

## 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 توجهها 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.
- 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 تخليص 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 الكفء 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 والإمكانات المتوفرة في أغلب البلاد النامية، مع ضخامة الأهداف المنشودة ، فإن التخطيط الشامل يصبح ضرورة لا غني عنها لتعبئة جميع الطاقات والإمكانات ، واستخدام جميع الموارد استخداما أمثل ، والعمل علي تزايدها مرحلة بعد أخرى لتحقيق الأهداف التكتيكية 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 تسير 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 بأكثر 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 إلي المناطق التي افترسها الاهمال والعجز نتيجة لطول الحرمان الذي فرضته أنانية الطبقات المتحكمة المستعلية علي الشعب المناضل.

### صعوبات التقييم:

•تواجه القائمين بالتقويم عدة صعوبات نذكر أهمها فيما يلي:

•١- 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.

•٢- حينما تقوم أجهزة التخطيط وحدها تقوم برامج 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.

•٣- 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.

•٤- 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.

•٥- لا تعني وجود نتيجة معينة أنها تنتج عن المشروع أو البرنامج الذي يتم تطبيقه، فقد تكون هناك متغيرات أخرى تؤدي إلي ظهور هذه النتيجة،

•بالإضافة إلي 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 علي عمليات التنمية إلي المشروعات الاجتماعية وحدها، أو إلي المشروعات الاقتصادية فحسب، أو إلي الاثنين معا.

•ومع التسليم بوجاهة هذا الاعتراض فإن من الممكن عن طريق تقدم العلم الاجتماعي، والارتقاء بمناهج البحث وأدواته إقامة التحليل والتفسير في مجال التقويم علي أساس علمي سليم.

## الوظيفة الاجتماعية للتعليم

- \* بين التعليم والتنمية صلة قوية.
- \* المجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي، وتحكمها قيم جامدة تقف في سبيل التغيير، وتعارض 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 استعداداً لتقبل التغيير والرغبة فيه.
- \* الإدارة الحرة الواعية التي هي محصلة التعليم والتربية والتثقيف 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 الطبقة المغلقة والجماعات القبلية 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،

## الوظيفة الاقتصادية للتعليم

- 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 إلى أن القدرات المكتسبة والنافعة لدي سائر السكان أو أعضاء المجتمع تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم ( رأس المال الثابت)
- \* يقول آدم سميث أن اكتساب مثل هذه القدرات عن طريق رعاية صاحبها في أثناء تعليمه ودراسته أو تدريبه، يكلف دائماً نفقات حقيقية تعتبر رأس مال ثابت يتحقق في شخصه، وهذه المواهب والقدرات وإن كانت تعتبر جزءاً من ثروة الشخص، إلا أنها في الوقت ذاته تشكل جزءاً من ثروة الأمم التي ينتمي إليها الأفراد.
- \* كما أنه يقرر أن الإنسان المتعلم داخل إطار التنظيم الرأسمالي يستطيع إذا جد واجتهد وعمل على إنماء ملكاته وقدراته الإنسانية أن يكسب معركة المنافسة بينه وبين زملائه في نفس الصناعة. وإذا كسب هذه المعركة وأصبح منظماً كفواً، 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 تجميع 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 عموماً، 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 يرى 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 معيشتة، وتوفير الحياة الكريمة له.

**اعتبارات عامة ينبغي مراعاتها عند وضع سياسة للتعليم في أية دولة نامية. ويمكن تحديد هذه الاعتبارات فيما يلي :**

١- 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 .

٢- يجب أن يكون التعليم الابتدائي إلزامياً ومجانياً، وذلك أمر لا تملية الاعتبارات الاقتصادية والعائد من الاستثمار في التعليم بقدر ما تملية ضرورات تكوين ثقافة قومية مشتركة، واعتباره حقاً من حقوق الإنسان

٣- لا بد من العمل علي إيجاد نوع من التوازن بين مراحل التعليم المختلفة. ويقتضي تحقيق الهدف رسم هرم للتعليم بأكمله بحيث تتسع قاعدته لتشمل التعليم الابتدائي ثم الاعدادي فالثانوي، متدرجاً إلي قمة الهرم التي تشمل التعليم الجامعي.

**أشار تقرير لجنة خبراء الصحة العامة إلي بعض الاعتبارات التي تتعلق بتقديم الخدمات الصحية وهي:**

١- الاهتمام بالخدمات الوقائية قبل الخدمات العلاجية.

