

المحاضرة الأولى

التعريف بعلم اجتماع التنظيم

العناصر الأساسية :

- نشأة علم اجتماع التنظيم
- مفهوم علم اجتماع التنظيم
- تعريف علم اجتماع التنظيم وأهم موضوعات الدراسة فيه
- علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع والعلوم الأخرى

نشأة علم اجتماع التنظيم

- ارتبط علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي .
- ففي عام ١٩٤٤ استكمل « إلتون مايو » وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهى :
- مصنع النسيج بفيلا دلفيا
- مصانع الطائرات في كاليفورنيا
- مصانع «هاوثورن» لإنتاج التليفونات بشيكاغو
- وبعد استكمال هذه الدراسات سألته 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

- تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة .
- اتساع نطاق النمو التنظيمي .
- فاعلية الدور الذى يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية .
- التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عليها من مشكلات تنظيمية .

مفهوم التنظيم

هناك تعريفات متعددة لفهوم التنظيم :

يعرف « أميتاى إتريونى » 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 قادرون 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 الذى 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 :

- التقسيم الدقيق للعمل
- القوة
- 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 نسبيا ، 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 ، ولللاقات فيما بينها وكذلك للعلاقات بين الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع الأكبر » .

ويذكر «جيسبرت» أن علم اجتماع التنظيم هو « العلم الذي 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

- ١- دراسة وتقييم الأداء المؤسسي
- ٢- تحليل أنماط القيادة في التنظيم
- ٣- التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم
- ٤- دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم
- ٥- الاهتمام بدراسة وتحليل مشكلات التنظيم
- ٦- 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 الذي 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 الذي 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 تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي

ثانيا : 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

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

- علم اجتماع التنظيم والخدمة الاجتماعية

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

المحاضرة الثانية

تابع التعريف بعلم اجتماع التنظيم

العناصر الأساسية :

- تنميط التنظيمات
- مستويات التحليل في التنظيم
- طرق البحث في دراسة التنظيم

تنميط التنظيمات :

يقصد بالتنميط ، التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير وقد يستخدم هذا التصنيف في تصنيف :

- العناصر الثقافية
- الجماعات الإنسانية
- 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 التنميطات هي :

أ – تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال ويتضمن ثلاثة أنماط هي :

- ١- التنظيمات القهرية أو الملزمة وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية

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

٣- **التنظيمات الاختيارية** وهى 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 اجبارية تماما ، كما 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 الأنماط التنظيمية السابقة .

ب- **تتميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية 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 .

ج- تتميز التنظيمات على أساس التكنولوجيا وتتضمن ثلاثة أنماط هي

١- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة

وفيهما 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

وفى هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة ، مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول .

د- تتميز 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 الثانى : يتم على مستوى الجماعة ، مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء ، أو تحليل العلاقات بين الإدارة والعمل .

المستوى الثالث : يتم على المستوى المجتمعى ، 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 :

أ- دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلى بوجه عام ، أي تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به .

ب- دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل ، وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على اشكال التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، والتفاعل بينهما .

ج- دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم .

د- 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 .

المحاضرة الثالثة

التنظيمات البيروقراطية

العناصر الأساسية

- مفهوم البيروقراطية
- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
- الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي
- الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

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 :

- ١- 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 .
- ٢- لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة .
- ٣- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة ، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين .
- ٤- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات ، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي ، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم ، وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله .
- ٥- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة ، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة ، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف .
- ٦- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً . وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين والموظفين .
- ٧- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل ، بغض النظر عن الوقت المحدد له .
- ٨- يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين ، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة مقابل الحصول على مورد للرزق .

٩- 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 .

الجانب الرسمي للتنظيم البيروقراطي

- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة إلى الدراسات التي قام بها «التون مايو» وزملاؤه في مصانع (هاوثورن) الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة ، خلال الفترة ١٩٢٧-١٩٣٢ . حيث كشفت تلك الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين : إحداهما رسمية ، والأخرى غير رسمية .

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

الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق ، ويتمثل في العلاقات القائمة على الود والكرهية .

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

عناصر المحاضرة

أولا : مفهوم السلوك التنظيمي .

ثانيا : اسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي .

أولا : 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 الجمعية** 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 :

- ١ . المناخ التنظيمي
- ٢ . الفاعلية التنظيمية
- ٣ . الأهداف التنظيمية

المناخ التنظيمي : ويرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

الفاعلية التنظيمية : وتعتمد على بعض العوامل مثل :

أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال .

الأهداف التنظيمية : وهى 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.

- 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 كاملا لأبعاد السلوك التنظيمي على النحو التالي :

أ - الأفراد : يشكل الأفراد والجماعات ، البيئة الاجتماعية للتنظيم ، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل « ديناميكي » لتحقيق التفاعل المطلوب .

ب- التنظيم : يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، فنجد أن جميع الأفراد ليسوا على مستوى واحد ، فلكل دوره الخاص به ، كما أن هناك مجموعات مختلفة لكل منها دورها الخاص بها داخل التنظيم .

ج- التكنولوجيا : يختص عنصر التكنولوجيا بتقديم التطور الذى 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 .

د- النظام الاجتماعي : يشكل النظام الاجتماعي 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

- 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 :

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

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

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

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

المحاضرة الخامسة

تابع السلوك التنظيمي

ثالثا : القيادة التنظيمية

عناصر المحاضرة

أ - مفهوم القيادة .

ب - أنماط القيادة .

ج - نظريات القيادة .

ثالثا : القيادة التنظيمية

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

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

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

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 « كمبول يونج» بين القيادة والرئاسة

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 يمثلوا لها خوفا من العقوبة»

- وتأخذ القيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة ، مثل : المدير والمشرف ، والمنفذ، والمراقب ، والملاحظ ، ورئيس القسم .

- وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة ، وذلك لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني ، لا من القيم التقليدية ، أو من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات .

ب – أنماط القيادة :

يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى ثلاثة أنماط وهي :

- القيادة الديمقراطية 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 الأوتوقراطية 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 وتوضح علاقات السيطرة على المرؤوسين .
- القيادة الفوضوية 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 .

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

الأول : القيادة المتمركزة حول العاملين : وفي هذا النمط يركز القائد اهتمامه حول العاملين ، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفه اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية .

الثاني : القيادة المتمركزة حول الإنتاج : 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 .

ج - نظريات القيادة :

هناك ثلاث نظريات للقيادة هي : نظرية السمات ، والنظرية 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 موقفيه وتتغير من موقف إلى آخر .

- وتعتبر النظرية الموقفية 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 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 **عضوا 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 انتشارا 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 أشخاصا يولدون لكي يصبحوا قادة .

نظرية القيادة المكتسبة وتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها .

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

المحاضرة السادسة

تابع السلوك التنظيمي

رابعاً : مشكلة القوة داخل التنظيم

عناصر المحاضرة

أ - مفهوم القوة

ب- أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم

ج- تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

رابعاً : مشكلة القوة داخل التنظيم

أ - 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** و**علم اجتماع التنظيم** من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات .

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معان :

- « 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 المفهومات 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 إلي القانون ، فإن الهيبة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته دون الاستناد إلي منصب .
- وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد من شخصيته ، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة .

ب - أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم :

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

- ١ - السلطة القانونية الرشيدة : وهي نمط من السلطة يقوم علي أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية ، ومصدره أيضا تفويض الذين يمتلكون مقاليد السلطة الحق في إصدار أوامره بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها .
 - ويشيع عموما هذا النمط من السلطة في المجتمع الغربي ، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني .
 - ٢ - السلطة التقليدية : وهي نمط من السلطة يرتكز 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 .
 - ٣ - السلطة الروحية أو الملهمة : وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى لما لديه من مثل وقيم ، أو صفات غير عادية .
- ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات ، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة ، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال غاندي في الهند .

ج - تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات :

يرى العالمان «ميللر وفورم» 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 بشؤون 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 مرتبط بالحق في الملكية . وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة .

٢- مرحلة العلاقات القانونية : في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوى والانتماسات التي تقبلها الإدارة ، وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا لنظام مقرر ، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعمالين ، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر ، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثلين لهم . وقد يطلق على هذه المرحلة ، مرحلة المساومة الجمعية .

٣- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين : وفي هذه المرحلة تطلب الإدارة المعلومات بانتظام من العاملين ، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها . ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية ، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه .

وتساعد المعلومات أو الآراء التي تطلبها الإدارة من العمال في التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية .

٤- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات : تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمال ، وتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل) ، إلي التشاور بينهما في المسائل الهامة (مثل الأجور وساعات العمل ، والتغييرات الفنية) .

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

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

ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى ما يلي :

أ - إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج ، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار .

ب - التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة .

ج - اتخاذ أفضل القرارات في العمل .

د - تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ، وارتفاع روحهم المعنوية .

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

- ويرى «ميلر وفورم» أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس تتطلب مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين .