته وجهات مجافية للمبادئ الإنسانية

- \* يضرب أمثلة لذلك بما حدث في إيطاليا الفاشية وألمانيا النازية وبما حدث في مصر في عهد محمد علي, فقد أخذت كل منها بمبدأ التخطيط الشامل في مختلف نواحي الحياة المادية والاقتصادية والتعليمية والثقافية والفكرية والروحية,
- \* غير أن الواقع أثبت بالدليل القاطع أن تلك الخطط كانت تحمل في طياتها بذور فنائها لأنها لم ترتبط بأهداف إنسانية واضحة
- \* لوضع سياسة تخطيطية سليمة في المجال التعليمي, ينبغي أن تسعى كل دولة نامية إلى وضع استراتيجية تتلاءم مع أوضاعها وظروفها الخاصة, ويتطلب ذلك تحديد الأولويات حتى يمكن استخدام الموارد المحدودة على أفضل وجه ممكن.
- \* هذه الأولويات ينبغي أن تحدد بطريقة تتسم بالمسؤولية.
- \* يجب أن تعكس الأهداف الرئيسية للمجتمع سواء أكانت أهدافا اجتماعية أو اقتصادية.
- \* إن اقتراح حلول غير ممكنة للتنفيذ لا يحقق فائدة ,
- \* ومن ثم يتعين على مخطط السياسة ألا يحدد فقط ما هو مرغوب فيه أو ممكن من الناحية النظرية , بل وأن يحدد أيضا الحلول البديلة الواقعية في ضوء الضغوط القائمة أو المتوقعة.

### المحاضرة السابعة

دور التخطيط في عملية التنمية الاجتماعية

#### تابع التعليم

#### ثالثاً – أولويات التنمية في مجال التعليم :

- لتحديد أولويات التنمية في المجال التعليمي ينبغي تحديد المستوي الذي وصلت إليه الدولة .
- والأهداف الرئيسية التي يراد الوصول إليها في المدى القريب والبعيد .
- ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كانت هناك مقاييس علمية دقيقة يمكن استخدامها في هذا المجال .
- حاول " هاربيسون " و " مايرز " وضع مقياس مركب للتعرف على مستوي تنمية الموارد البشرية في أربعة وسبعين بلدا ، ثم قسمت تلك البلاد إلى مستويات أربعة : بلاد متخلفة ، وبلاد نامية جزئيا ، وبلاد شبه متقدمة ، وبلاد متقدمة .
- ثم حاولا تحديد الأولويات في أهداف تنمية الموارد البشرية في كل مستوي من المستويات الأربعة . ونظراً لأهمية الدراسة التي قاما بها وللطابع الفريد الذي تتميز به ، وسنعمد عليها في هذا المجال في تحليل الخصائص التعليمية والتربوية لبلاد كل مستوي من المستويات الأربعة ، والاستراتيجيات الملائمة لها .

اعتمد " هاربيسون " و " مايرز " على مجموعة من المقاييس الجزئية في وضع مقياس مركب اتخذ أساسا لتصنيف البلاد التي شملها البحث ، وهذه المقاييس هي :

1- عدد المعلمين – في المرحلة الابتدائية والثانوية – لكل 10000 من السكان .

2- عدد المهندسين والعلماء لكل 10000 من السكان .

3- عدد الأطباء وأطباء الأسنان لكل 10000 من السكان .

4- التلاميذ المقيدون في مدارس المرحلة الأولى كنسبة مئوية من فئات السكان الذين تقع أعمارهم بين 5-14 سنة .

5- نسب القيد في مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية معا .

6- الطلاب المقيدون في مدارس المرحلة الثانية ( الثانوية ) كنسبة مئوية من فئة السكان الذين تقع أعمارهم بين 15-19 سنة .

7- الطلاب المقيدون في مدارس المرحلة الثالثة ( العالية ) كنسبة مئوية من فئة السكان الذين تقع أعمارهم بين 20-25 سنة .

8- النسبة المئوية للطلاب المقدين بالكليات الفنية في سنة حديثة .

9- النسبة المئوية للطلاب المقدين في كليات العلوم الانسانية والفنون الجميلة والقانون في نفس السنة .

- في بلاد المستوي الأول يأتي إحلال الوطنيين محل الأجانب في المراكز الرئيسية بالمؤسسات العامة والخاصة على رأس قائمة الاولويات في أهداف تنمية الموارد البشرية ، كما أن زيادة الإنتاج في الصناعات الأولية ضرورة اقتصادية ، والتوسع في التعليم الابتدائي من الاهداف الاجتماعية الرئيسية .
- من ثم فإنه عند تخطيط تنمية التعليم الرسمي تواجه بلاد المستوي الأول مشكلة الاختيار بين الاتجاهات المختلفة ، إذ نظرا لان جميع أنواع التعليم متخلفة ، فإن من المرغوب فيه تنمية التعليم بسرعة وفي جميع المراحل .
- لكن من الممكن أن يحتل برنامج التوسع في التعليم الابتدائي وتحسين نوعيته مكان الصدارة ،
- كما أن التعليم الثانوي يعتبر عنق الزجاجة البالغ الضيق فيما يتعلق بسد النقص الشديد في القوي البشرية العالية المستوي بمختلف أنواعها ،
- والتوسع في التعليم العالي أمر لا مناص منه إذا أريد إحلال أبناء البلاد محل الاجانب .
- في ضوء الضغوط والحتميات التي تواجهها بلاد المستوي الأول ينبغي إعطاء أولوية مطلقة للتعليم في المرحلة الثانية على سائر الحاجات التعليمية الأخرى ،
- فجميع الذين يراد إحلالهم محل الأجانب – من غير استثناء – يجب أن يكونوا من خريجي المدارس الثانوية
- انه من المستحيل تنمية نظام جيد للتعليم الابتدائي بدون توفير أعداد كافية من المعلمين الذين حصلوا على تعليم في مستوي المرحلة الثانوية .
- وقد تقرر في مؤتمر الدول الافريقية لتنمية التعليم في إفريقيا المنعقد في أديس أبابا سنة 1961 أنه ينبغي إعطاء التعليم الثانوي أولوية رئيسية في أثناء السنوات الستينية على الأقل .
- في بلاد المستوي الثاني يتحتم من الناحية الاقتصادية بناء قاعدة للتصنيع مع التوسع في نفس الوقت في الانتاج الزراعي .
- تواجه هذه الدول نقصا شديدا في سائر فئات الفنيين والمهنيين ، الامر الذي يتطلب استيراد هذه المهارات من الخارج ويعتبر تعميم التعليم الابتدائي هدفا ممكنا وضروريا .

- ويلاحظ أن الزيادة السريعة في النمو السكاني وانتشار العمالة الناقصة في الريف ، وتزايد البطالة في المدن يؤدي إلى ضغوط سياسية واجتماعية تستهدف النمو السريع والإصلاحات البعيدة المدى .
  - في بلاد المستوي الثالث يكون الهدف الاقتصادي الرئيسي هو سرعة النمو الصناعي الضخم الذي يستلزم أعداداً متزايدة باستمرار من الفنيين ، وبسبب الاستمرار في زيادة عدد السكان مشكلة خطيرة في هذه الدول
  - وفي ميدان التعليم تشتد المطالبة بجعل التعليم الابتدائي إلزامياً وزيادة مدته حتى تصل الى ثماني أو تسع سنوات ، ويترتب على هذا اشتداد الضغط من أجل التوسع في التعليم الثانوي ، وهذا بدوره يؤدي إلى المطالبة بالتوسع في القبول بالجامعات والمعاهد العليا .
  - والعنصر الأساسي هنا بالنسبة إلى خطة التنمية البشرية هو إعادة توجيه التعليم العالي وإصلاحه ،
  - على أساس زيادة العناية بكليات الدراسة العملية والفنية ،
  - وتحسين مستوي التعليم في المجالات الأخرى ، ورفع مستوي التعليم الثانوي وتنويعه مع الاهتمام بالتعليم الفني بصفة خاصة
  - وتوثيق ربط التدريب المهني وتعليم الكبار بالاحتياجات النوعية لمؤسسات العمل ،
  - وإنشاء معاهد البحث في المجالات العلمية والفنية – كالعلوم الطبيعية والبيولوجية والهندسة والزراعة – والتوسع فيها حتى يمكن زيادة قدرة البلاد على ملاءمة العلوم والتكنولوجيا الحديثة لاحتياجاتها الخاصة
  - والاستراتيجية الجيدة للتعليم الثانوي هي التي تركز الاهتمام على الكيف ، وليس على مجرد التوسع في قبول الذين أتموا التعليم الابتدائي ، وزيادة نصيب العلوم والرياضيات في خطة الدراسة .
  - ومن الممكن سد النقص في معلمي هذه المواد وغيرها بالمرحلة الثانوية عن طريق إعداد برنامج لإعادة تدريب المتعلمين من خريج الجامعة والمعاهد العليا لكي يستطيعوا القيام بتدريس هذه المواد .
  - كما يمكن استبدال طرق التدريس التقليدية بأساليب التعلم الفنية الحديثة كاستخدام التليفزيون التعليمي في توضيح التجارب في العلوم .
  - وبهذه الطريقة يمكن التخلص من عنق الزجاجة لمواصلة التعليم في المجالات العلمية والفنية ، وتخفيف حدة تعطل المتعلمين في نفس الوقت .
- ووفقاً للعرض السابق ،

- يتضح أنه ليست هناك استراتيجية تعليمية واحدة يمكن تطبيقها في كافة المجتمعات النامية نظراً لاختلاف هذه المجتمعات بعضها عن بعض في أوضاعها الاجتماعية، وظروفها الاقتصادية، وفي احتياجات التنمية في كل منها، ولكن علي الرغم من ذلك فهناك اعتبارات عامة ينبغي مراعاتها عند وضع سياسة للتعليم في أية دولة نامية. ويمكن تحديد هذه الاعتبارات فيما يلي :
- 1- أن السياسة التعليمية السليمة تقتضي وضع خريطة طويلة الاجل لتوجيه التعليم في مختلف مراحل وفروعه بما يتفق مع الاهداف التي يحددها المجتمع سواء أكانت أهدافاً إنسانية عامة أو قومية أو أهدافاً متصلة باحتياجات التنمية .
- 2- يجب أن يكون التعليم الابتدائي إلزامياً ومجانياً، وذلك أمر لا تمليه الاعتبارات الاقتصادية والعائد من الاستثمار في التعليم بقدر ما تمليه ضرورات تكوين ثقافة قومية مشتركة، واعتباره حقاً من حقوق الإنسان.

ومع أهمية التعليم الابتدائي وضرورته, إلا أن البعض يثير مشكلة تتعلق بقلة الموارد والإمكانيات المادية في المجتمعات النامية, ويشيرون إلى قصور تلك الإمكانيات عن الإنفاق على التعليم المجاني العام, كما يثيرون مشكلة تتعلق بالكم والكيف, ويرون أن من الأفضل توفير مستوى عال من التعليم الثانوي والعالي لفئة من ذوي الاستعدادات القيادية بدلا من تعميم التعليم الابتدائي للجميع.

غير أننا نرى أن التعليم الابتدائي ضروري بالنسبة لكافة الأفراد في المجتمعات النامية, وينبغي أن يوضع في أول قائمة الأولويات.

فهو فضلا عن كونه ضرورة قومية لتكوين ثقافة مشتركة, وحقا أساسيا من حقوق الإنسان, فإنه يتضمن حربا على الأمية التي كانت وما تزال من أهم العقبات التي تعترض سبيل التنمية في هذه المجتمعات.

ففي جمهورية مصر العربية مثلا بلغت نسبة الأمية حوالي 60% في سنة 1960. وكذلك الحال بالنسبة لغالبية الدول النامية التي ترتفع فيها معدلات الأمية. ولن يتسنى لتلك الدول أن تسير في طريق النمو إلا إذا وجدت حولا جذرية لمشكلة الأمية. ولا ريب في أن جعل التعليم الابتدائي إجباريا ومجانيا من شأنه أن يخفف من حدة المشكلة في المستقبل, ويبعد الأطفال الصغار عن الانضمام إلى صفوف الأميين من الكبار.

يضاف إلى ذلك أن التعليم الابتدائي هو الذي يغذي المراحل التالية بأعداد الطلاب الذين يقومون بأعباء التنمية والإنتاج, كما أنه يعتبر الحد الأدنى الذي ينبغي أن يزود به كل المواطنين لتحقيق العدالة في فرص التعليم.

وقد وضعت الدول النامية في خططها التعليمية أهدافا للتوسع في هذا التعليم حتي تبلغ درجة الاستيعاب الكاملة في ضوء ظروفها الاقتصادية.

3- لابد من العمل على إيجاد نوع من التوازن بين مراحل التعليم المختلفة. ويقضي تحقيق الهدف رسم هرم للتعليم بأكمله بحيث تتسع قاعدته لتشمل التعليم الابتدائي ثم الاعدادي والثانوي, متدرجا إلى قمة الهرم التي تشمل التعليم الجامعي.

وقد أشار (آرثر لويس) إلى أن البلاد التي بلغت فيها نسبة الاستيعاب في التعليم الابتدائي 50% من الأطفال في سن الإلزام, ينبغي ألا تقل نسبة الملتحقين بالمرحلة التالية عن 40% وهو المستوى الذي يسمح بتوفير العدد الكافي واللازم لحاجة التطور الاقتصادي في البلاد.

## الصحة والإسكان

### 1- الصحة

#### أولاً: الرعاية الصحية والتنمية :

- تعتبر الرعاية الصحية للأفراد حقاً من حقوقهم، فالإنسان هو مصدر العمل والإنتاج، وهو العامل الأول في الاقتصاد القومي،
- لذا ينبغي أن يكون عائد التنمية وفقاً عليه، وحقاً من حقوقه.
- أكد دستور هيئة الصحة العالمية في كثير من فقراته حق المواطنين في الرعاية الصحية. فمن ذلك مثلاً:
- ( أن التمتع بأعلى مراتب الصحة أحد الحقوق الرئيسية لكل إنسان بغیر ما تمييز بالنسبة لجنسه أو دينه أو عقيدته السياسية أو حالته الاجتماعية والاقتصادية).
- ومنها أيضاً: ( أن الحكومات مسئولة عن صحة شعوبها، ولن يتأتى لها أن تضطلع بهذه المسئولية إلا باتخاذ تدابير فعالة في إطار من العدالة الاجتماعية).
- الرعاية الصحية من ناحية أخرى تعتبر نوعاً من الاستثمار البشري في العملية الإنتاجية، فعن طريقها يمكن تنمية الموارد البشرية كما وكيفاً.
- من الناحية الكمية تساعد الرعاية الصحية علي تقليل نسب الوفيات بين الأطفال والشباب، وهذا من شأنه أن يزيد في أعداد السكان، فتزداد بذلك القوي البشرية القادرة علي العمل والإنتاج.
- ❖ من الناحية الكيفية، تساعد الرعاية الصحية علي القضاء علي الأمراض المتوطنة وأمراض سوء التغذية التي تضعف حيوية الأفراد، وتجعل الحياة عبئاً ثقيلاً عليهم،
- ❖ فتتحسن صحة الأفراد، وتزداد مقدرتهم علي العمل سواء بالنسبة لعدد الساعات التي يشتغلونها كل يوم أو بالنسبة لمقدار العمل الذي يؤديه أثناء حياتهم، وبذلك يرتفع معدل الكفاية الإنتاجية ويزداد إنتاج المجتمع.
- ينظر البعض إلي البرامج الصحية علي أنها سلاح ذو حدين، فهي من ناحية ترفع معدلات الكفاية الإنتاجية، غير أنها من ناحية أخرى تقلل نسب الوفيات بين الأطفال والشباب، فيترتب علي ذلك حدوث زيادة سريعة في السكان بالقياس إلي عوامل الإنتاج الأخرى، وهذه بدورها تؤدي إلي انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي ما لم يصاحب التقدم الصحي انخفاض آخر في نسب المواليد.

ثانياً: فلسفة التخطيط للبرامج الصحية:

ينبغي التمييز – في هذا المجال- بين نوعين من الرعاية الصحية:

أحدهما يهدف إلي القضاء علي الأمراض التي تضعف حيوية الجسم دون أن تقتك بالفرد، وتقضي عليه قضاء سريعاً، مثال ذلك الملاريا والدوسنتاريا، فهذا النوع من الرعاية من شأنه أن يزيد معدل الكفاية الإنتاجية دون أن تترتب عليه زيادة في عدد السكان.

**النوع الثاني:** وهو الذي يهدف إلي القضاء علي الأمراض التي تفنك بالإنسان, وتقضي عليه بسرعة كالحمي الصفراء, والطاعون الدملي. وهذا النوع من الرعاية من شأنه أن يزيد في عدد السكان دون أن تترتب عليه تغييرات ملحوظة في الكفاية الإنتاجية.

- يري العاملون في مجال تخطيط البرامج الصحية أن المنهج الذي يسير عليه الأطباء لا يمكن تطبيقه نظرا لقصور الموارد والإمكانيات المادية في المجتمعات المختلفة عن توفير العلاج لكل مريض, وضمان الوقاية لكل شخص سليم.
  - ولذا ينبغي أن توضع مشروعات الرعاية الصحية في سلم للأولويات حسب درجة أهميتها أو الحاجة إليها, وأن يؤخذ في الاعتبار حساب التكلفة والعائد بالنسبة لكل مشروع.
- وقد أشار تقرير لجنة خبراء الصحة العامة إلي بعض الاعتبارات التي تتعلق بتقديم الخدمات الصحية وهي:

1- الاهتمام بالخدمات الوقائية قبل الخدمات العلاجية.

2- توفير الخدمات للمشتغلين بالأعمال الإنتاجية, مع التمييز بين العاملين في مختلف القطاعات الإنتاجية حسب نوعية العمل الذي يقومون به. فالمشتغلون في الصناعات الثقيلة مثلا ينبغي تفضيلهم علي العاملين في قطاع الصناعات الخفيفة, وهكذا.

3- العناية بالخدمات التي تؤثر علي صحة أكبر عدد ممكن من الناس.

4- الاهتمام بالخدمات التي تتعلق بتحسين التغذية.

- وقد قامت منظمة الصحة العالمية بمحاولة لتقسيم المجتمع العالمي المعاصر إلي مجموعات وفقا للمستوي الصحي لكل مجتمع, فأرسلت استفتاء لكل دولة يتضمن مجموعة من الأسئلة عن الأمراض التي تنتشر بين الأهالي, والخدمات الصحية التي ترغب في تقديمها مرتبة حسب درجة أهميتها.
- ووفقا لنتائج الاستفتاء أمكن تصنيف الدول في ثلاث مجموعات:
- المجموعة الأولى: وتشتمل علي الدول المتقدمة ذات المستوي الصحي المتقدم, وهذه الدول تعطي أولوية لعلاج مرضي السرطان, ثم العناية بالمسنين, ثم الأمراض المزمنة, ثم الأمراض العقلية, ثم الحوادث.
- المجموعة الثانية: وتشتمل علي الدول النامية التي تنتشر فيها أمراض قليلة. وتدخل ضمن هذه المجموعة بعض الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي توجد بها نفس الأمراض التي أشارت إليها دول هذه المجموعة.
- والمجموعة الثالثة: وتشتمل علي الدول النامية التي تنتشر فيها كثير من الأمراض. وتعطي دول هذه المجموعة أولوية لعلاج الملاريا, ثم السل, ثم البلهارسيا, ثم القضاء علي أمراض سوء التغذية.
- وفي البيئات الحضرية الصناعية تتضمن المشاكل الصحية المترتبة علي التوسع الصناعي نوعين أساسيين هما المشاكل الصحية العامة وهي ما يعاني منه المواطنون عموما كالبلهارسيا والإنكلستوما والاسكارس والملاريا والرمم وغيرها من الأمراض المعدية كالدوسنتاريا والحميات المعوية والكوليرا والتيفوس والجديري والحصبة والسعال الديكي والدفتريا, والأمراض الاجتماعية كالسل الرئوي والأمراض السرية, هذا إلي جانب الأمراض الأخرى كالأنفلونزا والنزلات الشعبية والالتهابات الرئوية



وأمرض القلب والأوعية الدموية والمفاصل والعظام وغيرها. وقد لوحظت هذه الظاهرة علي أغلب العمال حديثي العهد بالصناعة.

● **وتحتاج مكافحة الأمراض المعدية والمتوطنة إلي مجموعة من المتطلبات أهمها:**

- 1- توفير العدد الكافي من الأفراد العلميين الذين يقومون بالخدمات الصحية.
- 2- توفير البيئة الصحية التي تباعد بين الناس وبين المرض, وذلك بإيجاد المساكن الصحية, وتوفير مياه الشرب النقية, والتخلص من الفضلات بالطرق العلمية.
- 3- القضاء علي الحشرات أو اليرقات أو القواقع التي تنتقل المرض إلي الإنسان.
- 4- تحصين الأفراد ضد الأمراض المختلفة.
- 5- إنشاء مراكز لعزل أو لعلاج المصابين.

● أن القيام بكل تلك التدابير يتطلب الكثير من النفقات التي قد لا تتحملها ميزانية الدولة دفعة واحدة, ولذلك يجب أن تتم المكافحة حسب تخطيط يعتمد علي دراسات واقعية, ويضع الأولوية لمكافحة الأمراض الأكثر انتشارا والأكثر إضرارا بصحة الشعب.

● يحتاج التطبيق العملي لمكافحة أمراض التخلف إجراء بحوث موضوعية عن أفضل الوسائل لتلك المكافحة وأقلها نفقة وأكثرها تمشيا مع عادات الناس وطبائعهم.

● فطريقة المكافحة التي ثبتت نفعها في مكان ما, قد لا تنجح عند تطبيقها في مكان آخر, ومن أمثلة ذلك أن تأثير بعض المبيدات الحشرية لوقاية المساكن من البعوض والذباب, ثبت أنه يختلف حسب نوع مواد البناء.

● ومن أهم الخطوات نحو تحقيق الرعاية الصحية توفير الأعداد الكافية من الأطباء ومن يقومون بمعاونتهم في محيط الخدمات الصحية.

● ولاشك في أن إنشاء مدارس طبية في البلاد النامية هو أفضل السبل لبلوغ ذلك الهدف وهناك عدة أنواع من المدارس اللازمة لتكوين العاملين في حقل الخدمات الصحية هي:

1- مدارس طبية علي مستوى التعليم الجامعي تهدف إلي تخريج الأطباء والصيادلة.

2- مدارس المساعدين الفنيين للخدمات الصحية.

3- مدارس التمريض.

● يجب علي الدول النامية وهي تنشئ مدارسها الطبية, وتعد برامجها ألا تقلد ما هو موجود من الأنظمة في الدول المتقدمة, بل يجب عليها أن تقوم بتطويرها بما يتفق مع بيئتها ومع مقتضيات الطب الحديث كما جاء في توصيات المؤتمرات العديدة التي عقدت لتطوير التعليم الطبي.

● ويرى بعض المتخصصين في المجالات الطبية أن تنفيذ الخدمات الصحية يستدعي تكوين ما يسمى بالفريق الصحي, ويشمل هذا الفريق الأطباء والمهندسون الصحيون والممرضات والمساعدون الفنيون والأخصائيون في الإحصاء والخدمات الاجتماعية والتثقيف الصحي.

بالنسبة للعمال الصناعيين ينبغي أن تصدر مجموعة من التشريعات الصحية العمالية نذكر أهمها فيما يلي:

1- حماية الفئات الضعيفة: ويعني ذلك تنظيم شروط استخدام الأحداث والنساء والعجزة.

2- الرعاية الصحية للعمال: ويعني ذلك تنظيم شروط اللياقة الصحية لمختلف أنواع العمل, وكذا تنظيم الفحص الدوري علي العمال.

3- حماية العمال من مخاطر العمل وأضراره: ويعني ذلك تحديد الاحتياطات الوقائية اللازمة لحماية العامل من المخاطر والأضرار الصحية, وعلي الأخص تحديد مستويات للتهوية والإضاءة والتخلص من عوامل الضرر الطبيعية والكيميائية والحيوية.

• بالنسبة للعمال الصناعيين ينبغي أن تصدر مجموعة من التشريعات الصحية العمالية نذكر أهمها فيما يلي :

4- الرعاية الطبية للعمال: ويعني ذلك تحديد مستويات الخدمات الطبية التي يجب أن تيسر للعامل في حالات المرض أو الإصابة.

5- خدمات الرعاية الاجتماعية: ويقصد بها علي الأخص التغذية وخدمات الإسكان والنقل وغيرها.

• ومن الضروري أن توفر المنشآت الصناعية الخدمات الصناعية المهنية اللازمة للعاملين في المنشأة. وقد شكلت لجنة مشتركة من خبراء هيئة العمل الدولية والهيئة الصحية العالمية في سنة 1954 لوضع مبادئ استرشادية في شأن خدمات الصحة المهنية.

• وقد حددت هذه اللجنة وظائف هذه الخدمات في تقرير حاولت فيه تجميع مختلف وجهات النظر في الدول المختلفة والتنسيق بينها.

• وقد حددت اللجنة وظائف خدمات الصحة المهنية فيما يلي:

1- الإشراف علي جميع ظروف العمل التي تؤثر علي صحة العمال بالمنشأة وإبداء الرأي في شأنها.

2- الفحص الطبي الأولي قبل الالتحاق بالعمل, والفحص الدوري للعمال المعرضين للإصابة بأمراض مهنية, وفي الحالات الأخرى التي تستدعي ذلك.

3- تقديم وسائل الإسعاف الأولي والعلاج في الحالات الطارئة.

4- التوجيه والإشراف علي العاملين بخدمات الصحة المهنية والرقابة علي أعمالهم.

5- تشجيع وتوجيه التثقيف الصحي والوعي الوقائي.

• أن البلاد النامية ماتزال في حاجة إلي مزيد من الجهود في مجال التخطيط الصحي.

• ومن الضروري أن يرتبط هذا التخطيط بالخطة القومية العامة كلما أمكن ذلك ضمانا للتوازن والتكامل بين مختلف أجزاء الخطة, كما أن من الضروري تنسيق العمل بين المخططين في المجال الصحي, والاقتصاديين, والمسؤولين الحكوميين, والأطباء, والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم ممن يعملون في هذا المجال.

2- الإسكان

## أولاً: الإسكان والتنمية:

- يمثل المسكن حاجة أساسية من حاجات الإنسان, فهو لا يقي الإنسان من قسوة الطبيعة فقط, وإنما يهيئ له عالماً خاصاً يشعر فيه بالراحة والهدوء وتتوفر فيه الحرية والطمأنينة والاستقرار.
- وتشير لجنة صحة المساكن التابعة للجمعية الصحية الأمريكية إلى أن المسكن الملائم يشبع مجموعة من الاحتياجات الفسيولوجية والسيكولوجية والصحية والاجتماعية,
- كما تشير الدراسات المتعددة التي أجريت عن الإسكان في البيئات الحضرية الصناعية إلى الأهمية الحيوية للمسكن بالنسبة لإنسان المناطق الحضرية الذي يعيش وسط ضجيج الصناعة, وصخب الحياة.
- إن هناك صلة وثيقة بين المسكن المناسب وبين ارتفاع معدل الكفاية الانتاجية.
- في دراسة حديثة في أحد المجتمعات المتقدمة قام الباحثون بدراسة العلاقة بين الأحوال السكنية والظروف البيئية وبين نسب الإصابة بالأمراض الجسمية والعقلية.
- فوجدوا أنه كلما تحسنت أحوال السكن وظروف البيئة كلما قلت نسب الإصابة بالأمراض وزادت قدرة الأفراد علي العمل.
- وبالرغم من أهمية المسكن للإنسان, فإن مشروعات الإسكان في أغلب المجتمعات لم تلق ما تستحقه من عناية المسؤولين واهتمامهم.
- ويرجع ذلك إلى أن المسؤولين يعتقدون أن تلك المشروعات ليست إلا نوعاً من الخدمة تقدم للأفراد دون أن يكون لها عائد اقتصادي, مع أن نتائج الدراسات العلمية تشير إلى غير ذلك.
- وتؤكد تقارير الأمم المتحدة أهمية العناية بالمسكن, وتطالب بضرورة العناية به,

## ثانياً: تخطيط الإسكان في المجتمعات النامية:

- يشير البعض إلى ضرورة إعادة التخطيط العمراني وخاصة بالنسبة للقرية.
  - وقد ذكر المهندس حسين السرجاني أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند عمل التخطيط العمراني للقرية وهي الآتي:
- 1- وضع حد أدنى لمساحة المنزل الصالح للسكني.
  - 2- تحديد مساحة المشروع والميادين والمنتزهات بالنسبة إلى مساحة القرية.
  - 3- تحديد المرافق العامة من حيث عددها وموقعها ومساحتها.
  - 4- تحديد عرض الشوارع الرئيسية والفرعية.

- 5- تحديد مواقع الأسواق والمخازن التجارية.
- 6- تحديد مساحة القرية بالنسبة لعدد السكان.
- 7- تحديد المواد التي تبني بها منازل القرية.
- 8- تحديد المواقع الرئيسية التي يجب أن يشملها منزل الفلاح ليكون صحيحا.
- 9- تقرير وسائل تزويد القرية بالمياه الصالحة للشرب والتخلص من الفضلات.
- 10- دراسة اتجاهات الشوارع الرئيسية والفرعية, وتأثير ذلك علي منازل القرية من حيث تعرضها للشمس والهواء.
- 11- تحديد موقع القرية بالنسبة لطرق المواصلات.
- 12- مراعاة الحد الأدنى للسكني الصالحة بالنسبة للمقدرة المالية والحالة الاجتماعية لسكان القرية.

### أما بالنسبة للأحياء المتخلفة في المناطق الحضرية, فهناك إجراءات متعددة يمكن اتخاذها, من بينها:

- 1- هدم المناطق المتخلفة وإعادة بنائها, ولما كانت هذه العملية تحتاج إلي كثير من الجهد والنفقات, فإن الحكومات لا تتخذ هذا الإجراء إلا إذا ساءت حالة المباني بدرجة شديدة وكانت الأموال متوافرة لديها بحث تستطيع أن تقوم بعمليات الهدم والبناء.
  - 2- تدعيم المباني الموجودة التي تحتاج إلي تدعيم, وهدم المتهاك منها وشق شوارع واسعة في الأحياء المتخلفة, وإنشاء حدائق وملاعب وأسواق في الأماكن الخالية.
- ينبغي عند تصميم المسكن المناسب مراعاة الاحتياجات الأساسية للإنسان, بحيث تتمشي مساحات المسكن وهندسته مع الطبيعة البشرية,
  - ويضرب المهندس حسن فتحي مثلا لذلك بما أجري من بحوث في ميدان تصميم المدارس الأولية بالولايات المتحدة الأمريكية, وما أسفرت عنه تلك البحوث من نتائج هامة عن طبائع وخصائص الأطفال النفسية والجسمانية في مختلف أعمارهم,
  - وعلي ضوء تلك النتائج استطاع المصمم أن يترجم حياة الطفل النفسية والجسمانية إلي مساحات حيوية بحيث يتيح المبني المدرسي للطفل أن يمارس أوجه النشاط الضرورية ويشجعه عليها.
  - وينطبق هذا القول نفسه علي البالغين وعلي الأسرة كلها باعتبارها وحدة متكاملة.
  - فمن الضروري أن تتوفر في هندسة المنزل المواصفات التي تسمح للأفراد بالحركة, وتهيئ لهم جوا من الاستقرار والطمأنينة.
  - وعند توزيع قطع الأراضي علي الأسر المختلفة في أي تخطيط ينبغي معالجة الأمر بكثير من الحذر,
  - فلا يقتصر التقسيم علي مراعاة عدد أفراد الأسرة, أو مستوي الدخل,
  - بل ينبغي مراعاة تجنب الازدحام الشديد الذي يعتبر مصدرا لكثير من الأمراض الاجتماعية.

- وأما عن النمط الملائم للإسكان في البلاد النامية, فقد سبقت مناقشة أنماط التنمية الاجتماعية في كافة القطاعات الاجتماعية,
- وانتهينا إلي أنه ليس هناك نمط واحد قابل للنقل والتطبيق في مجتمع معين بالصورة التي طبق بها في مجتمع آخر نظرا للاختلافات الكبيرة في الظروف الاجتماعية والملايسات القومية التي تميز المجتمعات بعضها عن بعض.
- عند التخطيط للإسكان في البلاد النامية في احدى هذه الدول يقع التوجة عادة إلي افتراض أنه يجب أن نطبق النمط المعمول به في أوروبا وأمريكا التي بلغ فيها التطور التكنولوجي والإنتاج الصناعي ذروته.
- وربما كان من الخطأ أن نفترض أن الدول النامية تستطيع في القريب العاجل استخدام منتجات التكنولوجيا الغربية في عملية البناء علي النطاق الواسع, أو أنها تستطيع أن تطور صناعاتها في مدة قصيرة بحيث تكفي نفسها علي النظام الغربي الراهن.
- يمثل المسكن يمثل حاجة أساسية من حاجات الإنسان وأن من الضروري عند تصميم المسكن المناسب مراعاة الطبيعة البشرية للإنسان بحيث يجد الفرد في مسكنه ما ينشده من راحة وهدوء واستقرار,
- كما أن النمط الملائم للإسكان ليس واحدا في كافة المجتمعات, وإنما يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية والأحوال الاقتصادية, والأوضاع الثقافية والحضارية للأفراد والجماعات والمجتمعات.

### المحاضرة التاسعة

#### علم الاجتماع ودراسة التنظيم

#### أولا نشأة علم اجتماع التنظيم:

- ارتبط علم اجتماع التنظيم Sociology Organization في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي.
- ففي عام 1944 استكمل (إلتون مايو) E.Mayo وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي: مصنع النسيج بالقرب من فيلا دلفيا, ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا, ومصنع المعادن, ومصانع (هاوثورن) Hawthorne لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة (ويسترن إلكتروك) Western Electric Co.. الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.
- بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية, والمستشفيات, والنقابات, والمصالح الحكومية, والسجون, والمكتبات العامة, والمناجم, وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة.
- وقد ترتب علي تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم علي الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي.

- ✓ ومن العوامل التي ساعدت علي نشأة علم اجتماع التنظيم اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث, الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات,
- ✓ مما جعل (روبرت بريثيوس) R.Presthus يطلق علي المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي. فعلي الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين, إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث, وأصبحت أكبر حجما, وأكثر تعقيدا, وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية.

- ✓ وتشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم- مثل البيروقراطية, والمؤسسة, والمنظمة, والهيئة- إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث.
- ✓ تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية, وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته.
- ✓ وفي هذا الصدد, يذكر (بريثنوس) أن الإنسان أصبح يعيش حالياً داخل أكبر تنظيم وهو الدولة, وقد ولدنا في التنظيمات, وتكلم عن طريقها, ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها, ونقضي كثيراً من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة, وأخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات.
- أن كثيراً من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة, مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه.
- أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث بداخلها, والنتائج المترتبة على الحياة في التنظيمات, لا يمكن فهم الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها.
- نتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيم العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي, وفعالية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية, والتغيرات التي تحدث داخل التنظيمات, وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية, ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات.

• وقد كان لكتاب (أميتاي إترزيوني) A.Etzioni الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) Modern Organization الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات.

- يهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصويرية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة.
- يستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع, ومن أهميته التنظيمات كمواقع إستراتيجية أو مجتمعات صغيرة, يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها.
- تستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) M.Veber في دراسته للبيروقراطية, والتحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع, وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذج المثالي للبيروقراطية.

### ثانياً: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع:

- أصبح من المؤلف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التي تنتمي إلى بعض ميادين الدراسة في علم الاجتماع مثل علم الاجتماع الصناعي, وعلم الاجتماع المهني, وكافة الدراسات التي تتناول تنظيمات سياسية أو ثقافية أو إدارية. ويحاول هذا الميدان أن يوسع من الأطر التصورية المستخدمة فيه من خلال الالتقاء بين علوم الاقتصاد, والسياسة, وعلم النفس, والإدارة. أي أن هذا الميدان يحاول تطوير ما يسمى بمدخل العلم الاجتماعي.
- على الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبياً في علم الاجتماع إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع, وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي و المهني.

- وقد أدى هذا التقارب إلي أن قامت الجمعية الدولية لعلم الاجتماع بوضع هذه الميادين الثلاثة وثيقة الصلة بعضها ببعض تحت عنوان (العمل والتنظيمات), كما نجد أن هناك اتجاها قويا بأن تضم هذه الميادين الثلاثة تحت عنوان علم اجتماع التنظيم.
- هناك تداخلا واضحا بين ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع التنظيم. ويبدو هذا التداخل من خلال بعض التعريفات التي وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعي,
- علي سبيل المثال نجد (سميث) J.H.Smith يعرف علم الاجتماع الصناعي. بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلي جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي.
- ونلاحظ أن هذا التعريف يجعل ميدان علم الاجتماع الصناعي أكثر شمولاً واتساعاً, بحيث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جميع التنظيمات الصناعية وغير الصناعية.
- يري بعض العلماء - مثل (اتزيوني) A.Etzioni - أنه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعي فرعاً من علم اجتماع التنظيم, وذلك علي اعتبار أن النظرية التنظيمية علي درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجري علي التنظيمات الصناعية.
- وعلي الرغم من صعوبة الفصل بين ميداني علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي, يري العالمان (مليير) D.C.Miller و(فورم) W.H.Form أن علماء اجتماع التنظيم كانوا يوجهون أكثر اهتمامهم نحو دراسة بعض أنماط من التنظيمات مثل المصانع, والبنوك, والتنظيمات التي تحقق منفعة عامة.
- من الناحية التاريخية, نجد أن علماء الاجتماع الصناعي كانوا يهتمون بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه الأبنية بينما نجد علماء اجتماع التنظيم يهتمون بإجراء الدراسة المقارنة للتنظيمات الرسمية, وذلك بهدف التعرف علي مدي التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل. إلا أنه لا يزال هناك خلاف حول مدي قدرة المداخل النظرية المختلفة في دراسة التنظيم علي تقديم إطار يصلح للتحليل التنظيمي المقارن يشمل تنظيمات العمل وغيرها.
- أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع المهني مما جعل الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع تخصص قسماً مستقلاً للتنظيمات والمهن.
- قد يكون هذا التداخل ناجماً عن أن علم الاجتماع المهني يشكل كما يري العالمان (نوسو) و(فورم) مجالاً فرعياً مستقلاً داخل علم الاجتماع الصناعي.
- ويهتم علم الاجتماع المهني بدراسة خمسة موضوعات أساسية هي: دراسة المهن الفردية, ودراسة البناء المهني, ودراسة العلاقة بين العمل وبين بعض الظواهر الاجتماعية مثل وقت الفراغ والتقاعد والبطالة, وأخيراً دراسة إحدى المهن لإلقاء الضوء علي إحدى مشكلات المجتمع.
- علي الرغم من هذا الارتباط الواضح بين علم الاجتماع المهني وبين علم الاجتماع الصناعي إلا أنه يمكن النظر إلي ميدان علم الاجتماع المهني علي اعتبار أنه يمثل ميداناً مستقلاً عن البحث في علم الاجتماع الصناعي.
- ويتحدد محور اهتمام علم الاجتماع المهني بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية تنتشر في كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة والمركبة, ولا يقتصر علي دراسة العمل في المجتمع الصناعي فقط .
- أن علم الاجتماع المهني يهتم بدراسة عدد كبير من المهن التي لا يتضمنها المجال الصناعي مثل مهنة الأطباء والمدرسين وعمال الزراعة.

- كما 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.
- أن تركيز عالم الاجتماع المهني يتحدد في النظر إلي الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدة ترتبط بالنسق الاجتماعي العام.
- وينهم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل علي تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة وظواهر الصراع التي قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة.
- وفي ضوء ما سبق, يمكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميادين المستقلة نسبيا في علم الاجتماع, وذلك علي الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع, وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.

### ثالثا: مفهوم التنظيم:

تختلف مسميات التنظيم, لكن جوهرها واحد لا يتغير, فقد يميل البعض استخدام مصطلحات مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)

- تشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم , إلي غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد من أبرز سمات العصر الحديث ,
- هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم. وفي هذا الصدد, يعرف (أميتاي إترزيوني) التنظيم بأنه (وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين). ويرى (إترزيوني) أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.
- تعريف (تالكوت بارسونز) T.Parsons للتنظيمات علي اعتبار أنها (وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة)
- انطلق (بارسونز) من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات, وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.
- اوضح (بارسونز) أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلي تحقيقها, وأن تحقيق هذا الأهداف يفرض وجود اجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها
- تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف (روبرت فورد) وزملائه للتنظيم علي اعتبار أنه (جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين).
- ويرى (فورد) وزملاؤه أن مثل هذا التعريف يثير ثلاثة تساؤلات هامة, هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟ وكيف ولماذا اتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ وما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟
- ويعتقد (فورد) وزملاؤه أن الإجابة علي هذه التساؤلات الثلاثة تكشف عن أهم العناصر الذي يتضمنها التنظيم.



- ويميز (زاندن) W.V.Zanden بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها من أنماط الجماعات الاجتماعية علي أساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، أي شعور الأفراد بأن هناك آخرين يشتركون معهم في بعض الصفات أو الخصائص، كما يتميز بوجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- بمعنى وجود تأثيرات متبادلة بين أعضاء التنظيم تشمل المشاعر والاتجاهات والأفعال. بالإضافة إلي تركيز الأفراد حول هدف معين، إذ تظهر التنظيمات الرسمية عندما ينشئ الأفراد عن عمد وحدة اجتماعية لتحقيق أهداف محددة، ومن أمثلة هذه التنظيمات الرسمية المصانع، والبنوك، والمصالح الحكومية، والجامعات، والمستشفيات، والمكاتب العامة، والتنظيمات العسكرية والسجون.
- أما الجماعات الاجتماعية، فهي جماعات يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، مع وجود تفاعل اجتماعي بين الأعضاء. إلا أن هؤلاء الأعضاء لا يتركزون حول هدف معين. ومن أمثلة هذه الجماعات الاجتماعية جماعات اللعب، والصدقة، والقرابة، وجماعات الجوار، والزمرة الاجتماعية.
- ويتضح مما ذهب إليه (زاندن) أن التركيز حول هدف معين هو العامل الأساسي الذي يميز بين الجماعة الاجتماعية والتنظيم الرسمي،
- بمعنى أنه قد تتحول الجماعة الاجتماعية إلي تنظيم رسمي إذا تركز أعضاء الجماعة حول هدف معين، ونظموا أنفسهم بطريقة مقصودة لتحقيق هذا الهدف. كما يتضح أن كل تنظيم رسمي يعتبر بمثابة جماعة اجتماعية، إلا أن العكس غير صحيح.
- أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها علي التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسؤوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية.
- أن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائيا في سياق التفاعل الاجتماعي، وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية. أي أن خصائص التنظيم قد تجددت بصورة رسمية، ولذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمي للإشارة إلي هذا النوع من التنظيم. ومن ثم يكون التأسيس الرسمي لتحقيق هدف محدد هو المعيار الذي يميز دراستنا للتنظيمات عن دراسة التنظيم الاجتماعي بوجه عام.
- اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعا لتأثر كل منهم بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم.
- نجد أن العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية، يميلون إلي جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات، وسلطات، واختصاصات وغير ذلك.
- ويذكر (نيومان) (W.Newman) أن التنظيم (عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف)
- ، وينظر (دركر) (P.Drucker) إلي التنظيم علي أنه (عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلي أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلي وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف).
- أما العلماء الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم :

- فنجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والتنافس والصراع. فالتنظيم من وجهة نظر (بارنارد)(C.Barnard) هو نظام للتعاون, يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين علي الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل, لتحقيق أهداف مشتركة).

#### رابعاً: تنميط التنظيمات:

- يقصد بالتنميط, التصنيف وفقاً لمعيار أو مجموعة من المعايير.
  - يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية, أو الجماعات الإنسانية, أو المجتمعات المحلية.
  - ترجع أهمية تنميط التنظيمات إلي أنها علي تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات, تلك الدراسة التي تساعد علي التعرف علي أوجه التماثل أو الاختلاف بين التنظيمات التي يتم المقارنة بينها, بالإضافة إلي التعرف علي العوامل المؤدية إلي هذا التماثل أو الاختلاف. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة الأساس الذي ينهض عليه صياغة التعميمات العملية, ونمو نظرية التنظيم.
  - حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات علي أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة مثل: حجم التنظيمات, وأهدافها, ووظائف التنظيمات, والتكنولوجيا وبناء التنظيم.
  - والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم, ودرجة القوة والضبط التنظيمي, وأسباب الانتماء إلي التنظيم, أو علي أساس علاقات الامتثال
- ميز(سلفرمان) بين ثلاثة أنواع من التنميطات:

أولها يقوم علي أساس مدخلات البيئة:, وهي التنميطات التي توضح تأثير البيئة علي التنظيم,

ويقوم الثاني علي أساس مخرجات البيئة:S, وهي التنميطات التي توضح تأثير التنظيم علي البيئة,

النوع الثالث, فيقوم علي أساس العوامل التنظيمية الداخلية.

#### (أ) تنميط التنظيمات علي أساس علاقات الامتثال:

- وضع (إتزيوني) نموذجاً لتنميط التنظيمات لتنميط التنظيمات علي أساس علاقات الامتثال Compliance أي علي أساس الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المستوي التنظيمي الأدنى في مواجهة السلطة داخل التنظيم.
- ويرى إتزيوني أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال:
- , فهناك نمط السلطة القهرية الذي يستخدم العقاب البدني ويقابله نمط الامتثال الاغترابي .
- وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفعي,
- وأخيراً هناك نمط السلطة الذي يستخدم الإقناع والمكافآت الرمزية ويقابله نمط الامتثال الأخلاقي.
- وهذه الأشكال الثلاثة من علاقات الامتثال هي الأشكال الشائعة التي يتكرر حدوثها من الناحية العلمية بالنسبة لغيرها من علاقات الامتثال.

وفي ضوء ما سبق, قام(إتزيوني) بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلي ثلاثة أنماط علي النحو

التالي:-

**1-التنظيمات القهرية أو الملزمة Coercive organizations :** وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها علي الأفراد بالقوة, ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية.

**2-التنظيمات النفعية Utilitarian organizations :** وهي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية, ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية, والجامعات.

**3-التنظيمات الاختيارية Voluntary organizations :** وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة, ومن أمثلة هذه التنظيمات, النوادي, ودور العبادة. ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية, وذلك نظرا لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماما, كما أنها لا تعتبر اختيارية تماما.

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

### **(ب) تنميط التنظيمات علي أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:**

قام (بلاو) (سكوت) بوضع تنميط للتنظيمات علي أساس سؤال بسيط مؤداه (من المستفيد؟) أي من المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية؟ وطبقا للإجابة علي هذا السؤال السابق, تم تصنيف التنظيمات إلي أربعة أنماط من التنظيمات علي النحو التالي:-

**1- تنظيمات المنفعة المتبادلة:** وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء, ومن أمثلة هذه التنظيمات: الأحزاب السياسية, والاتحادات, والنوادي, والهيئات المهنية, والتنظيمات الدينية. ونجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه هذه التنظيمات, هي مشكلة ضبط سلوك الأعضاء داخل هذه التنظيمات, التي تعتبر العضوية فيه اختيارية.

**2- تنظيمات العمل:** 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 علي أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

**3-تنظيمات الخدمة:** وفيها يكون المستفيد الأول هم العملاء, ومن أمثلتها, المستشفيات, ومؤسسات الرعاية الاجتماعية, والمدارس. ومن المشكلات الأساسية في هذه التنظيمات مشكلة رفع مستوي الكفاءة المهنية للعاملين في هذه التنظيمات حتي يمكنهم الارتفاع بمستوي الرعاية التي تقدم للعملاء.

**4-تنظيمات المصلحة العامة:** وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام, ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية, وتنظيمات الشرطة والإطفاء. ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور, لذلك يجب أن تعمل علي رفع كفاءتها حتي يمكنها إشباع احتياجات الجمهور.

### **(ج) تنميط التنظيمات علي أساس التكنولوجيا:**

قام (وودوارد) بدراسة لمائة مصنع من المصانع البريطانية, ثم قامت بتنميط هذه التنظيمات الصناعية علي أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلي ثلاثة أنماط علي النحو التالي:-

1-التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الانتاج بالوحدة, ويكون قليلا من حيث الكمية.

2-التنظيمات التي تستخدم عمليات الانتاج الكبير: ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعتمد علي خطوط التجميع assembly lines لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الانتاجية, مثل التليفزيون والسيارات.

3-التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الانتاجية بالغة التعقيد: وفي هذه التنظيمات تكون العمليات الانتاجية مستمرة, مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول.

وقد درست (وود وورد) العلاقة بين نمط التكنولوجيا وعمليات الانتاج وبين البناء التنظيمي, فتبين أنه كلما زادت درجة التعقيد الفني داخل التنظيمات الصناعية, زاد عدد المستويات الإشرافية, وانخفضت تكلفة العمل.

وفي التنظيمات التي تستخدم الانتاج الكبير يتسع نطاق الإشراف-أي يزداد عدد المرؤوسين - بالمقارنة بالتنظيمات الأخرى التي تستخدم الانتاج بالوحدة أو الانتاج المستمر.

#### (د) تنميط التنظيمات على أساس وظائفها:

تأثر بعض المهتمين بشئون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي, وما أطلق عليه (بارسونز) T.Parsons الشروط أو المتطلبات الوظيفية

فقد ذهب (بارسونز) إلي أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين علي كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء. وهذه المتطلبات هي:

المواءمة وتحقيق الهدف والتكامل, والكمون أو ضبط أو خفض التوتر

وعلي التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات, وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.

#### خامسا: مستويات التحليل في دراسة التنظيم

- يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية علي ثلاثة مستويات.
- المستوي الأول هو مستوي تحليل العلاقة الشخصية, حيث يتم تحليل العلاقات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر, مثل تحليل العلاقة بين القائد والأتباع, أو بين الأستاذ والطلاب.
- المستوي الثاني من التحليل فيتم علي مستوي الجماعة, مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء, أو تحليل العلاقة بين الإدارة والعمال.
- وأخيرا قد يتم التحليل علي المستوي المجتمعي Societal Level, حيث يتم تحليل المجتمع ككل. وعادة يتم التحليل التنظيمي علي مستويين:

أحدهما مستوي تحليل الوحدات الصغرى Micro. وفي هذا المستوي يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل التنظيم, ودراسة السلوك التنظيمي.

كما قد يتم التحليل التنظيمي علي مستوي الوحدات الكبرى Macro, وفي هذا المستوي تتم دراسة التنظيم ككل, أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة, أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع.

عرف (بوج) D.S.Pugh نظرية التنظيم بأنها «عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات, وكيفية أدائها لعملها, بالإضافة إلي دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات».

من هذا التعريف يتضح أن نظرية التنظيم مجالاً واسعاً نظراً لتعدد الموضوعات أو المشكلات التي تحاول دراستها, مما أدى إلى صعوبة وجود نظرية عامة شاملة للتنظيم تستطيع أن تكون مرشداً وموجهاً لدراسة التنظيمات المعقدة.

ذهب إليه (منتز) R.Mayntz من حيث أن دراسة التنظيمات لم ترق بعد إلى حد صياغة نظرية عامة, حيث لا يزال التوصل إلى هذه النظرية العامة في التنظيمات يمثل هدفاً صعباً بعيد المنال.

على الرغم من عدم وجود نظرية عامة شاملة في التنظيم, فقد ظهرت بعض المؤلفات العلمية التي تحمل بعض العناوين مثل (نظرية التنظيمات), (أسس نظرية التنظيمات), (نحو نظرية التنظيمات),

مما يشير إلى أن العلماء يستخدمون مصطلح «نظرية التنظيم» أو (نظرية التنظيمات) بشيء من التجاوز.

- ✓ نظراً لعدم وجود نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم, فقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات,
- ✓ خاصة وأن التنظيم يعتبر موضوعاً للدراسة في كثير من العلوم مثل علم الاجتماع, وعلم النفس, والإدارة, والسياسة, والاقتصاد.
- ✓ 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.

ويذهب (سيلفر مان) D. Silverman إلى أنه يمكن التمييز بين خمسة مداخل نظرية في دراسة التنظيم, وهي:

- 1- مدخل العلاقات الإنسانية.
- 2- مدخل علم النفس التنظيمي.
- 3- مدخل النسق الاجتماعي الفني.
- 4- مدخل نظرية صنع القرار.
- 5- المدخل البنائي الوظيفي.

- \* أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية
- \* إذا حاولنا تتبع نشأة وتطور الفكر الإداري في العصر الحديث, نجد أن هذا الفكر قد تأثر إلى حد كبير بكل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية.
- \* وقد بدأت حركة الإدارة العلمية من أول القرن العشرين حتى الحرب العالمية الأولى.
- \* من أهم روادها المهندس (فريدريك تيلور) F. Taylor الذي يعد أحد رجال الإنتاج والإدارة, ومن أوائل من أهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة, لذلك قد يطلق البعض على حركة الإدارة العلمية اسم (الحركة التaylorية) Taylorism.
- \* وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختبار العلمي للعامل, ودراسة الزمن والحركة.

- \* وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول علي النقود, فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان علي العمل.
- \* وقد نجح (تيلور) في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع, ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.
- \* ومن أهم المبادئ التي قدمتها لنا (التايلورية) أو حركة الإدارة العلمية, ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل.
- \* وهذه المبادئ هي:
  - (أ) استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلي والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
  - (ب) منح العمال حوافز تشجيعية تدفعهم إلي أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي, ويتحقق ذلك عن طريق منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا تمكن من تحقيق المستويات المطلوبة المحددة للإنتاج.
  - (ج) استخدام خبراء متخصصين للإشراف علي الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل, وسرعة الآلات, وطريقة الأداء.
- ويلاحظ أن حركة الإدارة العلمية قد اهتمت بالرشاد أو العقلانية وحدها, واستندت إلي فكرة تقسيم العمل, وأكدت علي أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنها الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.
- \* علي عكس مدرسة الإدارة العلمية, نجد أن دراسات (هاوثورن) قد كشفت عن أن العمال لا يقدمون علي العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول علي المزيد من المال فقط, وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم ونتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.
- \* وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية, نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية.
- \* فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة (التون مايو) وزملائه من الباحثين أمثال (روثلز برجر) و(ديكسون)
- \* كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذي تمثله أعمال (لويد وارنر) ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة (وارنر) وعضوية بعض العلماء أمثال (جاردنر) B. Gardner و(هاريسون).
- \* وأخيرا نجد أن هناك الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال (إلبرت شابل) و(كونارد أرنسبرج) k ان جامعة هارفارد.
- إن مدخل العلاقات الإنسانية قد ظهر أولا نتيجة تلك الدراسات والتجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع (هاوثورن) التابعة لشركة (ويسترن إلكترينك) Western Electric Company الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة,
- وهي تلك الدراسات التي أجريت في الفترة من عام 1927 حتي عام 1932, وقد أشرف علي هذه الدراسات (مايو) وزملاؤه من الباحثين.

وقد بدأت دراسات (هاوثورن) من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الانتاجية, ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء, والروح المعنوية, والقيم, والاتجاهات, والمعايير, والدافعية.

- \* ويرى العالمان (ميلر) D. C. Miller و(فورم) W.H Form أنه يمكن ان نخرج من دراسات (مايو) وزملائه من الباحثين, بعدة نتائج من أهمها:
- \* (أ) أن العمل نشاط جمعي.
- \* (ب) تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- \* (ج) أن الحاجة إلي التقدير والأمن, والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تجديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- \* (د) إن الشكوى لا تكون تقريرا موضوعيا للحقائق, فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- \* (هـ) إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته, المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل أو خارج مكان العمل.
- (و) تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل, ضبطا اجتماعيا قويا علي عادات العمل, واتجاهات العامل الفرد
- \* تبين من دراسات (مايو) وزملائه أهمية التنظيم غير الرسمي, وأهمية الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.
- \* قد كشفت إحدى الدراسات التي أجريت بمصانع (هاوثورن) عن ظاهرة تقييد الانتاج فقد تبين أن جماعات العمل غير الرسمية تحاول تقييد الانتاج عند مستوي معين يختلف عن المستوي الذي تحدده الإدارة بهدف المحافظة علي وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة.
- \* أي ان العمال يتنازلون عن قسط من المكافآت المالية من أجل أهداف اجتماعية, ولتحقيق درجة من الرضا والإشباع النفسي.
- \* تعتبر دراسة (وارنر) عن (النسق الاجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية.
- \* في هذه الدراسة حاول (وارنر) دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي, وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولا, دون النظر إلي المنظمة علي اعتبار أنها نسق مغلق.
- \* وقد حاول (وارنر) في دراسته لليانكي سيتي yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى.
- \* حاول كثير من تلاميذ (وارنر) التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية, والدين, والظروف الأسرية, ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي.
- \* نجد أن (هاربسون) F. Harbison و(دبن) Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع,
- \* وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين, وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.
- يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومانز) للجماعة الإنسانية.

يعتبر (هومانز) من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي, أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. وفي كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة.

\* يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومانز) للجماعة الإنسانية. ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل, العواطف, والأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية, بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير في العناصر الأخرى

\* يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومانز) للجماعة الإنسانية.  
\* يعتبر (هومانز) من بين أهم العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي, أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. وفي كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة.  
ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل, العواطف, والأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية, بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير في العناصر الأخرى

\* يشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة. كما تشير الإحساسات أو العواطف إلى الحالات (السيكولوجية) الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص. بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.  
\* وعموما نلاحظ أن مدخل العلاقات الإنسانية يمكن الباحث من دراسة الجماعات الصغيرة, ويضطر إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى Micro دون الاهتمام بتحليل الوحدات الكبرى Macro .  
\* يدين مدخل العلاقات الإنسانية في نموه وتطوره إلى علم النفس, ويستعين هذا المدخل بأداة تصويرية أساسية تتمثل في الإنسان الاجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها.  
\* من المشكلات التي يهتم بها هذا المدخل, درجة الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية, ويميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال.

❖ نظر أصحاب مدخل العلاقات الإنسانية إلى التنظيم على اعتبار أنه يوجد في فراغ Vacuum. وعلي أنه نسق مغلق closed system ونجد أن البحوث التي يوجهها مدخل العلاقات الإنسانية تهتم أساسا بتحليل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعات المختلفة داخل التنظيم. ويسعى الذين يعالجون التنظيم في ضوء هذا المستوي إلى اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة, ودراسة الأسس التي تستند إليها هذه الجماعات.  
\* من أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية, التحيز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد. وقد قدم صورة للفرد يسيطر عليها الإحساسات والمشاعر. بالإضافة إلى أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة القوة, وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم.  
\* ثانيا: مدخل علم النفس التنظيمي



- \* تأثر هذا المدخل بالنظرية الكلاسيكية التي تمثلها الإدارة العلمية, كما تأثر بمدخل العلاقات الإنسانية إلى الحد الذي قد يجعل من هذا المدخل امتدادا طبيعيا لمدخل العلاقات الإنسانية, ويجعل من الممكن النظر إلى مدخل علم النفس التنظيمي علي اعتبار أنه يمثل مدرسة جديدة في العلاقات الإنسانية.
- \* ويرى (شاين) أن مدخل علم النفس التنظيمي يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة مداخل فرعية: يطلق على المدخل الأول, مدخل الإنسان الاجتماعي ويطلق على المدخل الثاني , مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان المركب.
- \* تمثل نظرية (ماسلو) A.Maslow في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته.
- \* تذهب هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية ليست في أهمية واحدة, بل إنه يمكن تقسيم حاجات الإنسان- طبقا لأهميتها- إلى خمسة مستويات تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية, ثم الحاجة إلى الأمن, فالحاجة إلى الود والصدقة والعاطفة, وبعد ذلك الحاجة إلى تقدير الذات, والتقدير الاجتماعي من الآخرين, وأخيرة الحاجة إلى تحقيق الذات.
- \* في ضوء نظرية (ماسلو) نجد أن هناك تدرجا هرميا للحاجات, وإذا أردنا أن نثير الدافع لدى الشخص نحو أداء عمله علي الوجه الأكمل, فإن الأمر يتطلب بدء مساعدته لبدء الحركة علي سلم الحاجات الإنسانية, فيعبر الحاجات الدنيا صعودا إلى الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك في إطار التتابع السابق بيانه.
- \* نجد أن الحاجات غير المشبعة يمكنها أن تتحكم في الدافعية. وقد كانت نظرية (ماسلو) نقطة بداية انطلق منها كثير من الإسهامات التي قدمها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة التنظيمات, وخاصة (ليكرت) و(أرجيرس)
- \* وجه النقد إلى مدخل علم النفس التنظيمي على أساس نظريته الضيقة النطاق إلى التنظيم, واهتمامه بدراسة مشكلات جزئية,
- \* وتركيزه علي دراسة حاجات الأفراد ودوافع سلوكهم, دون الاهتمام بدراسة علاقات العمل والتنظيم الرسمي بوصفها عوامل تؤثر علي سلوك الأفراد.
- \* ترجع الجذور الفكرية لمدخل النسق الاجتماعي الفني إلى بعض العلماء الأمريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا علي التنظيم. ومن أمثلة هؤلاء العلماء (سايلز) و(وايت) و(بلونر).
- \* ففي عام 1958, حاول (سايلز) أن يوضح علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل. وفي عام 1959, حاول (وايت) الاستعانة بالإطار التصوري الذي ذهب إليه (جورج هومانز) في دراسته للجماعة الإنسانية, في سبيل الكشف عن العلاقات المتبادلة بين الإنسان والتكنولوجيا. وفي عام 1964, حاول (بلونر) أن يعتمد علي نتائج الدراسات التي توضح سلوك العمال في خط التجميع في سبيل توضيح العلاقة بين التكنولوجيا والاعترا ب
- \* كشفت دراسات عديدة عن العلاقة بين التكنولوجيا وخصائص العمل الفيزيائية وبين المكانة الاجتماعية, والتوافق لظروف العمل, والعلاقات الاجتماعية المتبادلة داخل الجماعات.
- \* أدت هذه الدراسات إلى نمو مدخل النسق الاجتماعي الفني, الذي أصبح يمثل بعض العلماء أمثال (تريست), و(رايس) و(إمري).
- \* وتعد دراسة (تريست) و(بامفورث) عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية محاولة لقياس نتائج التغيير التكنولوجي وأثاره علي العلاقات الإنسانية, فقد تغير نظام العمل التقليدي الذي كان متبعا في استخراج الفحم, نتيجة التوسع في استخدام الآلات والأدوات الجديدة التي تسمح بإنتاج الفحم علي نطاق واسع, وبعد تطبيق الطريقة التكنولوجية الجديدة في ما بين عامي 1920,1930.
- صاحب التغيير التكنولوجي تفتيت في الأعمال, بحيث أصبح كل عامل يقوم بأداء دور روتيني ومحدد, لا يتطلب قدرا كبيرا من المهارة.

أدى ذلك بدوره إلى تغييرات 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.

\* نتيجة لذلك فقدت ظروف العمل ما كانت تتمتع به من قيمة اجتماعية عالية، بل أصبح العمال يعانون قدرا كبيرا من القلق، والضيق النفسي الذي ترتب علي اغترابهم عن أعمالهم القديمة والتي كانت تتطلب مهارة عالية في الأداء، مما كان يولد لديهم شعورا بالفخر والاعتزاز.

\* قد أدى ذلك في النهاية إلي ارتفاع ملحوظ في معدلات الغياب، ونقص في الإنتاجية، وعدم استقرار العمل.

\* اهتم علماء الاجتماع الصناعي بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، ومواضعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية، ومعاييرها، وقيمها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات.

\* تجمع الآن قدر هائل من الدراسات التي اهتمت بكشف العلاقة بين أنماط التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي داخل التنظيمات الصناعية، إلا أن ما يؤخذ علي تلك الدراسات أنها لا تتعدي النطاق المحدود لجماعات العمل، حيث اهتمت بتحليل الوحدات الاجتماعية الكبرى، ودراسة العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية.

\* ثالثا: مفهوم التنظيم

\* ونلاحظ أن مدخل النسق الاجتماعي الفني استعان بأداة تصورية أساسية، وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق علي الشكل التنظيمي، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا، والبيئة، وأعضاء التنظيم.

\* ونجد أن هذا المدخل يركز علي مستوي تحليل التنظيم ككل، وهو مستوي من التحليل السوسيولوجي يستند إلى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه. ونظرا لأن هذا المدخل ينظر إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مفتوح، لذلك نجد أن هذا المدخل يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي أو المجتمع بوجه عام.

\* تعرض مدخل النسق الاجتماعي الفني للنقد علي أساس أنه قد استعان في دراسة مشكلاته باتجاه إمبريقي محدود، فلم يهتم كثيرا بصياغة أطر نظرية واسعة، بل اكتفي بتطوير بعض القضايا المحددة النطاق.

\* كانت الدراسات التي تنتمي إلى هذا المدخل النظري لا تتعدي النطاق المحدود لجماعات العمل، أو الديناميات الداخلية للتنظيم، وما زالت الحاجة ماسة إلي صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا أو التصنيع والحياة الاجتماعية والثقافية علي نحو أكثر شمولاً.

\* رابعا: مدخل نظرية صنع القرار

\* وقد ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال (سيمون) و(سيرت) و(مارش).

\* ويرى (سيمون) أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاها تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتي يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.

\* والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية. ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

- \* وقد أشار (سيمون) إلى أن التنظيمات تقوم علي أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص, أحدهما التخصص الرأسي, حيث ينقسم العمل علي أساس القوة. وبناء علي ذلك التقسيم نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات. وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم, ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.
- \* نجد أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات, لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات, كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذه القرارات .
- \* وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة . وتعمل الإدارة الوسطي عل تحويل هذه السياسات إلى قرارات , بينما تتولي الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات .
- \* يجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم .
- \* ولكي تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث , وتحليل الموقف الحالي , وتحديد البدائل والتدبير فيها , والتفكير في النتائج التي تترتب علي الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة النتائج , وأخيراً الاختيار بين البدائل .
- \* وقد أسهم " سيرت " و " مارش " في نمو مدخل صنع القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى النظر إلي التنظيمات على أنها أنساق تصنع القرارات . ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعاً للقرارات .
- \* أما أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل نظرية صنع القرار , فقد وجهت إلى ما زعمه هذا المدخل من حيث إنه يتخذ طابعاً تكاملياً , يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة للسلوك في آن واحد , ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الإمبيريقية في مجال التنظيم .
- \* فإذا كان هذا الطابع التكاملي ملائماً على مستوي الفرد , إلا أنه قد لا يكون كذلك على مستوي الجماعة أو التنظيم . لأنه يغفل بعض القوى التي يمكن أن تلعب دوراً بارزاً في هذا المجال وهي قوي تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم , وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم . ونجد أن نظرية اتخاذ القرارات مازالت تتطلب بعض التعديلات حتي يتسع إطارها ويمتد من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي .
- \* وذلك نظراً لأنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التي يتخذها الأفراد . أي أن الأفراد عادة هم وحدة التحليل السوسولوجي في الدراسات التي تنتمي إلى مدخل نظرية صنع القرارات .
- \* وما زلنا في حاجة إلى الدراسات التي تنظر إلى التنظيمات على اعتبار أنها أنساق تصنع القرارات , وتتخذ من التنظيم ككل وحدة للتحليل السوسولوجي .
- \* خامساً: المدخل البنائي الوظيفي
- \* المدخل البنائي الوظيفي أو نظرية النسق الاجتماعي ينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد , والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع .
- \* كانت هذه المسلمة موجودة في أعمال بعض رواد علم الاجتماع مثل " كونت " وسبنسر وباريتو و دوركايم
- \* إلا أن هذا المدخل يدين في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال : " بارسونز " و " ميرتون .
- \* وعلى الرغم من أن " بارسونز " لم يجر أية دراسات واقعية عن التنظيمات , إلا أنه حاول تطبيق نظريته عن ( النسق الاجتماعي ) في دراسة التنظيم . وعلى المستوى النظري البحث , نجده يعالج التنظيم كنسق اجتماعي آخر . أما الجهة الثانية , فهي تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر حتي يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها .

- \* حاول " ميرتون " اختبار نظرية العالم الألماني " فيبر " فى التنظيم ، وذهب إلى القول بأن نظرية التنظيم قد افتقدت بعدا هاما هو ( المعوقات الوظيفية ) Dysfunction ويعني بها تلك النتائج القابلة للملاحظة والتي تقلل من تكيف النسق أو توافقه .
- \* تمكن " سلزنيك " باستخدام مفهوم ( تفويض السلطة ) من دراسة ديناميات التنظيم
- \* كما كشف " جولدنر " عن الوظائف التي تؤديها القواعد في التنظيم ، وخلص إلى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التي قدمها " فيبر " .
- \* تبنى كل من " دانيال كاتز " و " روبرت كان " مفهوم النسق المفتوح لكي يوضحا العلاقة بين التنظيم والبيئة .
- \* والنسق المفتوح هو النسق الذى يتفاعل مع بيئته . فالمؤسسات ، والمستشفيات ، والجامعات والأسرة ، تعتبر جمعياً بمثابة أنساق مفتوحة . فالتنظيمات ليست أنساقاً مغلقة ، ونظراً لأنها تتفاعل باستمرار مع غيرها من التنظيمات والجماعات الأخرى مثل الحكومة ، والاتحادات ، والتجار ، وغيرهم ممن يتعاملوا مع هذه التنظيمات .
- \* إلا أن هذا لا يمنع أن تكون بعض هذه التنظيمات أكثر انفتاحا وارتباطاً بالبيئة بالنسبة لغيرها من التنظيمات . وعلى سبيل المثال ، نجد أن المستشفى تعتبر تنظيمياً أكثر انفتاحاً من السجن .
- \* نلاحظ أن مفهوم ( النسق المفتوح ) قد أدى إلى ابتعاد دراسات التنظيم عن المنظور السيكلوجي الضيق الذي كان يبدو في كثير من دراسات العلاقات الانسانية .
- \* استعان المدخل البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات بأداة تصورية أساسية تتمثل في التوازن الدينامي للأنساق ، هذا التوازن الذى يواجه التهديدات التي تتعرض لها .
- \* أما المشكلات الأساسية أما المشكلات الأساسية التي يهتم بها المدخل ، فتتمثل في طبيعة الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية .
- \* وينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار ، على اعتبارها مصدرا للموارد التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه .
- \* ويذهب هذا المدخل إلى أن النسق الاجتماعي له احتياجاته الأساسية التي يسعى إلى اشباعها حتى لا يتعرض للتغير الاجتماعي . ولا بد أن يكون النسق في حالة توازن ويتحقق ذلك عن طريق تلبية أجزائه المختلفة لاحتياجاته.
- ❖ تعرض المدخل البنائي الوظيفي للنقد عن طريق بعض العلماء الذين يرون أن هذا المدخل لا يمكننا من دراسة بعض المشكلات التي تتعلق بالتغير ، أو القوة ، أو الصراع داخل التنظيم ، أو الظروف التاريخية التي مرت بها التنظيمات .
- ❖ من ثم ظهرت بعض الدراسات النظرية والأمبيريقية التي تأثرت بنموذج الصراع ، واستخدمت مدخل نظرية الصراع في دراسة العلاقات داخل تنظيمات العمل .
- ❖ من أمثلة هذه الدراسات ، تلك التي قام بها بعض الباحثين أمثال " دالتون " و " سكوت " و " كروب " وعلى الرغم من أوجه النقد التي تعرض لها المدخل البنائي الوظيفي
- \* الخاتمة
- \* من استعراض المداخل النظرية المختلفة سالفة الذكر ، يتضح إنه لا يوجد نظرية شاملة موحدة في دراسة التنظيم ، وإنما هناك عدة مداخل نظرية تتمثل في مدخل العلاقات الإنسانية ، ومدخل علم النفس التنظيمي ، ومدخل النسق الاجتماعي الفني ومدخل نظرية صنع القرار ، والمدخل البنائي الوظيفي .

- \* تبين أن الاختلاف بين المداخل النظرية يرجع إلى اختلاف الإطار المرجعي الذي يستمد منه المدخل النظري ، فلكل مدخل جذوره الفكرية ، ولكل مدخل أدواته الرئيسية التي يستعين بها في دراسته ، كما أن لكل مدخل مشكلاته الأساسية التي يهتم بدراستها .
- \* انعكس ذلك على نظرة كل مدخل نظري إلى علاقة التنظيم بالبيئة ، وما إذا كان التنظيم يوجد في فراغ ، أم أنه نسق مفتوح . مما أدى في النهاية إلى اختلاف مستويات التحليل التي تميز البحث التنظيمي بوجه عام .

- ❖ وعموماً يمكن القول بأنه نظراً لحدائثة ميدان علم الاجتماع التنظيم فإن هذا الميدان يواجه مشكلة عدم وجود نظرية عامة شاملة قادرة على توجيه البحوث والدراسات التنظيمية المختلفة .
- ❖ إلا أنه يمكن القول بأن هذا الميدان يتضمن عدة مداخل نظرية يكمل بعضها البعض الآخر ، ويمكن الاستفادة منها جمعياً في دراسة التنظيم وتفسير الظواهر والمشكلات التنظيمية .

## المحاضرة الحادية عشرة

### السلوك التنظيمي

#### السلوك التنظيمي

#### أولاً : مفهوم السلوك التنظيمي :

يمكن تعريف السلوك التنظيمي Organizational Behaviour بأنه " الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف 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 . وللسلوك التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية تشمل : المناخ التنظيمي ، والفعالية التنظيمية ، والأهداف التنظيمية .

ويرتبط المناخ التنظيمي بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . وتعتمد الفعالية التنظيمية على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال . أما الأهداف التنظيمية ، فهي تمثل المفهوم الجوهري في دراسة التنظيم ، والأهداف هي الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها . وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام ، وعلى الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء ، وإمكانات التعارض أو الاتساق بين هذه 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 منشآت الأعمال ، والمنظمات الحكومية ، والمدارس ، ومنشآت الخدمات .

ويظهر السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة ، وهي : الأفراد ، والتنظيم ، والتكنولوجيا ، والنظام الاجتماعي . ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر الأربعة تعطينا تصوراً كاملاً لأبعاد السلوك التنظيمي على النحو التالي :

1- يشكل الأفراد والجماعات ، البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم ، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل ( ديناميكي ) لتحقيق التفاعل المطلوب .

2- إن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوى واحد ، فلكل دوره الخاص بها داخل التنظيم .

3- إن عنصر التكنولوجيا يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد ؛ فالأفراد لا يستطيعون تحقيق الأهداف من فراغ ، وإنما لابد لهؤلاء الأفراد من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات وطرق العمل وغيرها من الأساليب الأخرى

4- إن النظام الاجتماعي يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم ، فالتنظيم يعتبر جزءاً صغيراً من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات .

### ثانياً : إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي :

نلاحظ أن التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية قد ساهم بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمي ؛ فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض العمليات الإدارية مثل عملية الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، والقيادة ، وأسهمت في نمو نظرية التنظيم .

وعلي سبيل المثال ، نجد أن علم الاجتماع Sociology كان له إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع ، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية . كما ساعد علم الاجتماع على فهم بناء ووظائف التنظيمات ، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع

وقد ساهم علم النفس Psychology 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 .

ويعتبر علم السياسة Political Science من العلوم الاجتماعية الهامة التي ساعدت على فهم السلوك التنظيمي بما قدمه من دراسات تدور حول ظاهرة القوة Power والسلطة Authority في المجتمع مما ساعد على فهم الصراعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم .

كما أسهم علم الاقتصاد Economics في فهم السلوك التنظيمي عن طريق اهتمامه بدراسة موارد التنظيم ونظم الإنتاج والتوزيع والاستهلاك ، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم .

كما كشفت الأنثروبولوجيا Anthropology عن أهمية الثقافة والقيم والمعايير داخل التنظيمات .

### ثالثاً : القيادة التنظيمية :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها

وتعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الانسانية . وسنحاول فيما يلي التعرف علي مفهوم القيادة وأنواعها ونظرياتها .

### ( أ ) مفهوم القيادة :

يري فيدلر F.E.Fiedler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك . وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين . لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان ، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

ويعرف تيد O.Tead القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلي التأثير في جماعة من الناس ، حتي يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب " .

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة ، وهي : أنها نشاط Activity ، ويؤدي إلى التأثير Influence ، ويتطلب التعاون Cooperation ، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool

ويميز " كمبول يونج " K.Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership 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 .

أما الرئاسة Headship ، فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج ، مثل سلطة الإدارة ، ويجب على الأعضاء أن يتمثلوا لها خوفا من العقوبة .

ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائدا ، مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة . وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة ، مثل : المدير ، والمشرف ، والمنفذ ، والمراقب ، والملاحظ ، ورئيس القسم .

وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة ، وذلك نظرا لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني ، لا من القيم التقليدية ، أو من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات ، من النوع الذي أطلق عليه " فيبر " القيادة الملهمة أو الكاريزمية .

### ( ب ) أنماط القيادة :

يمكن تصنيف أنماط القيادة أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات . فهناك من يصنف أنماط القيادة إلي ثلاثة أنماط هي : القيادة الديمقراطية Democratic ، والقيادة الأوتوقراطية Autocratic ، والقيادة الفوضوية -Laissea faire . وفي نمط القيادة الديمقراطية ، نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة ، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها ، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها . وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع .

كما أن هناك نمط القيادة الأوتوقراطية ، حيث نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها ،

ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها ، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات . وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة ، لا يعمل القائد علي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين .

أما النمط الثالث من أنماط القيادة ، فهو النمط الذي يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية ، حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات . فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية ، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات .

ومن جهة أخرى ، يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما : القيادة المتركزة حول العاملين Employee centered leadership ، والقيادة المتركزة حول الانتاج Production centered leadership .

وفي النمط الأول من القيادة ، يركز القائد اهتمامه حول العاملين ، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفية اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية . وفي مقابل هذا النمط من القيادة ، نجد أن هناك القيادة المتمركزة حول الانتاج ، حيث يركز القائد اهتمامه أساسا حول مشكلات العمل والانتاج ، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعني بالعاملين بقدر ما يعني بإنجاز وأداء العمل .

وفي دراسة عن القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع ، تبين أن مستوي إنتاجية العمال يختلف تبعا لاختلاف أنماط القيادة ، واختلاف أساليبها في الإشراف فقد تبين ارتفاع مستوي العمال في ظل القيادة الديمقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأوتوقراطية أو الفوضوية . كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوي إنتاجية العمال في ظل القيادة المتركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم في ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

### ( ج ) نظريات القيادة :

يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي : نظرية السمات ، والنظرية الموقفية ، ونظرية التفاعل .

ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء ، والثقة بالنفس ، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية . وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما : أولا أنه لم يتفق حتي الان حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة . وثانيا لا توجد هنالك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة .

أما النظرية الموقفية ، فترجع القيادة إلي الموقف الاجتماعي ، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه . أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلي خر .

وهذه النظرية 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 بينها في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة .



وأخيرا نجد أن هناك نظرية التفاعل ، التي تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي . فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم ، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء على أنه الشخص الاصلاح للقيام بمطالب الدور الاجتماعي . أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية ، والموقف الاجتماعي ، والتفاعل بينهما ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشارا منهما .

ومن زاوية أخرى ، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما : نظرية القيادة الموروثة ، و نظرية القيادة المكتسبة .

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

أما نظرية القيادة المكتسبة ، فنذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها .

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شئون القيادة .

**رابعا : مشكلة القوة داخل التنظيم :**

**( أ ) مفهوم السلطة :**

على الرغم من أن مشكلة السلطة تعتبر من أهم المشكلات التي شغلت اهتمام المختصين في مختلف العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذه المشكلة كانت محل اهتمام علم السياسة في 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 .

ويشير مفهوم السلطة إلي عدة معادن مختلفة . فقد يشير هذا المفهوم إلي " قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين ، حتي " ولو لم يوافقوا علي ذلك " . وقد يشير مفهوم السلطة إلي " المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " بالإضافة إلي أن القوة قد تعرف على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة علي الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول علي طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة . وحيث إن القوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة ، لذلك فقد استخدم علماء الاجتماع مفهوم آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة في المجتمع .

ويذكر " روبرت ماكيفر " R.M.Mac Iver 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 داخل المجتمع .

ويتضح مما سبق أن مفهوم القوة يشير بوجه عام إلى أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين . ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم السلطة الذي يشير إلى القوة المشروعة في المجتمع.

وتختلف المفاهيم السابقة عن مفهوم الهيبة الذي يشير إلي مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته ؛ فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة ، ويعمل الفرد على زيادة هيئته بصفة مستمرة . وتعتبر الهيبة بمثابة مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه ، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام . وإذا كانت السلطة تستند وترتبط بالقانون ، فإن الهيبة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته دون الاستناد إلى المنصب . وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد من شخصيته ، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة .

### ( ب ) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم :

ذهب " فيبر " M.Weber إلى أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية . وقد ميز " فيبر " بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية ، يرتكز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك النحو التالي :-

1- السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority ، وهي نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية ، ومصدره أيضا تفويض الذين يملكون مقاليد السلطة الحق في اصدار أوامرهم بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها . أي ، هذا النمط من السلطة يقوم على أسس عقلانية ، وتمارس السلطة وفقا لأنماط من القواعد المعيارية . وهذا النمط من السلطة يشيع عموما في المجتمع الغربي الحديث ، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني

2- السلطة التقليدية Traditional Authority وهي نمط من السلطة يرتكز على الاعتقاد في قدسية التقاليد ، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الاوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد . أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للفائزين بالسلطة ، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية .

3- السلطة الروحية أو الملهمة أو الكاريزمية Charismatic Authority ، وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذي لما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية ، أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين . 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 .

وهذه النماذج المثالية للسلطة التي قدمها " فيبر " لا تعني بأنها لا بد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطة ( الكاريزمية ) مع بعض عناصر السلطات التقليدية . بل نجد بعض السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها " فيبر " .

### ( ج ) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات :

يري العالمان " ميلر " D.C.Miller و " فورم " W.H.Form أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية :-

### 1- 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 المرؤوسين فلا يشاركون في اتخاذ القرارات, ويقومون بتنفيذها فقط, وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة. إذ إن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية. وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

وقد ترتب ذلك أن أصبح المرؤوسين لا يرتبطون بالمشروع إلا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم, فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الأجر أو الراتب كما يبيع الموردون للمشروع المواد الأولية.

### 2- مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوي والالتماسات التي تقبلها الإدارة, وتعمل علي حل مشكلات المرءوسين وفقا لنظام مقرر, وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين, بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر, وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرءوسين أو مع ممثلين لهم.

ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة, بمرحلة المساومة الجمعية. بل إن هناك من العلماء -مثل (كلج) H.A.Clegg -من ينظر إلي المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج: الإدارة والعمال, علي اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق, وعلي أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام. ونجد أن هناك بعض القادة النقابيين في كثير من النقابات الذين يرون أن الديمقراطية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج.

### 3- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات, نجد أن الإدارة تطلب 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 علي حياتهم المهنية.

وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه. وتساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة علي التعرف علي اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية.

### 4- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل, وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك 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 علي تبادل وجهات النظر بين الطرفين, وتتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

#### **5- 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 علي العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة. بالإضافة إلي أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلي إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج, مما يؤدي إلي زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار, نتيجة ضمان تأثير القوي العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم, كما تؤدي الإدارة المشتركة إلي التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة. بالإضافة إلي أن هذه المشاركة تؤدي إلي اتخاذ أفضل القرارات في مجال العمل, والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم, وتشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية, وارتفاع روحهم المعنوية, وتشجيعهم علي تقبل التغييرات التي تحدث في مجال العمل, وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم علي عضوية مجلس الإدارة. ويرى العالمان (ميلر) و (فورم) أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس السالفة الذكر تتطلب مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة علي تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين.

## المحاضرة الثانية عشرة

### تابع السلوك التنظيمي

#### خامسا: عملية الاتصالات:

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

ومما يؤكد أهمية وخطورة عملية الاتصالات داخل المنظمة, ما ذهب إليه (ألتون مايو) – مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية – من حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال. فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.

وسنحاول فيما يلي التعرف علي مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها, وأخيرا معوقات عملية الاتصالات.

#### (أ) مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها:

يقصد بعملية الاتصالات Communications تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة. ويعرف (بروان) G.A.C.Brown الاتصال بأنه (قدرة فرد أو جماعة علي نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى).

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

وتشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الاتصالات إلي أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر. كما يتضح من تحليل هذه التعريفات أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: المرسل, والمستقبل, والرسالة التي تمر بينهما (أي المضمون), ووسيلة الاتصال, والأثر (رد الفعل).

#### (ب) أنواع الاتصالات:

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

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

أما الاتصالات غير الرسمية, فهي تلك الاتصالات التي تقوم علي أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة. وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية, فهي تعد بمثابة أداة اتصال. وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (أعلي إلي أسفل) وكذلك من (أسفل إلي أعلي).

إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتي لا تفقد بعض المعلومات علي الطريق الرسمي. ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة. وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا, إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل علي نشر الشائعات داخل المنظمة.

ويقصد بالاتصالات الرأسية (الصاعدة والهابطة), تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة, حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات عن طريق المرؤوسين.

أما الاتصالات الأفقية (أي العرضية), فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوي سواء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال الأفقي يشير إلي أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد علي مستوي واحد في البناء التنظيمي.

### **(ج) قواعد وأسس عملية الاتصالات:**

هناك قواعد وأسس رئيسية لا بد من أخذها في الاعتبار حتي نتأكد من فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة. وقد وضع (شستر بارنارد) C.Barnard بعض القواعد اللازمة لعملية الاتصال منها أنه يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة,

ويجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك, كما يجب عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى, ويجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية, بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات) داخلا في اختصاصه. بالإضافة إلي أنه يجب التأكد من أن مراكز الاتصال علي مستوي مرتفع من الكفاءة والفاعلية.

وبالإضافة إلي هذه القواعد التي وضعها (بارنارد) نجد أن هناك أسسا أخرى لا بد من مراعاتها كي تنجح عملية الاتصالات, ومن هذه الأسس, أنه يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلي استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة, ويجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يناسب مستواهم الفكري, كما يجب مراعاة الأمانة والاعتماد علي الحقائق دائما وعدم المغالاة. وبالإضافة إلي ما سبق, يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتي لا يصعب فهمها, بل يجب أن تعطي علي دفعات متعددة, كما يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلي العاملين حتي لا تفقد قيمتها.

### **(د) معوقات عملية الاتصالات:**

هناك عدة معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة, ومن بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة, فعندما تنمو المنظمات ويزداد عدد العاملين فيها تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل). كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية, وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة. ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدي بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلي المرؤوسين, وقد يضطر بعض الرؤساء إلي الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتي يظهروا أمام مرؤوسيهيهم بمظهر العالمين بواطن الأمور, كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات.

ذكر (براون) بعض المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية الاتصالات, وذلك عندما تعرض لأسباب ضعف الاتصال الراجعة إلي التنظيم الرسمي. ومن هذه الأسباب ضعف الاتصال الراجع إلي عوامل الزمان والمكان. ويحدث ضعف الاتصال الراجع إلي الزمان في المنظمات التي تتبع نظام الورديات أو النوبات. فكثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد الوردية أو النوبة الرئيسية يعتبرون نوبتهم أكثر النوبات أهمية. وقد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة. أما عن أسباب ضعف الاتصال الراجع إلي عامل المكان, فيبدو عندما يؤدي التشتت أو التوزيع الجغرافي لوحدة العمل إلي صعوبة عملية الاتصالات, وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلي حد كبير, أو مشتتة في مناطق مختلفة.

### سادسا: حوافز العمل داخل التنظيمات:

منذ القرن التاسع عشر, نجد العلماء مثل (توماس هوبز) Thomas Hobbes يتحدثون عن حقيقة الطبيعة البشرية, وما تحويه من ميول أو قدرات فطرية. وقد كان (هوبز) ينظر إلي البشر علي اعتبار أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادرة القوة وعوامل الربح, وينضبط سلوكها بشكل مباشر عن طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة, وقد اعتمد (هوبز) علي هذه الأفكار التي تدور حول الطبيعة البشرية كي يبرر عن طريقها آراءه الاجتماعية والسياسية.

وعلي الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس, بأن المال هو المدخل إلي السعادة, مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود, وخاصة كلما شعروا بأن هناك نقصا في احتياجاتهم الضرورية, إلا أننا نسمع الناس يرددون أحيانا عبارة (ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان),

مما يشير إلي أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل, بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكهم.

أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل, أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلي الضرورات المادية, وحتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم, وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم علي مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول علي احترام الناس وتقديرهم.

إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول علي المكانة الاجتماعية Social Status, كما تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث.

ونلاحظ أن كثيرا من العاملين الذين قد تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض.

ولو كانت الدوافع المادية هي الدوافع المثالية والوحيدة للعمل, لما أمكن إدراك مثل هذا السلوك الاجتماعي وفهمه.

### (أ) المقصود بحوافز العمل:

أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام علي الكفاءة الإنتاجية للمشروع. ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر علي الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم.

ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:  
المقدرة علي العمل Ability, والرغبة في العمل Motivation.

وتكتسب المقدرة علي العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية, بالإضافة إلي الاستعداد الشخصي  
والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

أما العنصر الثاني من عناصر الأداء, فهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه. وتتحدد الرغبة في أداء العمل عن  
طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل, كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملاءمة نوع العمل  
لميوله واتجاهاته.

ويجب التفرقة بين الدافع إلي العمل من جهة, والحافز علي العمل من جهة أخرى. وقد عرف التقليديون الدافعية  
علي أنها (فن استمالة الفرد بهدف تحقيق هدف معين). فإذا سلمنا بهذا التعريف للدافعية يمكننا القول بأن الدافعية  
تعتبر من بين وظائف الإدارة, وعلي المدير أن يعمل علي حث الأفراد واستمالتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

والدافع Motive شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل. وأهم تلك الدوافع الحاجات  
الإنسانية التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلي شيء معين, فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول علي  
ذلك الشيء فيسعي الفرد إلي البحث عما يشبع تلك الحاجة.

أن الحاجات الإنسانية ليست في أهمية واحدة.

فقد ذكر (أبراهام ماسلو) Abraham Maslow أنه يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية طبقاً لأهميتها إلي خمسة  
مستويات تأخذ شكل السلم المتصاعد علي النحو التالي:

1- الحاجات الأولية (كالحاجة إلي الطعام والملبس والمأوي).

2- الحاجة إلي الأمن .

3- الحاجة إلي الحب والصدقة والعاطفة.

4- الحاجة إلي تقدير الذات, والتقدير الاجتماعي من جانب الآخرين في المجتمع.

5- الحاجة إلي تحقيق الذات Self-Actualization.

وفي ضوء هذا التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية, نجد أننا أردنا أن نثير الدافع لدي الشخص نحو أداء عمله  
علي الوجه الأكمل, فإن الأمر يتطلب البدء في مساعدته ليبدأ الحركة علي سلم الحاجات الإنسانية, فيعبر  
الحاجات الدنيا صعوداً إلي الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك في إطار التتابع السابق. الذي ذكره ماسلو

أما الحافز علي العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد  
باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. ومن ثم يمكن تعريف حوافز العمل بأنها (مجموعة العوامل أو  
الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل علي إثارة تلك القوي الحركية في الإنسان والتي تؤثر علي سلوكه  
وتصرفاته).



## (ب) أنواع الحوافز:

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

والحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها. ومن هذه الحوافز المادية الأجر، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل، وساعات العمل.

أما الحوافز غير المادية، فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى جماعة، والحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء علي جهوده وغير ذلك. ومن هذه الحوافز غير المادية، فرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل، والإشراف، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل، وسياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين. وقد أشار (براون) إلى أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة، لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو حوافز للعمل، وقد يكون لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي.

## (ج) الأهمية النسبية لحوافز العمل:

تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية والوحيدة للعمل. وقد أشار (براون) إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي. فالبواعث علي 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.

وقد ذكر العالمان (ميللر) D.G.Miller و(فورم) W.H.Form أن من بين أهم النتائج التي تم استخلاصها من دراسات (التون مايو) E.Mayo وزملائه من الباحثين، أن العمل نشاط جمعي، وأن الحاجة إلى التقدير، والأمن، والشعور بالانتماء، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها مما يشير إلى أن الحوافز الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل.

وفي دراسة اجتماعية قام بها المؤلف بهدف محاولة التعرف علي الأهمية النسبية لحوافز العمل بين الأفراد في إحدى التنظيمات، تم مقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم.

وقد كشفت الدراسة عن أن توافر فرص الترقى والتقدم يعتبر من أهم حوافز العمل داخل التنظيم، يلي ذلك من حيث الأهمية علي الترتيب الحوافز التالية:

(أ) ثبات العمل واستقراره.

(ب) احترام الذات والتقدير الاجتماعي.

(ج) حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.

(د) تحقيق الذات.

(هـ) أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع.

(ز) قصر ساعات العمل.

(ح) قلة الطاقة والجهد المبذول في العمل.

وتشير نتائج هذه الدراسة، إلى أن الحاجة المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل بين جميع الأفراد.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات الأخرى، ففي دراسة قام بها (هاوسر) J.D.Houser وجد أن العاملين في إحدى المؤسسات التجارية قد وضعوا الأجر المرتفع في المرتبة الحادية والعشرين في قائمة تتضمن ثمانية وعشرين حافزا من حوافز العمل،

وفي دراسة أخرى قام بها (لوكاس) Lucas علي 1700 عامل، تبين أن الشعور بالأمن والاستقرار في العمل يأتي في المرتبة الرابعة من قائمة تتضمن سبعة حوافز العمل. مما يؤكد أهمية الحوافز الاجتماعية للعمل بالإضافة للحوافز المادية.

### المحاضرة الثالثة عشرة

#### التنظيم البيروقراطي

#### أولاً: مفهوم البيروقراطية

ويشير المعنى اللغوي لمصطلح (البيروقراطية) إلى سلطة المكتب أو (الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي علي بعض المعاني السلبية.

ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلي التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني (ماكس فيبر) Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشير فيه إلي أي مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلي نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة.

فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلي زيادة المهارة والكفاية في العمل. ويطلق اسم (البيروقراطية) علي هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة.

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وذلك علي الرغم من أن كثيرا من الناس يميلون إلي استخدام كلمة البيروقراطية للإشارة إلي التنظيمات الحكومية فقط، أو إلي الروتين أو التعقيدات المكتبية.

وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطا من التنظيم يهدف إلي المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيما يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيما كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا. وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم، كما نجد أن هناك فصلا بين الملكية والإدارة، ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم علي أساس الكفاءة والخبرة، وذلك كما سوف يتضح من خصائص التنظيمات البيروقراطية.

اولا: مفهوم البيروقراطية:

ويرتبط مفهوم البيروقراطية ارتباطا وثيقا بمفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية Bureaucratization. ويستخدم هذا المفهوم الأخير لتحليل قواعد النظام وإجراءاته الداخلية التي يحترمها أعضاء التنظيم. وقد وضع (بلاو) P.M.Blau و(سكوت) W.R Scott مفهوم التحول نحو البيروقراطية للإشارة إلى تلك الجهود التي تهدف إلى الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى إنجاز أهدافه.

وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الإدارية في التنظيمات, فإن مفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية يشير إلى العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصورة مستمرة. ويتمثل المظهر الرئيسي لهذه العملية في الصياغة الصورية للقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن دعم البيروقراطية له درجات ومستويات متفاوتة في التنظيمات. ويعتبر مفهوم التحول نحو البيروقراطية من المفهومات الهامة التي أثرت الدراسات التنظيمية.

### ثانيا: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

وضع(فيبر) ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي Ideal Type وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. وهو نموذج مثالي, لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة, ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية. وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.

والواقع أنه لا توجد نقطة محددة, يستطيع التنظيم أن يتحول عندها إلى تنظيم بيروقراطي معقد, إذ إن ذلك شيء نسبي. إلا أن (فيبر) قد حدد لنا عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية, على النحو التالي:

- 1- تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية, بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.
- 2- لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية, وبحيث ينظم العمل بصورة عامة. ولاشك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة, كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.
- 3- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة, ويستتني من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.
- 4- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة, ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات, وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي, فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم, وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه.
- 5- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة, وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة, كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

- 6- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً. وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- 7- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل, بغض النظر عن الوقت المحدد له.
- 8- يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين, لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق.
- 9- يستمر الموظف مدي حياته في البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء, غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته, كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل التعسفي, وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ومعاش للشيخوخة. كما أن الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا, على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار.
- ويتضح مما سبق, بعض الخصائص أو الصفات التي ضمنها(فيبر) نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي, والتي تشير إلى خصائص التنظيمات الكبيرة الحجم, والتي تتلخص في ضرورة وجود درجة عالية من التخصص Specialization, وبناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسئوليات الموظف أثناء أدائه للعمل, ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم,
- وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية, والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم, وبين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية, والاعتماد على الرسميات والقواعد الرسمية المكتوبة.
- ونجد أن تحليلات (فيبر) للبيروقراطية تعد من أهم ملامح النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيمات.
- وما زالت هذه التحليلات تلفت نظر كثير من العلماء الاجتماعيين, ولا تزال تعمل موجهة نظرياً لكثير من البحوث حتى اليوم. وقد ظلت نظرية (فيبر) عن البيروقراطية تمثل الإطار النظري الأساسي للتحليل عند كثير من المشتغلين في ميدان علم الاجتماع الصناعي بوجه خاص.
- ونجد أن هناك كثيراً من الإسهامات العلمية التي قدمها بعض الباحثين الذين تأثروا بمفاهيم (فيبر) مثل (روبرت دين) R.Dubin و (ولبرت مور) W.Moore و (الفين جولدنز) A.Gouldner. ومنذ الخمسينات من القرن العشرين بدأ يتضح من الاختبار الأمبير يقي لنظرية (فيبر) أنها تحتاج إلى تعديلات.
- , وأكدت الدراسات العديدة وبخاصة في الأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي سلامة تلك التعديلات.
- والواقع أن صياغة (فيبر) لنموذج المثالي تهتم بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمي, ذلك هو التنظيم الرسمي, والطابع العقلي للسلوك الإداري. وقد أهمل (فيبر) دراسة التنظيم غير الرسمي الذي كان محل اهتمام حركة العلاقات الإنسانية.
- ولاشك أن (فيبر) قد أدرك هذا القصور في نموذج المثالي والحاجة الماسة لمقارنة ما هو مثالي بما هو واقعي, فذلك من شأنه أن يجعلنا نفهم جوانب الواقع التنظيمي العديدة, والشديدة التداخل فيما بينها. وقد كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية, عن أن سلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائماً عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من الرؤساء.

وذلك علي عكس ما ذهب إليه (فيبر) في نموذج المثالي حيث ذهب إلي أن الرسميات Formalities هي عبارة عن التصرفات بناء علي نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح هي التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله, وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانية حساب سلوك المتوقع في البيروقراطية وتحقيق أعلى درجات الترشيح الإنساني Human Rationality.

كما كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية عن وجود التناقض بين المتطلبات الرسمية وما يجري بصورة عملية داخل التنظيمات. إذ إن المفروض طبقا لنموذج (فيبر) أن يقوم الرؤساء بالإشراف علي المرءوسين بصورة لا تهتم بمشكلاتهم الشخصية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية والعاطفية وأن يتخذوا في علاقاتهم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا.

وهذا عكس ما تبين من كثير من الدراسات الاجتماعية, حيث وجد أن هناك نمطا من الإشراف يهتم بحل مشكلات العمال الشخصية ويتأثر إشرافهم بالعلاقات الشخصية والعاطفية التي تنشأ بينهم وبين المرءوسين.

### ثالثا: الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلي تلك الدراسات التي قام بها (مايو) E.Mayo وزملاؤه في مصانع (هاوثورن) Hawthorne التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) Western Electric Company الموجودة في (شيكاغو) بالولايات المتحدة, خلال الفترة ما بين عام 1927 حتي عام 1932. فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية, والأخرى غير رسمية.

ويقوم التنظيم الرسمي Formal Organization علي أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة. فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة.

ويذكر (روثلز برجر) F.Roethlisberger و(ديكسون) W.Dickson أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب علي الورق, أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم.

وعند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسات المختلفة علي النحو التالي:

1- التنظيم الوظيفي Functional Organization وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة, وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعي يعتمد علي تقسيم العمل وفقا لأهداف المؤسسة وبرامجها. وقد يكون هذا التقسيم الوظيفي طبقا للمستفيدين بالخدمة, أو وفقا لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة, أو يكون تقسيما جغرافيا أو إقليميا, ويتميز التنظيم الوظيفي بأنه يجعل من السهل الانتفاع بخبرة المتخصصين.

2- تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي أو الرأسي Line Organization وقد يطلق عليه أيضا تنظيم التدرج Scalar Organization, وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أية مؤسسة, وهو تنظيم يعتمد علي التدرج الإداري وتسلسل القيادة. وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج رأسيا إلي الوحدات الإدارية المختلفة في المستويات الأدنى, ويسود هذا النوع من التنظيم عادة في التنظيمات

العسكرية والدينية. ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ, كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة Control علي العاملين فيها.

3- تنظيم الهيئة التسلسلي Staff Line Organization وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الرأسي أو الخطي والتنظيم الوظيفي, مما يؤدي إلي الاستفادة من مزايا النوعين السابقين من أشكال أو صور التنظيم. وهذا التنظيم المشترك يساعد أعضاء الهيئة علي تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بالمؤسسة وتحتاج إلي مشورة فنية من أي نوع. وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعا من التخصص الرفيع لا يتاح للرؤساء المنفذين, وقد يكون خارجا عن نوع تخصصهم.

وعادة ما يكشف تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل مدي تركيز السلطات, والازدواج في الاختصاصات, واللامركزية الوظيفية, ومدي ضيق أو اتساع نطاق الإشراف.

وقد ظهرت علي مر السنين مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية للتنظيم. وهذه المبادئ والقواعد لا تعتبر في حكم القوانين الثابتة التي لا يجوز تعديلها, بل يجب تطبيقها بمرونة وفقا لظروف الموقف والبيئة التي تطبق فيها. وهذه المبادئ تعد بمثابة وسيلة مختصرة للتفكير ومجرد دليل تهدي به في مجال العمل.

وقد أشار (إرنست ديل) E.Dale إلي أن هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم أطلق عليها لفظ: OSCAR وهي المبادئ التالية:

- 1- تحديد الأهداف بوضوح Objectives
- 2- التخصص, أي إقتصار الفرد علي عمل واحد Specialization
- 3- التنسيق بين كافة الجهودات في سبيل تحقيق الهدف المشترك Coordination
- 4- تدرج السلطة من القمة إلي القاعدة Authority
- 5- تكافؤ السلطة والمسئولية Responsibility

وقد أضاف رجال الإدارة الآخرون بعض المبادئ الأخرى للتنظيم علي النحو التالي:

- 1- مبدأ الرقابة, أي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
- 2- مبدأ المرونة, أي إمكانية استيعاب التنظيم الحالي للتغيرات دون الحاجة إلي إعادة التنظيم
- 3- مبدأ التكلفة, أي خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب والمستويات الإدارية.
- 4- مبدأ التوصيف, أي توصيف المناصب, ووضع اشتراطات لشغل الوظائف, ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 5- مبدأ الفاعلية, فالاختبار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام.
- 6- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة, أي أن لا يكون الشخص مرؤوسا لأكثر من شخص واحد.

7- مبدأ تفويض السلطة, أي إعطاء الحق في اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الأدنى بقدر الإمكان.

8- مبدأ قصر خط السلطة, أي الاقتصاد علي أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية.

9- مبدأ نطاق الإشراف أو الضبط, ويشير هذا المبدأ إلي ضرورة ألا يتجاوز عدد المرءوسين ستة أشخاص, وألا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص إلا في بعض الحالات الخاصة.

ونجد أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس إشرافا مباشرا يتأثر بعدة عوامل أهمها مدي طاقة الرئيس وإمامه بعمله وقدرته علي القيادة, ومدي إلمام المرءوسين بعملهم وخبراتهم بالعمل وحاجتهم للرجوع إلي الرئيس بهدف التوجيه. كما يتأثر هذا العدد بطبيعة العمل وما إذا كان عملا نمطيا يحتاج إلي مراجعة وإشراف.

ويعتبر نطاق الإشراف علي جانب كبير من الأهمية من حيث تأثيره علي صورة البناء أو الهيكل التنظيمي, فكلما اتسع نطاق الإشراف-أي زاد عدد المرءوسين- يصبح الهيكل التنظيمي مفرطحا Flat Structure أي عريضا من جهة القاعدة وقصيرا من جهة الطول. ومن جهة أخرى, كلما ضاق نطاق الإشراف-أي قل عدد المرءوسين- يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الطولي Tall Structure ويصبح خط السلطة طويلا.

ولا يقتصر تأثير نطاق الإشراف علي شكل البناء أو الهيكل التنظيمي, بل ينعكس أيضا علي عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة. فكلما اتسع نطاق الإشراف وزاد عدد المرءوسين اضطرت المؤسسة إلي استحداث مستوى جديد من الرئاسات يخفف من عبء الإشراف عن كاهل الرؤساء. ونجد أن كل مستوي من المستويات الإدارية أو الإشرافية يؤدي إلي اتساع الشقة بين الرئيس الأعلى وبين القاعدة, وصعوبة عملية الاتصالات.

ويهاجم البعض مبدأ نطاق الإشراف علي أساس أن تضيق نطاق الإشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين, مما يؤدي إلي زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية, كما يؤدي إلي زيادة عدد المستويات الإدارية, الذي يؤدي إلي صعوبة عملية الاتصال وظهور الروتين, وعدم المرونة وطول الإجراءات المتبعة, مما يؤدي في النهاية إلي انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

#### رابعاً: الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

تتضمن المؤسسات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية, إذ إنها تمتلئ بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات, والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه. وفي هذا الصدد, يذكر (إتزيوني) أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

ويري (روتلز برجر) و (ديكسون) أن التنظيم غير الرسمي Informal organization هو التنظيم غير المكتوب علي الورق, ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة علي الود والكراهية, ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح, ويشير التنظيم غير الرسمي إلي الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل إستجابة 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 تحدها خريطة البناء التنظيمي.

ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي, تلك الدراسة التي أصبحت معروفة لدي كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال علي السواء, والتي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة

وقد تم إجراء هذه التجربة ضمن سلسلة التجارب الهامة التي تمت في مصانع (هاوثورن).

وقد أجريت هذه التجربة علي جماعة من العمال تعمل في ظروف العمل العادية, وتتكون من أربعة عشر رجلا. وكان تسعة منهم يعملون في وصل أو تجميع الأسلاك Wiremen, وثلاثة يعملون في لحام الأسلاك بالقصدير Solder men وكان الاثنان الأخيران يعملان كمفتشين Inspectors.

وقد كانت عمليات تجميع الأسلاك, ولحامها, والتفتيش عليها, يتم إجراؤها في فترات زمنية غير متساوية. فقد كان باستطاعة عامل واحد من عمال اللحام أن يلحم الأسلاك التي يقوم بتجميعها ثلاثة عمال من الذين يقومون بتجميع هذه الأسلاك. ومن ثم فقد تم تنظيم عمل الجماعة التي تضمنتها هذه الدراسة بحيث يتم تقسيمهم إلي ثلاث وحدات طبقا لعمليات اللحام, تضمهم جميعا وحدتان للتفتيش.

وقد اشترك في هذه الدراسة باحثان: أحدهما يقوم بعملية الملاحظة الدقيقة لهذه الجماعة أثناء عملها, والآخر يقوم بإجراء المقابلات مع أفراد الجماعة وتوجيه بعض الأسئلة إليهم. وأخيرا استطاع الباحثان تلخيص ما حصلوا عليه من نتائج.

ومن النتائج الهامة التي كشفت عنها هذه الدراسة, أن مجموعة العمال في حجرة الملاحظة كانوا يشتركون في تبادل المساعدة, وفي تقييد الإنتاج, كما أن هؤلاء العمال قد انقسموا إلي زمرتين اجتماعيتين في مناسبات مختلفة. وقد اتضحت عضوية الزمرتين عن طريق الألعاب والأنشطة التي كان يزاولها العمال, فقد كان لكل زمرة ألعابها وأنشطتها.

رابعا: الجانب غير الرسمي للتنظيم البريوقراطي

وقد تبين من هذه الدراسة أن إنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن 6000 وحدة في اليوم, علي الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلا للإنتاج اليومي يبلغ 6600 وحدة يوميا. ومع ذلك فقد كان أي عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة,

يتم الضغط عليه من قبل أفراد المجموعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة. كما تبين أن للجماعة ميثاقا غير رسمي للسلوك, له نفوذ قوي علي أعضاء الجماعة, وقد كان هذا الميثاق يتكون من البنود التالية:

1- لا يجب أن تنجز عملا كثيرا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.

2- لا يجب أن تنجز عملا قليلا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت متخلف عن الجماعة.

3- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شئ يضر بزميلك. وإذا فعلت ذلك فأنت (واش).

4- لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك, أو التصرف بطريقة فضولية. وإذا كنت مفتشا, فلا يجب أن تتصرف تصرف المفتشين.



كما تبين أن للجماعة ميثاقاً غير رسمي للسلوك, له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة, وقد كان هذا الميثاق يتكون من البنود التالية:

وتكشف نتائج الدراسة السابقة, عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال, وأثر الجماعات غير الرسمية Informal Groups على سلوك أعضائها, وكمية الإنتاج التي يؤديونها. كما تشير هذه الدراسة إلى أن التنظيمات غير الرسمية تنمو من خلال إطار التنظيمات الرسمية.

فقد ظهر التنظيم غير الرسمي للعمال في تجربة غرفة الملاحظة, تلقائياً, بحيث يحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضاء الجماعة والتي لا تتفق مع معاييرها, أما الوظيفة الثانية, فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي, عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة Cliques تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة.

ويري شنيدير E.V.Schneider أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائياً داخل التنظيمات المختلفة, تؤدي عدة وظائف هامة, فهي تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي. كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء العمل, وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته, بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة.