



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مقرر مادة تنظيم حديث للمؤسسة
السداسي الثاني للأولى ماستر تنظيم
جمع و إعداد : الاستاذ محمدي عبد القادر

نظرية صنع القرار
طبيعة الحفصية وبيانية
المتينك

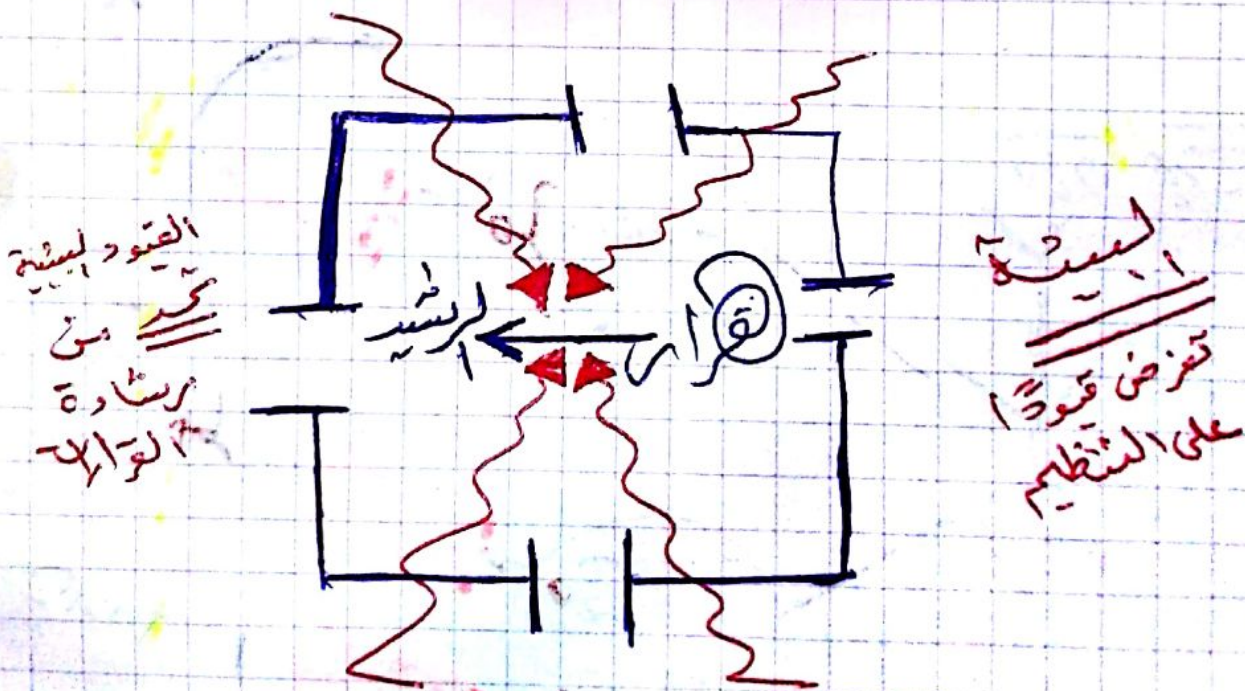
← ينصرف اهتمام علماء نظريات صنع القرار الى قضيتين أساسيتين

① طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار أو كونه لنظريته

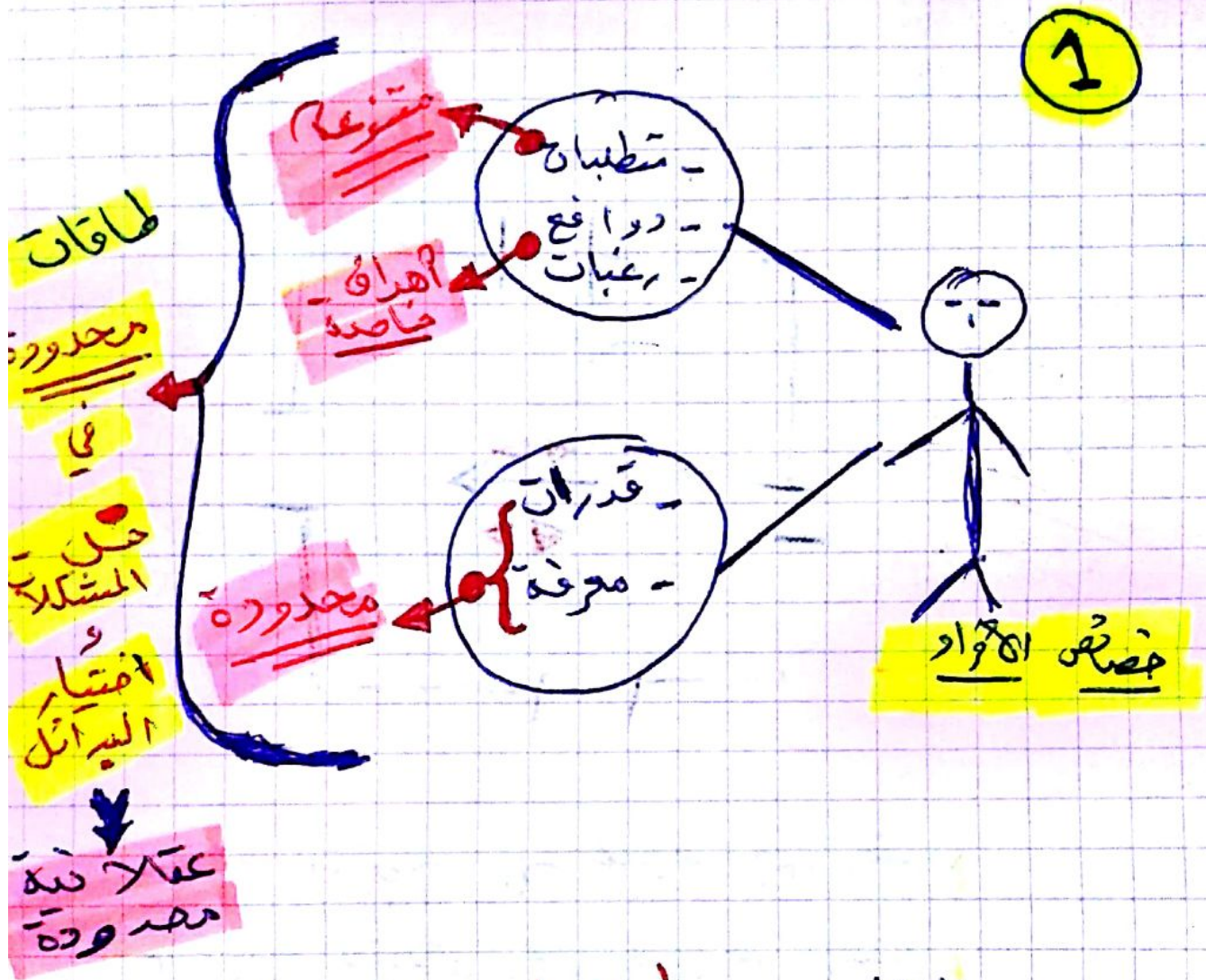
② روية التنظيم كسبقي مفتوح ، حيث تتغير

البيئة من صنع القرار الرشيدي

القيود التي يفرضها على التنظيم



الفرضية الأساسية لنظرية سايينز



← التنظيم هو امتداد لجمعية أفراد.

وطاقتها في اتخاذ القرار هي امتداد لطاقاتهم.

عقلانية محدودة

② إن عملية صنع القرار والقائمين بها
مثل أفضل المداخل لفهم وتحليل لتنظيم.

← يُقَدِّمُ سَائِمِينَ فكرة التوازن بين الحوافز

و مشاركة الفرد - كعضو - في التنظيم.

← التوازن يعتمد على معياري ذاتي (كدرجة رضا الفرد).

← عملية صنع القرار (لدى الفرد) يعتمد على :

المعطيات القيمة

المعطيات الكمبريقية

ترتبط بالاهداف

ترتبط بالوسائل

← يرى سائمين أن السناد الهرمي للسلطة

يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات

الكمبريقية ، التي لا تكون متاحة بشكل

مسيق أمام الفرد لصنع قراراته .

تعليق على السناد الهرمي للسلطة
يعتمد على كمبريقية
القرارات
(بعضها هرمي)

لكن أشياء يبتغى الفرد عن تلك المعطيات يوافق بقيود

صنفا سائمين في ثلاث فئات :

قيود إحصائية

قيود آلية

قيود معرفية
عملية

قيود / (يصل على إعطيات كما يرى يقين)

قيود

معرفة وعقلية

القدرة العقلية
للفرد في
استيعاب
المعلومات
الناجمة
وتطبيقها

تحصيل الفرد

قيود إحصائية

حيث توجد
إقتناعات
تحد من سهولة
المعلومات

تعلقت
بالبيروتراطية

حيث المعلومة كما سلطه
تتركز في أعلى

قيود آليات

الدوافع للاستجابة
العادات
الممارسات

تحصيل الفرد

يرى سكلان و أن البنية الرسمية للنظيم تجعل
وسائل المستوى الأعلى تصبح
أهدافاً للمستويات الأدنى

مثل النسق (إيج إيفني) =

جوان وودوارد

يتم القول ان علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني قد انطلقوا من مقولات نظرية النسق الاجتماعي.

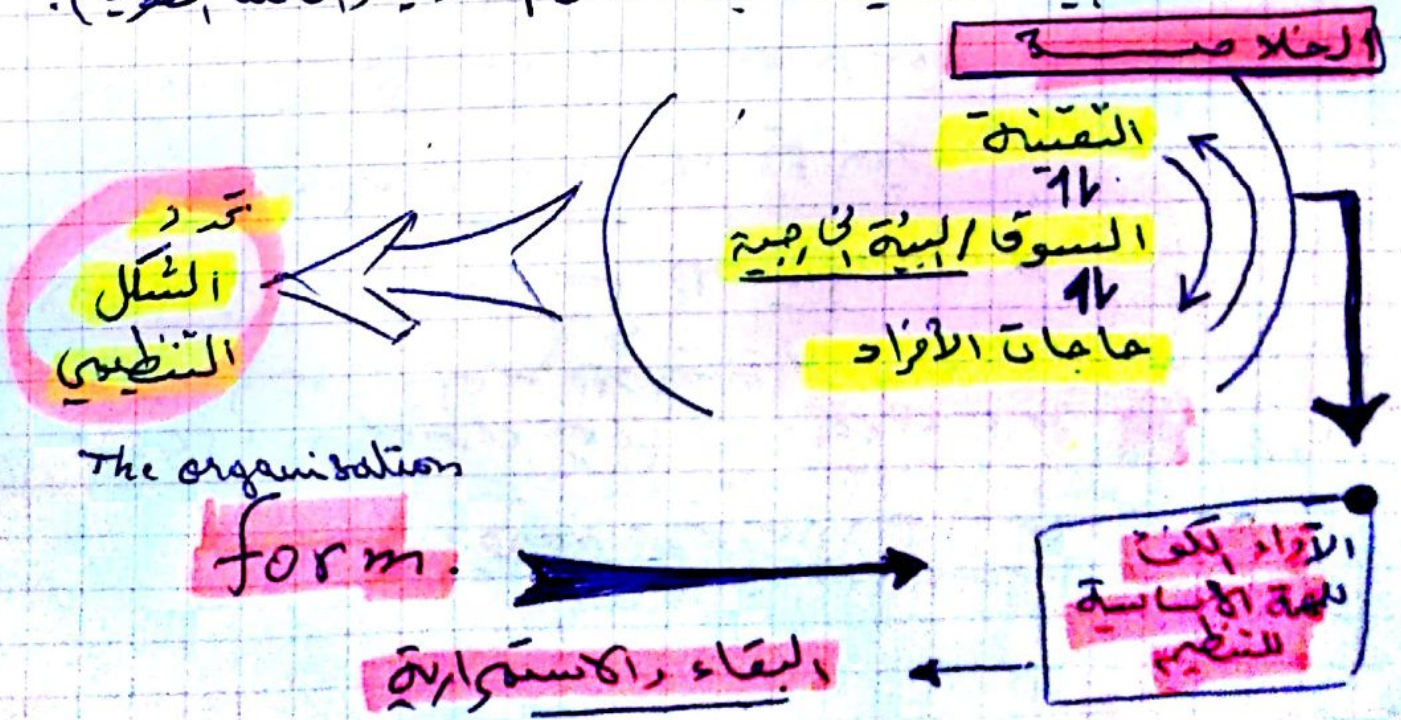
الفرضية الأساسية ~

1) الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم فقط بل وفخارضا، لذا يجب تحقيق التوازن بين البيئتين (الداخلية والخارجية) بما يحقق للفرد الامساك بالرضا والخصب.

2) تمثل مقولة إنجاز المهمة الأساسية للتنظيم الفرضية الأساسية الثانية التي يجب ان تستخدم من أجلها المكونات التقنية الاجتماعية للنسق الكلي (التنظيم)

3) يقوم النسق الاج إيفني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في أداء الكلي للمهمة الاجتماعية للتنظيم. ما قبل تدور من الداخل بين أفراد المجموعة الذين يجمعهم هيكل واحد.

4) تشبيه التنظيم بالكتان العصبية (بمثلة عضوية).



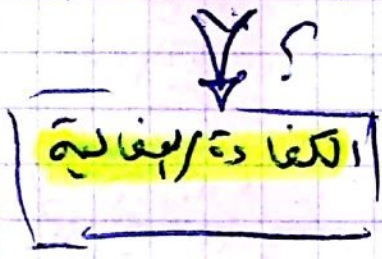
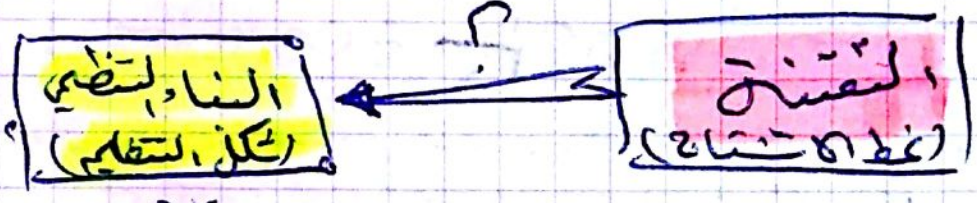
في أهم الدراسات الميدانية العالمية للدخول الانتاج الاجتماعي - تقنية

1 جوان دوراد و أجري دراسته عام 1953
في مصنع بريطانيا على مرحلتين من مسح

← وقد ركزت على التقنية في الإنتاج

و أثرها في الأبنية التنظيمية

وتعدي هذا الأثر إلى الكفاءة وفعالية

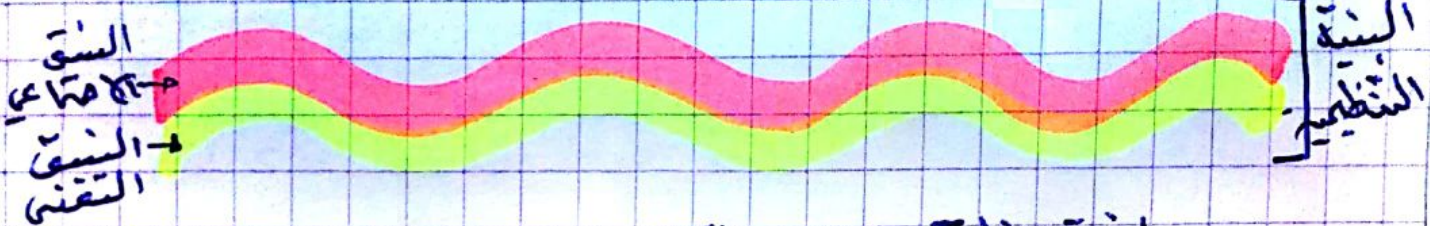


أهم النتائج


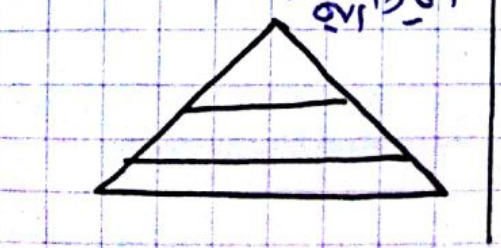
- 1) تقنية (نظم الانتاج) حدد نطاق الاشتراك (النظام) بناء على تقنيته ونظم الاشراف
- 2) نجاح اتقاده التنظيم يكون عدي ملاءمة لبناء التنظيمي (نطاق الاشراف) مع تقنية مستفيدة في الانتاج (نظم الانتاج)
- 3) كشفت نتائج الدراسة عن تقسيم القوى العاملة في نظم الانتاج بالقطعة والمكرر الى جماعات عمل صغيرة وتنتج لذلك كانت العلاقات بين أفراد كل جماعة و مشرفها علاقات مباشرة وغير رسمية و أكثر منها في نظام الانتاج الكبير (الواحد)

نظم تقنيته ونظم الاشراف
نظم تقنيته ونظم الاشراف
نظم تقنيته ونظم الاشراف
نظم تقنيته ونظم الاشراف

⑤ البيئة التنظيمية عبارة عن نسق منظم من مدعيرين متديين متديين اهتري - تقني بحيث يصعب تحليل اهرما رعتي الاخر اذا ما الهدف دراسة انتاج الامتصاد والتنظيم



السوق الاج ← علاقات الرؤساء بالمرؤسين (نطاق اشراف / اسمية)
 السوق الفني ← نمط الانتاج (بالقطعة / مقكروا / وغير...)

نمط الإنتاج بالقطعة	نمط الإنتاج المتكرر	نمط الإنتاج الوفي	السوق التقني
<ul style="list-style-type: none"> • صناعة ليو اهر • الأفلام 	<ul style="list-style-type: none"> • صناعة مركبات البنزين 	<ul style="list-style-type: none"> • مثل تكرير النفط • الصناعة الكيماوية 	<ul style="list-style-type: none"> • أمثلة
<p>العمال المهرة كثر (العمال المتخصصين في اختيار) ←</p>			<ul style="list-style-type: none"> • العمال المتديين كثر
<ul style="list-style-type: none"> • في جماعات صغيرة 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل • طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين متبادلة وعبر رسمية 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل في شكل هرمي (بيروقراطي) • طبيعة العلاقات عبر بطرة ورسمية 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل في شكل
<ul style="list-style-type: none"> • نطاق الإشراف؟ واسع 	<ul style="list-style-type: none"> • نطاق الإشراف؟ كل سعك (من ←) (لكنه واسع نوعاً ما) 	<ul style="list-style-type: none"> • نطاق الإشراف ضيق 	<ul style="list-style-type: none"> • السوق الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> • إرضاف مستويان 	<ul style="list-style-type: none"> • مستويان 	<ul style="list-style-type: none"> • مستويان 	

1960

بيرترستوكس

شما كان هدف دراسة جوان وودوارد قام بيرترستوكس
ستوكس على الاجتماع الصناعي البريطاني ، بدراسة
كشفيه للممارسات الإدارية في عشرين شركة صناعية
بريطانية روعي في اختيارها ان تكون في بيئات

صناعية متباينة

- صنعة (غير مستقرة)

البراهسترا

- صنعة

تم اختيار عشرين شركة تعمل في مجالات متباينة

تحت صناعات الحريم (٥٨)

صناعة إلكترونية (٥١)

← أهم نتائج دراسة بيرز "ستوك" 2

① كلما كانت البيئة الخارجية أكثر استقراة
تكون البيئة التنظيمية أكثر اتصافاً بالقواعد الرسمية
والروتينية في الإدارة .

— كما يكون نطاق، لا شرايط محددة (وضيقاً) .

— يتم وضع القرارات في أعلى المستويات الإدارية
داخل التنظيم الهرمي للسلطة ، وهذا الشكل
من الأسباق الإدارية سماه بيرز "ستوك"
"بالخروج الآلي" .

② من جهة أخرى ، كلما كانت البيئة الخارجية

أكثر ديناميكية ، قل الاتصاف بالقواعد الرسمية ،

و اتسع نطاق، لا شرايط، ويزداد المشاركة

في صنع القرارات في كل المستويات .

هذا النموذج سماه " الخروج العضوي" .

③ البيئة الخارجية لها أثرها الواضح على

التغيرات التنظيمية (البيئة التنظيمية)

التنظيم الهرمي للسلطة وهذا الشكل من الأنساق الإدارية، أطلق عليه بيرنز وستوكر النموذج الآلي Mechanic Model.

٢- من جهة أخرى، كلما كانت البيئة الخارجية أكثر دينامية، قل الاهتمام بالأساليب والإجراءات الرسمية، واتسع نطاق الضبط الإشرافي، كما يتم المشاركة في صنع القرارات عند معظم المستويات الإدارية. وهذا الشكل من الأنساق الإدارية أطلق عليه بيرنز وستوكر "النموذج العضوي" "Organic Model" (Lowrence and Lorsch, 1969: 15 & Silverman, 1971: 114).

٣- يرتبط بالاستخلاصين السابقين، استخلاص مهم مفاده أن التأكد من المعلومات حول الأحداث في البيئة الخارجية يمثل بعداً مهماً يؤثر على المتغيرات التنظيمية.

خصائص النموذجين الآلي والعضوي للتنظيم الرسمي:

يعتبر النموذجان أشبه بوجهين لعملة واحدة، هي الشكل الرسمي للتنظيم كما يمثلان حالتين متناقضتين له بحيث يقع كل منهما عند نهاية طرفي المتصل، ومن ثم يبلغ التباعد بينهما أقصاه، وأن لكل نموذج خصائصه التي تميزه والتي تعكس حالة التنظيم الرسمي في علاقته بالبيئة الخارجية. وما تكون عليه من استقرار أو دينامية وتغير.

خصائص النموذج الآلي:

تعد خصائص النموذج الآلي ملائمة للظروف البيئية المستقرة، ويتصف هذا النموذج بالخصائص التالية (Burns and Stalker, 1972: 250, 251, Milne, 1970:61)

- ١- تقسيم المشكلات والمهام التنظيمية إلى أدوار متخصصة.
- ٢- قيام الفرد بالمهمة المكلف بها كما لو كانت جزءاً مستقلاً بعض الشيء عن المهمة الكلية للتنظيم.
- ٣- تتحمل بعض أفراد القمة داخل التنظيم مسؤولياته بشكل مركزي.
- ٤- التعرف الدقيق للحقوق والالتزامات في ارتباطها بكل دور وظيفي داخل التنظيم.
- ٥- يكون الاتصال رأسياً من الرئيس إلى المرؤوس.
- ٦- التحكم في عمليات وسلوكيات العمل بواسطة التعليمات والقرارات الصادرة من قبل الرؤساء في العمل.

٧- المحافظة على التداول الهرمي للتعليمات من خلال توفر جميع المعلومات حول الأوضاع برمتها لدي قيادة المنشأة.

٨- تصاف الإدارة ببنية هرمية مركبة تضم نطاقًا بسيطًا من الضبط، توفر المعلومات من خلال مرورها عبر مراحل تدقيق وتنقية حتي تصبح أكثر وضوحًا. وسريان القرارات والتعليمات من أعلي لأسفل خلال مستويات إدارية متتالية تتولي توضيح وتفصيل تلك القرارات وفق مقتضيات المهام عند كل مستوى إداري.

خصائص النموذج العضوي:

يعتبر النموذج العضوي ملائمًا للبيئات المتغيرة التي تفرز دومًا مشكلات أولاً بأول، وتتطلب أفعالاً لا تقبل التجزئة أو التوزيع الآلي من خلال الأدوار الوظيفية داخل البنية الهرمية للتنظيم. ويتصف النموذج العضوي بالخصائص التالية (Burns and Stalker, 1972: 251, 152):

- ١- قيام الأفراد بأداء مهامهم الخاصة على ضوء معرفتهم بالمهمة الكلية للتنظيم.
 - ٢- تحديد الواجبات والمسئوليات بواسطة التفاعل مع المشاركين في أداء المهمة.
 - ٣- تساؤل دور المسئولية في تحديد الحقوق والالتزامات والوسائل.
 - ٤- حدوث التفاعل رأسياً وأفقيًا بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم الرسمية. وتأخذ الاتصالات الشكل الأقرب للتشاور منها للأوامر.
 - ٥- تتألف قنوات الاتصال من المعلومات والنصائح أكثر من اشتغالها على تعليمات وأوامر.
 - ٦- تعدد المواقع المسئولة عن المعلومات والمعرفة، وبالتالي الشخصيات المؤثرة في القرارات بدلاً من تركيز المعلومات لدى الإدارة العليا للتنظيم (لامركزية في إتخاذ القرارات) (Lowernce and Lorsch, 1967: 188).
- إضافة للخصائص التي تميز أي من النموذجين على الآخر، يشير برنز وستوكر إلى عدد من الملاحظات منها ما يلي:
- ١- رغم أن النسق العضوي لا يتصف بالترج الهرمي للسلطة بمفهومها في النسق الآلي، فإنهما يتصفان بالترج، فالمناصب التنظيمية تتباين فيما بينها تبعاً لعوامل أساسية منها طول مدة الخبرة في العمل، وعدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل.

٢- اتصاف النموذجين بآليات صنع القرار إلا أن الاختلاف بينهما يتمثل في أن المتقلدين للمناصب الأعلى هم صناع القرار في النموذج الآلي، أما في النموذج العضوي، فيتولي اتخاذ القرار أكثر الأفراد معرفة ووعياً.

٣- اتصاف النموذجين بالقطبية. بمعنى وجود مراحل وسيطة بينهما يمكن أن تعكس الواقع التنظيمي. كما تتصف العلاقة بين النموذجين بالمرونة، فكما يصعب الفصل الصريح بين حالتَي الاستقرار النسبي والتغير النسبي يصعب الفصل بين النموذجين حيال مجال اهتمام بعينه (Burns and Stalker, 1972, 252-253).

يمثل إسهام بيرنز وستوكر للتنظيم الرسمي، إطاراً مرجعياً في تراث علم الاجتماع التنظيمي. إذ اهتم الكثير من علماء الاجتماع بالنموذجين الآلي والعضوي بخصائصهما البنائية. وأجريت دراسات إمبريقية أيدت نتائجها الفروض المشتقة من النموذجين. فمثلاً استخدمت وودوارد (١٩٦٥) خصائص النموذجين في تفسير نتائج دراستها على العلاقة بين التقنية والبنية التنظيمية. فعندما اختبرت الفروض التي صاغها كل من بيرنز وستوكر، أشارت وودوارد إلى أن النموذج العضوي كان ممثلاً بالصناعات التي تستخدم نمط الإنتاج الحرفي والمتكرر، بينما يتصف الشكل التنظيمي لنمط الإنتاج الكبير بخصائص النموذج الآلي. كما ذكرت وودوارد أن الوحدات الصناعية الناجحة داخل نمط الإنتاج الكبير تميل في بنائها الرسمي لخصائص النموذج العضوي (Woodward, 1972: 215-131).

استخدمت وودوارد خصائص البنية التنظيمية كمتغيرات معتمدة *Dependent Variables*، يمكن دراستها على مستوى الوحدة الفرعية داخل البنية التنظيمية. فعلي مستوى كل وحدة توجد مهام حيوية وبنية رسمية ذات تقسيم عمل يخدم أهدافها. وإن إختلاف المهام بين الوحدات المختلفة والتكامل فيما بينها يمثل المهمة الأساسية للبنية التنظيمية الكلية. بمعنى آخر تكون البنية التنظيمية هي محصلة الروابط البنائية للوحدات الداخلية للتنظيم.

وتمثلت الإضافة المهمة من جانب مدخل النسق الاجتماعي التقني لنظرية التنظيم فيما ناقشته وودوارد من تأثير التقنية في شكل البنية التنظيمية ومن ثم رفض الفرضية التي تصف خصائص البناء التنظيمي بالعمومية.

وكما أشرنا سابقاً - عندما قسمت وودوارد أنساق الإنتاج إلى ثلاثة أنماط رئيسية كشفت عن أن كل نمط منها يتصف بخصائص بنائية تميزه عن النمط الأخر. وكان هذا الاتجاه من جانب وودوارد لدراسة المحددات التنظيمية دافعاً

الفاعلية التنظيمية

بعض التعريفات

① بيرنارد: "الفاعلية هي تحقيق الهدف المحدد". (1938)

② إيتزوي: "الفاعلية هي النجاح في تحقق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية". (1964).

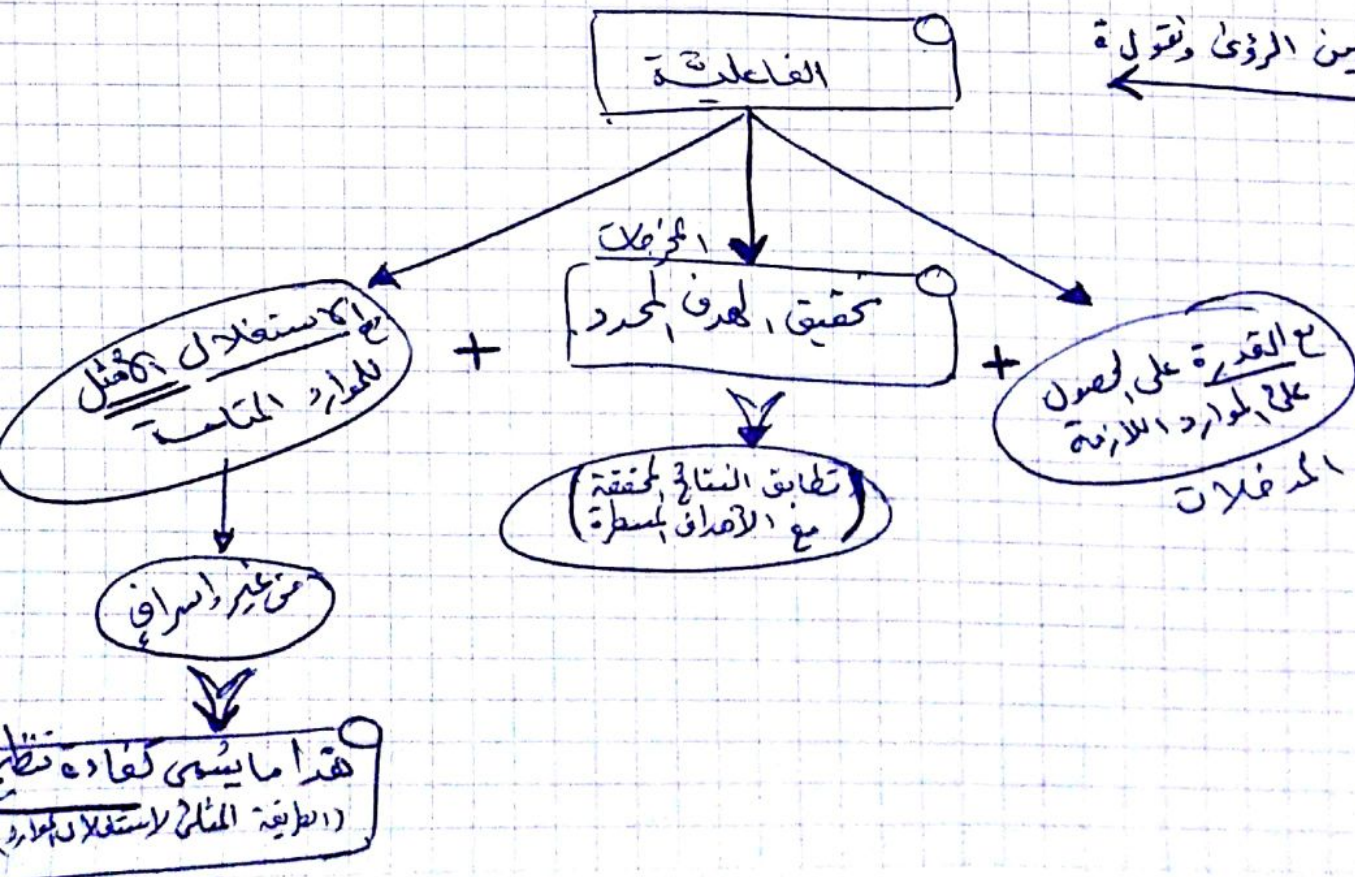
③ كاتز و روبرت: "الفاعلية هي القدرة المنظمة على الحصول

على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها". (1986).

④ اعتماد علام: "الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها،

والاستفادة بما إمكاناتها البشرية والمادية (الداخلية والخارجية)، ومن خبراتها السابقة (السلبية والإيجابية)". (2013).

جمع بين الرؤى وتقول



- الفاعلية تتعلق بالنتائج المحققة ، أما الكفاءة فتتعلق بطريقة تحقيق النتائج -
- قد تكون منظمة فاعلة لكنها غير كفؤة = تحقق أهدافها ولكن مع إضاعة -
- ← وهذا يقلل إمكانية البقاء للمنظمة -
- ← من هنا يمكن أن نفرق بين الفاعلية والكفاءة (في المخطط السابق)
- الكفاءة جزء من الفاعلية) ونقول =
- الفاعلية هي إنجاز العمل الصحيح (وهي وجهة نظر فريق من العلماء)
- الكفاءة هي إنجاز العمل بشكل صحيح
- الأداء هو إنجاز العمل الصحيح بالشكل الصحيح

<p>الأداء</p> <p>Performance</p> <p>فعل الشيء <u>الصحيح</u></p> <p>بطريقة <u>صحيحة</u></p>	<p>الفاعلية</p> <p>Effectiveness</p> <p>فعل الشيء <u>الصحيح</u></p>	<p>الكفاءة</p> <p>Efficiency</p> <p>فعل الشيء <u>بشكل صحيح</u></p>
--	---	--

عبد الوهاب سويبي 2004 * الرعاية التنظيمية - تمديد الميثاق - ريتاس - إسكمان لومة ليداء
رسالة دكتوراه ، علم الأخصاء وفرع التشييد - جامعة الجزائر -

مداخل نظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية

• تتعدد المداخل لنظرية التي يمكن استعراضها لقياس الفاعلية التنظيمية في ضوء عدد من المعايير القياسية للفاعلية وعلى رأسها الأهداف .

• بعض المعايير القياسية :

① الجوانب الاقتصادية : العوائد ، التكاليف ، الاستثمارات ---

② الجوانب الانسانية : القيم ، الثقافة التنظيمية ، الاطلاق
الشعور بالملكية ، العواطف ، الجوائز ، التكيف ---

③ الجوانب الادارية والتنظيمية : الاداريون ، العمليات ، هيكل التنظيمية
المراقبة ، المرونة ---

④ الجوانب الاجتماعية : التفاعل بين المنظمات ، المجتمع ، المحيط ---

الزمان الاجتماعية

العلاقة الاجتماعية

الفرص الاجتماعية ---

← التودى التنوع في مفهوم المنظمات ، طبيعتها الى تنوع أكثر في نماذج

والمدخل المهمة بقياس الفاعلية ، كما تودى الى العديد من

المعوقات والمشكلات وان الارتباط بالفاعلية التنظيمية (Cameron & Wetten

← للإستزادة راجع المرجع أعلاه *

القيادة التنظيمية

ملخصه إبراهيم

(أ) مفهوم القيادة:

يرى فيدلر F. E. Fiedler^(١) أن القيادة هي «عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره».

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

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يتركز عليها مفهوم القيادة، وهي: أنها نشاط Activity، ويؤدي إلى التأثير Influence، ويتطلب التعاون Cooperation، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool^(٢).

ويميز «كعمول يونج» K. Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership 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. أما الرئاسة Headship، فتشير 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. ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرءوسيه وتعاونهم ما يجعله قائدا، مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم^(٣).

وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة، وذلك نظرا لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني، لا من القيم

(١) F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, N. Y. : McGraw Hill, 1967, pp. 362 - 363

(٢) D. Cartwright & A. Zander Group Dynamics, Research and Theory, N. Y: Harper & Row, Publishers, 1958, p. 565.

(٣) أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي، الاسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١، ص ٢٧٥ - ٢٧٧.

التقليدية، أو من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، من النوع الذي أطلق عليه «فبير» القيادة الملهمه أو الكاريزمية^(١).
(ب) أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات. فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي: القيادة الديمقراطية democratic، والقيادة الأوتوقراطية autocratic، والقيادة الفوضوية laissez-faire - وفي نمط القيادة الديمقراطية، نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها. وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع. كما أن هناك نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات. وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة، لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

أما النمط الثالث من أنماط القيادة، فهو النمط الذي يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية، حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات^(٢).

ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما: القيادة المتركزة حول العاملين Employee centered leadership، والقيادة المتركزة حول الإنتاج Production centered leadership. وفي النمط الأول من القيادة، يركز القائد اهتمامه حول العاملين، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفته

(١) على عبد البرازق حلس، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص ٣٠٢.

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ٢٤٩.

اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. وفي مقابل هذا النمط من القيادة، نجد أن هناك القيادة المتمركزة حول الإنتاج، حيث يركز القائد اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظر مرءوسيه لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل^(١).

وفي دراسة عن القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعاً لاختلاف أنماط القيادة، واختلاف أساليبها في الإشراف فقد تبين ارتفاع مستوى العمال في ظل القيادة الديمقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى الأوتوقراطية أو الفوضوية. كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى إنتاجية العمال في ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم في ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج^(٢).

(ج) نظريات القيادة:

يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل.

ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية. وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما: أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة. وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.

أما النظرية الموقفية، فترجع 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

(١) Rensis Likert, New Patterns of Management, N. Y. McGraw-Hill 1969, pp 5-25.

(٢) إبراهيم عبدالله حاسر الصويحي، القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع: دراسة حالة شركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية تحت إشراف المؤلف، ١٩٨٧، ص ١٠٧ - ١٠٨.

موقفية وتغير من موقف إلى آخر. وهذه النظرية أكثر انتشارا من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظرا لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة. وأخيرا نجد أن هناك نظرية التفاعل، التي تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي. أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما¹¹ ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشارا منهما.

ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمانة، أي أن هناك أشخاصا يولدون لكي يصبحوا قادة. أما نظرية القيادة المكتسبة، فتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها.

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة¹².

مفاهيم / المقاول - / المنشأة / الشركة / المؤسسة / المنظمة

* المقاول : مصطلح اقتصادي ، لا يستخدم في قانون ،
Entreprise.

غير واضح ، غير دقيقة - على الرغم من تداوليته

من تعاريفه أنه ، (المقاول) فاعل اقتصادي

ينتج مبيعات ولا يقدم خدمات مع أهل فاعلين آخرين

في سبيل الربح . (مقاوله = في مقابل نشاط اقتصادي)

ملاحظة : المطلقون للاقتصاديون هم الذين يادعون لفقارة

في السوق أكثر من تسييرها الداخلي ، ويصنفوا

حسب معايير عدة كالبحر ، الجغرافيا . . .

* الشركة = مصطلح قانوني ، ردهم المطلقون لقانونيون
Societe

بالإعداد القانوني للشركة ، - -

* المنشأة = مصطلح انجلوسكسوني ، غير متداول حالياً ،
firme.

استخدم بكثرة في الكتابات الكلاسيكية .

في سنوات 30 مع أهل تحليل أشكال

المنافسة في السوق وهو موجود عند

من عناصر تحليل ونامية السوق (ملاحظة)

عن سؤال : لماذا التنوع (القدرة) من المنافسة
راجح بسببه في السوق الفلانتية ؟

*** المؤسسة - institution**

مصطلح له علاقة بالهيئات الرسمية و مجموعة القواعد السوسية اقتصادية لبلد ما.

وهذا يحتاج تطورات تجارية متعددة توفيه وتحدد شروط المنح والاستشارة عن الموارد (على الصعيد الفردي أو الجماعي).

وعليه يمكن القول ان مصطلح المؤسسة يوظف أكثر في محيط (بيئة) المقاولات من توظيفه في المقاولات ذاتها.

المؤسسة البنكية، المؤسسة المالية، المؤسسة القانونية.

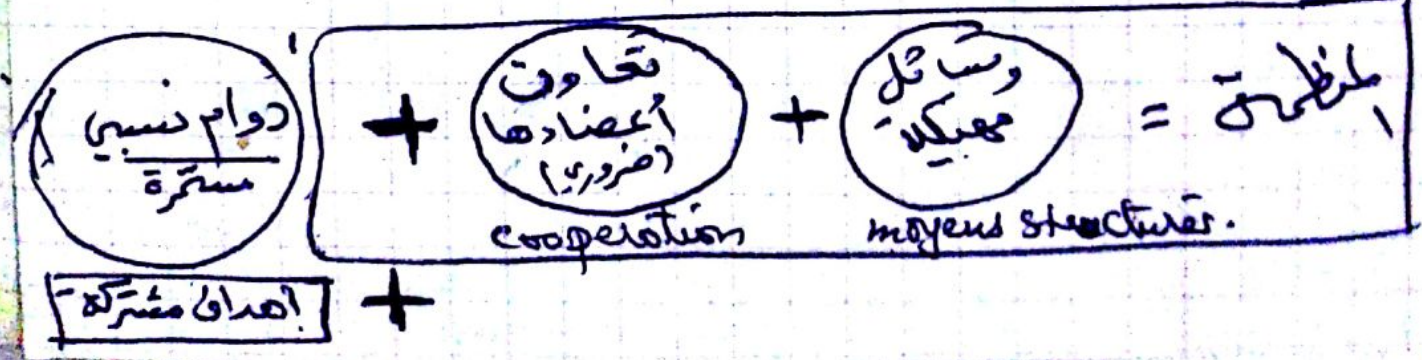
المقاولات إذ أن تعمل في إطار القواعد التي تفرضها المؤسسات (في بيئتها).

*** المنظمة - organisation**

هو المصطلح الأكثر ملاءمة للتفسير

لأنه يعبر عن البعد الداخلي للمنظمة وعن مهمتها الخارجية في نفس الوقت.

تُعرف "تأسيس" المنظمة هي مجموعة من الوسائل الهيكلية، تشكل وحدة مترابطة، هدفها معلومة، تعمل باستمرار لتصل إلى تحقيق أهداف مشتركة بين أعضائها.



رؤية عامة لنظرية سوسيلوجيا التعليم

- 1 مدخل كلاسيكية
- 2 المدخل العقلاني المطلق : فيبر ، تايلور
- 3 مدخل العلاقات الاجتماعية : هابز

3 المدخل المنطقي

4 مدخل حديثة :

- 1 باسوزا بيرتوت (الانسان كإلة)
- 2 إيموي آرست
- 3 هوانج غورد واد
- 4 تيرنز استوكر
- 5 هينتربرغ (تكييف البناء لتنظيم)

6 مدخل صنع القرار

7 هورن تشاريس (العقلانية المحدودة)

8 المدرسة الوظيفية ???

9 يمكن إدراج المدرسة الوظيفية ضمن المدخل المنطقي

3 مدخل القوة

- 1 روبرت ميشر (الأوليباركية)
- 2 آرثر ستيتسكومب (إثارة وحرارة)
- 3 كينيث يولدنج (الروية الشمولية لواقع الصراع في التنظيم)
- 4 ميشيل كوروزيه (المنطق المثالي للاستراتيجية وتواعد اللعب في صراع القوة)
- 5 يمكن إدراج أيتزبوني لأنه ذكر شريطاً للنظر بما يوافق أنماط السلطة والامتثال
- 6 يمكن إدراج فوكو لأنه تحدث عن السلطة والخطاب (ذكر نماذج من النظريات)
- 7 يمكن إدراج غوفمان أيضاً لأنه درس بعض المؤسسات الخاصة

8 المدخل الثقافي (من أوائل الرواد : بارسونز)

تسايسوليو
أوستي (ج)

أشهر المدخل في سوسيلوجيا التعليم

- 1 مدخل عقلاني (مطلق)
- 2 مدخل عقلاني (محدود)
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 مدخل اجتماعية