



التعليم عن بعد  
علم اجتماع ( المستوى الثامن )

# علم اجتماع التنظيم والتخطيط

د/ حسام صالح

تنسيق : أبو فيصل KFU

ناوي الرحيل ( سابقاً )

تباع الملزمة في مكتبة صدى الحروف « بالسويدي » تويتر : @sda7rf

ولتوصيل : ت / ٠١١٢٢٢٢٥٧٣ ، ٠١١٤٢٦٧٢٦٢

ج / ٠٥٥٦٠٩١٨١٩ ، واتس / ٠٥٥٢١١٤٤٦٧

❖ نشأة علم اجتماع التنظيم :

- ارتبط « علم اجتماع التنظيم » في نشأته ارتباطاً وثيقاً بـ « علم الاجتماع الصناعي » ، ففي عام ١٩٤٤ استكمل « إلتون مايو » وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي :

١) مصنع النسيج بفيلا دلفيا	٢) مصانع الطائرات في كاليفورنيا	٣) مصانع «هاوثورن» لإنتاج التليفونات بشيكاغو
----------------------------	---------------------------------	--

- وبعد استكمال هذه الدراسات سالفة الذكر ، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة . وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية ، والمستشفيات ، والنقابات ، والمصالح الحكومية ، والمكاتب العامة ، والمناجم ، وغيرها من تنظيمات العمل المختلفة .
- وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور « علم اجتماع التنظيم » .
- وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث ، والذي يمكن أن يطلق عليه « عصر التنظيمات » ، وبعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية ، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته .

أهم العوامل التي أدت إلى ظهور علم اجتماع التنظيم

١) تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة .
٢) اتساع نطاق النمو التنظيمي .
٣) فاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية .
٤) التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عليها من مشكلات تنظيمية .

❖ مفهوم التنظيم :

- ✓ هناك تعريفات متعددة لفهوم التنظيم :
- يعرف « أميتاي إتربوني » التنظيم بأنه : « وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين » .
- ويذكر « نيومان » أن التنظيم : « عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف » .
- وينظر « دركر » إلى التنظيم على أنه : « عملية تحليل النشاط ، وتحليل القرارات ، وتحليل العلاقات ، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها » .
- ويرى « بارنار » أن التنظيم هو : « نظام للتعاون ، يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل ، لتحقيق أهداف مشتركة »
- وقد تختلف مسميات التنظيم ، لكن جوهرها واحد لا يتغير ، فقد يستخدم البعض مصطلح « البيروقراطية » للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح التنظيم ، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل : « المؤسسة » أو « المنظمة » أو « الهيئة » للإشارة إلى التنظيم أيضا .

## ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على :

- (١) التقسيم الدقيق للعمل . (٢) القوة . (٣) تحديد مسؤوليات الاتصال .

• وجود مركز أو أكثر للقوة يتولى توجيه التنظيم نحو تحقيق أهدافه

• ضمان الحركة داخل بناء التنظيم ، من خلال تغيير مراكز الأعضاء ، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم الخبرة الفنية .

### ❖ تعريف علم اجتماع التنظيم وأهم موضوعات الدراسة فيه :

➤ تعريف علم اجتماع التنظيم :

• علم اجتماع التنظيم هو أحد فروع علم الاجتماع ، وهو فرع حديث نسبياً ، وقد ظهرت الحاجة إليه بعد اتساع نطاق النمو

التنظيمي في العصر الحديث ، وظهور العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع .

• وهناك تعريفات متعددة لعلم اجتماع التنظيم ، حيث يمكن تعريفه بأنه :

– « دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي » .

• ويعرف « ميتشل » علم اجتماع التنظيم بأنه : « تحليل للنظم الصناعية والتنظيمات ، وللعلاقات فيما بينها وكذلك للعلاقات بين

الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع الأكبر » .

• ويذكر « جيسبرت » أن علم اجتماع التنظيم هو : « العلم الذى يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية ، ويهتم بالعلاقات

الإنسانية والصناعية ، وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع » .

• ويمكن تعريف علم اجتماع التنظيم بأنه : « الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات

واتحادات في ضوء الياته التي تعزز وحدته وتماسكه ، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الاليات في

المجتمع والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم وعلاقته مع المجتمع المحيط » .

### ❖ أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم :

(٤) دراسة وتقييم الأداء المؤسسي .

(٥) تحليل أنماط القيادة في التنظيم .

(٦) التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم .

(٧) دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم .

(٨) الاهتمام بدراسة وتحليل مشكلات التنظيم .

(٩) دراسة وتحليل السلوك التنظيمي وأداء العاملين .

### ❖ علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع والعلوم الأخرى :

**أولاً : علم اجتماع التنظيم وميادين علم الاجتماع :**

➤ علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع العام :

• يرتبط علم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع العام ، حيث يستمد منه الأصول النظرية ، والأسس المنهجية ، في الوقت

الذى يستفيد فيه علم الاجتماع من نتائج البحوث والدراسات التي يتوصل إليها علم اجتماع التنظيم ، ويستفيد من ذلك في

تطوير النظرية الاجتماعية وتدعيم قدرتها على فهم الواقع الاجتماعي الذى نعيش فيه .

## علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي :

- هناك تداخل شديد بين علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي ، حيث :
  - يهتم علماء « الاجتماع الصناعي » بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه الأبنية .
  - بينما يهتم علماء « اجتماع التنظيم » بإجراء الدراسات المقارنة للتنظيمات الرسمية ، وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل .

## علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع المهني :

- 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 .
  - ويركز عالم « الاجتماع المهني » على الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنظام الاجتماعي العام ،
  - بينما يهتم عالم « اجتماع التنظيم » بالأسلوب الذي تتربط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي .

## ثانياً : علم اجتماع التنظيم والعلوم الأخرى :

### علم اجتماع التنظيم وعلم الاقتصاد :

- يهتم كل من علماء الاقتصاد والاجتماع في مجال التنظيمات ، بمجموعة من الموضوعات مثل الإنتاجية ، تنظيم العمل ، والتسويق والموارد البشرية ، وإدارة الأفراد وغيرها ، ورغم هذا الاشتراك في الاهتمام بموضوعات واحدة ، نجد أن كل منهم يتناول تلك الموضوعات بطريقة مختلفة .
- ففي حين يتجه علماء « اجتماع التنظيم » إلى تفسير الظواهر المرتبطة بقضايا الإنتاج ، والتسويق ، والعلاقات القائمة بين الأفراد ، يلجأ الباحثون في « العلوم الاقتصادية » إلى تفسير المشكلات بالعودة إلى مجموعة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي ، والتي تقوم على العرض والطلب ، أو بين الأجر والإنتاج ، أو بين الكفاءة والأداء وغيرها .

### علم اجتماع التنظيم وعلم النفس الاجتماعي :

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

### علم اجتماع التنظيم والخدمة الاجتماعية :

- يشترك علم اجتماع التنظيم مع الخدمة الاجتماعية في عدد كبير من الموضوعات ، وخاصة المتصلة منها بالخدمات المقدمة للعاملين ، حيث يركز « الباحث الاجتماعي » في مجال الخدمة الاجتماعية على توفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن ، وظروف عمل مناسبة ، وأجور مرتفعة وغيرها ، بينما يركز عالم « اجتماع التنظيم » على البعد التفسيري للمشكلات ، فيربط بين إنتاجية العمل مثلاً ومشكلات السكن ، أو مستوى الصحة وغيرها .

## المحاضرة الثانية : تابع التعريف بعلم اجتماع التنظيم

### ❖ تنميط التنظيمات :

- يقصد بالتنميط : « التصنيف وفقاً لمعيار أو مجموعة من المعايير » وقد يستخدم هذا التصنيف في تصنيف :

(١) العناصر الثقافية .	(٢) الجماعات الإنسانية .	(٣) المجتمعات المحلية .
------------------------	--------------------------	-------------------------

- ترجع أهمية تنميط التنظيمات إلى أنها :  
- « تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات »  
• هذه الدراسة المقارنة تساعد على :  
- التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين التنظيمات .  
- التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف .

### ❖ هناك أربعة أنواع من التنظيمات هي :

١	<ul style="list-style-type: none"><li>• ويتضمن ثلاثة أنماط هي : (١) <u>التنظيمات القهرية أو الملزمة</u> : • وهى تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية . (٢) <u>التنظيمات النفعية</u> : • وهى تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف وفوائد عملية ، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية ، والجامعات . (٣) <u>التنظيمات الاختيارية</u> : • وهى تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتكونها بإرادتهم الحرة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات النوادي ، ودور العبادة .</li></ul>
---	---

### تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال :

- ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية ، وذلك نظراً لأن العضوية في هذه التنظيمات لا تعتبر اجبارية تماماً ، كما 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 الأنماط التنظيمية السابقة .

- ويتضمن أربعة أنماط هي :  
(١) تنظيمات المنفعة المتبادلة :
- وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم « الأعضاء » ، ومن أمثلة هذه التنظيمات :  
الاتحادات ، والنوادي ، والتنظيمات الدينية .
- ونجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه هذه التنظيمات هي « مشكلة ضبط سلوك الأعضاء داخل هذه التنظيمات » ، التي تعتبر العضوية فيها اختيارية .  
(٢) 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 على أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة » .  
(٣) تنظيمات الخدمة :
- وفيها يكون المستفيد الأول هم « العملاء » ، ومن أمثلتها : المستشفيات ، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية ، والمدارس .
- ومن المشكلات التي تواجه هذه التنظيمات « مشكلة رفع الكفاءة المهنية للعاملين حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء » .  
(٤) تنظيمات المصلحة العامة :
- وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو « الجمهور العام » ، ومن أمثلتها : التنظيمات العسكرية ، وتنظيمات الشرطة والإطفاء .
- ونجد أن مثل هذه التنظيمات « تعمل تحت رقابة الجمهور » ، لذلك يجب أن تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكن أشباع احتياجات الجمهور .

### تنميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية :

- وتتضمن ثلاثة أنماط هي :  
(١) التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة
- وفيها يتم الإنتاج بالوحدة ، ويكون قليلا من حيث الكمية  
(٢) التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير
- تعتمد هذه التنظيمات على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية، مثل التليفزيون والسيارات .
- (٣) التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد
- وفي هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة ، مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول .

### تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا :

## تنميط التنظيمات على أساس وظائفها :

- وتتضمن أربعة أنماط هي :
  - (١) التنظيمات التي تهدف إلى « تحقيق التكيف » : مثل تنظيمات العمل
  - (٢) التنظيمات التي تهدف إلى « تحقيق الهدف » : مثل التنظيمات العسكرية
  - (٣) التنظيمات التي تهدف إلى « التكامل » : مثل المستشفيات
  - (٤) التنظيمات التي تهدف إلى « ضبط أو حفظ التوتر » : ومن أمثلتها التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية

### ❖ مستويات التحليل في دراسة التنظيم :

- يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاث مستويات هي :

المستوى الأول :	• يتم على مستوى « تحليل العلاقات الشخصية » ، حيث يتم تحليل العلاقات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر ، مثل تحليل العلاقة بين الأستاذ والطالب .
المستوى الثاني :	• يتم على « مستوى الجماعة » ، مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء ، أو تحليل العلاقات بين الإدارة والعمل .
المستوى الثالث :	• يتم على « المستوى المجتمعي » ، حيث يتم تحليل المجتمع ككل .

### ❖ وعادة يتم « التحليل التنظيمي » على مستويين :

#### الأول : مستوى تحليل الوحدات الصغرى ( ميكرو ) :

- وفي هذا المستوى يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل التنظيم ، ودراسة السلوك التنظيمي .

#### الثاني : مستوى تحليل الوحدات الكبرى ( ماكرو ) :

- وفي هذا المستوى تتم دراسة التنظيم ككل ، أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة ، أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع .

### ❖ هناك أربعة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم هي :

- (١) دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي بوجه عام ، أي تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به .
- (٢) دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل ، وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على أشكال التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، والتفاعل بينهما .
- (٣) دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم .
- (٤) دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة .

## ❖ طرق البحث في علم اجتماع التنظيم :

### (١) طريقة دراسة الحالة :

- تستخدم هذه الطريقة للتعرف على أوجه القصور الوظيفي في أي نشاط من نشاطات المؤسسة أو في أي عنصر من عناصرها حيث يتم التمييز في إطار المؤسسة بين الأقسام والفروع وفقا لمهام تقسيم العمل وتوزيع الوظائف للتعرف على أي عقبات مهنية .

### (٢) طريقة المسح الاجتماعي :

- تستخدم هذه الطريقة للتعرف على كمية الإنتاج الذي تحققه مجموعة كبيرة من المؤسسات الاجتماعية ، كما يمكن أن تستخدم للتعرف على واقع العمال مثلا في قطاع صناعي معين ، للكشف عن عوامل التهرب من العمل أو اللامبالاة .

### (٣) طريقة المقارنة :

- تقتضى ضرورات البحث الاجتماعي في مجال التنظيم التعرف على مواطن القوة والضعف في المؤسسات المختلفة، أو الأنشطة الاقتصادية المتعددة . فقد يرغب الباحث في معرفة الفعالية الاقتصادية التي يؤديها قطاع الزراعة مثلا بالمقارنة مع الفعالية الاقتصادية التي يؤديها قطاع الصناعة ، وفي هذه الحالة يعتمد على الطريقة المقارنة .

### (٤) الطريقة التجريبية :

- تتضح أهمية هذه الطريقة في الأعمال التي تكتسب طابعا علميا بالدرجة الأولى ، فعندما يرغب الباحث بالتعرف على فعالية طريقة جديدة من طرق الإنتاج يستطيع أن يطبق هذه الطريقة في إطار مؤسسة إنتاجية معينة ، يقرر بعد ذلك صلاحية هذه الطريقة لأن تكون شاملة لفروع النشاطات الأخرى .



❖ مفهوم البيروقراطية :

- يشير معنى مصطلح البيروقراطية إلى « سلطة المكتب » أو ( الإدارة عن طريق الموظفين ) ، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية .
- ويرجع انتشار مصطلح « البيروقراطية » في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الذي قدمه العالم الألماني « ماكس فيبر » لهذا المفهوم ، والذي لم يشر فيه إلى أي مضامين سلبية ، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى : نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة .
- ويطلق اسم « البيروقراطية » على 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 .
- ونجد أن كثيرا من الناس يميلون إلى استخدام كلمة « البيروقراطية » للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط ، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية .

❖ النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي :

- وضع « ماكس فيبر » ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وهو :  
- « عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع » .

❖ خصائص البيروقراطية

- حدد « ماكس فيبر » خصائص جوهرية 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 تمثل الواجب الرسمي له .
- (2) لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة .
- (3) 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 .
- (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 وضعاً إشرافياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم ، وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله .
- (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 والموظفين .
- (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 مقابل الحصول على مورد للرزق .
- (9) يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات الخاصة والعامة ولكن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته ، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل التعسفي ، كما يحصل على معاش في سن الشيخوخة ، ويتم ترقيته على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار .

## ❖ الجانِب الرسمي للتنظيم البيروقراطي :

- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة إلى الدراسات التي قام بها « التون مايو » وزملاؤه في مصانع ( هاوثورن ) الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة ، خلال الفترة ١٩٢٧-١٩٣٢ ، حيث كشفت تلك الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين : إحداهما « رسمية » ، والأخرى « غير رسمية » .
  - **التنظيم الرسمي** هو : التنظيم المكتوب على الورق ، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم .
- عند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين « ثلاث صور أساسية للتشكيلات التنظيمية » على النحو التالي :

### (١) **التنظيم الوظيفي :**

- وهو « تنظيم موضوعي » يعتمد على تقسيم العمل وفقا لأهداف المؤسسة وبرامجها . وقد يكون هذا التقسيم طبقا للمستفيدين بالخدمة ، أو لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة ، أو للتقسيم الجغرافي ، ويتميز هذا التنظيم بأنه : « يجعل من السهل الانتفاع بخبرة المتخصصين » .

### (٢) **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي أو الرأسي :**

- وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة ، وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في « قمة الهرم الإداري » ثم تتدرج رأسيا 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 على العاملين فيها .

### (٣) **تنظيم الهيئة التسلسلي**

- وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الخطي و التنظيم الوظيفي ، ويساعد هذا التنظيم أعضاء الهيئة على « تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بالمؤسسة وتحتاج إلى مشور فنية من أي نوع » . وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعا من التخصص الدقيق لا يتاح للرؤساء المنفذين .

## ❖ الجانِب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي :

- **التنظيم غير الرسمي** هو : التنظيم غير المكتوب على الورق ، ويتمثل في العلاقات القائمة على الود والكرامية .
- ويشير التنظيم غير الرسمي إلى « الممارسات غير الرسمية » التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم
- وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال « العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم » ، هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي .
- تظهر الجماعات غير الرسمية داخل التنظيمات بشكل تلقائي .

### ➤ **تؤدي تلك الجماعات عدة وظائف هي :**

- (١) تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي .
- (٢) تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب اثناء العمل .
- (٣) إتاحة الفرصة للفرد للشعور باستقلاله وأهميته .
- (٤) تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة .

## المحاضرة الرابعة : السلوك التنظيمي

### أولاً : مفهوم السلوك التنظيمي :

- يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه : « الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة التنظيم » .
- ويشير السلوك التنظيمي إلى « الحركة الجماعية » التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل ، وهذا هو الطابع « السلوكي للمنظمة » ، والذي يشبه ما يعبر عنه بمصطلح « الطابع القومي » على المستوى المجتمعي .

### وللسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

• ويرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .	(١) المناخ التنظيمي :
• وتعتمد على بعض العوامل مثل :أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال .	(٢) الفاعلية التنظيمية :
• وهى تمثل المفهوم الجوهرى في دراسة التنظيم . والأهداف هي الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها .	(٣) الأهداف التنظيمية :

### ➤ وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على :

- الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام .
- الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء .
- 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 مؤسسات الأعمال والمنظمات الحكومية ، والمدارس ، ومؤسسات الخدمة .

### ويظهر السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة وهى :

(١) الأفراد	(٢) التنظيم	(٣) التكنولوجيا	(٤) النظام الاجتماعي
-------------	-------------	-----------------	----------------------

- ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر الأربعة تعطينا تصورا كاملاً « لأبعاد السلوك التنظيمي » على النحو التالي :
- (١) الأفراد : يشكل الأفراد والجماعات ، البيئة الاجتماعية للتنظيم ، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل « ديناميكي » لتحقيق التفاعل المطلوب .
- (٢) التنظيم : يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، فنجد أن جميع الأفراد ليسوا على مستوى واحد ، فلكل دوره الخاص به ، كما أن هناك مجموعات مختلفة لكل منها دورها الخاص بها داخل التنظيم .

- ٣) **التكنولوجيا** : يختص عنصر التكنولوجيا بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد ، فالأفراد لا يستطيعون تحقيق الأهداف من فراغ ، وإنما لا بد لهؤلاء الأفراد من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات وطرق العمل وغيرها .
- ٤) **النظام الاجتماعي** : يشكل النظام الاجتماعي البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم ، فالنظام يعتبر جزءاً صغيراً من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات .

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

- ساهم التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية بدرجة كبيرة في تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمي ، فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض عمليات التنظيم مثل « عملية الاتصالات » ، « واتخاذ القرارات » ، « والقيادة » ، كما أسهمت في « نمو نظرية التنظيم » .

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

#### ١) علم الاجتماع :

- كان لعلم الاجتماع إسهام كبير في دراسة السلوك التنظيمي فيما قدمه من دراسات حول « الجماعات والمجتمع ، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات » وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية . كما ساعد على « فهم بناء ووظائف التنظيمات ، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة » ، بالإضافة إلى « العلاقة بين التنظيمات والمجتمع » .

#### ٢) علم النفس :

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

#### ٣) علم السياسة :

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

#### ٤) علم الاقتصاد :

- أسهم علم الاقتصاد في فهم السلوك التنظيمي عن طريق اهتمامه بـ « دراسة موارد التنظيم » ، « ونظم الإنتاج والتوزيع ، والاستهلاك » ، « ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم » .



### ثالثاً : القيادة التنظيمية :

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

#### ١) مفهوم القيادة :

- يرى « فيدلر » أن القيادة هي : « عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك » ، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة نحو إنجاز عمل معين . لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان ، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

- ويعرف « تيد » القيادة بأنها : « ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب » .
  - ومن خلال التعريفين السابقين نجد « أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة » وهي :
    - « أنها نشاط » ، « يؤدي إلى التأثير » ، « ويتطلب التعاون » ، « من أجل تحقيق هدف مرغوب » .
    - ويميز « كيمول يونج » بين « القيادة » و « الرئاسة » :
    - « فالقيادة » : هي : « ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية ، وعلى تقبل الجماعة ، أو على معرفة خاصة في موقف معين ، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين » .
    - « الرئاسة » : تشير إلى : « السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج ، مثل سلطة الإدارة ، ويجب على الأعضاء أن يمتثلوا لها خوفا من العقوبة » .
    - وتأخذ « القيادة » صور ومستويات وأسماء مختلفة ، مثل : المدير والمشرف ، والمنفذ ، والمراقب ، والملاحظ ، ورئيس القسم .
    - وترتكز « القيادة التنظيمية » على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة ، وذلك لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني ، لا من القيم التقليدية ، أو من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات .
- (٢) أنماط القيادة :
- يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى ثلاثة أنماط وهي :

• وفيها نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة ويأخذ في اعتباره أن سياسة الجماعة ترسم في مناقشة جماعية عن طريق تقبل الجماعة لها ، ويشترك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها ، كما يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع .	القيادة الديمقراطية :
• وفيها يصدر القائد 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 عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها ، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات . كما لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين .	القيادة الأوتوقراطية :
• وفي هذا النمط يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات ، فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية ، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات .	القيادة الفوضوية :

➤ وهناك تصنيف آخر لأنماط القيادة ، حيث يمكن تصنيفها إلى نمطين هما :

• وفي هذا النمط يركز القائد اهتمامه حول العاملين ، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، نظرا لأنه يعتبر الإشراف « وظيفة اجتماعية ونفسية » قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية .	القيادة المتمركزة حول العاملين :
• وفي هذا النمط نجد أن القائد يركز اهتمامه أساسا حول مشكلات العمل والإنتاج ، ويصبح في نظر العاملين أنه لا يهتم بهم بقدر ما يهتم بإنجاز وأداء العمل .	القيادة المتمركزة حول الإنتاج :

### ٣) نظريات القيادة :

- هناك ثلاث نظريات للقيادة هي : « نظرية السمات » ، « النظرية الموقفية » ، « ونظرية التفاعل » .

#### ↪ نظرية السمات :

- وهي ترجع القيادة إلى « شخصية القائد » ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل : الذكاء ، والثقة بالنفس ، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية .

➤ ورغم أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين :

الأول :	• أنه لم يُتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة .
الثاني :	• لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة .

#### ↪ النظرية الموقفية :

- وهذه النظرية ترجع القيادة إلى « الموقف الاجتماعي » ، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه . أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة . أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر .
- وتعتبر النظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات ، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة ، وخاصة في الجماعات الصغيرة .
- وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً :
- لتعدد المواقف والتشابه في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة .

#### ↪ نظرية التفاعل :

- وتنظر 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 أنه أصلح شخص للقيادة ، أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل : « الشخصية ، والموقف الاجتماعي » ، والتفاعل بينهما .
- وتجمع هذه النظرية بين « نظرية السمات ، والنظرية الموقفية » كما أنها أكثر انتشاراً منهما .

➤ وبالإضافة إلى التصنيف السابق لنظريات القيادة ، نجد أن هناك من يصنفها إلى نظريتين فقط هما :

#### ↪ نظرية القيادة الموروثة :

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

#### ↪ نظرية القيادة المكتسبة :

- وتذهب إلى : أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها .

- ويمكن القول أن القائد الناجح هو « الذي يجمع بين الصفات الموروثة والمهارات المكتسبة في شئون القيادة » .

## رابعاً : مشكلة القوة داخل التنظيم :

### (١) مفهوم القوة :

- شغلت مشكلة القوة اهتمام المتخصصين في مختلف العلوم الاجتماعية ، كما كانت هذه المشكلة 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 القوة إلى عدة معانٍ :
  - « قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين ، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك » .
  - ويشير إلى : « المشاركة في عملية اتخاذ القرارات » .
  - كما تعرف القوة بأنها : « القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة »
  - وقد تكون « القوة مشروعة أو غير مشروعة » ، ولذلك فقد استخدم علماء الاجتماع مفهومين آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة في المجتمع .
- ويرى « روبرت ماكيفر » أن الناس عندما يمتلكون السلطة ، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي ، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة ، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين في المجتمع .
- وتختلف المفاهيم السابقة عن مفهوم الهيبة :
  - يشير مفهوم الهيبة إلى : « مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته » .
  - ويمكن وصفها بأنها : « مكانة لاحقة » ، ويعمل الفرد على زيادة هيئته بصفة مستمرة » .
  - وتعتبر الهيبة : « مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه ، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام » .
- وإذا كانت السلطة تستند إلى « القانون » ، فإن الهيبة مرجعها « الشخص نفسه » ومدى قدرته على فرض إرادته دون الاستناد إلى منصب .
- وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد من شخصيته ، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة .

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

- ميز « ماكس فيبر » بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية وهي :
  - السلطة القانونية الرشيدة :
  - وهي نمط من السلطة يقوم على « أساس عقلي رشيد » مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية ، ومصدره أيضاً تفويض الذين يمتلكون مقاليد السلطة الحق في إصدار أوامره بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها .
  - ويشيع عموماً هذا النمط من السلطة في المجتمع الغربي ، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني .

## ↪ السلطة التقليدية :

- وهى نمط من السلطة يتركز على « الاعتقاد في قدسية التقاليد » ، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد . أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة ، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية .

## ↪ السلطة الروحية أو المهمة :

- وهى نمط من السلطة الشرعية يعتمد على « الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية » مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى لما لديه من مثل وقيم ، أو صفات غير عادية .
- ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من « التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات » ، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة ، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال غاندي في الهند .

## ٣) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات :

- يرى العالمان «ميلر وفورم» أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية :

### ↪ مرحلة العلاقات الاستبدادية :

- تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام .
- وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العمل . أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات ويقومون بتنفيذها فقط ، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة . إذ أن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبطة بالحق في الملكية . وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة .

### ↪ مرحلة العلاقات القانونية :

- في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوى و الالتماسات التي تقبلها الإدارة ، وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا لنظام مقرر ، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين ، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر ، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثلين لهم . وقد يطلق على هذه المرحلة ، مرحلة المساومة الجماعية .

### ↪ مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين :

- وفي هذه المرحلة تطلب الإدارة المعلومات بانتظام من العاملين ، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها .
- ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية ، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه .
- وتساعد المعلومات أو الآراء التي تطلبها الإدارة من العمال في التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية .

### ↪ مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات :

- تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمال ، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل) ، إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة ( مثل الأجور وساعات العمل ، والتغييرات الفنية ) .



- وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل المنظمات ، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين ، كما تتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية .

### ➤ مرحلة الإدارة المشتركة :

- تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل المنظمات بوجه عام .
- وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع ، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة . بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة في ملكية المشروع وإدارته .

### ➤ ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى ما يلي :

- (١) إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج ، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار .
  - (٢) التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة .
  - (٣) اتخاذ أفضل القرارات في العمل .
  - (٤) تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ، وارتفاع روحهم المعنوية
  - (٥) ارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة .
- ويرى « ميللر وفورم » أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين .



### خامساً : عملية الاتصالات :

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

#### (١) مفهوم عملية الاتصالات :

- يقصد بعملية الاتصالات « تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع »
- ويعرف « براون » الاتصال بأنه : « قدرة فرد أو جماعة على 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 تحريياً »

#### (٢) أنواع الاتصالات :

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وهى تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية ، والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة ، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية .</li> </ul>	<p><b>الاتصالات الرسمية :</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وهى تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة ، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية ، فهي تعد بمثابة أداة الاتصال .</li> </ul>	<p><b>الاتصالات غير الرسمية :</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة ، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرؤوسين .</li> </ul>	<b>الاتصالات الرأسية</b> <b>« الصاعد والهابط » :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وهى تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها .</li> </ul>	<b>الاتصالات الأفقية :</b>

### ٣) قواعد وأسس عملية الاتصال :

- هناك أسس رئيسية لا بد من أخذها في الاعتبار حتى نتأكد من فاعلية عملية الاتصالات داخل المنظمة وهى :
  - (١) يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة .
  - (٢) يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك .
  - (٣) يجب عدم تخطى بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى .
  - (٤) يجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية ، بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال ( التعليمات ) داخلا في اختصاصه .
  - (٥) يجب التأكد من أن مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية .

### أسس نجاح عملية الاتصال :

- (١) يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة
- (٢) يجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يناسب مستواهم الفكري .
- (٣) يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم المغالاة
- (٤) يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها ، بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة .
- (٥) يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين حتى لا تفقد قيمتها .

### ٤) معوقات عملية الاتصال :

- أ- اتساع حجم المنظمة : عندما تنمو المنظمات ويزداد عدد العاملين فيها تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع المسافة بين طرفي الاتصال ( المرسل والمستقبل ) .
- ب- المعوقات اللغوية أو اللفظية : وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة .
- ت- عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرؤوسين ، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيههم بمظهر العاملين ببواطن الأمور .
- ث- قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة والمنزلة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات .
- ج- عوامل الزمان والمكان : يحدث ضعف الاتصال الراجع إلى الزمان في المنظمات التي تتبع نظام الورديات أو النوبات ، فقد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة وتتمثل أسباب ضعف الاتصال الراجع إلى عامل المكان في التشتت الجغرافي لوحدة العمل الذى يؤدي إلى صعوبة عملية الاتصال ، وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلى حد كبير ، أو مشتتة في مناطق مختلفة .

## سادساً : حوافز العمل داخل التنظيمات :

### (١) المقصود بحوافز العمل :

- يمكن تعريف حوافز العمل بأنها : « مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته » .

### (٢) أنواع الحوافز :

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

#### ↪ الحوافز المادية :

- وهى 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 .

#### ↪ الحوافز غير المادية :

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

### (٣) الأهمية النسبية لحوافز العمل :

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

## المحاضرة الثامنة : المداخل النظرية في دراسة التنظيم

- عرف « بوج » نظرية التنظيم بأنها : « عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات ، وكيفية أدائها لعملها ، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات » .
- ويتضح من التعريف السابق أن لنظرية التنظيم مجالاً واسعاً نظراً لتعدد الموضوعات والمشكلات التي تحاول دراستها ، مما أدى إلى صعوبة وجود نظرية شاملة للتنظيم .
- ونظراً لعدم وجود نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم ، فقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات ، وخاصة أن التنظيم يعتبر موضوعاً للدراسة في كثير من العلوم مثل علم الاجتماع ، وعلم النفس ، والإدارة ، والسياسة ، والاقتصاد . فقد حاول الباحثون في مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم ، مما أدى إلى ظهور عدة مداخل نظرية في دراسة التنظيم ، تعكس وجهة نظر العلوم المختلفة وتعبر عن اهتمامها .

### (1) نظرية الإدارة العلمية :

- في أوائل القرن العشرين ، نشر المهندس الأمريكي « فريدريك تايلور » العرض المنظم الأول لما اطلق عليه حركة الإدارة العلمية ، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور .
- وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى :
  - « أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ، ذات أهداف محددة ، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية » .
  - كما تفترض هذه النظرية : « أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كانساق مغلقة إلى حد ما » .
- وتقدم نظرية الإدارة العلمية « ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية » وهي :

• ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل ، ويمكن استخدام دراسات الحركة والزمن بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل ، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي .	<b>أولاً :</b>
• التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال ، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل ، وسرعة العمل ونوعيته ، وطريقة الأداء . مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف .	<b>ثانياً :</b>
• وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة ، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ، ارتفع أجره . إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل .	<b>ثالثاً :</b>

- ويطلق على نظرية الإدارة العلمية « نموذج التنظيم الآلي » ( الميكانيكي ) نظراً لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ، ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آلياً ، وتجاهلت العنصر البشري ، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة من كل من العمال وأعضاء النقابات ، والإداريين وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل .

## ٢) النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي :

- وضع عالم الاجتماع الألماني « ماكس فيبر » ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ، وهو عبارة عن « بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع » .
- ويرى « ماكس فيبر » أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يتسم بمجموعة من الخصائص ، تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم ، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية ، التي تعد هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي .
- ويؤكد « ماكس فيبر » على أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية ، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم ، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم ، وبالرسيمات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل ، والتباين في السلطة .

## ٣) مدخل العلاقات الإنسانية :

- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب .
- ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات « هاوثورن » التي أجريت في شيكاغو في منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينات .
- وتسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى : فهم الأسباب المتعلقة بعدم الرضا لدى العمال عن العمل ، والنضال النقابي ، والصراع الصناعي .
- وقد اشتهر انصار العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية داخل مكان العمل ، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال .
- وقد بدأت دراسات « هاوثورن » والتي أشرف عليها - التون مايو وزملاؤه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء ، والروح المعنوية ، والقيم ، والاتجاهات ، والمعايير ، والدافعية .
- وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم ، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجهم .

### ويمكن عرض أهم النتائج التي كشفت عنها دراسات « التون مايو » فيما يلي :

- (١) أن العمل نشاط جمعي .
- (٢) تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتشكل وفقاً له .
- (٣) أن الحاجة إلى التقدير والأمن ، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .
- (٤) أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق ، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد .
- (٥) أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه .
- (٦) تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل ، واتجاهات العامل .

- ونجد أن نتائج دراسات « التون مايو » قد شكلت جوهر « نظرية العلاقات الإنسانية » ، وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها « نظرية الإدارة العلمية » ، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية ، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين .
- وترى « نظرية العلاقات الإنسانية » أن : زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي ، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها .

**أولاً : مفهوم التخطيط الاجتماعي :**

- يعد الاقتصادي النمساوي « كريستيان شو يندر » أول من أدخل مصطلح التخطيط في تعريفه للنشاط المبذول في المجتمع ، وذلك في مقال نشر له عام ١٩١٠ .
- و « التخطيط » هو أسلوب في التنظيم يهدف إلى استخدام الموارد الاستخدام الأمثل بهدف تحقيق أهداف محددة .
- ويقصد بـ « التخطيط » على النطاق القومي وضع خطة يسير عليها المجتمع خلال فترة معينة بقصد تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- وقد يكون « التخطيط » كلياً أو جزئياً وقد يكون مرناً أو جامداً، وهناك التخطيط الهيكلي ، والتخطيط الإصلاحي
- و « التخطيط » منهج يتضمن عدة اجراءات لتحقيق غايات أو أهداف مرغوب فيها .
- و « التخطيط الكفء » يعنى اتخاذ قرارات رشيدة في رسم السياسات المختلفة وتنفيذها ، ويجب أن يتضمن تقديراً دقيقاً للوسائل والغايات .
- ويستخدم « مفهوم التخطيط » استخدامات متعددة :
- فأحياناً يستخدم كمرادف لمصطلح (الاشتراكية) ، وأحياناً يطلق عليه برامج تنمية الموارد أو تحسين طرق الأداء في الإدارة ، أما في الاقتصاد ، فيبدو أن التخطيط يعني أي تدخل في نظام الائتمان عن طريق الدولة .
- أما مصطلح « التخطيط الاجتماعي » ، فيشير إلى :
- أي جهد مقصود وشامل نسبياً ومنسق ينطوي على الاعتراف بمشكلات قديمة ، أو توقع مشكلات أو فرص جديدة ، واقتراح حلول وبرامج لرفاهية المجتمع أو المجتمع المحلي أو التنظيم .
- ويقصد بـ « التخطيط الاجتماعي » ، وضع الخطط المتعلقة بالموارد والمؤسسات الاجتماعية لإجابة حاجات المجتمع ، أي الأمة بأكملها .
- وعلى ذلك يعتبر مصطلح « التخطيط الاجتماعي » مرادفاً لمصطلح « تخطيط المجتمع » . كذلك يستخدم مصطلح التخطيط الاجتماعي للدلالة على التخطيط الذي يقوم به جماعة من الخبراء في مقابل التخطيط الذي يقوم به فرد واحد.
- وعموماً يمكن القول بأن :
- التخطيط عملية مقصودة وواقعية يشترك فيها الفرد ، والجماعة ، والمجتمع . وتتضمن هذه العملية إحداث حالة من التوازن بين الهدف والموارد والزمن عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد في أقصر وقت ممكن ، وذلك بهدف تنمية المجتمع والتحكم في مجرى التغيرات الاجتماعية - البنائية والوظيفية - فيه .

**يقسم بعض المخططين الاجتماعيين عملية التخطيط الاجتماعي إلى قسمين رئيسيين هما :**

التخطيط المجتمعي :	• وهو تخطيط عام يتناول المجتمع ككل بأنشطته المختلفة .
التخطيط الاجتماعي :	• وهو تخطيط محدود يعني بوضع وتنفيذ برامج في مجالات اجتماعية محددة .

- وينظر إلى مصطلح « التخطيط الاجتماعي » على اعتبار أنه : تخطيط متمم للتخطيط الاقتصادي . وفي هذه الحالة ، يقصد « التخطيط الاجتماعي » تخطيط نواحي وأنشطة المجتمع غير الاقتصادية .

- ويشير مصطلح « التخطيط الاقتصادي » إلى توجيه الحياة الاقتصادية للناس وفقاً لنمط محدد عقلياً من أجل تحقيق أهداف معينة.
- وقد بدأ « التخطيط الاقتصادي » الشامل في روسيا عام ١٩٢٨ حينما وضعت الخطة الخمسية الأولى .
- كذلك تبنى النظام الاشتراكي القومي في ألمانيا تخطيطاً اقتصادياً معديلاً ، من أجل تحقيق إعادة البناء العسكري حتى يمكن تزويد الجيوش بإمكانيات متطورة ، ومعنى ذلك أن متطلبات الحرب العالمية الثانية - حتى قبل قيامها - فرضت ضرورة التخطيط الاقتصادي .

### ويتطلب التخطيط الاقتصادي توافر أربعة شروط على النحو التالي :

- ١) تحديد الأهداف التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها .
- ٢) تقدير كمية السلع ونوعيتها اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- ٣) تنظيم القوى الإنتاجية الضرورية مثل رأس المال والقوى العاملة والموارد .
- ٤) توفر نسق أو تنظيم معين يشرف على توطين ومراقبة المواد المختلفة المتعلقة بالإنتاج والاستهلاك .

### ثانياً : المفاهيم المرتبطة بمفهوم التخطيط الاجتماعي :

#### ١) مفهوم الخطة :

- يرتبط مفهوم التخطيط الاجتماعي بمفهوم الخطة ، فهو مفهوم قريب الشبه منه.
- ويعرف « جون سيردال » الخطة بأنها :
- « برنامج استراتيجي لحكومة وطنية يتمثل في تطبيق نظام للتدخل الحكومي يتعلق بسير وعمل قوي السوق ، ومن ثم تخصيصها بطريقة تجعلها تعطي دفعة إلى الأمام للتقدم الاجتماعي» .
- وتتضمن الخطة جملة الإجراءات والتدابير المرسومة لتنفيذ مشروع يتعلق بالنشاط الاجتماعي والاقتصادي . وتدور هذه الخطة بوجه عام حول أنشطة الوحدات الاجتماعية و الاقتصادية في محاولة لتنميتها وتطويرها .

#### ٢) التنمية الاجتماعية :

- تتضمن فكرة التنمية من منظورها العام كلاً من التنمية الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية والثقافية المصاحبة لها . ويرتبط مصطلح التنمية ارتباطاً وثيقاً بأيدولوجيات معينة ، وبنظريات العلاقات الدولية ، وبتاريخ العالم .
- وينظر إلى « التنمية الاقتصادية » على أنها : « عملية تحول من نظام اقتصادي لآخر ، وتتضمن نمواً اقتصادياً ( زيادة في الإنتاج وزيادة في متوسط دخل الفرد ) ، وتغييراً اجتماعياً وثقافياً » .
- وتتضمن فكرة التنمية في صورتها التقليدية مقولة : « أن المجتمعات أو الأمم يمكن ترتيبها وفقاً لمقياس تطوري تكون فيه الدول الغربية أو المتقدمة هي الأكثر تقدماً ، وتوجد عليه دول العالم الثالث أو الدول النامية أو المتخلفة باعتبارها ما زالت تمر بمرحلة التغيرات أو التحولات الضرورية لتصل إلى الرخاء والنمو الاقتصادي » .
- ويشير مفهوم « التنمية الاجتماعية » إلى :
- الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع ، وذلك عن طريق زيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقة المتاحة إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية لهؤلاء الأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي .



- ويخلط الكثيرون بين مفهوم « التنمية المجتمعية » وبين مفهوم « تنمية المجتمع » ، وذلك على اعتبار أن مجال الاثنين واحد وهو المجتمع ، وأن هدفهما واحد أيضا وهو تحقيق وإشباع متطلبات أفراد المجتمع ككل عن طريق وسائل تبدو كثيرا متشابهة في كل منهما أيضا .
- إلا أن هناك اختلافاً بين « التنمية المجتمعية » و « تنمية المجتمع » تتعلق بحجم التغيرات البنائية والوظيفية التي تحدثها كل منهما في المجتمع . فإذا كانت « التنمية » تهدف إلى أحداث مجموعة من التغيرات في بناء المجتمع ووظائفه ، فإن حجم هذه التغيرات يختلف عند إجراء عملية التنمية ، فهي في « التنمية المجتمعية » أكبر وأضخم من حجمها في « تنمية المجتمع » .

### بداية المحاضرة العاشرة

#### ٣) البرمجة :

- ويطلق على الخطط الجزئية لبعض وحدات الاقتصاد القومي ، أو لأحد قطاعاته أو أنشطته ، اصطلاح البرامج الاقتصادية أو الاجتماعية.
- وقد شاع استخدام مصطلح « البرمجة » في الخمسينيات من القرن العشرين ، وخاصة في الدول الغربية وعلى قممها الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي استعاضت به - في بعض الأحيان - عن مصطلح « التخطيط » .
- ويعتبر « البرنامج » وحدة السياسة التخطيطية في الدول التي تؤمن بالفلسفة الرأسمالية . ومن أهم البرامج الاقتصادية العامة ، تلك التي تضعها الدول الحديثة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المجتمع ، كما هو الحال في دول أمريكا الجنوبية ، ونيوزيلاندا ، وأستراليا .
- وقد أدرك المشتغلون بـ « التخطيط الاجتماعي » ، أهمية البعد الزمني للبرامج التي يقومون بتنفيذها ، وأهمية تحديد مدى زمني لهذه البرامج . لذلك نجد أنه يمكن تقسيم البرامج بوجه عام من حيث آجالها إلى ثلاث فترات زمنية على النحو التالي : -

• وتتراوح مدتها بين عام وثلاثة أعوام .	برامج قصيرة الأجل :
• وهي في حدود خمس سنوات .	برامج متوسطة الأجل :
• وتتراوح مدتها بين عشرة وخمس عشرة سنة .	برامج طويلة الأجل :

#### ٤) التغير الاجتماعي :

- يعرف « التغير الاجتماعي » بأنه : « التحول في أنماط البناء الاجتماعي ، والنظم الاجتماعية ، والسلوك الاجتماعي ، على مر الزمن »
- كما يمكن تعريفه بأنه : « التحول في البناء الاجتماعي في اتجاه معين » .
- ويعرف بعض العلماء « التغير الاجتماعي » بأنه : « التغير في حجم وتكوين وتنظيم المجتمع ، بالإضافة إلى التغير في العلاقات بين الأفراد والجماعات » .
- ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم « التغير الاجتماعي » أن هذا المفهوم يشير إلى : - « العملية التي عن طريقها يحدث تحول أو اختلاف أو تطور ، سواء في البناء الاجتماعي أو العلاقات الاجتماعية ، خلال فترة من الزمن » .

- ونجد أن هذا « التغيير الاجتماعي » ليس إلا جزءاً من عملية أكبر وأوسع من عمليات التغيير في المجتمع ، وهي تلك العملية التي يطلق عليها « التغيير الثقافي » ، والتي تشير إلى التغيير في ثقافة المجتمع .
- (5) مفهوم النمو :
- يختلف مفهوم « النمو » عن مفهوم التنمية ، فالنمو تلقائي بينما تخضع التنمية للإرادة البشرية ومجهود الإنسان .
- ويشير مفهوم « النمو » إلى :
- « عملية النضج التدريجي والمستمر للكائن وزيادة حجمه الكلي أو أجزائه في سلسلة من المراحل الطبيعية . ويتضمن النمو تغيراً كيميائياً وكيفياً وهو السمة المميزة للحياة وغاية النمو في حد ذاته » .
- كذلك يدل مصطلح « النمو » على : « أي نوع من النمو سواء نمو من حيث التعقيد أو الكفاية أو القيمة أو غير ذلك » كما يطبق على الأفراد والمجتمعات » .
- ويستخدم مصطلح « النمو الاجتماعي » للإشارة إلى نمو سمات الفرد بما يتفق مع الأنماط الاجتماعية المقررة .
- ويستخدم مصطلح « النمو الحضري » للإشارة إلى أي زيادة في المساحة أو زيادة السكان في منطقة حضرية . كما يستخدم مصطلح « النمو المتكيف » للدلالة على النمو الذي يطرأ على تكيف الكائن مع بيئته الطبيعية والاجتماعية .
- وفي مقابل مصطلح « النمو الاجتماعي » ظهر مصطلح « النمو الاقتصادي » الذي يشير إلى :
- « نمو الدخل القومي أو المخرجات من السلع والخدمات لكل فرد من السكان ، حيث يتم عادة قياس الناتج بواسطة الناتج القومي الإجمالي » .
- ومن الشائع أن يستخدم مصطلح « التنمية الاقتصادية » كبديل لمصطلح « النمو الاقتصادي » عند الحديث عن مجتمعات العالم الثالث .
- وقد كرس الاقتصاديون قدراً كبيراً من الجهد لإبداع نظريات عن « النمو الاقتصادي » التي يمكن الاسترشاد بها في صنع السياسات في الدول النامية ، وكذلك في المجتمعات الصناعية . وتركز هذه النظريات بدرجات متفاوتة على الاستثمارات الرأسمالية ، والبنية الاقتصادية التحتية ، وتخطيط القوى العاملة ، والتعليم .
- (6) مفهوم التطور :
- يقصد بمفهوم « التطور » العملية التي بها يخضع نوع أو فصيل من الكائنات العضوية لتعديلات بنائية عبر الزمن ، ونتيجة لعمليات التفاعل مع البيئة .
- وتقدم نظريات التطور المختلفة آراء متباينة عن الإسهام النسبي لكل من العوامل البيئية والعوامل الوراثية في إحداث عملية التطور .
- (7) مفهوم التخلف :
- يستخدم مفهوم « التخلف » لوصف حالة الفقر والركود الاقتصادي الذي تتسم به كثير من مجتمعات العالم الثالث .
- ويعني مصطلح « التخلف » ضمناً أن الدول النامية أو مجتمعات العالم الثالث لا تعاني فقط من انعدام التنمية ، وإنما يعني كذلك أنها لم تستطع أن تحقق مستويات التنمية التي كانت ينبغي أن تتحقق ، لو لم تقم على استغلالها الدول الرأسمالية المتقدمة .
- ويشير مفهوم « التخلف » إلى :
- « حالة الدول التي تتميز بانخفاض الدخل الحقيقي للفرد بسبب قصور سكانها عن استغلال مواردها » .
- وفي البلاد المتخلفة ينخفض الدخل الحقيقي بالنسبة للفرد بالمقارنة بالدخل الحقيقي للفرد في البلاد المتقدمة أو المتطورة .

- كما أن البلاد المتخلفة أو النامية هي البلاد التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة ولا تتأثر بالمجتمعات المتقدمة .

#### ٨) مفهوم الفقر :

- يمكن تعريف « الفقر » بوجه عام بأنه : « مفهوم سلبي يشير إلى نقص الموارد المادية والثقافية اللازمة للبقاء على قيد الحياة في حالة صحية جيدة » ، ففي حالة الفقر يكون الفرد عاجزاً تماماً عن أن يوفر لنفسه الغذاء والملبس والمأوى الضروري للمعيشة .
- ويعرف « جون هوبر » الفقر على اعتبار أنه : « نقص الدخل والموارد الكافية اللازمة للمعيشة على نحو ملائم طبقاً لمعايير المجتمع المحلي » ، ويرى « جون هوبر » أن « مفهوم الفقر » يختلف من مكان إلى آخر ، ومن زمن إلى آخر .
- ويختلف مفهوم « الفقر » عن مفهوم « الفاقة » ، الذي يشير إلى : - « صفة فئة من الناس غير القادرين على إعالة أنفسهم على الإطلاق أو حتى الوصول إلى الحد الأدنى المتفق عليه بدون مساعدة خارجية ، الأمر الذي يجعل إعالة هذه الفئة من الناس فرضاً على المجتمع ، وبالتالي تحديد حد أدنى لمستوى المعيشة بحيث أن من يقل مستواه عن هذا الحد يحق له أن يطلب الحصول على المساعدة العامة .
- ويستخدم مستوى « الدخل » عادة كمقياس أو مؤشر لحالة الفقر وعلى سبيل المثال ، تعتبر الحكومة في الولايات المتحدة أن الأسرة تعد فقيرة إذا انخفض دخلها عن مستوى معين ، يطلق عليه مستوى أو خط الفقر ، ويعتمد « خط الفقر » على الدخل الذي تحتاجه الأسرة للحصول على كفايتها من الغذاء دون أن يكلفها ذلك أكثر من ثلث الدخل .
- وقد ميزت بعض الدراسات الكلاسيكية التي أجريت حول مشكلتة الفقر بين الفقر المطلق والفقر النسبي ويشير مفهوم « الفقر المطلق » إلى :
  - « نقص الاحتياجات الأساسية اللازمة للبقاء على قيد الحياة ، أي الفقر المعيشي حيث تكون الموارد قاصرة عن توفير الاحتياجات الأساسية من الغذاء والملبس والمأوى ، ومن ثم يتم قياس مفهوم الفقر المطلق على أساس الحاجات البشرية »
  - أما « الفقر النسبي » ، فيتم تعريفه وفقاً للمفاهيم المستخدمة عند جماعة من الناس . ويعني الفقر النسبي :
    - « افتقاد الفرد أو الجماعة إلى الموارد بالمقارنة بأفراد المجتمع الآخرين » .

#### ٩) دول العالم الثالث :

- تذكر « كارولين بيرسل » - في كتابها بعنوان " فهم المجتمع " الصادر عام ١٩٨٧ - أنه ليس هناك تشابه في أنماط الدول ، فهناك أنماط مختلفة من الدول .

#### ويمكن تصنيف دول العالم إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي :

• وهي مجموعة <u>الدول القومية</u> التي دخلت مبكراً إلى ميدان التصنيع وحققت مستويات عالية من النمو ورفع مستوى المعيشة لسكانها ، ونجد أن هذه المجموعة من الدول تمتلك اقتصاديات صناعية ناضجة متطورة ، قائمة على أساس الإنتاج الرأسمالي ، ومن أمثلتها الدول التي توجد في أمريكا الشمالية ، وأوروبا الغربية ، واليابان ، وإستراليا .	<b>دول العالم الأول :</b>
• وهي مجموعة <u>الدول الصناعية</u> التي كانت تدين - في الماضي - بالاشتراكية في شرق أوروبا والاتحاد السوفيتي	<b>دول العالم الثاني :</b>
• وتشمل مجموعة <u>الدول الأقل نمواً</u> ، والتي لا يوجد فيها إنتاج صناعي ، وإن وجد فإنه لا يكون على درجة كبيرة من النمو ، ويعيش معظم سكان العالم في بلدان تنتمي إلى العالم الثالث .	<b>دول العالم الثالث :</b>

## ١٠) دولة الرفاهية :

- ظهر مصطلح « دولة الرفاهية » خلال أربعينيات القرن العشرين لوصف تلك الظروف التي تتولى فيها الدولة مسئولية رئيسية عن توفير الرفاهية عن طريق نظم التأمين الاجتماعي ، وتقديم الخدمات والمساعدات التي تشبع احتياجات الناس الأساسية في مجالات الإسكان ، والصحة ، والتعليم ورفع مستوى الدخل .
- وقد تبنت مفهوم « دولة الرفاهية » بعض الدول مثل السويد ، والنرويج ، ونيوزيلندا ، الأمر الذي أدى إلى نمو خدمات الرعاية الاجتماعية ، وخاصة في الستينيات من القرن العشرين .
- وقد ظهر مفهوم « دولة الرفاهية » نتيجة التطورات التي مرت بها المجتمعات المختلفة ، والتي أدت إلى بدء تدخل الدولة في الرعاية الاجتماعية .
- وكان ينظر إلى سياسة الرعاية الاجتماعية باعتبارها تشير إلى تدخل الدولة في المجتمع لتأمين ورفاهية المواطنين .
- ويشير نموذج « دولة الرفاهية » إلى مسئولية الدولة نحو توفير الحد الأدنى من الخدمات اللازمة لتحقيق مستوى معيشي مناسب للمواطنين ، وفي هذا الإطار تصبح الأهداف الرئيسية « دولة الرفاهية » على النحو التالي :

١) توفير فرص العمل كضمان لحق الحياة .

٢) ضمان الحق في التعليم .

٣) ضمان حد أدنى من الدخل في كل الأوقات .

٤) حق الحماية والدعم من جانب المجتمع في حالات العجز الجسدي أو العقلي .

### أولاً : التعريف بعلم اجتماع التخطيط :

- لعل من الأسباب أو العوامل التي كانت وراء فشل التجربة التخطيطية في بعض المجتمعات هو أنه لم يكن هناك اهتمام يذكر بالجوانب السوسولوجية للتخطيط . فقد كان الشغل الشاغل للمخططين هو كيفية المواءمة بين الحاجات المادية للمجتمع وبين موارده المادية بهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية دون الانتباه بأنهم يجرون هذه العملية في مجتمع له بناؤه ووظيفته السوسولوجية ، ودون مراعاة القيم المجتمعية الموجودة بالمجتمع .
- وبناء على ما سبق ، ظهرت أهمية سوسولوجية التخطيط أو علم اجتماع التخطيط .
- ويعرف « علم اجتماع التخطيط » بأنه :
- « العلم الذي يهتم بدراسة الجوانب السوسولوجية للتخطيط » ، مع الأخذ في الاعتبار أن عملية التخطيط يتم إجرائها في مجتمع له بناء اجتماعي يتكون من نظم اجتماعية مختلفة ، وأن هذه النظم لها وظائف اجتماعية ، وهي تمثل الطرق التي أنشأها المجتمع لإشباع حاجات إنسانية ضرورية .
- ولا شك أن معرفتنا لهذه الخلفية السوسولوجية يمكن أن نستند إليها في دراستنا وفي قيامنا بعملية التخطيط ، ويجب على المخططين الاجتماعيين الاهتمام بالجوانب السوسولوجية في الخطة .
- ونجد أن هناك علاقة وثيقة بين « سوسولوجيا التخطيط » و « سوسولوجيا التنمية » ، إذا أن كلاهما يكونان كلا متكاملًا يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع .

### ثانياً : أهمية التخطيط الاجتماعي :

- يعد التخطيط الأداة الضرورية والوسيلة الوحيدة لتحقيق التنمية .
- ويغطي موضوع التخطيط باهتمام علماء الاجتماع والخبراء ، حيث زاد الاهتمام والإيمان بهذا الموضوع بعد الحرب العالمية الثانية ، وأصبح التخطيط منهجاً ووسيلة ضرورية للتقدم والنمو ، والقضاء على مشكلات التخلف ، وتحقيق معدلات سريعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة .
- وقد أصبح « التغير المخطط » يشكل نسبة كبيرة من التغيرات التي تحدث في المجتمعات المعاصرة ، ولم يعد المجتمع يترك التغير كي يحدث بطريقة « تلقائية » ، وإنما بدأ يستخدم « التخطيط الاجتماعي » كوسيلة يمكن عن طريقها التأثير ، في إحداث التغير الاجتماعي والاقتصادي المخطط ، مع تحديد اتجاهاته في كثير من جوانب الحياة .
- وقد ظهر التخطيط للتغير الاجتماعي في معظم دول العالم تقريباً في الوقت الحاضر ، وإن اختلفت طبيعته وأدواته وأهدافه من دولة إلى أخرى .
- وقد اهتمت الدول المختلفة باتباع أسلوب التخطيط نتيجة التغيرات الاجتماعية السريعة الناجمة عن التصنيع والتقدم التكنولوجي وما نجم عنها من أزمات اقتصادية ومشكلات اجتماعية مختلفة .
- ولذلك فقد طالب بعض الاقتصاديين بتدخل الدولة المباشر هي النظام الاقتصادي والأخذ بأسلوب التخطيط للمحافظة على معدلات النمو وتحقيق تقدم المجتمع .
- وتبرز أهمية وضرورة التخطيط في المجتمعات النامية التي تحاول اللحاق بركب الحضارة ورفع مستوى المعيشة لأفرادها عن طريق تنمية مواردها الاقتصادية .

► وترجع أهمية التخطيط بالنسبة للدول النامية لعدة أسباب على النحو التالي :

- ١) إن الانتقال من مرحلة التخلف يتطلب إجراء تغييرات عديدة في التنظيم الاجتماعي القائم للإنتاج . ويتطلب ذلك تغيير بعض التنظيمات الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع . كما يتطلب توفير مقدار أكبر من الخدمات والسلع ، وتعبئة المدخرات من أجل تمويل عملية التنمية .
- ٢) بدون تخطيط سليم لا يمكن تحديد السياسة أو الخطط وما تتضمنه من برامج ومشروعات للتنفيذ . إذ أن التخطيط هو الوسيلة التنظيمية والتنسيقية المتكاملة التي تساعد على تحقيق الأهداف .
- ٣) تؤدي عمليات التخطيط إلى تنسيق الجهود وعدم تعارض الخطط بما يحقق وفرا في تكاليف التنفيذ وفي الوقت اللازم لإتمامها ، وبذلك يضمن التخطيط سلامة التنفيذ والوصول إلى الأهداف بأقل تكاليف ، وفي أقصر وقت ممكن .
- ٤) يعنى التخطيط جميع الموارد البشرية والمادية والطبيعية والإدارية والسياسية والروحية ، ويضمن حسن استخدامها استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف .
- ٥) يساعد التخطيط على رسم الحلول للمواقف والصعوبات المحتملة الوقوع في كل خطوات التنفيذ ، وفي جميع المستويات ، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الخطة واستمرار التنفيذ .
- ٦) لا يمكن الوصول إلى الأهداف المرسومة البعيدة المدى دفعة واحدة ، لذلك يساعد التخطيط على وضع الخطط المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف النهائية .
- ٧) يحدد التخطيط الحاجات والمشكلات ويساعد على تنظيمها حسب أولويتها بعد مشاركة القاعدة الشعبية فيها .
- ٨) إن الحاجات في الدول النامية أكثر دائماً من الموارد الموجودة في هذه الدول ، ويمكن عن طريق التخطيط أن نحدد قواعد الأولويات ومواجهة الحاجات في حدود الإمكانيات الموجودة في المجتمع .

- وعلى الرغم من أهمية عملية « التخطيط الاجتماعي » ، إلا أننا نجد بعض الدول قد تحارب فلسفة التخطيط ، أو قد تهتم بتخطيط قطاع دون آخر من قطاعات الأنشطة المختلفة . وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود المعلومات الكافية والمسح الشامل لجميع القطاعات . ولذلك كان التخطيط يقتصر على علاج القطاع الذي يتعرض للأزمات أو المشكلات دون القطاعات الأخرى .
- ونجد أن رفض « التخطيط الاجتماعي » لا ينبع عن الرفض الحقيقي للتخطيط في حد ذاته ، وإنما ينبجم عن مشكلة أساسية تتمثل في من الذي يوجه التخطيط ويقوم بإدارته ، كما أن هناك جماعات سياسية كثيرة ترفض التخطيط أو تعارضه عندما لا تكون في موقف يتيح لها ضبطه وتوجيهه من أجل الصالح العام لأعضائها .
- وقد زاد اقتناع الدول الرأسمالية بعد الحرب العالمية الثانية بمبدأ التخطيط وفلسفته كأساس للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وأصبح التخطيط أسلوباً تمارسه كثير من الدول بهدف تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي .

**أولاً : أسس التخطيط ومبادئه :**

- تركز عمليات التخطيط أساساً على بعض الأسس أو المبادئ التي تعتبر بمثابة قواعد أساسية لها صفة التعميم وتستخدم كدليل للعمل وبتقيد بها المخططون في عملياتهم التي تؤدي إلى إحداث تغيرات مطلوبة تساعد على الوصول إلى الأهداف المرغوب تحقيقها ، ونعرض فيما يلي أهم هذه المبادئ :

**(١) مبدأ الواقعية :**

- ويعني هذا المبدأ : « أن التخطيط يقوم على أساس التحليل البنائي والوظيفي للمجتمع ، ووفقاً للاحتياجات الفعلية ، وفي حدود الموارد الحقيقية في التخطيط تراعى حاجات الإنسان المتزايدة من وقت إلى آخر ، ويتم التدرج في إشباع هذه الحاجات ، والسير بها إلى أقصى حد ممكن » .

- وعلى ذلك تساعد الواقعية في التخطيط على وضع الخطة التي تقتضيها الظروف الحقيقية على أساس الواقع المالي والتعليمي والعاطفي والأخلاقي للمجتمع ، وفي حدود الموارد التي تسمح بتنفيذها بنجاح .

**(٢) مبدأ الشمول :**

- ويقصد بالشمول : « أن تتضمن الخطة كافة القطاعات الأساسية داخل المجتمع مثل الزراعة والصناعة والتعليم والصحة ، وذلك لأن التخطيط السليم يقوم في جوهره على أساس التصور الشمولي للعناصر المترابطة للحياة الاجتماعية » ، وتعبير آخر : « يجب ألا تقتصر الخطة على تناول أحد جوانب الحياة الاجتماعية مع إهمال باقي الجوانب » .

**(٣) مبدأ المرونة :**

- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة عند التنفيذ ، الأمر الذي يساعد على نجاح الخطة عند تنفيذها ويجعل عمليات التنفيذ مأمونة الجانب ، ويساعد على حل المشكلات الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها تفصيلاً ومقدماتاً في الخطة .

**(٤) مبدأ التكامل :**

- إن التخطيط لا يقوم على أساس التصور الاستقلالي لكل مشروع على حدة ، ولا شك أن تضارب خطة محلية مع خطة قومية يؤدي إلى فشل الخطتين وضياح الجهود المبذولة ، والأموال التي تنفق ، والتأخر في الوصول إلى الهدف القومي العام المطلوب تحقيقه عن طريق تكامل جميع الخطط .

- ونجد أن الخطة السليمة لا تتألف من مجموعة من المشروعات المستقلة والمنفصلة عن بعضها البعض ، وإنما تتألف من مجموعة متكاملة من المشروعات التي تسهم في إنجاح المشروعات الأخرى .

**(٥) مبدأ التعاون والتنسيق :**

- أن أساس نجاح أي مشروع إنساني يشترك فيه أكثر من فرد يتمثل في التعاون بين أفرادهِ والتنسيق بين الجهود المبذولة فيه .
- ونجد أن التعاون في التخطيط أمر واجب التحقيق بين المتخصصين من المهن المختلفة ، وبين القيادات الممثلة ، وبين جميع أفراد الشعب ، وبين الأجهزة القومية والأجهزة المحلية وبين الإدارات الحكومية الخاصة
- كما أن التنسيق يؤدي بدوره إلى توثيق التعاون وتأكيده . وعن طريق التنسيق ينمو الشعور بالمسئولية الأدبية لدى الهيئات والأفراد ، وتتأكد أهمية التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات بينها .

## ٦) مبدأ الاستمرار والتتابع :

- يجب أن يراعى في التخطيط الاجتماعي ضرورة استمرار وتتابع وتلاحق خطط التنمية ، بحيث تبدأ خطة جديدة عند انتهاء الخطة السابقة . وذلك مع ضرورة استمرار التقدم في الخطط الجديدة حتى يمكن الوصول إلى الأهداف البعيدة المدى . كما يجب ألا تفصل أية مرحلة من مراحل عملية التخطيط عن المراحل التالية لها .

## ٧) مبدأ مراعاة الظروف الداخلية والخارجية :

- إن أساس التخطيط دراسة الحاجات والإمكانيات دراسة واقعية دقيقة . ويجب أن يهتم المسؤولون عن التخطيط بجميع الظروف المحلية ودراسة الموقف الحالي دراسة كافية ، كذلك يجب أن يراعوا العوامل المؤثرة الخارجية لاسيما احتمالات المستقبل ، لضمان نجاح رسم الخطط المناسبة وعدم حدوث عقبات في المستقبل إذا ما أهملت مواجهة احتمالات الظروف الخارجية والتصدي لاحتمالاتها .

## ثانياً : الخصائص العامة للتخطيط :

- للتخطيط عدة خصائص عامة يمكن عرضها على النحو التالي :
  - ١) أن التخطيط أسلوب علمي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بوسائل وسياسات مناسبة .
  - ٢) يتسم التخطيط بالشمول والتنسيق ، ويتنبأ بردود الأفعال ويأخذها في الاعتبار .
  - ٣) يقوم التخطيط على أساس تعبئة جميع الموارد الطبيعية ، والبشرية والفنية ، ويستغلها أفضل الاستغلال لإحداث أقصى نمو ممكن ، في أقصر وقت ممكن .
  - ٤) هناك جانب اجتماعي للتخطيط يتمثل في إحقاق العدالة التوزيعية ، والاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية إلى أقصى قدر ممكن ، وتحقيق أعلى مستوى للمعيشة .
  - ٥) إن التخطيط كتنظيم للنشاط الاجتماعي والاقتصادي في مجموعة ، يتطلب وجود هيئة مركزية مسئولة تقوم بتحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع ، واختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، كما تقوم بالتنسيق بين الأهداف الجزئية للقطاعات المختلفة بحيث تتكامل جميعاً مع الأهداف العامة للخطة .
  - ٦) إذا نظرنا للتخطيط باعتباره أداة للتنظيم الشامل لموارد المجتمع فإن تحقيق أهدافه يتطلب أن تحدد أهداف القطاعات المختلفة للنشاطات الاقتصادية والاجتماعية في ضوء الأهداف العامة للمجتمع ، أي لا تكون مجرد تجميع لبرامج قطاعية منعزلة لكل منها هدف قد يختلف عن الأهداف الأخرى ، وإنما يجب أن تكون الأهداف مكملة لبعضها ومتمة للخطة الشاملة .
  - ٧) إن التخطيط عبارة عن عملية مواءمة بين الحاجات الاجتماعية وموارد المجتمع ، وموازنة بين ما يمكن تحقيقه من إشباع في الحاضر ، وما يمكن الحصول عليه في المستقبل ، ويتطلب ذلك توفر المقاييس التي يمكن أن يتحدد عن طريقها الحاجات الاجتماعية ، وذلك لأن التخطيط - في غياب هذه المقاييس - يصبح مجرد قرارات بيروقراطية إدارية ، تؤدي إلى تزايد احتمالات الخطأ .
  - ٨) على الرغم من أهمية وجود جهاز مركزي يحدد الأهداف العامة للمجتمع والوسائل الكفيلة بتحقيقها ، فإن التخطيط الشامل لا يعني بالضرورة أن تصدر كافة القرارات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي عن جهاز مركزي واحد ، إن مدى المركزية أو اللامركزية في التخطيط يختلف من دولة لأخرى طبقاً للظروف السائدة في كل مجتمع .



## المحاضرة الثالثة عشر : مراحل التخطيط الاجتماعي

- اختلف العلماء حول تحديد عدد مراحل عملية التخطيط الاجتماعي ، وعلى سبيل المثال ، هناك من المخططين الاجتماعيين من يميز بين ثلاث مراحل أساسية في كل عملية تخطيطية على النحو التالي :

(١) مرحلة إعداد إطارات الخطة .	(٢) مرحلة وضع خطط تنفيذية .	(٣) مرحلة القيام بمتابعة التنفيذ وتقييمه .
--------------------------------	-----------------------------	--

وهناك من يقسم مراحل التخطيط الاجتماعي إلى أربع مراحل ، وهي :

(١) إعداد الخطة	(٢) تصميم الخطة
(٣) تنفيذ الخطة	(٤) متابعة الخطة وتقييمها

ونجد أن هناك من يميز بين أربع مراحل أساسية للتخطيط الاجتماعي على النحو التالي :-

(١) المرحلة التمهيدية .	(٢) مرحلة وضع الخطة .
(٣) مرحلة التنفيذ .	(٤) مرحلة التقييم .

- وبالإضافة إلى ما سبق ، نجد أن هناك بعض المخططين الاجتماعيين الذين يميزون بين ست مراحل أساسية للتخطيط الاجتماعي ، وهي :

(١) مرحلة تحديد أهداف الخطة .	(٢) مرحلة إعداد إطار الخطة .	(٣) مرحلة وضع الخطة .
(٤) مرحلة تنفيذ الخطة	(٥) مرحلة متابعة الخطة .	(٦) مرحلة التقييم النهائي للخطة .

➤ ويمكن أن نعرض لهذه المراحل فيما يلي :

### (١) تحديد أهداف الخطة :

- وتعتبر أول مرحلة من مراحل التخطيط حيث تبدأ عملية التخطيط الاجتماعي بتحديد الأهداف الكبرى للسياسة الاجتماعية أو الدستور ، وترجمتها إلى أهداف تفصيلية جزئية واضحة . وتحتاج مثل هذه الترجمة إلى معلومات كافية ، وتتطلب مراعاة جميع الاحتمالات والتوقعات .
- وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحديد الأهداف من أهمها العوامل السكانية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية والدينية والإدارية ، والتنظيمية .

### (٢) إعداد إطارات الخطة :

- وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتصلة بأهداف الخطة ، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة وواضحة بحيث يمكن تقدير المواقف المختلفة للأهداف من جميع الجوانب . ولا بد من الاعتماد على البحوث والدراسات الاجتماعية للتأكد من صحة المعلومات في صورة بيانات وتقارير تتضمن كل ماله أثر على أهداف الخطة .

- وقد يحتاج الأمر في هذه المرحلة إلى إعداد دراسة اجتماعية تعتمد على طريقة المسح الاجتماعي الشامل واستخدام الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات مثل استمارة الاستبيان - وبعد كل هذه الإجراءات العلمية تقوم الأجهزة المختصة بوضع إطار الخطة التي تتضمن الاتجاهات المرتبطة مباشرة بالأهداف التي تم تحديدها للخطة الشاملة .

### ٣) مرحلة وضع الخطة :

- وتشمل هذه المرحلة عادة لجان وضع المشروعات النهائية ، وعن طريق هذه اللجان تعد الصورة النهائية لإطار الخطة ، وتحديد الأجهزة المسؤولة عن تنفيذ الخطة .

### وتتكون لجان وضع الخطة مما يلي :

١) أعضاء يمثلون القيادة في المجتمع .

٢) تتكون على المستوى القومي من القيادات السياسية في التنظيمات الشعبية والسياسية ، وهم يمثلون المجتمع .

٣) يعاون هؤلاء القادة خبراء من العاملين في مختلف القطاعات ومن مختلف المستويات المجتمعية .

### وتقوم لجان وضع المشروعات النهائية ببعض المهام منها :

١) دراسة البيانات والمقترحات والتوصيات التي أمكن الوصول إليها في كل من مرحلي تحديد الأهداف وإعداد إطار الخطة .

٢) القيام بترتيب أولويات الاحتياجات ومدى صلاحية الخطة المقترحة لمواجهة تلك الاحتياجات في حدود أهداف المجتمع تمهيداً لإصدار قرارات باعتماد خطة التنمية الشاملة ، وهي الخطة التي وقع عليها الاختيار لتحقيق أهداف الخطة .

### ٤) تنفيذ الخطة :

- وفي هذه المرحلة يعهد بالخطة القومية إلى أجهزة تنفيذية مثل : الوزارات المتخصصة والحافظات والمديريات النوعية والإدارات والوحدات والأقسام في جميع المستويات المجتمعية من المستوى القومي حتى مستويات القرية .
- وفي هذه المرحلة يتم تقسيم العمل إلى عناصر وتخصصات تنفيذية وذلك على أن تتولى بعض الأقسام مهمة التوجيه والإشراف ، وتتولى أقسام أخرى أو عاملون فقط مهمة العمل الميداني . ويكون تحديد العلاقات بين هذه الأقسام عن طريق تنظيمات وأوامر صادرة من جهات الاختصاص تشمل نظام العمل والتنفيذ ، والمتابعة والتقييم المحلي .
- وتتطلب مرحلة تنفيذ الخطة القيام بعدة جهود وإجراءات ، ووجود لغة مفهومة ومشتركة بين الجهة أو اللجان التي قامت بوضع الخطة وبين الأجهزة أو الجهات التي تقوم بتنفيذ الخطة . كما يتطلب تنفيذ الخطة دراسة إجراءات التنفيذ ، وتحديد أولوياتها والتوقيت الزمني لإتمامها في إطار الخطة المعتمدة وفي حدود التكاليف المحددة لها .

### ٥) مرحلة متابعة الخطة :

- وفي هذه المرحلة يتم التعرف على كيفية إتمام خطوات الخطة في حدود التوقيت الزمني والوضع المالي .
- وتتطلب عملية المتابعة التسجيل المنظم لكل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة لمعرفة مدى مطابقتها زمنياً ومالياً لما سبق وضعه في الخطة ، وبذلك يمكن معرفة ما تم إنجازه من حيث الكم والكيف ، وتلافي الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ .
- وتبدأ عملية المتابعة من المراحل الأولى لعملية التخطيط الاجتماعي ، ومنذ مرحلة تحديد أهداف الخطة ، كما أن هناك متابعة لمرحلة إعداد إطار الخطة ، ومتابعة أخرى لمرحلة وضع الخطة ، بجانب متابعة خطوات تنفيذ الخطة ، الأمر الذي يشير إلى أن

عملية المتابعة تعد عملية مستمرة منذ بداية مراحل التخطيط حتى نهايتها ، وبذلك تؤدي المتابعة دوراً مهماً في ضمان تنفيذ الخطة وتلافي الصعوبات التي تواجه التنفيذ ، وبالتالي تحقيق أهداف الخطة .

#### ٦) التقييم النهائي :

- لاشك أن التقييم المحلي للخطة عملية ضرورية منذ بداية عملية تنفيذ الخطة ، وبعد إتمام تنفيذ الخطة تأتي مرحلة التقييم النهائي لهذه الخطة وما أسفرت عنه من نتائج .
- وفي هذه المرحلة يتم مراجعة جميع خطوات التنفيذ والتقييم المحلي للخطة ، وتقديم تقرير يحدد مدى نجاح الخطة ، مع وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي توضح التعديلات التي يجب مراعاتها عند القيام بوضع خطة مشابهة أخرى في المستقبل .
- ويتولى عملية التقييم النهائي للخطة إدارات متخصصة في البحث العلمي والإحصاء حيث يتم في هذه المرحلة المقارنة بين الخطة وما تم فعلاً أثناء التنفيذ وأسبابه ، وقد تستعين هذه الإدارات المتخصصة بالأجهزة الأخرى التي شاركت في تنفيذ الخطة أو متابعتها .

#### ● ويتضح مما سبق :

- أنه ليس هناك تحديد ثابت لمراحل التخطيط الاجتماعي ، فقد يتم تقسيم مراحل التخطيط الاجتماعي إلى ثلاث مراحل ، أو أربعة مراحل أو ست مراحل ، أي أن المخططين الاجتماعيين قد يدمجون بعض المراحل ببعضها ، إلا أنه من الملاحظ أن مراحل عملية التخطيط هي مراحل مترابطة فيما بينها ترابطاً وثيقاً ، بحيث يصعب وضع الحدود والفواصل فيما بينها . ولذا يجب على المخططين الاجتماعيين النظر إلى جميع مراحل التخطيط الاجتماعي باعتباره وحدة متكاملة .

### أولاً : مستويات التخطيط الاجتماعي :

- تختلف مستويات التخطيط الاجتماعي طبقاً للهدف الذي ترمي إليه الخطة ، ويمكن التمييز بين عدة مستويات للتخطيط متدرجة من الاتساع إلى الضيق على النحو التالي :

#### (١) التخطيط علي المستوى العالمي :

- ويقوم بهذا التخطيط بعض المنظمات المتخصصة التابعة لهيئة الأمم المتحدة ، مثل :  
- البنك الدولي للتعمير والتنمية ، مؤسسة التمويل الدولية ، ومؤسسة التنمية الدولية ، ومنظمة العمل الدولية ، وصندوق المعونة الفنية للأمم المتحدة ، ومنظمة الصحة العالمية ، ومنظمة الأغذية والزراعة ، وصندوق الأمم المتحدة لإعانة الأطفال ، وهي جميعاً منظمات دولية تقوم بتمويل عملية التنمية على المستوى العالمي .

#### (٢) التخطيط علي المستوى القومي :

- وفيه يكون التخطيط مركزياً تخضع له جميع أجزاء المجتمع محل التخطيط .
- وقد كان للدولة الاشتراكية فضل السبق في استخدام هذا المستوى من مستويات التخطيط ، بينما أحجمت عنه الدول الرأسمالية على اعتبار أنه يعد نوعاً من الديكتاتورية والسيطرة من جانب الحكومة والدولة .
- ويقوم التخطيط القومي على أساس دراسة كاملة شاملة لحاجات المجتمع المختلفة ووضع الخطط التي تكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات في المجتمع من أجل مقابلة هذه الاحتياجات .
- ويعتبر التخطيط على المستوى القومي سمة العصر الحديث في جميع الدول التي تأخذ بمبدأ التخطيط ، إذ أن وضع مشروع الخطة القومية يتطلب توافر قدر من المركزية في هذا العمل لإمكان إصدار القرارات ووضع التنظيمات التي تشمل أجزاء الوطن كله .

#### (٣) التخطيط علي المستوى الإقليمي :

- وفي هذا المستوى يكون التخطيط لا مركزياً نظراً لعدم وجود تجانس بين أقاليم الوطن الواحد ، وتوافر قدر معين من الموارد التي تميز أقاليم الدولة وظيفياً .
- ويهدف التخطيط الإقليمي إلى تعبئة وتنسيق الموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية على مستوى إقليم معين يتميز بالتجانس في البيئة الطبيعية والظروف الاقتصادية والتماثل في العادات والتقاليد والتراث الثقافي .

#### (٤) التخطيط علي المستوى المحلي :

- وهو تخطيط يحقق الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع المحلي ، والاستفادة من مشاركة أهالي ذلك المجتمع المحلي في وضع الخطة وتنفيذها .
- ويهدف التخطيط المحلي إلى تعبئة وتنسيق الموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية على مستوى المدينة أو القرية حيث تعتبر جماعات محلية بالنسبة للدولة ، وهو تخطيط يتسم بالواقعية ويتمشى مع مبدأ اللامركزية .

## ٥) التخطيط على المستوى القطاعي :

- وهو تخطيط يتم على مستوى القطاعات الإنتاجية الكبرى في المجتمع مثل قطاع الصناعة أو الزراعة أو التجارة ، أو الإسكان .
- ويرتبط هذا المستوى من مستويات التخطيط بمستوى التخطيط على المستوى القومي ، حيث يتم تقسيم الاقتصاد إلى قطاعات كبرى ، ويتم التخطيط على المستوى القطاعي - أي التخطيط لكل قطاع على حدة - ويكون محصلة ذلك في النهاية التخطيط على المستوى القومي .

## ٦) التخطيط على مستوى الوحدة الإنتاجية :

- ويتم ذلك المستوى من مستويات التخطيط عن طريق تقسيم القطاعات الإنتاجية في المجتمع إلى وحدات إنتاجية أصغر لها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها عن طريق وسائل وبرامج متعددة في إطار متكامل مع الهدف العام من تخطيط القطاع الذي تنتمي إليه .

## ثانياً : أنواع التخطيط الاجتماعي :

- هناك أنواعا متعددة للتخطيط الاجتماعي يمكن عرضها علي النحو التالي :

### ١) التخطيط البنائي والتخطيط الوظيفي :

• تلك المحاولات المقصودة لاستحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في أبنية المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .	التخطيط البنائي
• إعداد مجموعة من البرامج سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي بوجه عام لإحداث تغييرات في وظائف المجتمع .	التخطيط الوظيفي

### ٢) التخطيط الكلي والتخطيط الجزئي :

• أن تحتوي الخطة على جميع فروع النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، أي أن تتضمن الخطة كافة المجالات الإنتاجية والبشرية داخل المجتمع .	التخطيط الكلي
• فهو أقرب إلى المشروعات التي يتم تنفيذها في مجال اقتصادي أو اجتماعي معين ، مثل المشروعات الصحية ، أو الصناعية ، أو الزراعية .	التخطيط الجزئي

### ٣) التخطيط المركزي واللامركزي :

• تركز كافة السلطات والقرارات التخطيطية والتنفيذية في يد هيئة مركزية .	التخطيط المركزي
• عدم تركيز السلطة كلية في يد الجهاز المركزي وإنما تشارك أجهزة التنفيذ في سلطة إصدار القرارات .	التخطيط اللامركزي

### ٤) التخطيط الديمقراطي والتخطيط الأوتوقراطي :

• أن تصدر الخطة معتمدة على المشاركة الشعبية . وهذا لا يعني عدم الاسترشاد بآراء الخبراء والمختصين .	التخطيط الديمقراطي
• فيعني قيام الهيئة المركزية للتخطيط بوضع الخطة بكل تفصيلا دون الرجوع إلى جماهير الشعب أو استشارة المتخصصين .	التخطيط الأوتوقراطي

٥) التخطيط القومي والتخطيط الإقليمي والتخطيط المحلي :

التخطيط القومي	• أن تشمل الخطة جميع المناطق الإدارية للدولة .
التخطيط الإقليمي	• فيقصد به إعداد وتنفيذ خطة معينة على مستوى إحدى الوحدات الإدارية الكبرى داخل الدولة .
التخطيط المحلي	• ممارسة النشاط التخطيطي على مستوى وحدة إدارية صغيرة أو على مستوى جزء من وحدة إدارية من القرية أو المدينة أو أحد الأحياء

تم بحمد الله