

المحاضرة الأولى

نشأة علم إجتماع التنظيم

- ارتبط علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي .

- ففي عام ١٩٤٤ استكمل «التون مايو» وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي :

- مصنع النسيج بفيلا دلفيا

- مصانع الطائرات في كاليفورنيا

- مصانع «هاوثرن» لإنتاج التليفونات
بشيكياغو

وبعد استكمال هذه الدراسات سالفه الذكر ، بدأ
العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات
العمل المختلفة . وقد اتسعت مجالات البحث
لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات،
والنقابات، والمصالح الحكومية، والمكتبات 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 الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية .
- التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وما يترتب عليها من مشكلات تنظيمية .

مفهوم التنظيم

هناك تعريفات متعددة لفهوم التنظيم :

يعرف «**أميتاي إتزيونى**» التنظيم بأنه «**وحدة اجتماعية** يتم إنشاؤها 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 الذي يقصد بمصطلح التنظيم ، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل «المؤسسة» أو «المنظمة» أو «الهيئة» للاشارة 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 تعاريفات متعددة لعلم اجتماع التنظيم ، حيث يمكن تعريفه بأنه «دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي» .

ويعرف «**ميتشل**» علم اجتماع التنظيم بأنه «**تحليل للنظم الصناعية والتنظيمات ، وللعلاقات فيما بينها وكذلك للعلاقات بين الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع الأكبر**» .

ويذكر «**جيسبرت**» أن علم اجتماع التنظيم هو «**العلم 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 البياته التي تعزز وحدته وتماسكه ، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم وعلاقته مع المجتمع المحيط**»

أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم

- ١ - دراسة وتقدير 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 الاجتماعية وتدعم 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 ترتبط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي

ثانياً : علم اجتماع التنظيم والعلوم الأخرى

- علم اجتماع التنظيم وعلم الاقتصاد

يهتم كل من علماء الاقتصاد والاجتماع في مجال التنظيمات ، بمجموعة من الموضوعات مثل الإنتاجية ، تنظيم العمل ، والتسويق والموارد البشرية ، وإدارة الأفراد وغيرها

ورغم هذا الاشتراك في الاهتمام بموضوعات واحدة ، نجد أن كل منهم يتناول تلك الموضوعات بطريقة مختلفة

ففي حين يتجه علماء اجتماع التنظيم إلى تفسير الظواهر المرتبطة بقضايا الإنتاج ، والتسويق ، والعلاقات القائمة بين الأفراد ، يلجأ الباحثون في العلوم الاقتصادية إلى تفسير المشكلات بالعودة إلى مجموعة من القوانين ذات الطابع الاقتصادي ، والتي تقوم على العرض والطلب، أو بين الأجر والإنتاج ، أو بين الكفاءة والأداء وغيرها

علم اجتماع التنظيم وعلم النفس الاجتماعي

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

- علم اجتماع التنظيم والخدمة الاجتماعية

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

المحاضرة الثانية

تنميط التنظيمات

يقصد بالتنميط ، التصنيف وفقاً لمعايير 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 التنظيمات هي

أ – تنسيط 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

- التنظيمات النفعية

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

٣- التنظيمات الاختيارية

وهي تلك التنظيمات التي يتحقق 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 .

بـ- تنميـت التنـظيمـات عـلـى أـسـاس المستـفـيد الأول من الأـنـشـطـة التنـظـيمـيـة

ويـتـضـمـن أـرـبـعـة أنـماـط هـيـ

١ - تنـظـيمـات المنـفـعة المـتـبـالـدـة

وـفـيه يـكـون المستـفـيد الأول من أـنـشـطـة التنـظـيم هـم الأـعـضـاء ، وـمـنـ أـمـثـلـةـ هـذـهـ التـنـظـيمـات : الـاـتـحـادـات ، وـالـنـوـادـى ، وـالـتـنـظـيمـات الـدـينـيـة . وـنـجـدـ أـنـ المـشـكـلةـ الـأـسـاسـيـةـ الـتـيـ تـواـجـهـ هـذـهـ التـنـظـيمـاتـ هيـ مشـكـلةـ ضـبـطـ سـلـوكـ الأـعـضـاءـ دـاخـلـ هـذـهـ التـنـظـيمـاتـ ،ـ الـتـيـ تـعـتـبـرـ العـضـوـيـةـ فـيـهـاـ اـخـتـيـارـيـةـ

٢ - تنـظـيمـات الـعـمـل

وـفـيهـ يـكـونـ المستـفـيدـ الأولـ هـمـ الـمـلـاكـ ،ـ وـمـنـ أـمـثـلـةـ هـذـهـ التـنـظـيمـاتـ ،ـ الـمـصـانـعـ ،ـ وـالـبـنـوـكـ ،ـ وـشـرـكـاتـ التـأـمـينـ .ـ وـنـجـدـ أـنـ أـمـمـ الـمـشـكـلاتـ الـتـيـ تـواـجـهـ مـثـلـ هـذـهـ التـنـظـيمـاتـ تـتـمـثـلـ فـيـ كـيـفـيـةـ تـحـقـيقـ الـأـرـبـاحـ عـنـ طـرـيـقـ الـحـصـولـ عـلـىـ أـكـبـرـ عـائـدـ مـمـكـنـ بـأـقـلـ تـكـلـفـةـ مـمـكـنـةـ .ـ

٣ - تنـظـيمـات الـخـدـمـةـ

وـفـيهـ يـكـونـ المستـفـيدـ الأولـ هـمـ الـعـمـلـاءـ ،ـ وـمـنـ أـمـثـلـتـهاـ ،ـ الـمـسـتـشـفـيـاتـ ،ـ وـمـؤـسـسـاتـ الـرـعـاـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ ،ـ وـالـمـدارـسـ .ـ وـمـنـ الـمـشـكـلاتـ الـتـيـ تـواـجـهـ هـذـهـ التـنـظـيمـاتـ مـشـكـلةـ رـفـعـ الـكـفـاعـةـ الـمـهـنـيـةـ لـلـعـامـلـيـنـ حـتـىـ يـمـكـنـهـمـ الـاـرـفـاعـ بـمـسـتـوـىـ الـرـعـاـيـةـ الـتـيـ تـقـدـمـ لـلـعـمـلـاءـ

٤ - تنـظـيمـات الـمـصلـحةـ الـعـامـةـ

وـفـيهـ يـكـونـ المستـفـيدـ الأولـ منـ أـنـشـطـةـ التنـظـيمـ هوـ الـجـمـهـورـ الـعـامـ ،ـ

ـوـمـنـ أـمـثـلـتـهاـ التـنـظـيمـاتـ الـعـسـكـرـيـةـ ،ـ وـتـنـظـيمـاتـ الـشـرـطةـ وـالـإـطـفاءـ .ـ

ـوـنـجـدـ أـنـ مـثـلـ هـذـهـ التـنـظـيمـاتـ تـعـمـلـ تـحـتـ رـقـابـةـ الـجـمـهـورـ ،ـ لـذـكـ يـجـبـ أـنـ تـعـمـلـ عـلـىـ رـفـعـ كـفـاعـتـهاـ حـتـىـ يـمـكـنـ أـشـبـاعـ اـحـتـيـاجـاتـ الـجـمـهـورـ .ـ

ج- تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا

وتتضمن ثلاثة أنماط هي

١- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة

و فيها 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 باللغة التعقيد

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

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 الأساسية

مستويات التحليل في دراسة التنظيم :

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول : يتم على مستوى تحليل العلاقات الشخصية ، حيث يتم تحليل العلاقات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر ، مثل تحليل العلاقة بين الأستاذ والطالب

المستوى الثاني : يتم على مستوى الجماعة ، مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء ، أو تحليل العلاقات بين الإدارة والعمل .

المستوى الثالث : يتم على مستوى 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 (ماקרו) :

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 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 .

طرق البحث في علم اجتماع التنظيم :

- 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
وفقاً

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
أن تستخدم للتعرف على واقع العمال مثلاً 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 مثلاً بالمقارنة مع الفعالية

الاقتصادية التي يؤديها قطاع الصناعة ، وفي هذه الحالة يعتمد

على الطريقة المقارنة .

٤- الطريقة التجريبية :

توضح أهمية هذه الطريقة في الأعمال التي تكتسب طابعاً علمياً 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

مفهوم البيروقراطية

يشير معنى مصطلح البيروقراطية إلى سلطة المكتب أو (الادارة

عن طريق الموظفين) ، ولكنها في الاستخدام الشائع تتطوّي 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 أعمالاً كثيرة ومتعددة .

- و تعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية .

- و نجد أن كثيرا من الناس يميلون إلى استخدام كلمة **البيروقراطية** للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط ، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية .

>>>>>>>>

- وضع « **ماكس فيبر** » ما يسمى بالنماذج 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- لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي

يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة .

٣- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتواافق 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 ، وترتبط هذه الوظائف في

شكل هرمي ، فكل موظف يشغل وضعا إشرافييا يمارس سلطة

على الموظفين الذين يرأسهم ، وهو وبالتالي 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
مصنع

(هاوثورن) الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة
، خلال

الفترة ١٩٣٢-١٩٢٧ . حيث كشفت تلك الدراسات
عن أن

التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين :
إداهما رسمية ،

والآخر 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 ثلات صور أساسية **للتشكيّلات التنظيمية** على النحو التالي :

١- التنظيم الوظيفي

وهو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقاً لأهداف

المؤسسة وبرامجها . وقد يكون هذا التقسيم طبقاً 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 الخطى أو الرأسى

وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وسلسل القيادة .

وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تدرج

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**

**تطلب نوعا من التخصص الدقيق لا يتأتى
للرؤساء المنفذين**

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 لقواعد 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 //

**تؤدى تلك الجماعات الغير رسمية عدّة وظائف
هي :**

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

المحاضرة الرابعة

أولاً : مفهوم السلوك التنظيمي

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه

« الدراسة المعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته ، مع محاولة

تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لكون في خدمة التنظيم »



ويشير السلوك التنظيمي إلى الحركة الجماعية
التي تصدر عن أعضاء المنظمات ككل ، وهذا هو **الطابع السلوكي للمنظمة** ، والذي يشبه ما يعبر عنه بمصطلح **الطابع القومي** على المستوى المجتمعي .



والسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

١) المناخ التنظيمي ٢) الفاعلية التنظيمية

٣) الأهداف التنظيمية

١) المناخ التنظيمي : ويرتبط بمشاعر واتجاهات

الأفراد داخل التنظيم

**وجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق
أهدافها .**

٢) **الفاعلية التنظيمية**: وتعتمد على بعض العوامل مثل :

أساليب الإشراف ، وبناء السلطة ، وأنماط الاتصال

الجوهرى) الأهداف التنظيمية : وهى تمثل المفهوم

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 .

دراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل

التنظيم

- ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل واضح في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف أشكال التنظيمات مثل مؤسسات الأعمال

الخدمات الحكومية ، والمدارس ، ومؤسسات

ويظهر السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة وهي :

الأفراد التنظيم التكنولوجيا النظام الاجتماعي

- ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر الأربعة تعطينا

تصوراً كاملاً لأبعاد السلوك التنظيمي على النحو التالي

:

أ - الأفراد : يشكل الأفراد والجماعات ، **البيئة الاجتماعية للتنظيم** ،

وهو لاء 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 ،

فكل دوره الخاص به ، كما أن هناك مجموعات مختلفة لكل

منها دورها الخاص بها داخل التنظيم .

ج- التكنولوجيا : يختص عنصر التكنولوجيا بتقديم التطور الذي

يعلم 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 جزءاً صغيراً من نظام

اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات .

ثانياً: إسهام العلوم الاجتماعية في فهم السلوك التنظيمي

- ساهم التقدم الهائل في مجال العلوم الاجتماعية بدرجة كبيرة في

تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمي ، فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض عمليات التنظيم مثل عملية الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، والقيادة ، كما أسهمت في نمو

نظريّة التنظيم

ويُمكِّن عرض إسهامات بعض العلوم الاجتماعية في فهم السلوك

التنظيمى على النحو التالى :

أ. علم الاجتماع :

كان لعلم الاجتماع إسهام كبير في دراسة السلوك التظيمي

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 .

بـ 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 والدowافع الاقتصادية التي تحدد
سلوك العاملين داخل التنظيم .

المحاضرة الخامسة

ثالثاً: القيادة التظيمية

- يهتم علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي بدراسة القيادة داخل التنظيم وذلك لأهمية الدور الذى 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 » و تتطلب 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 أوامرها .

ويعرف « تيد » القيادة بأنها « ذلك النشاط الذى يؤدى إلى التأثير فى جماعة من الناس ، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب » .

ومن خلال التعريفين السابقين نجد أن هناك بعض الداعم
الرئيسية

التي يرتكز عليها مفهوم القيادة وهي :

- أَنْهَا نَشَاطٌ

- يؤدى إلى التأثير

- ويطلب التعاون

- من أجل تحقيق هدف مرغوب

ويميز «كمبول يونج» بين القيادة والرئاسة

القيادة : هي « ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية،

وعلی تقبل الجماعة ، او علی معرفة خاصة في موقف

معين ، وهي بطيئتها غير رسمية أساساً وترتبط ب حاجات

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 الديموقراطية

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 ، **ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار**

أنه عضو فيها ، كما يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائماً 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 مُعْظَم الأوقات . كَمَا لَا يَعْمَلُ الْقَائِدُ عَلَى مُشَارِكَةِ الْمَرْؤُوسِينَ
فِي

اتخاذ القرارات وتنبأ بـ 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

نمطین هما :

الأول: القيادة المتمرزة 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

وفي هذا النمط نجد أن القائد يركز اهتمامه أساساً حول

مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظر العاملين أنه لا يهتم بهم بقدر ما يهتم بإنجاز وأداء العمل

ج - نظريات القيادة :

هناك ثلاثة 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 لسبعين

الأول : أنه لم يتحقق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة

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

,,,,,,,,,,

النظرية الموقفية

و هذه 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 المسئولة 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 ،
و خاصة
في الجماعات الصغيرة .

- وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظرا
لتعقد المواقف والتشابه في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط
السلوك حسب كل موقف على حدة

نظريّة التفاصُل

وتنتظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي .

فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأعمالها ، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل

على تعاونهم ، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه
أصلح شخص للقيادة ، أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل
مثل

الشخصية والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما. وتجمع هذه النظرية بين نظرية السمات والنظرية الموقفية كما أنها أكثر انتشاراً منها

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

نظريّة القيادة الموروثة

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

نظريّة القيادة المكتسبة

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

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

أنتهى بفضل من الله وتوفيقه : من المحاضرة الأولى وحتى المحاضرة الخامسة.

لإله إلا الله ، والله أكبر ، ولا حول ولا قوّة إلا بالله

شمعة عطاء

دعواتي للجميع بالتوفيق والنجاح