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

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

٤- الاهتمام بالخدمات التي تتعلق بتحسين التغذية.

**تحتاج مكافحة الأمراض المعدية والمتوطنة إلي مجموعة من المتطلبات أهمها:**

١- توفير العدد الكافي من الأفراد العلميين الذين يقومون بالخدمات الصحية.

٢- توفير البيئة الصحية التي تباعد بين الناس وبين المرض، وذلك بإيجاد المساكن الصحية، وتوفير مياه الشرب النقية، والتخلص من الفضلات بالطرق العلمية.

٣- القضاء علي الحشرات أو اليرقات أو القواقع التي تنقل المرض إلي الإنسان.

٤- تحصين الأفراد ضد الأمراض المختلفة.

٥- إنشاء مراكز لعزل أو لعلاج المصابين

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

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

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

- ٣- 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.
- ٤- الرعاية الطبية للعمال: ويعني ذلك تحديد مستويات الخدمات الطبية التي يجب أن تيسر للعامل في حالات المرض أو الإصابة.
- ٥- خدمات الرعاية الاجتماعية: ويقصد بها علي الأخص التغذية وخدمات الإسكان والنقل وغيرها.

### وظائف خدمات الصحة المهنية التي حددتها لجنة خبراء هيئة العمل الدولية والهيئة الصحية العالمية سنة ١٩٥٤

- ١- الإشراف علي جميع ظروف العمل التي تؤثر علي صحة العمال بالمنشأة وإبداء الرأي في شأنها.
- ٢- الفحص الطبي الأولي قبل الالتحاق بالعمل، والفحص الدوري للعمال المعرضين للإصابة بأمراض مهنية، وفي الحالات الأخرى التي تستدعي ذلك.
- ٣- تقديم وسائل الإسعاف الأولي والعلاج في الحالات الطارئة.
- ٤- التوجيه والإشراف علي العاملين بخدمات الصحة المهنية والرقابة علي أعمالهم.
- ٥- تشجيع وتوجيه التثقيف الصحي والوعي الوقائي.

### أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند عمل التخطيط العمراني للقرية وهي الآتي:

- ١- وضع حد أدنى لمساحة المنزل الصالح للسكني.
- ٢- تحديد مساحة المشروع والميادين والمنتزهات بالنسبة إلي مساحة القرية.
- ٣- تحديد المرافق العامة من حيث عددها وموقعها ومساحتها.
- ٤- تحديد عرض الشوارع الرئيسية والفرعية.
- ٥- تحديد مواقع الأسواق والمخازن التجارية.
- ٦- تحديد مساحة القرية بالنسبة لعدد السكان.
- ٧- تحديد المواد التي تبني بها منازل القرية.
- ٨- تحديد المواقع الرئيسية التي يجب أن يشملها منزل الفلاح ليكون صحياً.
- ٩- تقرير وسائل تزويد القرية بالمياه الصالحة للشرب والتخلص من الفضلات.
- ١٠- دراسة اتجاهات الشوارع الرئيسية والفرعية، وتأثير ذلك علي منازل القرية من حيث تعرضها للشمس والهواء.
- ١١- تحديد موقع القرية بالنسبة لطرق المواصلات.
- ١٢- مراعاة الحد الأدنى للسكني الصالحة بالنسبة للمقدرة المالية والحالة الاجتماعية لسكان القرية.

### للأحياء المتخلفة في المناطق الحضرية، فهناك إجراءات متعددة يمكن اتخاذها، من بينها:

- ١- 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.
- ٢- تدعيم المباني الموجودة التي تحتاج إلي تدعيم، وهدم المتهاالك منها وشق شوارع واسعة في الأحياء المتخلفة، وإنشاء حدائق وملاعب وأسواق في الأماكن الخالية.

### 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 نظراً لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماماً، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماماً.
- إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائماً مستقلة عن بعضها البعض. فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر.

### 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؟ وطبقاً 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.

### 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 قليلاً من حيث الكمية.

٢-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.

٣-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 وارد) 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.

### تنميط التنظيمات علي 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

### 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

من 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. هذه المبادئ هي:

(أ) استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلي والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلي 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.

يري 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

### مدخل علم النفس التنظيمي

- \* تأثر هذا المدخل بالنظرية الكلاسيكية التي تمثلها الإدارة العلمية، كما تأثر بمدخل العلاقات الإنسانية إلي الحد الذي قد يجعل من هذا المدخل امتدادا طبيعيا لمدخل العلاقات الإنسانية، ويجعل من الممكن النظر إلي مدخل علم النفس التنظيمي علي اعتبار أنه يمثل مدرسة جديدة في العلاقات الإنسانية.
- \* ويرى (شابين) أن مدخل علم النفس التنظيمي يمكن أن ينقسم إلي ثلاثة مداخل فرعية: يطلق على المدخل الأول، مدخل الإنسان الاجتماعي ويطلق على المدخل الثاني ، مدخل الإنسان الساعي إلي تحقيق ذاته أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان المركب.
- \* تمثل نظرية (ماسلو) A.Maslow في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلي تحقيق ذاته.
- \* تذهب هذه النظرية إلي أن الحاجات الإنسانية ليست في أهمية واحدة، بل إنه يمكن تقسيم حاجات الإنسان- طبقا لأهميتها- إلي خمسة مستويات تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية، ثم الحاجة إلي الأمن، فالحاجة إلي الود والصدقة والعاطفة، وبعد ذلك الحاجة إلي تقدير الذات، والتقدير الاجتماعي من الآخرين، وأخيرة الحاجة إلي 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 إلي 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 إلي مدخل علم النفس التنظيمي على أساس نظريته الضيقة النطاق إلي 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.

### مدخل النسق الاجتماعي الفني

- \* ترجع الجذور الفكرية لمدخل النسق الاجتماعي الفني إلي بعض العلماء الأمريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا علي التنظيم. ومن أمثلة هؤلاء العلماء (سايلز) و(وايت) و(بلونر).
- \* ففي عام ١٩٥٨، حاول (سايلز) أن يوضح علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل. وفي عام ١٩٥٩، 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 ١٩٦٤، حاول (بلونر) أن يعتمد علي نتائج الدراسات التي توضح سلوك العمال في خط التجميع في سبيل توضيح العلاقة بين التكنولوجيا والاعتبار
- \* 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 وآثاره على العلاقات الإنسانية، فقد تغير نظام العمل التقليدي الذي كان متبعاً في استخراج الفحم، نتيجة التوسع في استخدام الآلات والأدوات الجديدة التي تسمح بإنتاج الفحم على نطاق واسع، وبعد تطبيق الطريقة التكنولوجية الجديدة في ما بين عامي ١٩٣٠، ١٩٢٠.
- صاحب التغيير التكنولوجي تفتيت في الأعمال، بحيث أصبح كل عامل يقوم بأداء دور روتيني ومحدد، لا يتطلب قدراً كبيراً من المهارة. أدى ذلك بدوره إلى تغيرات مصاحبة في التنظيم الاجتماعي للعمل، حيث تفككت الجماعات الاجتماعية غير الرسمية التي كانت قائمة على أساس نظام العمل الجماعي التقليدي في استخراج الفحم، وحلت محلها جماعات العمل الرسمية، التي تتميز بالتفكك والعلاقات الصورية، والخضوع للسلطة الرسمية والإجراءات البيروقراطية.
- \* نتيجة لذلك فقدت ظروف العمل ما كانت تتمتع به من قيمة اجتماعية عالية، بل أصبح العمال يعانون قدراً كبيراً من القلق، والضيق النفسي الذي ترتب على اغترابهم عن أعمالهم القديمة والتي كانت تتطلب مهارة عالية في الأداء، مما كان يولد لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز.
- \* قد أدى ذلك في النهاية إلى 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، ومواقعها 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 على تلك الدراسات أنها لا تتعدى النطاق المحدود لجماعات العمل، حيث اهتمت بتحليل الوحدات الاجتماعية الكبرى، ودراسة العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية.
- \* ثالثاً: مفهوم التنظيم
- \* ونلاحظ أن مدخل النسق الاجتماعي الفني استعان بأداة تصورية أساسية، وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا، والبيئة، وأعضاء التنظيم.
- \* ونجد أن هذا المدخل يركز على مستوى تحليل التنظيم ككل، وهو مستوي من التحليل السوسولوجي يستند إلى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه. ونظراً 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 على أساس أنه قد استعان في دراسة مشكلاته باتجاه إمبيرقي محدود، فلم يهتم كثيراً بصياغة أطر نظرية واسعة، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحددة النطاق.
- \* كانت الدراسات التي تنتمي إلى هذا المدخل النظري لا تتعدى النطاق المحدود لجماعات العمل، أو الديناميات الداخلية للتنظيم، وما زالت الحاجة ماسة إلى صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا أو التصنيع والحياة الاجتماعية والثقافية على نحو أكثر شمولاً

### 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: أولهما تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.
- \* والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية. ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرنامج 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 لأبد من تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث ، وتحليل الموقف الحالي ، وتحديد البدائل والتدبر 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 تصنيع القرارات . ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتبارها صانعة 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 الإمبريقية 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 المستوي 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

### 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 " وسينسر 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 المستوي 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 " في 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 " .
- \* تبني كل من " دانيال كاتز " و " روبرت كان " مفهوم النسق المفتوح لكي يوضحا العلاقة بين التنظيم والبيئة .

- \* والنسق المفتوح هو النسق الذي 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 انفتاحاً 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 السيكولوجي الضيق الذي كان يبدو في كثير من دراسات العلاقات الانسانية .
- \* استعان المدخل البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات بأداة تصويرية أساسية تتمثل في التوازن الدينامي للأنساق ، هذا التوازن الذي يواجه التهديدات التي تتعرض لها .
- \* أما المشكلات الأساسية أما المشكلات الأساسية التي يهتم بها المدخل ، فتمثل في طبيعة الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية .
- \* وينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم علي أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار ، على اعتبارها مصدراً 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

يظهر 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 :

- ١- يشكل الأفراد والجماعات ، البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم ، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل ( ديناميكي ) لتحقيق التفاعل المطلوب .
- ٢- إن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوي واحد ، فكل دوره الخاص بها داخل التنظيم .
- ٣- 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
- ٤- إن النظام الاجتماعي يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم ، فالتنظيم يعتبر جزءاً صغيراً من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات .

### 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 .

وعلى 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 الانتاج والتوزيع والاستهلاك ، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم .

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

### أنماط القيادة :

يمكن تصنيف أنماط القيادة أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات . فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي : القيادة الديمقراطية Democratic ، والقيادة الأوتوقراطية Autocratic ، والقيادة الفوضوية Laissez-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 دائماً 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 بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات . وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة ، لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتوضح 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 .

### 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 الجسمانية . وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما : أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة . وثانياً لا توجد هنالك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة .

أما النظرية الموقفية ، فترجع القيادة إلى 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 إلى آخر .

وهذه النظرية أكثر انتشاراً من نظرية السمات ، ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة ، وخاصة في الجماعات الصغيرة . وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة .

وأخيراً نجد أن هناك نظرية التفاعل ، التي تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي . فالقائد يجب أن يكون عضواً 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 انتشاراً منهما .

ومن زاوية أخرى ، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما : نظرية القيادة الموروثة ، ونظرية 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 ، فذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها .

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذى يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة

**ميز " فيبر " بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية ، يركز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك النحو التالي :-**

١- السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority ، وهي نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعة 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

٢- السلطة التقليدية Traditional Authority وهي نمط من السلطة يركز 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 للقائمين بالسلطة ، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية .

٣- 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 يحتذى 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 ( الكارزمية ) مع بعض عناصر السلطات التقليدية . بل نجد بعض السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها " فيبر " .

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

١- مرحلة العلاقات الاستبدادية :

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام . وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العمل. أما 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.

٢- مرحلة العلاقات القانونية:

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

ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة، بمرحلة المساومة الجمعية. بل إن هناك من العلماء -مثل (كلج) H.A.Clegg -من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج: الإدارة والعمال، على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق، وعلى 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.

٣- 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 على 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.

٤- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل، وتندرج 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.

٥- مرحلة الإدارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض 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 مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة علي تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين.

## 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.

و يقصد 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.

## قواعد وأسس عملية الاتصالات:

هناك قواعد وأسس رئيسية لابد 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،
- يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك، كما يجب عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى،

- يجب 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 تتجح 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.

### 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 تتعدد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).
- المعوقات اللغوية أو اللفظية، وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة.
- عدم توافر الرغبة والاستعداد لدي بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلي المرعوسين،
- قد يضطر بعض الرؤساء إلي الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتي يظهرها أمام مرؤوسيههم بمظهر العالمين بواطن الأمور،
- قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات.

### المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية 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

### الأهمية النسبية لحوافز العمل:

تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والإدارية إلي أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية والوحيدة للعمل. وقد أشار (براون) إلي أنه ليس هناك باعث واحد مثالي. فالبواعث علي العمل تختلف من ثقافة إلي أخرى، ومن منظمة إلي أخرى، ومن فرد إلي 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 إلي التقدير، والأمن، والشعور بالانتماء، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها مما يشير إلي أن الحوافز الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيقية للعمل.

### (فيبر) قد حدد لنا عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية، علي النحو التالي:

- ١- تقسم وتوزع نشاطات التنظيم علي 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.
- ٢- لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلي الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة. ولاشك أن هذه القوانين تعمل علي التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغيير في التنظيم مما يؤدي إلي تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.

٣- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

٤- 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 وضعاً إشرافياً يمارس سلطة علي الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلاً عن قرارات وأفعال رؤوسهم.

٥- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

٦- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً. وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

٧- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.

٨- 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.

٩- 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.

### الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلى 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 ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢. فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية.

ويقوم التنظيم الرسمي Formal Organization على 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 على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم.

### عند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسات المختلفة على النحو التالي:

١- التنظيم الوظيفي Functional Organization وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة، وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقاً لأهداف المؤسسة وبرامجها. وقد يكون هذا التقسيم الوظيفي طبقاً للمستفيدين بالخدمة، أو وفقاً لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة، أو يكون تقسيماً جغرافياً أو إقليمياً، ويتميز التنظيم الوظيفي بأنه يجعل من السهل الانتفاع بخبرة المتخصصين.

٢- تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي أو الرأسي Line Organization وقد يطلق عليه أيضاً تنظيم التدرج Scalar Organization، وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أية مؤسسة، وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة. وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج رأسياً إلى الوحدات الإدارية المختلفة في المستويات الأدنى، ويسود هذا النوع من التنظيم عادة في التنظيمات العسكرية والدينية. ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ، كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة Control على العاملين فيها.

٣- تنظيم الهيئة التسلسلية Staff Line Organization وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الرأسي أو الخطي والتنظيم الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستفادة من مزايا النوعين السابقين من أشكال أو صور التنظيم. وهذا التنظيم المشترك يساعد أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بالمؤسسة وتحتاج إلى مشورة فنية من أي نوع. وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعاً من التخصص الرفيع لا يتاح للرؤساء المنفذين، وقد يكون خارجاً 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 تهتدي به في مجال العمل.

## المبادئ التقليدية للتنظيم

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 الجهود 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 المرؤوسين ستة أشخاص، وألا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص إلا في بعض الحالات الخاصة.

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 زمريين اجتماعيتين في مناسبات مختلفة. وقد اتضحت عضوية الزمريين عن طريق الألعاب والأنشطة التي كان يزاولها العمال، فقد كان لكل زمرة ألعابها وأنشطتها.

وقد تبين من هذه الدراسة أن إنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة في اليوم، علي الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلا للإنتاج اليومي يبلغ ٦٦٠٠ 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:

- ١- لا يجب أن تنجز عملا كثيرا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.
- ٢- لا يجب أن تنجز عملا قليلا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت متخلف عن الجماعة.
- ٣- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك. وإذا فعلت ذلك فأنت (واش).
- ٤- 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 ميثاقا غير رسمي للسلوك، له نفوذ قوي علي 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 علي سلوك أعضائها، وكمية الإنتاج التي يؤدونها. كما تشير هذه الدراسة إلي أن التنظيمات غير الرسمية تنمو من خلال إطار التنظيمات الرسمية.

فقد ظهر التنظيم غير الرسمي للعمال في تجربة غرفة الملاحظة، تلقائيا، 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 علي معايير الجماعة من عضوية الزمرة.

ويري شنيدير E.V.Schneider أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائيا 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 إلي أنها تعمل علي زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة.