

ملخص شامل بإذن الله :: مقرر علم إجتمع التنظيم والتخطيط للدكتور / (حسام صالح) المستوى الثامن / لعام ١٤٣٥ هـ

اسئلة بصيغة أكمل الفراغات التالية شاملة المحاضرات
الخمس الأولى لتثبيت المعلومة بإذن الله

المحاضرة الأولى

@@@

١ - ارتباط علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي

XX

٢ - في عام ١٩٤٤ استكمل هو وزملاؤه
دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات
صناعية هو **إلتون مايو**

XX

٣- في عام ١٩٤٤ استكمل إلتون مايو هو وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية: - مصنع النسيج **بفيلادلفيا**

- مصانع الطائرات في **كاليفورنيا**

١٣- البيروقراطية ، المؤسسة ، المنظمة ، الهيئة جميعها
تشير إلى مصطلح التنظيم أيضا

XX

١٤- ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على :

التقسيم الدقيق للعمل – القوة – تحديد مسئوليات الاتصال

وجود مركز أو أكثر للقوة يتولى توجيه التنظيم نحو تحقيق أهدافه — ضمان

الحركة داخل بناء التنظيم_الأعضاء ، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم الخبرة الفنية

XX

١٥- تعريف علم اجتماع التنظيم : علم اجتماع التنظيم

هو أحد فروع علم الاجتماع ، وهو فرع حديث نسبيا

XX

١٦. ظهرت الحاجة إلى علم إجتماع التنظيم بعد اتساع

نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث ، وظهور

العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع .

XX

١٧- وهناك تعريفات متعددة لعلم اجتماع التنظيم ،

٢٧- 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 .

XX

٢٨- 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

XX

٢٩- يركز عالم الاجتماع المهني على الأدوار المهنية داخل

التنظيمات الاجتماعية كوحدة ترتبط بالنظام الاجتماعي

العام ،

بينما يهتم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذي تترابط به

المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي

-----XX

٣٠- يهتم كل من (علماء الاقتصاد والاجتماع) في مجال

التنظيمات ، مجموعة من الموضوعات مثل الإنتاجية ، تنظيم

العمل ، والتسويق والموارد البشرية ، وإدارة الأفراد وغيرها

يتبع نفس الفقرة ٣٠

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

XX

٣١- يشترك (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 .

٣٢ - 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 مثلا ومشكلات السكن ، أو مستوى
الصحة وغيرها

المحاضرة الثانية

تتميط التنظيمات

التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير هو التميط

وقد يستخدم تصنيف الترميط في - العناصر الثقافية - الجماعات الإنسانية

- المجتمعات المحلية

ترجع أهمية ترميط التنظيمات إلى أنها :

تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات

هذه الدراسة المقارنة للتنظيمات تساعد على

- التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين التنظيمات

- التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف

عدد انواع التتميطات اربعة وهي

- أ - تتميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال ب- تتميط
- التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية ج-
- تتميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا د- تتميط التنظيمات
- على أساس وظائفها



أ - تتميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال

ويتضمن ثلاثة أنماط هي :: التنظيمات القهرية
أو الملزمة و التنظيمات النفعية و التنظيمات الاختيارية



هي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية هي :: التنظيمات القهرية أو الملزمة



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



هي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة ، ومن أمثلة هذه التنظيمات النوادي ، ودور العبادة هي التنظيمات الاختيارية

أن التنظيمات النفعية تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية .

تقع في مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية هي التنظيمات النفعية

- 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- تنميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية

ويتضمن أربعة أنماط هي :: - تنظيمات المنفعة المتبادلة و تنظيمات العمل و تنظيمات الخدمة و تنظيمات المصلحة العامة

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 هي تنظيمات المنفعة المتبادلة

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 هي تنظيمات العمل

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 هي
تنظيمات الخدمة

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 . هي
تنظيمات المصلحة العامة

ج- تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا

وتتضمن ثلاثة أنماط هي التنظيمات الصناعية التي
تستخدم التكنولوجيا البسيطة و التنظيمات التي تستخدم عمليات
الإنتاج الكبير و التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية
بالغة التعقيد

فيها يتم الإنتاج بالوحدة ، ويكون قليلا من حيث الكمية

هي :: التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة

.....

تعتمد هذه التنظيمات على خطوط التجميع لإنتاج كميات

ضخمة من الوحدات الإنتاجية، من أمثلتها التليفزيون والسيارات

هي :: التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير

.....

في هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة ،

من أمثلتها التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول

هي :: التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد

.....

د- 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 الأساس

.....

مستويات التحليل في دراسة التنظيم :

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاث

مستویات :

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 المجتمعي ، حيث يتم تحليل المجتمع ككل .

وعادة يتم التحليل التنظيمي على **مستويين** :

الأول : مستوى تحليل الوحدات الصغرى (ميكرو)

الثاني : مستوى تحليل الوحدات الكبرى (ماكرو)

في هذا المستوى يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات

العمل داخل التنظيم ، ودراسة السلوك التنظيمي هي

الميكرو

~~~~~

في هذا المستوى تتم دراسة التنظيم ككل، أو دراسة العلاقات

## بين التنظيمات المختلفة، أو دراسة العلاقة بين التنظيم

## والمجتمع. هو الماكرو

~~~~~

- هناك أربعة مستويات للتحليل في دراسة التنظيم هي :

أ- دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي 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 .

[illegible]

طرق البحث في علم اجتماع التنظيم :

- طريقة دراسة الحالة و طريقة المسح الاجتماعي و
طريقة المقارنة و الطريقة التجريبية

=====

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 **هي طريقة دراسة الحالة**

=====

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

=====

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 **هي طريقة المقارنة**

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 **هي الطريقة**

التجريبية

المحاضرة الثالثة

يشير إلى سلطة المكتب أو (الإدارة

عن طريق الموظفين هو **مصطلح**
البيروقراطية ،

في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض
المعاني السلبية **البيروقراطية**

يرجع انتشار مصطلح البيروقراطية في العلوم
الاجتماعية إلى التعريف الذي قدمه العالم
الألماني « **ماكس فيبر** »

لم يشر في مصطلح البيروقراطية إلى أي
مضامين سلبية ، وإنما كان يقصد به الإشارة
إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له
خصائص محددة هو **ماكس فيبر**

يطلق اسم البيروقراطية على **البناء الذي**
يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من
الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة .

هو البناء الذي يوجه وينسق ويضبط
مجهودات من الأفراد الذين يؤدون أعمالا
كثيرة ومتنوعة هو ما يطلق على **اسم**
البيروقراطية

- وتعد البيروقراطية **أحد أنماط التنظيم** التي
يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة
في المجتمعات الصناعية .

تعد أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في
المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات
الصناعية هي **البيروقراطية**

- ونجد أن كثيرا من الناس يميلون إلى

استخدام كلمة البيروقراطية

للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط ، أو

إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية .

>>>>>>>>>>>>>>>

- وضع « **ماكس فيبر** » ما يسمي بالنموذج

المثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن

بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة

سمات أو خصائص معينة في الواقع .

وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم

البيروقراطي وهو عبارة عن بناء عقلي يتم

تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو

ماكس فيبر خصائص معينة في الواقع هو



حدد خصائص جوهرية للبيروقراطية هو ماكس فيبر

خصائص البيروقراطية

حدد «ماكس فيبر» خصائص جوهرية على النحو التالي

١- تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة

فيه هو ماكس فيبر في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية

بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات

الرسمية تمثل الواجب الرسمي له .

٢- قال لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين

هو ماكس فيبر

كي يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة

٣- قال تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم

المؤهلات

والخبرة المناسبة هو ماكس فيبر عن طريق إجراء اختبارات خاصة ،

ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن

إرادة الناخبين . هو

٤- قال لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ، ولكنها تختلف عن بعضها

البعض من حيث مالها من سلطات ، وتترتب هذه الوظائف في

شكل هرمي ، هو ماكس فيبر فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة

على الموظفين الذين يرأسهم ، وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه

عن قراراته وأفعاله .

٥- قال تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة هو ماكس فيبر

وتفصل النشاط

الرسمي للموظف عن حياته الخاصة ، كما تفصل الأموال

والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف .

٦- قال تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً هو ماكس فيبر

وينطبق هذا الأمر

على المديرين التنفيذيين والموظفين .

٧- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء

العمل هو ماكس فيبر بغض النظر عن الوقت المحدد له .

٨- قال يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات
مع

زملائه من الموظفين هو ماكس فيبر لأن معنى أداء الوظيفة هو
أن يقبل

الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة مقابل الحصول على
مورد للرزق .

٩- قال يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات
الخاصة والعامة هو ماكس فيبر

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 .

هو التنظيم المكتوب على الورق ، أي العلاقات
المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول
بها داخل التنظيم هو التنظيم الرسمي

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 .

هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقاً
لأهداف المؤسسة وبرامجها هو **التنظيم الوظيفي**

يتميز هذا التنظيم بأنه يجعل من السهل الانتفاع بخبرة
المتخصصين هو **التنظيم الوظيفي**

٢- تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي

وهو تنظيم يعتمد على **التدرج الإداري**
وتسلسل القيادة .

وفى هذا التنظيم **تتركز السلطة** في **قمة الهرم**
الإداري ثم تتدرج

رأسياً إلى الوحدات الإدارية المختلفة في
المستويات الأدنى .

ويسود هذا النوع من التنظيم عادة في
التنظيمات العسكرية والدينية

هو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

فى هذا التنظيم تتركز السلطة فى قمة الهرم الإداري هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

يسود هذا النوع من التنظيم عادة فى التنظيمات العسكرية والدينية هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

يضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ ، كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة على العاملين فيها هو **تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسي**

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

هو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الخطي والتنظيم الوظيفي هو تنظيم الهيئة التسلسلي

يساعد هذا التنظيم أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر

بالمؤسسة وتحتاج إلى مشور فنية من أي نوع هو تنظيم الهيئة التسلسلي

الجانب غير الرسمي للتنظيم البيروقراطي

التنظيم غير الرسمي // هو التنظيم غير

المكتوب على الورق ،

ويتمثل في العلاقات القائمة على الود

والكراهية .

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 //

هو التنظيم غير المكتوب على الورق ،
ويتمثل في العلاقات القائمة على الود
والكراهية هو التنظيم الغير رسمي

يشير إلى الممارسات غير الرسمية هو التنظيم
الغير رسمي

تظهر من خلال العلاقات الاجتماعية التي
تظهر بين أعضاء التنظيم هي الممارسات الغير
رسمية

تؤدي تلك الجماعات الغير رسمية 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
بالممل والتعب أثناء العمل

٣- إتاحة الفرصة للفرد للشعور باستقلاله
وأهميته .

٤- تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن
والطمأنينة

المحاضرة الرابعة

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 .

هو الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في
التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع
محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة
عليها لتكون في خدمة التنظيم هو **مفهوم**
السلوك التنظيمي

الحركة الجمعية هو مايشير به **السلوك التنظيمي**

هو الطابع السلوكي للمنظمة هو مايشير به
الحركة الجمعية

الطابع السلوكي للمنظمة يشبه مايعبر عنه
بمصطلح **الطابع القومي**

للسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد

والسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

(١) المناخ التنظيمي (٢) الفاعلية التنظيمية

(٣) الأهداف التنظيمية

1 (يرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم

ووجهات نظرهم هو المناخ التنظيمي

٢ تعتمد على بعض العوامل مثل :

أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال

هي الفاعلية التنظيمية

٣ (تمثل المفهوم الجوهرية هي :: الأهداف

التنظيمية

هي الغايات التي يتحرك التنظيم ككل في اتجاه
تحقيقها هي :: الأهداف

وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على :

- الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام.

- الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء

- التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف

ترتبط بالأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام. -
والأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء

والتعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف :: هي

دراسة 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 :

الأفراد التنظيم التكنولوجيا النظام الاجتماعي

يتمثل في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف

أشكال التنظيمات هو السلوك التنظيمي

يظهر نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة وهى :
الأفراد التنظيم التكنولوجيا النظام الاجتماعي
هو السلوك التنظيمي

- 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

ج- التكنولوجيا : يختص عنصر التكنولوجيا بتقديم
التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد

د- النظام الاجتماعي : يشكل النظام الاجتماعي البيئة
الخارجية التي يعمل فيها التنظيم

يشكلون البيئة الاجتماعية للتنظيم هم الأفراد والجماعات

يعملون مع بعضهم البعض في شكل « ديناميكي » هم
الأفراد والجماعات

يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد والجماعات داخل
التنظيم هو التنظيم

يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد هو
التكنولوجيا

يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم هو النظام
الاجتماع

اسهمت العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

ساعدت العلوم الاجتماعية 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 .

يدور حول ظاهرة ((القوة والسلطة)) هو علم السياسة

يوضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ، والإدراك هو علم النفس

يوضح **كيفية** اختيار الأفراد ووضعهم في أماكنهم المناسبة **هو علم النفس**

يقوم **بدراسة** الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية ، ودوافع العمل **هو علم النفس**

قدم دراسات حول الجماعات والمجتمع ، والتنظيم الاجتماعي للمؤسسات **هو علم الاجتماع**

ساعد على فهم بناء ووظائف التنظيمات ، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة ، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع **هو علم الاجتماع**

يتضمن تنظيمات رسمية وغير رسمية **هو علم الاجتماع**

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 .

أهتم بدراسة موارد التنظيم ، ونظم الإنتاج والتوزيع ، والاستهلاك ، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية هو علم الاقتصاد

المحاضرة الخامسة

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 » .

عملية التأثير في الآخرين بهدف

أداء عمل مشترك هو مفهوم القيادة بمنظور فيدلر

هي « ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ،
حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب » هو تعريف
القيادة بمنظور تيد

الدعائم الرئيسية

التي يركز عليها مفهوم القيادة هي :

- أنها نشاط - - يؤدي إلى التأثير - ويتطلب التعاون
 - من أجل تحقيق هدف مرغوب
-

ميز بين القيادة والرئاسة هو كمبول يونج

يميز « كمبول يونج » بين القيادة والرئاسة

يتبع

فالقيادة :بمنظور **كمبول يونج** 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 :بمنظور **كمبول يونج** 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

[illegible]

يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى **ثلاثة أنماط** وهى :

القيادة الديمقراطية و القيادة الأوتوقراطية و القيادة الفوضوية

ويأخذ في اعتباره أن سياسة الجماعة ترسم في مناقشة جماعية
عن

أنه عضو فيها ، كما يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في

فيها يصدر القائد الأوامر التي يجب على المرؤسين طاعتها هي القيادة الأوتوقراطية

يحدد 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 . هي القيادة الأوتوقراطية

لا يعمل القائد على مشاركة المرووسين في

اتخاذ القرارات هي القيادة الأوتوقراطية

تتضح علاقات السيطرة على المرووسين هي القيادة الأوتوقراطية

في هذا النمط يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في

اتخاذ القرارات :: القيادة الفوضوية

فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية ،

ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات هي : القيادة

الفوضوية

- وهناك تصنيف آخر لأنماط القيادة ، حيث يمكن تصنيفها إلى

نمطین ہما :

الأول : القيادة المتمركزة حول العاملين :

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

[illegible]

الثانى : القيادة المتمركزة حول الإنتاج :

وفى 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

[illegible]

ج - نظريات القيادة :

هناك ثلاث نظريات للقيادة هي : **نظرية السمات ، والنظرية**

الموقفية ، ونظرية التفاعل .

هي ترجع القيادة إلى **(شخصية القائد)** ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل **الذكاء ، والثقة بالنفس ، وبعض**

الخصائص العقلية أو الجسمية هي **نظرية السمات**

- ورغم أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين

الأول : أنه لم يُتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون **ثابته**

الثاني : لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء **الجماعة .**

هذه النظرية ترجع القيادة إلى (الموقف الاجتماعي) هي
النظرية الموقفية

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 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

تعتبر أكثر انتشارا من نظرية السمات هي النظرية الموقفية

تعتبر المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة هي النظرية الموقفية

وتتظر إلى القيادة على اعتبار (أنها عملية تفاعل

اجتماعي) هي نظرية التفاعل

القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها

ومعاييرها وأهدافها وآمالها ، ويوحد الصلة مع أعضائها

ويعمل على تعاونهم هي نظرية التفاعل

يتوقف (انتخاب القائد على إدراك الأعضاء) أنه أصلح شخص

القيادة هي نظرية التفاعل

القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل

الشخصية والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما.

تجمع هذه النظرية بين نظرية السمات والنظرية الموقفية كما أنها

أكثر انتشارا منهما هي نظرية التفاعل

[illegible]

- 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» .

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 هي **نظرية القيادة الموروثة**

تذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع

الجماعات والتفاعل مع أعضائها هي **نظرية القيادة المكتسبة**

الذي يجمع بين الصفات الموروثة والمهارات المكتسبة في شئون القيادة هو القائد الناجح







