

تكملة المحاضرات لمقرر علم إجتماع التنظيم ولتخطيط الجديد
لعام ١٤٣٥هـ الدكتور حسام صالح

المحاضرة السادسة

رابعا : 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 .

ويشارك علم الاجتماع مع علم السياسة في الاهتمام بدراسة مصادر السلطة والقوة في المجتمع . وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين

التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معاني :

- « قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين ،

حتى ولو لم يوافقوا على ذلك» .

- ويشير إلى « المشاركة في عملية اتخاذ القرارات» .

- كما تعرف القوة بأنها « القدرة التي تمكن من السيطرة على

الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم

والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة»

وقد تكون القوة مشروعة أو غير مشروعة ، ولذلك فقد استخدم

علماء الاجتماع مفهومين آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة

المشروعة في المجتمع .

- ويرى « روبرت ماكيفر» أن الناس عندما يمتلكون السلطة ،

فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام

الاجتماعي ، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة ، والتصرف

كقادة أو توجيه الآخرين في المجتمع .

وتختلف المفاهيم السابقة عن مفهوم الهيبة

- يشير مفهوم الهيبة إلى « مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته » .

- ويمكن وصفها بأنها « مكانة لاحقة » ، ويعمل الفرد على زيادة هيئته بصفة مستمرة » .

- وتعتبر الهيبة « مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام»

- وإذا كانت ((السلطة تستند إلى القانون))، ((فإن الهيبة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته)) دون الاستناد إلى منصب .

- وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد

من شخصيته ، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة

السياسية المتكاملة .

أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم :

ميز «ماكس فيبر» بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية وهى

:

١ - السلطة القانونية الرشيدة :

وهى 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 :

وهى نمط من السلطة يركز 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 بشئون العمل . **أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات**

ويقومون بتنفيذها فقط ، وليس لهم حق المناقشة أو
المعارضة

أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة . إذ أن الحق في اتخاذ
القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبطة
بالحق في الملكية . وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه
ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة .

٢- مرحلة العلاقات القانونية :

في هذه المرحلة يقوم المروءسون بالتقدم بالشكاوى
والالتماسات

التي تقبلها الإدارة ، وتعمل على حل مشكلات المروءسين وفقا
لنظام مقرر ، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين ، بحيث
يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر ، وقد تقوم
الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المروءسين أو مع ممثلين لهم . وقد
يطلق على هذه المرحلة ، مرحلة المساومة الجمعية

٣- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين :

وفى هذه المرحلة **تطلب الإدارة المعلومات بانتظام من العاملين ،**

الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها .

ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث **تطلب الإدارة الرأي**

باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم

المهنية ، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه .

وتساعد المعلومات أو الآراء التي تطلبها الإدارة من العمال في

التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات

المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية

٤- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات :

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في

المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمال ، **وتتدرج** هذه المرحلة

من

التشاور المشترك بينهما في **المسائل البسيطة** (مثل تحسين ظروف

العمل) ، إلى التشاور بينهما في **المسائل الهامة** (مثل الأجور

وساعات العمل ، والتغييرات الفنية) .

- وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو **تحقيق الديمقراطية** داخل

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 .

٥ - مرحلة الإدارة المشتركة :

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة
داخل

التنظيمات بوجه عام .

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما
يتعلق

بميزانية ونشاط المشروع ، كما أنها تعرض على العاملين
تمثيلهم

في مجلس الإدارة . بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة
كبيرة

في ملكية المشروع وإدارته .

ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلي ما يلي :

أ - إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج ، مما يؤدي إلي زيادة الكفاية 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 مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين .

المحاضرة السابعة

عملية الاتصالات

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

أ - مفهوم عملية الاتصالات

يقصد بعملية الاتصالات « تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع »

ويعرف «براون» الاتصال بأنه « قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى » .

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

ب - أنواع الاتصالات

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

- الاتصالات الرسمية :

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

- الاتصالات غير الرسمية :

وهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة .

وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات

غير الرسمية ، فهي تعد بمثابة أداة الاتصال

الاتصالات الرأسية (الصاعد والهابط) :

ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة ، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرؤوسين .

الاتصالات الأفقية :

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها .

ج - قواعد وأسس عملية الاتصال

هناك أسس رئيسية لا بد من أخذها في الاعتبار حتى نتأكد من فاعلية عملية الاتصالات داخل المنظمة وهي :

- ١- يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة .
- ٢- يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك .
- ٣- يجب عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى .

- ٤- يجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية ، بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات) داخلا في اختصاصه .
- ٥- يجب التأكد من أن مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من

الكفاءة والفاعلية

د- معوقات عملية الاتصال :

١- اتساع حجم المنظمة : عندما تنمو المنظمات ويزداد عدد العاملين

فيها تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع المسافة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) .

٢- المعوقات اللغوية أو اللفظية : وتظهر هذه المعوقات عندما يتم

الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة .

٣- عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل

المعلومات إلى المرؤوسين ، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى

الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهـم بمظهر العالمين ببواطن الأمور .

٤- قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة والمنزلة الوظيفية

من بين معوقات عملية الاتصالات

٥- عوامل الزمان والمكان : يحدث ضعف الاتصال الراجع إلى

الزمان في المنظمات التي تتبع نظام الورديات أو النوبات .

فقد لا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة

وتتمثل أسباب ضعف الاتصال الراجع إلى عامل المكان في

التشتت الجغرافي لوحدات العمل الذي يؤدي إلى صعوبة عملية

الاتصال ، وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلى حد

كبير ، أو مشتتة في مناطق مختلفة

خوافز العمل داخل التنظيمات

أ - المقصود بخوافز العمل

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

ب- أنواع الخوافز

يمكن تصنيف خوافز العمل إلى نوعين : خوافز مادية وخوافز غير مادية .

- الخوافز المادية

وهي تلك الخوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها . ومن هذه الخوافز المادية الأجر ، وضمان استقرار العمل ، وظروف وإمكانيات العمل .

- الخوافز غير المادية

وهي الخوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية،

مثل الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء للجماعة ، والحاجة إلى

التقدير والاحترام والثناء على جهوده ، ومن هذه الحوافز المادية فرص الترقية ، العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل ، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء ، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .



ج - الأهمية النسبية لحوافز العمل

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



- أسس نجاح عملية الاتصال :

١- يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين

داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم في المعلومات المختلفة

٢- يجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يناسب

مستواهم الفكري .

٣- يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم
المغالاة

٤- يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها
,

بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة .

٥- يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين
حتى لا تفقد قيمتها .



المحاضرة الثامنة

المداخل النظرية في دراسة التنظيم

عرف «بوج» نظرية التنظيم بأنها « عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات ، وكيفية أدائها لعملها ، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات » .

ويتضح من التعريف السابق أن لنظرية التنظيم مجالاً واسعاً نظراً لتعدد الموضوعات والمشكلات التي تحاول دراستها ، مما أدى إلى صعوبة وجود نظرية شاملة للتنظيم .

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

أ - نظرية الإدارة العلمية

في **أوائل القرن العشرين** ، نشر المهندس الأمريكي « **فريدريك تايلور** » العرض المنظم الأول لما أطلق عليه **حركة الإدارة العلمية** ، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها **تايلور** .

وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى **أن التنظيمات عبارة عن** أنساق **رشيدة** ، ذات **أهداف محددة** ، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق **لإنجاز العمل** وتحقيق أعلى درجة من **الكفاءة التنظيمية** . كما تفترض هذه النظرية أن **التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات** كأنساق مغلقة إلى حد ما .

وتقدم نظرية الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهي :

أولا : ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من **تقسيم العمل** ، ويمكن استخدام **دراسات الحركة والزمن** بهدف التوصل إلى **الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل** ، وهي الطريقة التي

تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي .

ثانيا : التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال ، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل ، وسرعة العمل ونوعيته ، وطريقة الأداء . مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف .

ثالثا : وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة ، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ، ارتفع أجره . إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل

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

ب- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

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

ويرى « ماكس فيبر » أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يتسم بمجموعة من الخصائص ، تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم ، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية ، التي تعد هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي .

ويؤكد « ماكس فيبر » على أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية ، وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم ، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم ، وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل ، والتباين في السلطة .

ج- مدخل العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب .

ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو في منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينات .

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم الرضا لدى العمال عن العمل ، والنضال النقابي ، والصراع الصناعي .

وقد اشتهر انصار العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية داخل مكان العمل ، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال

وقد بدأت دراسات هاوثورن - والتي أشرف عليها التون مايو وزملاؤه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء ، والروح المعنوية،

والقيم ، والاتجاهات ، والمعايير ، والدافعية . وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم ، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجهم

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

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

ونجد أن نتائج دراسات «التون مايو» قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية ، وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية ، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية ، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين .

وترى نظرية العلاقات الإنسانية أن **زيادة الإنتاجية** لا تعتمد

على التنظيم الرسمي ، وإنما تعتمد **على التنظيم غير الرسمي** الذى

يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها



