

المحاضرة الخامسة عشر من مقرر

«علم اجتماع التنظيم والتخطيط»

مراجعته عامة

إعداد :

دا فاطمة علي أبو الحديد



أهداف المحاضرة :

- مراجعته عامة عما سبق دراسته في
- مقرر علم اجتماع التنظيم والتخطيط
- الاجابة عن الاستفسارات .







ثانيا- فلسفة التخطيط للتعليم:

➤ نظرا لوجود صلة وثيقة بين التربية والتعليم من ناحية والنشاط الاقتصادي من ناحية أخرى، فإن بعض المفكرين يطالبون بربط خطة التعليم بخطة التنمية الاقتصادية بحيث يقتصر التخطيط التربوي علي إعداد الفنيين والاختصاصيين والعمال الذين تحتاجهم السوق الاقتصادية. ويطالب فريق آخر بعدم الاقتصادية، وبضرورة العمل علي تنمية الملكات الإنسانية من غير تدخل أو إكراه من جانب أحد حتي ولو كان ذلك باسم احتياجات التنمية الاقتصادية.





ولوضع سياسة تخطيطية سليمة في المجال التعليمي، ينبغي أن تسعى كل دولة نامية إلى وضع استراتيجية تتلاءم مع أوضاعها وظروفها الخاصة، ويتطلب ذلك تحديد الأولويات حتي يمكن استخدام الموارد المحدودة علي أفضل وجه ممكن، وهذه الأولويات ينبغي أن تحدد بطريقة تتسم بالمسئولية، ويجب أن تعكس الأهداف الرئيسية للمجتمع سواء أكانت أهدافا اجتماعية أو اقتصادية ، كما أن اقتراح حلول غير ممكنة للتنفيذ لا يحقق فائدة ، ومن ثم يتعين على مخطط السياسة ألا يحدد فقط ما هو مرغوب فيه أو ممكن من الناحية النظرية ، بل وأن يحدد أيضا الحلول البديلة الواقعية في ضوء الضغوط القائمة أو المتوقعة .



ثالثاً - أولويات التنمية في مجال التعليم :

لتحديد أولويات التنمية في المجال التعليمي ينبغي تحديد المستوي الذي وصلت إليه الدولة . والأهداف الرئيسية التي يراد الوصول إليها في المدى القريب والبعيد .

ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كانت هناك مقاييس علمية دقيقة يمكن استخدامها في هذا المجال . وقد حاول " هاربيسون " و " مايرز " وضع مقياس مركب للتعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في أربعة وسبعين بلداً ، ثم قسمت تلك البلاد إلى مستويات أربعة : بلاد متخلفة ، وبلاد نامية جزئياً ، وبلاد شبه متقدمة ، وبلاد متقدمة . ثم حاولا تحديد الأولويات في أهداف تنمية الموارد البشرية في كل مستوى من المستويات الأربعة . ونظراً لأهمية الدراسة التي قاما بها وللطابع الفريد الذي تتميز به ، وسنعمد عليها في هذا المجال في تحليل الخصائص التعليمية والتربوية لبلاد كل مستوى من المستويات الأربعة ، والاستراتيجيات الملائمة منها .

١- الصحة

أولاً: الرعاية الصحية والتنمية :

تعتبر الرعاية الصحية للأفراد حقاً من حقوقهم، فالإنسان هو مصدر العمل والإنتاج، وهو العامل الأول في الاقتصاد القومي، ولذا ينبغي أن يكون عائد التنمية وفقاً عليه، وحقاً من حقوقه. وقد أكد دستور هيئة الصحة العالمية في كثير من فقراته حق المواطنين في الرعاية الصحية. فمن ذلك مثلاً:

(أن التمتع بأعلى مراتب الصحة أحد الحقوق الرئيسية لكل إنسان بغض ما تميز بالنسبة لجنسه أو دينه أو عقيدته السياسية أو حالته الاجتماعية والاقتصادية).

ومنها أيضاً: (أن الحكومات مسئولة عن صحة شعوبها، ولن يتأتى لها أن تضطلع بهذه المسؤولية إلا باتخاذ تدابير فعالة في إطار من العدالة الاجتماعية).



ومن الناحية الكيفية، تساعد الرعاية الصحية علي القضاء علي الأمراض المتوطنة وأمراض سوء التغذية التي تضعف حيوية الأفراد، وتجعل الحياة عبئا ثقيلا عليهم، فتحسن صحة الأفراد، وتزداد مقدرتهم علي العمل سواء بالنسبة لعدد الساعات التي يشغلونها كل يوم أو بالنسبة لمقدار العمل الذي يؤديه أثناء حياتهم، وبذلك يرتفع معدل الكفاية الإنتاجية ويزداد إنتاج المجتمع.



World Health Organization



ثانيا: فلسفة التخطيط للبرامج الصحية:

ينظر البعض إلى البرامج الصحية علي أنها سلاح ذو حدين، فهي من ناحية ترفع معدلات الكفاية الإنتاجية، غير أنها من ناحية أخرى تقلل نسب الوفيات بين الأطفال والشباب، فيترتب علي ذلك حدوث زيادة سريعة في السكان بالقياس إلى عوامل الإنتاج الأخرى، وهذه بدورها تؤدي إلى انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي ما لم يصاحب التقدم الصحي انخفاض آخر في نسب المواليد.

وينبغي التمييز - في هذا المجال- بين نوعين من الرعاية الصحية: أحدهما يهدف إلى القضاء علي الأمراض التي تضعف حيوية الجسم دون أن تفتك بالفرد، وتقضي عليه قضاء سريعا، مثال ذلك الملاريا والدوسنتاريا، فهذا النوع من الرعاية من شأنه أن يزيد معدل الكفاية الإنتاجية دون أن تترتب عليه زيادة في عدد السكان.



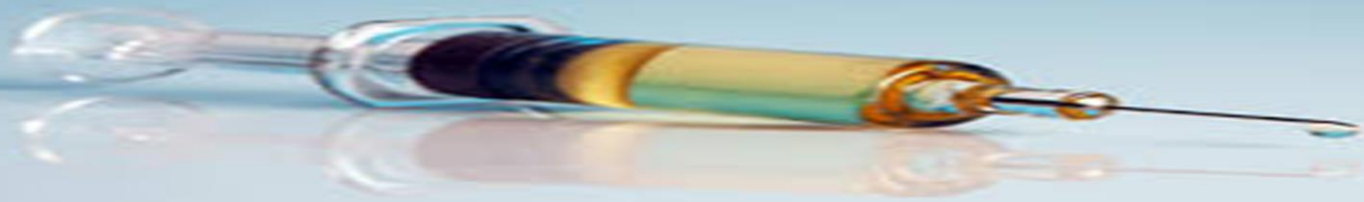
ويري العاملون في مجال تخطيط البرامج الصحية أن المنهج الذي يسير عليه الأطباء لا يمكن تطبيقه نظرا لقصور الموارد والإمكانات المادية في المجتمعات المختلفة عن توفير العلاج لكل مريض، وضمان الوقاية لكل شخص سليم. ولذا ينبغي أن توضع مشروعات الرعاية الصحية في سلم للأولويات حسب درجة أهميتها أو الحاجة إليها، وأن يؤخذ في الاعتبار حساب التكلفة والعائد بالنسبة لكل مشروع.





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

- 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 مثلا 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.



يمثل المسكن حاجة أساسية من حاجات الإنسان، فهو لا يقي الإنسان من قسوة الطبيعة فقط، وإنما يهيئ له عالماً خاصاً يشعر فيه بالراحة والهدوء وتتوفر فيه الحرية والطمأنينة والاستقرار. وتشير لجنة صحة المساكن التابعة للجمعية الصحية الأمريكية إلى أن المسكن الملائم يشبع مجموعة من الاحتياجات الفسيولوجية والسيكولوجية والصحية والاجتماعية، كما تشير الدراسات المتعددة التي أجريت عن الإسكان في البيئات الحضرية الصناعية إلى الأهمية الحيوية للمسكن بالنسبة لإنسان المناطق الحضرية الذي يعيش وسط ضجيج الصناعة، وصخب الحياة.

وبالإضافة إلى أن المسكن يمثل حاجة أساسية من حاجات الإنسان، فإن هناك صلة وثيقة بين المسكن المناسب وبين ارتفاع معدل الكفاية الانتاجية.

أولا نشأة علم اجتماع التنظيم:

الواقع أن علم اجتماع التنظيم Sociology Organization قد ارتبط في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي. ففي عام ١٩٤٤ استكمل (إلتون مايو) E.Mayo وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي: مصنع النسيج بالقرب من فيلا دلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع (هاوثورن) Hawthorne لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) Western Electric Co.. الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

وبعد استكمال هذه الدراسات السالفة الذكر، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكاتب العامة، والمناجم، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة.



وقد ترتب علي تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم علي الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي.

ومن العوامل التي ساعدت علي نشأة علم اجتماع التنظيم اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل (روبرت بريثيوس) R.Presthus يطلق علي المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي. فعلي الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجماً، وأكثر تعقيداً، وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية. وتشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم- مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة- إلي غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث.



وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته. وفي هذا الصدد، يذكر (بريثيوس) أن الإنسان أصبح يعيش حالياً داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا في التنظيمات، ونتكلم عن طريقها، ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضي كثيراً من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة، وأخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات.

ونجد أن كثيراً من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه.



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



ثانيا: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع:

أصبح من المؤلف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التي تنتمي إلي بعض ميادين الدراسة في علم الاجتماع مثل علم الاجتماع الصناعي، وعلم الاجتماع المهني، وكافة الدراسات التي تتناول تنظيمات سياسية أو ثقافية أو إدارية. ويحاول هذا الميدان أن يوسع من الأطر التصورية المستخدمة فيه من خلال الالتقاء بين علوم الاقتصاد، والسياسة، وعلم النفس، والادارة. أي أن هذا الميدان يحاول تطوير ما يسمى بمدخل العلم الاجتماعي.

وعلي الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبيا في علم الاجتماع إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.



ولا شك أن هناك تداخلا واضحا بين ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع التنظيم. ويبدو هذا التداخل من خلال بعض التعريفات التي وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعي، وعلي سبيل المثال نجد (سميث) J.H.Smith يعرف علم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي. ونلاحظ أن هذا التعريف يجعل ميدان علم الاجتماع الصناعي أكثر شمولاً واتساعاً، بحيث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جميع المنظمات الصناعية وغير الصناعية. كما يري بعض العلماء - مثل (اتزيوني) A.Etzioni - أنه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعي فرعاً من علم اجتماع التنظيم، وذلك علي اعتبار أن النظرية التنظيمية علي درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجري علي المنظمات الصناعية.



وعلي الرغم من هذا الارتباط الواضح بين علم الاجتماع المهني وبين علم الاجتماع الصناعي إلا أنه يمكن النظر إلي ميدان علم الاجتماع المهني علي اعتبار أنه يمثل ميدانا مستقلا عن البحث في علم الاجتماع الصناعي. ويتحدد محور اهتمام علم الاجتماع المهني بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية تنتشر في كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة والمركبة، ولا يقتصر علي دراسة العمل في المجتمع الصناعي فقط. ذلك أن علم الاجتماع المهني يهتم بدراسة عدد كبير من المهن التي لا يتضمنها المجال الصناعي مثل مهنة الأطباء والمدرسين وعمال الزراعة.

كما يرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم اجتماع التنظيم، حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم.



إلا أن تركيز عالم الاجتماع المهني يتحدد في النظر إلي الأدوار المهنية داخل
التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنسق الاجتماعي العام.

ويتهم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل
التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل علي تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة وظواهر
الصراع التي قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميادين
المستقلة نسبيا في علم الاجتماع، وذلك علي الرغم من وجود الارتباط الواضح
والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع،
وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.



ثالثا: مفهوم التنظيم:

علي الرغم من أن العالم الأمريكي (تشارلز كولي)(C.Cooley) كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary group في كتابه عن (التنظيم الاجتماعي) Social Organization الذي أصدره عام ١٩٠٩ إلا أن (كولي) لم يقد بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية Secondary group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم. ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفهومات أخرى تناسب طبيعة الجماعة الثانوية ، منها مفهوم التنظيم Organization والبيروقراطية Bureaucracy .

