محاضرات علم اجتماع التنظيم (الجزء الأول)

**تعريف علم اجتماع التنظيم**

* هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات , في ضوء تعزيز وحدته وتماسكه, ووفقا للقيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية , والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم, وفي علاقته بالمجتمع.
* مجالات البحث في علم اجتماع التنظيم :
* المؤسسات الاجتماعية , والإنتاجية , ومؤسسات الخدمات, ما هي؟ , والمؤسسات الثقافية والإعلامية, والسياسية, والأمنية, والنقابات, وغير المشروعة أيضا.
* الموضوعات التي يهتم علم اجتماع التنظيم بتحليلها ودراستها:
* يهتم بالتحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي , لأنماط القيادة , لوسائل الاتصال , آليات اتخاذ القرار , مشكلات التنظيم , أداء العاملين , والتحليل الاجتماعي لأنماط السلوك التنظيمي.
* علاقته بالعلوم الأخرى ما هي وفسري ذلك؟

**تاريخ وتطور علم اجتماع التنظيم**

* يدرس علم اجتماع التنظيم المنظمات الاجتماعية أو التنظيمات الاجتماعية, والتنظيم ليس شيئا جديد , فالتاريخ يشهد على أن الحضارات القديمة قد أقامت تنظيمات لتحقيق أهداف محددة . مثل الفراعنة ( لبناء الأهرام , وإمداد الجيوش) والصين ( لمشرعات الري) والرومان ( تجارية) .
* لكنه يعاني من النقص الشديد بسبب التكنولوجيا البدائية, ومحدودية المراكز الحضرية, وصعوبة المواصلات.
* فالتنظيمات التاريخية القديمة تعتمد على أسس تقليدية بعيدة عن الموضوعية.
* في المجتمعات الحديثة
* رغم حداثة الدراسة المنظمة للتنظيمات إلا أن بدايتها كانت بعد الثورة الفرنسية، ومن أهم العلماء الذين درسوا التنظيمات ” سان سيمون“ الذي يعتبر أول من سجل ظهور التنظيمات فقد أهتم بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة وحاول تحديد خصائصها وأكد على أهميتها في المجتمع.
* كما يرى سان سيمون أن التنظيمات الحديثة في المستقبل لن تعتمد إدارتها على القهر أو القوة ولا على الوراثة وإنما على المعرفة العلمية والخبرة الفنية . وقد لاحظ سيمون الارتباط بين ظهور العلم الحديث والتحول من المحلية إلى العالمية وما تبعه من نمو تنظيمي.
* وبغض النظر عن مدى واقعية أفكار سيمون إلا أن ها تتسم بالقدرة على استيعاب التغيرات التي يشهدها المجتمع الحديث وتقديره لأهمية التنظيم الرشيد.
* ” أوجست كونت“ لم يعط التنظيم أهمية كبرى في كتاباته إلا أنه يعتقد أن التنظيم مهم لتضامن المجتمع والحفاظ عليه من التهديدات أو الضغوط التي يمكن أن يمر بها.
* ” ماكس فيبر“ يعد فيبر من أكثر العلماء الذين اهتموا بدراسة التنظيم فهو أول من قدم صياغة نظرية للبيروقراطية، وحدد خصائص التنظيم البيروقراطي كما عدل على آراء سيمون وأضفى عليها طابع علمي.
* نقاط الاتفاق بين فيبر و سيمون:
* 1/ أدركوا أهمية الخبرة الفنية والمعرفة العلمية في التنظيمات الحديثة.
* 2/ تناولوا العلاقة بين التنظيمات وبناء المجتمع الحديث.
* نقاط الاختلاف بين فيبر وسيمون:
* 1/ ينظر سيمون للتنظيم على أنه هو الذي سوف يخلص الإنسان من سيادة التقاليد ليرفع مستوى الكفاءة في الأداء التنظيمي وذلك في حديثه عن أهمية الخبرة والمعرفة بدلا من الوراثة في التنظيمات.
* 2/ بالرغم من نظرة فيبر الإيجابية إلى البيروقراطية وأنها ذات كفاءة وعقلانية إلا أنها تحطم شخصية الفرد بما تفرضه من طاعة على أعضاء التنظيم نحو القواعد التنظيمية.
* وكذلك ما قدمه كل من كارل ماركس وروبرت مشيلز من جهود نظرية في تحليل التنظيم.
* من خلال ما سبق يتضح أن هناك أصول نظرية للتنظيم لكن اتساع نطاق الاهتمام به كفرع من فروع علم الاجتماع كان بعد نتائج الدراسات التطبيقية التي أجراها ” التون مايو“ في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة وما أثبته من خلالها بأن التنظيم الصناعي يشكل نسق اجتماعي تتبلور فيه علاقات اجتماعية تشكل في مجملها نسق غير رسمي في التنظيم.

**مدخل للدراسات التنظيمية**

* معنى التنظيم وخصائصه ومكوناته
* يعني مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد على العمل الجماعي بفعالية.
* التنظيم يعني الجماعة البيروقراطية وأهم خصائصه تقسيم العمل ومراكز السلطة , تحقيق أهداف محددة ومنظمة , توزيع المهام والمسئوليات لتحقيق التكامل والتنسيق.
* مكوناته هي المهام , الهيكل , الأفراد , الأدوات والأجهزة.

**مصادر الدراسات التنظيمية**

1/ البيانات الموجودة في تقارير بحوث هاوثورن والتي ركزت على تحليل الأحداث الاجتماعية في موقف العمل وتحليل التفاعل والعلاقات من خلال قضاء ساعات طويلة في التنظيم وإقامة علاقات صداقة مع العاملين بحيث يسهل على الباحثين فهم العمليات والتفاعلات التي تحدث داخل التنظيم والتي تشكل جماعات غير رسمية.

2/ الاتجاه البنائي القائم على النظريات والمفاهيم العامة في التنظيم ومنها صياغات فيبر وميشيلز. ويسعى هذا الاتجاه على اختبار محتوى تلك النظريات في ضوء دراسة تنظيمات واقعية، ويتسم ذلك المصدر بعدم اهتمامه بالعلاقات الشخصية في موقف العمل.

3/ مسوح التنظيم التي تسعى إلى إجراء بحوث تهدف إلى قياس الروح المعنوية للعاملين في التنظيمات، وتحليل ظاهرة القيادة وربطها بالإنتاجية. تعتمد البحوث على الاستبيانات لجمع البيانات والتعرف على اتجاهات أعضاء التنظيم وربطها بمتغيرات أخرى كالخصائص الديموغرافية، الغياب، الإضراب.

4/ ديناميات الجماعة ويعتمد المفهوم الأساسي فيها على المناقشة الجماعية للجماعة بهدف التعرف على علاقة الجماعة بسلوك الأعضاء واتجاهاتهم، دراسة ظاهرة القيادة والسلطة في الجماعة، التعرف على مناخ الجماعة وقيمها ومعاييرها وأهدافها ومدى توافقها مع أهداف التنظيم.

5/ أعمال علماء نظرية اتخاذ القرارات والتي يشكل فيها الفرد الوحدة الأساسية في الدراسة من حيث كيفية اتخاذه لقراراته وأهدافه وما العمليات التي تحكم صنع القرار في التنظيم للتغلب على القيود التي تفرض عليه ، بالإضافة إلى محاولة التعرف على العوامل التي تحكم سلوك الفرد حينما يتخذ قراراته. ويمثل هذا الاتجاه القدر على تحقيق التكامل بين الاتجاهات الفكرية التي تركز على العوامل الاجتماعية والنفسية في التنظيم وبين اتجاه الإدارة العلمية الذي يهتم بترشيد السلوك لتحقيق أعلى درجة في الإنتاج.

**التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر**

يرى ماكس فيبر أن البيروقراطية تستند إلى مفهوم الشرعية، بمعنى أن أي تنظيم لكي يكون متماسك ويؤدي وظائفه لابد لأفراده من قناعة وإيمان بشرعيته، وهذه الفكرة أدت إلى مناقشته لمفهوم السلطة؛ حيث وضح فيبر الفرق بين مفهوم السلطة والتسلط وهو يرى أن السلطة تقوم على شرعية معينة وواضحة بينما التسلط فيعبر عن نوع خاص من علاقات القوة تكون فيه أطراف العلاقة غير متساوية وبالتالي يقوم مفهوم التسلط على القوة والقهر ومتى ما وجد التسلط في الموقف التنظيمي أدى إلى ظهور أشكال من الصراع التنظيمي

**أنواع السلطة عند فيبر**

1/ السلطة الروحية: تقوم على وجود شخص يتمتع بخصائص نادرة تجعل الأفراد يرغبون في طاعته، كسلطة الكنيسة أو القادة السياسيين الذين يتمتعون بشعبية كبيرة .

2/ السلطة التقليدية: تقوم على قدسية التقاليد والعرف والإيمان بالماضي الذي يشكل سلطة على الأفراد، كما يتصف القائد التقليدي بالعشوائية التي تدعمها التقاليد المقدسة التي يزاول من خلالها القائد سلطته، كما تتصف باللامركزية وفرض المسئولية على المرؤوسين لضمان ولائهم ويمثلها شيخ القبيلة.

3/ السلطة القانونية: تقوم على سيادة القانون وهي أعلى نوع من أنواع السلطة حيث تعتمد على شرعية عقلية لا تكون فيها الطاعة قائمة على شخص أو تقاليد وإنما تستند على قواعد قانونية تنظيم السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة كما هو الحال في التنظيمات الحديثة التي تنتظم فيها الحقوق والواجبات.

كما يرى فيبر بأن ظهور السلطة القانونية مرتبط بظهور الديمقراطية التي نمت في المجتمعات الحديثة حيث تختلف الخلفيات الاجتماعية للعاملين في التنظيمات ويكون الجميع تحت سيادة القانون.

**تطور التنظيمات البيروقراطية عند ماكس فيبر**

* بالرغم من وجود البيروقراطية سابقاً إلا أنها نمت في العصر الحديث بالتزامن مع ظهور ونمو الدولة الحديثة التي تمثل سيادة القانون.

كما يرى فيبر أن أساس التحول نحو البيروقراطية ساهم في نمو القانون وهذا ما وجد في مؤلفه ( الأخلاق وروح الرأسمالية) ، أن التحول نحو بيروقراطية يشمل كافة مجالات الحياة بسبب ظهور اقتصاد النقود، زوال العبودية، كبر حجم المجتمعات، تعقد المهام الإدارية، نمو الرأسمالية وتفوق الإدارة البيروقراطية على كافة أنماط الإدارة الأخرى لاعتمادها على الأسس العقلية الرشيدة والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل.

**معنى النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر**

* بناء أو تشييد عقلي يتشكل من خلال وضوح سمة أو أكثر يمكن ملاحظتها في الواقع.
* كما يعرفه بأنه بناء فرضي يؤلف بين عدد من العناصر الواقعية في صيغة منطقية مجردة ومتسقة توصف بأنها مثالية فهي تقدم بصورة مبالغ فيها وإن كانت قد تنطبق على بعض التنظيمات.

**خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر**

* حدد فيبر مجموعة من الخصائص للنموذج المثالي:

-تقسيم عمل واضح ومحدد مبني على التخصصات.

-وجود تسلسل رئاسي يوضح نطاق الإشراف والسلطة.

-وجود قواعد ولوائح تنظيمية تحكم التنظيم.

-يعتمد الالتحاق بالتنظيم على أساس معايير موضوعية كالشهادات والاختبارات.

-المرتب المنتظم للعاملين بشكل مستمر حتى بعد التقاعد.

-سيطرة الجانب الرسمي في التعامل مع العاملين والعملاء.

-استمرار أداء المهام التنظيمية بغض النظر عن تغير العاملين.

-اعتماد الترقيات على الأقدمية والإنجاز.

**النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر والجوانب الإيجابية**

**النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر والجوانب السلبية**

**أوجه الضعف في النموذج المثالي**

* عدم مطابقة خصائص النموذج المثالي للواقع.
* يشير الوظيفيون على عدم تطرقه للمعوقات الوظيفية.
* التناقض بين التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية.
* عدم تركيز فيبر على جوانب الصراع والقوة والتغير.
* تجاهل فيبر للجوانب غير الرسمية في التنظيم.
* يرى البعض أن تقسيم السلطة كان تعسفياً.

رغم الانتقادات التي وجهت للنموذج إلا أن فيبر لم يكن يقصد إقامة نموذج واقعي، فهو أداة لفهم الظاهرة التنظيمية فهو لا يقيس الاختلاف بين المثالي والواقعي فقط و للمقارنة بين موقفين واقعيين أو أكثر.

**الفكر الماركسي**

من الملامح العامة للفكر الماركسي:

1/ العناية بالمشكلات الاجتماعية: يعكس الفكر الماركسي خصائص الفلسفة الحديثة في نهاية القرن التاسع عشر حيث اهتم بالمشكلات الاجتماعية الناجمة عن الثورة الصناعية التي ظهرت في أوروبا وركزت على العلم في معالجة الحياة الاجتماعية .

2/ الرفض الميتافيزيقي: حيث يهتم الفكر الماركسي بالبحث في الظواهر المدركة المحسوسة ويرفض المفاهيم الميتافيزيقية.

3/ حركة المادة تسبق حركة الفكر: حيث يستبعد الفكر الماركسي كل أثر للروح والفكر في الحياة الإنسانية حيث يعتقد أن الجوانب المادية هي المؤثر في الحياة الإنسانية وليس الفكر.

4/ طرق الإنتاج المادي تشكل أنماط الحياة: حيث يتشكل المجتمع بنظمه المختلفة بطرق الإنتاج المادي التي يسير عليها المجتمع، وبتطور تلك الطرق يتطور المجتمع وبذلك فإن تفسير الحياة الاجتماعية لا يقوم على الوعي الإنساني بل يعتمد على قوى الإنتاج وعلاقاته المتناقضة بمعنى أنه حينما نريد تكوين رأي عن فرد ما فلا ينبغي أن نسأله عن نفسه، وإنما نرجع عن الظروف الاجتماعية المادية التي يعيشها ويتفاعل معها وبذلك فإن مشاعر الإنسان وأفكاره لا تتغير إلا بتغير ظروفه الاجتماعية المادية.

**كارل ماركس والتنظيم البيروقراطي**

* يرتبط تفسير ماركس للبيروقراطية بالملامح العامة للفكر الماركسي التي تنص على التحول من الرأسمالية إلى الشيوعية بفعل الصراع الطبقي.

1/ التنظيم البيروقراطي حلقة وصل بين الدولة والمجتمع المدني:

يعتقد ماركس أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن حقيقتها الواقعية حيث أن طبقة البيروقراطية قد لا تمثل فئة اجتماعية خاصة إلا أن وجودها دائماً يرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات فالتنظيمات البيروقراطية من وجهة نظره أدوات تمارس الطبقة الحاكمة استغلالها للطبقات الأخرى وبذلك يتضح أن ماركس يرى أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بل تمثل مصلحتها الخاصة.

2/ التنظيم البيروقراطي أداة الدولة للاستغلال:

يتضح استغلال الدولة للطبقات الأخرى من خلال البيروقراطية بإخفاء استغلالها وذلك بأن تنصب نفسها مدافعاً عن المصلحة العامة. فالبيروقراطية في الواقع من وجهة نظر ماركس أداة الدولة للإخضاع والتحكم في سائر الطبقات الأخرى.

كما يرى ماركس أن البيروقراطية لا ترتبط عضوياً بالمجتمع ولا بالإنتاج حيث يصبح همها الوحيد هو المحافظة على الأوضاع القائمة لصالح الطبقة المسيطرة؛ وبذلك يرى ماركس أن البيروقراطية كيان غريب عن الإنتاج لأنها لا تعبر عن المنتجين ومصالحهم حيث تبتعد عن العاملين خاصة في الطبقات الدنيا.

3/ ظهور التنظيمات البيروقراطية يؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب:

يرى ماركس أنه كلما كبر وتعقد التنظيم البيروقراطي كلما أصبح كابوس على الفرد وعلى الطبقات الأخرى من خلال ما يتم فيه من تسلسل رئاسي وتنافس على السلطة وهذا ما يؤدي إلى الاغتراب وهو الشعور بعدم الانتماء.

4/ ظهور المجتمع اللاطبقي سيؤدي إلى اختفاء الدولة وأجهزتها البيروقراطية: وذلك من خلال قيام الشيوعية عن طريق ثورة العمال حيث تتلاشى الدولة وأجهزتها البيروقراطية وإن وجدت ستمثل إرادة الطبقة العاملة.

**أوجه الضعف في فكر ماركس البيروقراطي** (الانتقادات)

* التأكيد على وجود الاغتراب في المجتمعات الصناعية الماركسية.
* اعتقاد ماركس باختفاء الدولة وأجهزتها البيروقراطية بالرغم من وجودها في المجتمعات الشيوعية اليوم.
* لا تزال التنظيمات البيروقراطية تمثل إرادة الدولة وليس الطبقات العاملة كما يعتقد ماركس.
* استحالة تصور مجتمع بدون جهاز إداري ينظم أمور الأفراد في المجتمع.

**البيروقراطية عند روبرت ميشيلز**

* يرى روبرت ميشيلز أن نمو البيروقراطية في العصر الحديث أدى إلى سيطرة الصفوة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقليل المشاركة الجماعية وبالتالي تنتفي الديمقراطية في اتخاذ القرار التنظيمي.
* يقصد بالبيروقراطية الحديثة الأجهزة الإدارية التي ظهرت في المجتمع الإنساني قبل الحرب العالمية الثانية خاصة في أوروبا.
* كما يرى ميشيلز أن البيروقراطية نظام مغلق من الكوادر يتكون من أشخاص يطمحون للسلطة في بيروقراطية الطبقة العاملة ، وبدون قصد تزداد الهوة التي تفصل بين القادة والقاعدة الشعبية من العمال وبالتالي يتجه التنظيم البيروقراطي إلى ما يسمى بحكم الأقلية.
* يرى ميشيلز أنه نتيجة لحكم الأقلية فإن كل تنظيم يصبح مقسم إلى أقلية من المدراء وأغلبية من الذين يدارون؛ وبذلك يصبح العمل بيروقراطي وليس ديمقراطي. وبذلك تنتهي الديمقراطية ببداية ظهور القادة المحترفين.
* كما يرى ميشيلز أنه من الصعب تحقيق المشاركة الداخلية في التنظيمات الكبيرة حتى وإن كانت ترفع شعارات الديمقراطية لعدم مشاركة جميع الأعضاء وظهور الصفوة الإدارية.

**نمو البيروقراطية عند روبرت ميشيلز**

**نمو البيروقراطية عند روبرت ميشيلز**

* يرى ميشيلز أن بداية ظهور القادة المحترفين هو بداية اضمحلال الديمقراطية.
* كما يرى بأن السبب الرئيسي لحكم الأقلية هو الضرورة الفنية للقيادة والتي قد لا تكون موجودة لدى الأغلبية.

**الصفات اللازمة للقيادة من وجهة نظر ميشيلز**

1/ أهمية الخطابة وفن الكلام من حيث جمال الصوت وقوته حتى يتمكن القائد من جذب المرؤوسين .

2/ قوة الإرادة ليتمكن من تلبية احتياجات المرؤوسين.

3/ الاهتمام بالجوانب المعنوية للعاملين ليكون هناك انسجام بين القائد والمرؤوسين.

4/ كبر السن ليكون ملماً بكثير من الجوانب التي قد لا يدركها صغار السن خصوصاً إذا تعلق الأمر بالحياة السياسية.

5/ المعرفة العلمية والخبرة الفنية التي تدعم القائد في أداء عمله بإتقان .

**الصراعات التي يواجهها القادة من وجهة نظر ميشيلز**

هناك اتجاهان من الصراعات يواجهها القادة من وجهة نظر ميشيلز:

1/ الصراع بين القادة والجماهير: وهو الصراع الذي يحدث بين القائد والجمهور، ويساعد هذا الصراع في الحد من رغبة بعض القادة المسيطرين نحو الديكتاتورية.

2/ الصراع بين القادة مع بعضهم البعض: وهوا لصراع الذي يتعرض له القائد الحالي في التنظيم مع قائد آخر يحاول أن يتولى منصب القائد الموجود حالياً في التنظيم بحيث تصبح سلطة القائد مهددة بسبب ظهور قادة جدد منافسين.

**(الاتجاه الإداري) نظرية اتخاذ القرارات والمظهر العقلي للسلوك**

تهتم النظريات الإدارية بكيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي يسير عليه في أداء أعماله وانجاز أهدافه بكفاءة وفعالية، ومن ثم فإن المبدأ الأساسي في هذا الصدد هو الاختيار بين البدائل المتاحة لكي يمكن مواجهة المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية.

ولا تمثل الكفاية الإدارية قاعدة إدارية بقدر ما تعتمد على ترشيد السلوك الفردي والجماعي في الاتجاه الذي يحقق أقصى إنجاز للأهداف بأدنى موارد.

* تعتمد الكفاءة الإدارية على عامل مهم هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم. فهناك قيود تحد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة، ومن الضروري أن يلجأ التنظيم الإداري إلى فرض هذه القيود كلي يستطيع تحقيق أهدافه.

يؤكد سيمون أن السلوك في التنظيمات الرسمية لا يمكن أن يكون خالي من الهدف أو ليس له دوافع، بل أنه سلوك غرضي في المحل الأول. وبطبيعة الحال فإن هذه الغرضية والوعي في تنسيق العلاقات هما اللذان يميزان التنظيمات الرسمية .

**يعتقد سيمون أن معالجة نظرية اتخاذ القرارات لفكرة الرشد تقرب بين وجهتي نظر مختلفتين:**

علم الاقتصاد: ترى أن الإنسان يمتلك درجة عالية من الرشد والمعقولية في سلوكه التنظيمي وقراراته من خلال اختياره من بين البدائل المتاحة أمامه.

علم النفس الاجتماعي: ترى أنه يتعذر على الإنسان أن يكون سلوكه التنظيمي رشيد بصفه مطلقه؛ حيث أن للإنسان دوافع ورغبات تحرك سلوكه وتدفعه إلى ممارسة السلوك غير الرشيد بحكم العاطفة.

* إذا كانت الإدارة الفعالة تقوم على عملية اتخاذ القرارات فإن ذلك يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف، لكن القرارات الإدارية شديدة التعقيد، كما أن هناك قيود مفروضة على مبلغ الرشد الذي يمكن تحقيقه في اتخاذ القرارات طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كامله، كما أن البدائل التي يتم الاختيار منها يتعذر حصرها بأسلوب عقلي خالص، وذلك ما يوضح أن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ قراراته. وهذا هو الشيء الوحيد الذي يقرب اتخاذ القرارات من الرشد.

يفترض النموذج الاقتصادي للرشد المطلق أن الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبقاً قائمة بالمقدمات الواقعية والقيمية، وهي المقدمات التي يعتمد عليها الفرد في اتخاذ القرارات في التنظيم:

1/ مقدمات واقعية: وهي قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي و أسلوب التفاعل بينها ,ويمكن إخضاعها للاختبار التجريبي للتحقق من صدقها تتمثل في الوسائل.

2/ مقدمات قيمية: وهي قضايا ذات طابع أخلاقي ولا يمكن اختبارها وتتمثل في الأهداف.

ويعتبر القرار الرشيد هو النتيجة الصحيحة التي نستخلصها من هاتين المقدمتين.

**بالرغم من وجود المقدمات القيمية والواقعية إلا أنها قد لا توجد على الواقع بشكل جاهز ليبني عليها الفرد قراراته، حيث أن هناك ثلاث صعوبات تفرض قيود على ممارسة السلوك الرشيد :**

1/ المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد بصورة إليه أداء الفرد وما يسبقه من قرارات .

2/ الضغوط التي تفرضها التنظيمات والتي تنشا عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي كتعارض قيم الفرد مع أهداف التنظيم.

3/ كمية المعرفة الأساسية وقدرة العقل على استيعابها وتطبيقها ومدى توافر قنوات للاتصال تيسر نقل المعلومات الأزمة لاتخاذ القرار.

**أنواع القرارات في التنظيمات**

* يميز الباحثون في علم اجتماع التنظيم بين نوعين أساسيين من أنواع القرارات بحسب طريقة اتخاذها:

1/ القرارات المبرمجة: هي قرارات مستمدة من القواعد والقوانين الخاصة بالتنظيم، ولا تحتاج إلى الوقت أو التفكير العميق ويتم اتخاذها بشكل سريع ومباشر بسبب الخبرة المتوافرة فهي قرارات روتينية ومتكررة مثل: الإجازات .

2/ القرارات غير المبرمجة: هي قرارات ناتجة عن مشكلات معقدة وعميقة وجديدة، ويحتاج القرار فيها إلى المزيد من التفكير والوقت وربما الدراسات والأبحاث، فهي قرارات صعبة لتشابكها مع عوامل متعددة، مثل إلغاء قسم معين داخل التنظيم أو إحداث آخر.

**معايير القرار الصحيح**

* هناك ثلاثة معايير رئيسية للقرار الصحيح:

1/ كفاءة الحل ونوعيته من حيث التكلفة، الوقت، الإنتاجية.

2/ قبول الأفراد العاملين للقرار المتخذ ودرجة رضاهم وحماسهم للتطبيق.

3/ كمية الوقت اللازمة لاتخاذ القرار.

**التنظيم كنسق اجتماعي**

**التعريف بالجماعات غير الرسمية في التنظيم**

* يقصد بالتنظيم غير الرسمي التنظيم الذي يرتب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي، أو الديني، أو مكان الإقامة الأصلي أو الحالي، أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخاصة، أو الهموم التي يعيشها العاملين.
* تسهم مجموعة من العوامل في تكوين الجماعات غير الرسمية منها: الحاجة إلى الحب والميل للاجتماع، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى السيطرة، الحاجة إلى التقدير وتوكيد الذات.

**مستويات الجماعات غير الرسمية في التنظيم**

* هناك خمسة مستويات للجماعات غير الرسمية في التنظيم:

1/ التنظيم الكلي غير الرسمي باعتباره نسقا من الجماعات المتشابكة.

2/ الجماعات الكبيرة التي تتخلل الأقسام و تؤلف بين أعضائها روابط خاصة كالموطن الأصلي.

3/ الجماعة الأولية التي تتكون على أساس عمل مشترك .

4/ جماعة من شخصين أو أكثر تكون العلاقة بينهم حميمة و يكون أعضائها في زمر

5/ الأفراد المنعزلون الذين نادرا ما يشاركون في أوجه النشاط الاجتماعي

**الصراع والتوافق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية**

* هناك اعتقاد سائد بأنه يوجد صراع مستمر بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي باعتبار أن التنظيم غير الرسمي قد يعيق الإنتاج وبأنه عشوائي يجب تحديده بعمليات رقابية لتتمكن الإدارة من التحكم في التنظيم بشكل عام.
* كما يوجد اعتقاد آخر بأن مسألة الصراع ليست قائمة بالضرورة في كل التنظيمات، فقد يسود التوافق بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي مما يساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه.

**القيادة في الجماعات غير الرسمية**

* تشير الدراسات التنظيمية إلى أن القائد غير الرسمي ينال احترام العاملين وتقديرهم أكثر من القائد الرسمي وذلك للأسباب التالية:

1/ عدم اهتمام القائد الرسمي بمشاكل العمال الاجتماعية.

2/ تصرف القائد الرسمي على أنه رئيس للمجموعة أكثر من أنه واحد منها.

3/ عدم مشاركة القائد الرسمي للعاملين في مسؤوليات العمل وعدم مشاركته لهم في مقترحات تطويرية للعمل واللجوء إلى العقوبة لأي بادرة سلبية.

* يشعر العمال بأن القائد غير الرسمي أقرب إليهم في مشاعره وأحاسيسه ويكون تفاعله معهم بشكل أفضل، ويتسم القائد غير الرسمي بالآتي:

1/ يرشد العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منهم ذلك.

2/ يهتم ويتفاعل مع العاملين داخل التنظيم وخارجه.

3/ تتسم قيادته بالديمقراطية.

4/ تتصف قراراته بشيء من ولاية الأمر وله القدرة على التأثير على أعضاء الجماعة.

**أهداف الجماعات غير الرسمية, وتأثيراتها:**

* يصعب تحديد أهداف الجماعات غير الرسمية لأنه لا يوجد أهداف محددة المعالم تسعى إليها الجماعة، كما أن أهداف الجماعات نسبية حيث تختلف باختلاف الزمن والظروف والمشكلات التي تتعرض لها.
* وبالرغم من أهداف الجماعات غير الرسمية غير واضحة تماماً إلا أن اهتمامات أعضائها وارتباطهم ببعض يؤثر في مسار التنظيم بشكل عام مما يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم ومن أهم تأثيراتها:

1/ تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل فالخطط الرسمية والسياسات لا تستطيع أن تواجه كل مشكلة في الموقف المتغير.

2/ تنير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام عمل المدير من خلال عملها معه حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لثقته بمن حوله.

3/ تمنح جماعات العمل الرضا والإشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية.

4/ السهولة والمرونة في قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.

5/ تعمل الجماعات غير الرسمية على متابعة خطوات العمل مما يجعل المدير يكون أكثر حذر في ممارسة سلطته.

6/ التكامل والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يرفع الإنتاجية.

/ المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يحقق الرضا والثقة.

8/ تخفيف الشعور بالرتابة والملل داخل التنظيم وزيادة الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملين بحسب المؤهلات والإمكانيات الموجودة عند فرد .

9/ تهيئة الفرصة لمعرفة دور الفرد الاجتماعي بحسب الحقوق والواجبات المرتبطة بكل مركز اجتماعي .وبالتالي تحديد مستويات الأداء فالإنتاج قد يرتفع أو ينخفض بحسب تأثير الجماعة غير الرسمية وإخضاع العاملين للضبط الاجتماعي من خلال التزام العاملين بمعايير الجماعة غير الرسمية .

* تستطيع الجماعات غير الرسمية التأثير في الأعضاء من ثلاث جوانب:

1/ تشكيل سلوك العامل من خلال ما يتعلمه منها من خبرات.

2/ تنميط سلوك العمال بمحافظتها على قدر من التماثل في سلوك أعضائها.

3/ تحقيق قدر من التمايز بين أعضاء الجماعة من خلال أدوارهم ومواقعهم.

**الأساليب المؤثرة في أعضاء الجماعات غير الرسمية**

/ المدعمات الاجتماعية من خلال ما توفره الجماعة من قبول أو رفض لسلوك أعضائها عن طريق أساليب الثواب والعقاب التي قد تعزز السلوكيات المرغوبة أو تصرف الفرد عن السلوكيات غير المرغوبة.

2/ التحكم في المعلومات المتاحة للعمال من خلال الخبرات التي تجتمع ليهم عن طريق جماعتهم.

3/ توفير نموذج للاقتداء والمحاكاة كالتصرف بطريقة معينة تجاه المشرف أو تجاه جماعة أخرى.

**القيم الاجتماعية والجماعات غير الرسمية**

* يسهم الترابط بين العناصر الأساسية لمنظومة القيم الاجتماعية في توضيح المعاني التي تنطوي عليها أشكال السلوك الاجتماعي في التنظيم، مما يجعل لهذا الترابط أثر ايجابي وفعال في منح الأفراد القدرة على التمييز بين أنماط السلوك الاجتماعي المرغوب وغير المرغوب.
* تقوم القيم الاجتماعية على احترام المواقع التي يشغلها الأعضاء في التنظيم، كاحترام الرئيس والمدير والعامل والمسن، كل منهم بحسب موقعه في التنظيم، وكلما احترم الفرد الآخرين بحسب مواقعهم الاجتماعية كلما تمثل القيم الاجتماعية في شخصه، على العكس فلكما كان مهملا لحقوق الآخرين واحترامهم بحسب المواقع التي يشغلونها كلما كان أقل تمثلا للقيم الاجتماعية. مع العلم بأنه هناك نسبية في القيم الاجتماعية وتغير حتى وإن كان بطئ .
* وبحكم تغير القيم الاجتماعية من وقت لآخر حتى وإن كان هذا التغير طفيفاً إلا أن هناك تفاوت بين القيم التقليدية والقيم الحديثة. وكثيرا ما يلاحظ أن هناك تأثير للقيم الاجتماعية على الأداء التنظيمي، فالمجتمع في المرحلة التقليدية يعزز قيم الارتباط القبلي والعشائري ويؤكد على أهمية القرابة قي توزيع المسؤوليات والأدوار بينما تؤكد قيم المجتمع الحديث على الكفاءة الشخصية، والمسؤولية الفردية، والمكانة المكتسبة، والعلاقات الرسمية.
* من العوامل المساهمة في ضعف الأداء التنظيمي في البلدان النامية:
* 1/ عدم قيام عملية التنظيم على أسس علمية.
* 2/ عدم تطبيق القواعد العلمية في الترقيات أو التعيين.
* 3/ التضخم الوظيفي في الوظائف الإدارية على حساب الفنية.
* 4/ عدم الاستقرار الوظيفي واستمرار التغيرات في الهيكل التنظيمي .
* 5/ النظر إلى مهمة التخطيط على أنها ثانوية وغير فعالة مما يضعف التخطيط والتنفيذ.

**الجماعات غير الرسمية والعلاقات التقليدية**

* تؤثر الجماعات غير الرسمية في كافة أشكال التنظيم، فالروابط التقليدية لا تزال تقيد حركة الأفراد حيث يمنح الأفراد مواقع إدارية تنظيمية لا يستحقونها بل تحتاج إلى كفاءات أفضل مما يعطل مبدأ تكافؤ الفرص في التنظيم وبالتالي يفقد الأفراد الثقة في الجدية والكفاءة وإتقان العمل طالما أنه يمكن الحصول على درجة عالية من خلال العلاقات التقليدية وهذا يعد عامل مهم في ضعف الإنتاج ومستوى الأداء التنظيمي.