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 مثل (المؤسسة) أو (المنظمة) ، ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا (التنظيم) و (البيروقراطية).



وقد انطلق (بارسونز) من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع. علي أن (بارسونز) لا يذهب إلي حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلي تحقيقها، وأن تحقيق هذا الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف. أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلي حد ما عن المجتمع، ويتشابه تعريف كل من (إتزيوني) و (بارسونز) للتنظيم مع تعريف (ميتشل ريد) للتنظيمات علي اعتبار أنها(وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة).



وعلى الرغم من أن التنظيم يرتكز على أسس رسمية، إلا أن ذلك لا يعني أن كافة الأنشطة وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم تطابق بدقة تامة خريطة التنظيم الرسمي إذ تتضمن التنظيمات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، وتتملى بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات.

وقد اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعاً لتأثر كل منهم بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم. فنجد أن العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية، يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات، وسلطات، واختصاصات وغير ذلك. وفي هذا الصدد، نجد أن (فيبر) يعني بمفهوم التنظيم، النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي سنتحدث عن أهم خصائصه فيما بعد.



رابعاً: تمييط التنظيمات:

يقصد بالتميط Typology ، التصنيف وفقاً لمعيار أو مجموعة من المعايير. وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية، أو الجماعات الإنسانية، أو المجتمعات المحلية.

وترجع أهمية تمييط التنظيمات إلى أنها تقوم على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات، تلك الدراسة التي تساعد على التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين التنظيمات التي يتم المقارنة بينها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة الأساس الذي ينهض عليه صياغة التعميمات العملية، ونمو نظرية التنظيم.

وقد حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة مثل: حجم التنظيمات، وأهدافها، ووظائف التنظيمات، والتكنولوجيا وبناء التنظيم.



وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفعي، وأخيرا 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 إلى 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.



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

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

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



(ب) ترميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

قام (بلاو) P.M.Blau و w.R.Scott (سكوت) بوضع ترميط للتنظيمات علي أساس سؤال بسيط مؤداه (من المستفيد؟) أي من المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية؟ وطبقا للإجابة علي هذا السؤال السابق، تم تصنيف التنظيمات إلي أربعة أنماط من التنظيمات علي النحو التالي:-

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



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 علي أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

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



٤- 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.

ومن أوجه النقد التي يمكن أن يتعرض لها هذا التتميط السابق، أنه قد يكون من الصعب تحديد المستفيد الأول أو الأساسي من الأنشطة التي يؤديها التنظيم. لذلك قد يصعب أحيانا استخدام مثل هذا التتميط.

(ج) تتميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

ومن أهم العلماء الذين حاولوا تتميط التنظيمات علي أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها (جوان ودوارد) Joan Woodwrd و(روبرت بلونر) Robert Blauner و(جيمس تومبسون) James Thompson .



وعلي سبيل المثال، قامت (وودوارد) بدراسة لمائة مصنع من المصانع البريطانية، ثم قامت بتمييط هذه التنظيمات الصناعية علي أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلي ثلاثة أنماط علي النحو التالي:-

١- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الانتاج بالوحدة، ويكون قليلا 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.



(د) تنميط التنظيمات على أساس وظائفها:

تأثر بعض المهتمين بشئون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي، وما أطلق عليه (بارسونز) T.Parsons الشروط أو المتطلبات الوظيفية Functional Requisites فقد ذهب (بارسونز) إلي أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين علي كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء. وهذه المتطلبات هي: المواءمة adaptation وتحقيق الهدف goal-attainment والتكامل integration ، والكمون أو ضبط أو خفض التوتر Latency وعلی التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.

وفي ضوء المتطلبات الوظيفية سالفة الذكر، حاول بعض العلماء تنميط التنظيمات على أساس وظائفها. فشكل التنظيم تتم رؤيته كما يحدده الدور الذي يلعبه بالنسبة للنسق الاجتماعي ككل أكثر مما تحدده أهداف أعضائه.



وإذا أمكن تحديد حاجات النسق التي يشبعها (التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، ضبط أو خفض التوتر) فإنه يمكن التنبؤ باستجابة التنظيم وعلي ذلك يمكن تصنيف التنظيمات علي أساس وظائفها إلي أربعة أنماط علي النحو التالي:-

- ١- التنظيمات التي تهدف إلي تحقيق التكيف: ومن أمثلتها تنظيمات العمل.
- ٢- التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف: ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية.
- ٣- التنظيمات التي تهدف إلي التكامل: ومن أمثلتها، المستشفيات.
- ٤- التنظيمات التي تهدف إلي ضبط أو خفض التوتر ومن أمثلتها، التنظيمات الدينية التي تهدف إلي المحافظة علي أنماط القيم الأساسية.



خامسا: مستويات التحليل في دراسة التنظيم

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية علي ثلاثة مستويات. ونجد أن 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. أما 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.

ونجد أن هناك عدة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم. فكل من العاملين داخل التنظيم يكون عادة جزءا من جماعة عمل أو وحدة تنظيمية صغيرة. وهذه الجماعة أو الوحدة تكون جزءا من جماعة أو وحدة تنظيمية أكبر.



ومن مجموع هذه الجماعات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يتكون التنظيم ككل. كما نجد أن التنظيم لا يوجد في فراغ، بل يحيط به مجتمع محلي أو بيئة محددة تمثل جزءا من المجتمع ككل أو البيئة العامة.

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 المنظمات المختلفة، أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع.

المدخل النظرية في دراسة التنظيم

عرف (بوج) D.S.Pugh نظرية التنظيم بأنها (عبارة عن دراسة بناء ووظائف المنظمات، وكيفية أدائها لعملها، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل المنظمات).

ومن هذا التعريف السابق، يتضح أن لنظرية التنظيم مجالا واسعا نظرا لتعدد الموضوعات أو المشكلات التي تحاول دراستها، مما أدى إلى صعوبة وجود نظرية عامة شاملة للتنظيم تستطيع أن تكون مرشدا وموجها لدراسة المنظمات المعقدة.

ويؤكد ما سبق، ما ذهب إليه (منتز) R.Mayntz من حيث أن دراسة المنظمات لم ترق بعد إلى حد صياغة نظرية عامة، حيث لا يزال التوصل إلى هذه النظرية العامة في المنظمات يمثل هدفا صعبا بعيد المنال.



وعلى الرغم من عدم وجود نظرية عامة شاملة في التنظيم، فقد ظهرت بعض المؤلفات العلمية التي تحمل بعض العناوين مثل (نظرية التنظيمات) ، (أسس نظرية التنظيمات)، (نحو نظرية التنظيمات) ، مما يشير إلي أن العلماء يستخدمون مصطلح (نظرية التنظيم) أو (نظرية التنظيمات) بشيء من التجاوز.

ونظرا لعدم وجود نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم، فقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات، وخاصة وأن التنظيم يعتبر موضوعا للدراسة في كثير من العلوم مثل علم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، والسياسة، والاقتصاد. فقد حاول الباحثون في مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم، مما أدى إلي ظهور عدة مداخل نظرية في دراسة التنظيم، تعكس وجهة نظر العلوم المختلفة وتعبر عن اهتمامها.



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

- ١- مدخل العلاقات الإنسانية.
- ٢- مدخل علم النفس التنظيمي.
- ٣- مدخل النسق الاجتماعي الفني.
- ٤- مدخل نظرية صنع القرار.
- ٥- المدخل البنائي الوظيفي.

وسوف نقدم فيما يلي عرضا تحليليا نقديا لكل من هذه المداخل النظرية الخمسة، مع توضيح الأصول أو الجذور الفكرية لكل منها.



أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية:

إذا حاولنا تتبع نشأة وتطور الفكر الإداري في العصر الحديث، منذ بداية القرن الحالي، نجد أن هذا الفكر قد تأثر إلي حد كبير بكل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية.

وقد بدأت حركة الإدارة العلمية Scientific Management خلال الفترة من أول القرن الحالي حتى الحرب العالمية الأولى. ومن أهم روادها المهندس (فريدريك تيلور) F.Taylor الذي يعد أحد رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من أهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، لذلك قد يطلق البعض علي حركة الإدارة العلمية اسم (الحركة التaylorية) Taylorism.

وقد قامت حركة الإدارة العلمية علي أساس الاختيار العلمي للعامل، ودراسة الزمن والحركة Time and Motion Study.



وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول علي النقود، فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان علي العمل.

وقد نجح (تيلور) في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ Trail and Error الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها لنا (التايلورية) أو حركة الإدارة العلمية، ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل. وهذه المبادئ هي:-

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



(ب) منح العمال حوافز تشجيعية تدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك عن طريق منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا تمكن من تحقيق المستويات المطلوبة المحددة للإنتاج.

(ج) استخدام خبراء متخصصين للإشراف علي الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء.

ويلاحظ أن حركة الإدارة العلمية قد اهتمت بالرشاد أو العقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكدت علي أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية علي اعتبار أنها الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ثانيا: مدخل علم النفس التنظيمي:

وقد تأثر هذا المدخل بالنظرية الكلاسيكية التي تمثلها الإدارة العلمية، كما تأثر بمدخل العلاقات الإنسانية إلى الحد الذي قد يجعل من هذا المدخل امتدادا طبيعيا لمدخل العلاقات الإنسانية، ويجعل من الممكن النظر إلى مدخل علم النفس التنظيمي **Organizational Psychology** علي اعتبار أنه يمثل مدرسة جديدة في العلاقات الإنسانية.

ويري (شاين) **E.Schein** أن مدخل علم النفس التنظيمي يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة مداخل فرعية: يطلق علي المدخل الأول، مدخل الإنسان الاجتماعي **Social Man** ويطلق علي المدخل الثاني ، مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته **Self-Actualising** أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان المركب **Complex Man**.



وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة في علم النفس التنظيمي، من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات، ومن أهمها العناصر التالية:-

١- يمكن النظر إلى الأفراد علي اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم. وقد تتخذ هذه الحاجات شكلا متدرجا يبدأ من (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يهبط حتي يصل إلي الحاجة إلي (تحقيق الذات).

٢- وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا علي سلوك الأفراد.

٣- وهناك صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

٤- وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.



وعلى الرغم من هذا الاتفاق بين المداخل الفرعية الثلاثة في مدخل علم النفس التنظيمي، فإنه يوجد بينهم نوع من الاختلاف حول بعض الموضوعات. إذ يري مدخل الإنسان الاجتماعي أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلي التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله في الجماعة. ويمثل هذا المدخل (زاليزنيك) A.Zaleznik الذي قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة.

وقد ذهب مدخل الإنسان الساعي إلي أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا هاما وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوي الأدنى. وذهب هذا المدخل إلي أن مهمة الإدارة في التنظيم هي إشباع هذه الحاجة، مما يؤدي إلي زيادة أهمية العمل.



ثالثا: مدخل النسق الاجتماعي الفني:

ترجع الجذور الفكرية لمدخل النسق الاجتماعي الفني **Socio-Technical System** إلي بعض العلماء الأمريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا علي التنظيم. ومن أمثلة هؤلاء العلماء (سايلز) **L.Sayles** و(وايت) **W.F.Whyte** و(بلونر) **R.Blauner**.

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) **Homans** 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 **Assembly-Line** في سبيل توضيح العلاقة بين التكنولوجيا والاعتراب **Alienation**.



والواقع أن علماء الاجتماع الصناعي قد اهتموا بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، علي اعتبار أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، ومواقعها، وقيمها، والمكانة الاجتماعية، والاتصالات. وقد تجمع لدينا الآن قدر هائل من الدراسات التي اهتمت بكشف العلاقة بين أنماط التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي داخل التنظيمات الصناعية، إلا أن ما يؤخذ علي تلك الدراسات أنها لا تتعدي النطاق المحدود لجماعات العمل، حيث اهتمت بتحليل الوحدات الاجتماعية الكبرى، ودراسة العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية. ونلاحظ أن مدخل النسق الاجتماعي الفني استعان بأداة تصورية أساسية، وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق علي الشكل التنظيمي، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا، والبيئة، وأعضاء التنظيم.



رابعاً: مدخل نظرية صنع القرار:

وقد ظهر مدخل نظرية صنع القرار Decision-Making Theory نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال (سيمون) Herbert A.Simon و(سيرت) R.Cyert و(مارش) James March.

ويري (سيمون) أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاً 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 وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد علي تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلي توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.



وقد أشار(سيمون) إلي 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.

ونجد 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 علي تحويل هذه السياسات إلي قرارات ، بينما تتولي الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات .



٥- المدخل البنائي الوظيفي.

المدخل البنائي الوظيفي Structural Functionalism بنظرية النسق الاجتماعي Social System Theory وينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد ، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع . وقد كانت هذه المسلمة موجودة في أعمال بعض رواد علم الاجتماع مثل " كونت " A.Comte وسبنسر H.Specer وباريتو V.Pareto و دوركايم E.Durkheim . إلا أن هذا المدخل يدين في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال : " بارسونز " T.Parsons و " ميرتون " R.Merton و " سلزنيك " P.Selznick و " جولدنر " A.Gouldner و " كاتز " D.Katz و " كان " R.Kahn .



ونلاحظ أن مفهوم (النسق المفتوح) قد أدى إلى ابتعاد دراسات التنظيم عن المنظور السيكولوجي الضيق الذي كان يبدو في كثير من دراسات العلاقات الانسانية .

وقد استعان المدخل البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات بأداة تصورية أساسية تتمثل في التوازن الدينامي للأنساق ، هذا التوازن الذي يواجه التهديدات التي تتعرض لها . أما المشكلات الأساسية أما المشكلات الأساسية التي يهتم بها المدخل ، فتتمثل في طبيعة الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية .

وينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم علي أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار ، على اعتبارها مصدرا للموارد التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه .



السلوك التنظيمي

أولا : مفهوم السلوك التنظيمي :

يمكن تعريف السلوك التنظيمي Organizational Behaviour بأنه " الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.

ويشير السلوك التنظيمي إلى الحركة الجمعية التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل ، وهذا هو الطابع السلوكي للمنظمة ، والذي يشبه ما يعبر عنه بمصطلح الطابع القومي على المستوي المجتمعي . والسلوك التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية تشمل : المناخ التنظيمي ، والفعالية التنظيمية ، والأهداف التنظيمية .



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

ويمكن التعرف على السلوك التنظيمي عن طريق تحليل الوحدات الصغرى داخل التنظيم ودراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل التنظيم ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل واضح في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف أشكال التنظيمات مثل منشآت الأعمال ، والمنظمات الحكومية ، والمدارس ، ومنشآت الخدمات .



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

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 مستوى واحد ، فلكل 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 جزءا صغيرا من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات .

ثانيا : إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي :

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

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



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

ويعتبر علم السياسة **Political Science** من العلوم الاجتماعية الهامة التي ساعدت علي 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 .



ثالثاً : القيادة التنظيمية :

(أ) مفهوم القيادة

(ب) أنماط القيادة

(ج) نظريات القيادة

حضيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل علي كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها وتعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الانسانية . وسنحاول فيما يلي التعرف علي مفهوم القيادة وأنواعها ونظرياتها .

(أ) مفهوم القيادة :

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

ويعرف تيد O.Tead القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلي التأثير في جماعة من الناس ، حتي يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب " .
ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة ، وهي : أنها نشاط Activity ، ويؤدي إلى التأثير Influence ، ويتطلب التعاون Cooperation ، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool .



ويميز " كمبول يونج " K.Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة ، أو على معرفة خاصة في موقف معين ، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين .

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

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



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

(ب) أنماط القيادة :

يمكن تصنيف أنماط القيادة أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات . فهناك من يصنف أنماط القيادة 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 ، ويشترك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها . وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع .

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



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

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

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



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

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



(ج) نظريات القيادة :

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

ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء ، والثقة بالنفس ، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية . وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما : أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة . وثانياً لا توجد هناك 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 المسئولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر .



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

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



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

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

رابعاً : مشكلة القوة داخل التنظيم :

(ب) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم

(أ) مفهوم القوة

(ج) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

(أ) مفهوم القوة :

على الرغم من أن مشكلة القوة تعتبر من أهم المشكلات التي شغلت اهتمام المختصين في مختلف العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذه المشكلة كانت محل اهتمام علم السياسة في المقام الأول ، حيث يهتم هذا العلم بدراسة ظاهرة القوة كما تتجسد في التنظيمات الرسمية .

ويشترك علم الاجتماع مع علم السياسة في الاهتمام بدراسة مصادر السلطة والقوة في المجتمع . وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات .



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

ويذكر " روبرت ماكيفر " R.M. Mac Iver أن الناس عندما يمتلكون السلطة ، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي ، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة ، والتصريف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع .



(ب) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم :

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

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 يرتكز علي 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 يحتذي لما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية ، أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين . ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات ، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة ، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال غاندي في الهند .



(ج) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات :

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

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 علي حل مشكلات المرءوسين وفقا لنظام مقرر، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرءوسين أو مع ممثلين لهم.



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



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

٤- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل الهامة (مثل الأجور وساعات العمل والتغييرات الفنية). وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل علي تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وتتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

خامسا: عملية الاتصالات:

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

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

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

(أ) مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها:

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

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

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

(ب) أنواع الاتصالات:

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

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

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



(ج) 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،

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

(د) معوقات عملية الاتصالات:

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

سادسا: حوافز العمل داخل التنظيمات:

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

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



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

ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلي الضرورات المادية، وحتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم علي مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول علي احترام الناس وتقديرهم. إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول علي المكانة الاجتماعية Social Status، كما تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث. ونلاحظ أن كثيرا من العاملين الذين قد تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض. ولو كانت الدوافع المادية هي الدوافع المثالية والوحيدة للعمل، لما أمكن إدراك مثل هذا السلوك الاجتماعي وفهمه.





وسنحاول فيما يلي التعرف علي المقصود بحوافز العمل، وأنواعها، وأهميتها النسبية.

(أ) المقصود بحوافز العمل:

ليس هناك خلاف علي أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام علي الكفاءة الإنتاجية للمشروع. ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر علي الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم. ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: **المقدرة علي العمل Ability، والرغبة في العمل Motivation.** وتكتسب المقدرة علي العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلي الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.



(ب) أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف العمل إلى نوعين: حوافز مادية وحوافز غير مادية. والحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوي وغيرها. ومن هذه الحوافز المادية الأجر، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل، وساعات العمل.

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



(ج) الأهمية النسبية لحوافز العمل:



تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والادارية 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 الفيزيائية التي يعملون في ظلها مما يشير إلي أن الحوافز الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل.



أولاً: مفهوم البيروقراطية

علي الرغم من أن العالم الأمريكي (تشارلز كولي) C.H Cooley كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary Group في كتابه (التنظيم الاجتماعي) Social Organization الذي أصدره عام ١٩٠٩. إلا أن (كولي) لم يقد بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية Secondary Group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم. ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفاهيم أخرى تناسب طبيعة الجماعة الثانوية، منها مفهوم التنظيم Organization والبيروقراطية Bureaucracy.

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

ثالثا: الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلي تلك الدراسات التي قام بها (مايو) E.Mayo وزملاؤه في مصانع (هاوثورن) Hawthorne التابعة لشركة (ويسترن إلكتروك) Western Electric Company الموجودة في (شيكاغو) بالولايات المتحدة، خلال الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتي 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 علي أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة. فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة.



رابعاً: الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

تتضمن المؤسسات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، إذ إنها تمتلئ بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات، والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه. وفي هذا الصدد، يذكر (إتزيوني) أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. ويرى (روثلز برجر) و (ديكسون) أن التنظيم غير الرسمي Informal organization هو التنظيم غير المكتوب علي الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة علي الود والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمي إلي الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل إستجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم. وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.



تم بحمد الله