

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of Legal and Social Sciences

Issn: 2507-7333

Eissn: 1742-2676

مبادئ علم الاجتماع الإدارية

les principes de la sociologie de l'administration

the principles of the sociology of administration

د. محمد منادلي

Dr. Menadli mohamed

مخبر البحوث النفسية و الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية . جامعة المدية

University of Medea

menadli@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2019/05/23

تاريخ ارسال المقال: 2019/05/15

د. محمد منادلي

مبادئ علم الاجتماع الإدارة

الملخص:

نشهد اليوم عصر التقدم العلمي و التكنولوجيا ، و العولمة و التقدم الهائل الحاصل في قطاع الصناعة،الاتصالات و المعلوماتية و الأقمار الصناعية،الأمر الذي فرض علينا في حياتنا اليومية التخصص في المهام و الكفاءة في اليد العاملة و تأهيلها بشكل مستمر، مما نتج عنه تقدما متزايدا في كثير من الميادين العلمية و التكنولوجيا و الهندسية و الطبية و الكيميائية و الإلكترونية و غيرها، وكل هذا ما كان ليتحقق بدون إدارة تنظم تضمن التسيير الجيد داخل كل القطاعات ، و هي من صنعت الفارق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة حيث أن الدول المتقدمة تمتلك مؤسسات اجتماعية إدارية قوية قد ساهمت بشكل فعال في خلق التنمية والتطور على جميع الأصعدة و المجالات .

كما تهدف هذه الدراسة إلى أهمية علم الاجتماع الإدارة في الحقل المعرفي السوسيولوجي ، كما سنركز في هذه المقالة على الجانب النظري لمدارس الإدارة و تطورها ، و أهم مفكرها، و انعكاساتها على تطور التراث العلمي و أهمية الإدارة تتجلى في تطور المجتمعات و الأمم و دور الإدارة لنا في حياتنا اليومية ، حيث أصبحنا نعيش حياة و علاقات اجتماعية جد معقدة مما جعل دور الإدارة في المجتمعات لاسيما المتقدمة منها ضرورية لا يمكننا الاستغناء عنها .

الكلمات المفتاحية : علم الاجتماع ، الإدارة ، المدارس الكلاسيكية ، البيروقراطية ، العقلانية ، التنظيم الرسمي ، التنظيم الغير رسمي .

abstrait :

Nous vivons à l'ère de progrès scientifique, technologique, la mondialisation et le progrès énorme que connaissent certains secteurs comme l'industrie, la télécommunication, l'informatique et les satellites. Ce qui nous oblige de spécialiser dans les tâches et les performances des mains d'œuvre et dans leurs formations d'une façon continue. Cela contribue au progrès dans tant de domaines, scientifique, techno-géométrique, médical, chimique et électronique. Certes, ce progrès ne peut être concrétisé sans l'administration, d'où celle-ci fait l'écart entre les pays développés et les pays sous-développés, sachant que les pays développés disposent de fortes institutions sociales et administratives qui contribuent au développement dans tous les domaines.

Notre étude a pour but mettre en exergue l'importance de la sociologie, l'administration dans le champ cognitif sociologique. Dès lors ; nous nous appuyons sur le côté théorique des écoles de l'administration et leurs développements, leurs précurseurs et leurs impacts sur le développement du patrimoine scientifique et l'importance de l'administration sur notre vie quotidienne. Par ailleurs, notre relation sociale est très compliquée. C'est pourquoi, le rôle de l'administration est indispensable, notamment dans les pays développés

Les mots clés:

La sociologie, L'administration, L'école classique, La bureaucratie la rationalité, L'organisation formelle, L'organisation informelle.

1 مقدمة:

بعد الثورة الفكرية التي ظهرت في نهايات القرون الوسطى في أوروبا و ما ترتب عنها من إسهامات مفكري تلك الفترة من أمثال جون جاك روسو و جون دالومبير و قائلو قاللي و سان سيمون و مونييسكيو و غيرهم من المفكرين الذين كان لهم الفضل في تغيير الحياة الاجتماعية البائسة التي كان يعيشها أفراد المجتمعات الأوروبية، إلى الحياة المتحضرة و العصرية التي نعرفها اليوم، و هذه الأفكار كانت من الأسباب المباشرة في انتقال المجتمعات الأوروبية من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية و ما ترتب عنها من ظهور تغيرات جذرية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي ، و كل هذه العوامل قد ساهمت في تغيير التركيبة السكانية للمجتمع ، مما ساهم في تنامي ظهور المجتمعات الصناعية على حساب المجتمعات الزراعية ، و مع ظهور المدن بسبب المصانع ، أصبحت تعرف هذه التجمعات بالمجتمعات الحديثة لاحقا ، و مع ظهور آلة او المكنة أصبح السباق من أصحاب المصانع لاقتنائها و الحصول على مزاياها حيث كانت توفر الوقت و تزيد في الإنتاج و بالتالي مكاسب الأكبر مما جعل عجلة التطور والإنتاج تتسارع ، و في هذه الفترة عرف أصحاب المصانع العديد من المشاكل مع العنصر البشري داخل المصانع (التعب، كبح الإنتاج) ، و مع تطور المصانع و كبر حجم اليد العاملة فيها أصبحت عملية تسييرها من طرف مالكيها مهمة مستحيلة ، و هنا أصبح دور الإدارة امرا ملحا يفرض نفسه ف يالواقع التنظيمي ، الأمر الذي شجع العلماء و المختصين في الإدارة و التنظيم دخول العالم الصناعة و لبحث عن نظريات يمكنها ان تكون مرجعا في الإدارة و التسيير مثل المدرسة الكلاسيكية للإدارة فريديريك تايلور والنموذج البيروقراطي لماكس فيبر ، و بالتالي ظهور أول المدارس العلمية في الإدارة و التنظيم ، لضمان التسيير الجيد وفعاليتها و خصوصا مع زيادة التنافس هذه المنظمات. و تعبر النظريات التي سوف نقدمها في الدراسة عبارة التيار الفكري السوسولوجي المنظر للمنظمات الإدارية الحديثة.

و سنحاول في هذه الدراسة عرض أهم النظريات الإدارية و ربطها بنجاح هذا التراث النظري من مرافقة معظم المنظمات إلى تحقيق أهدافه و بالتالي تحقيق التطور و التقدم.

01- المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي : مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية و المدرسة البيروقراطية . و تسمى كذلك بالمدرسة التقليدية .

1- فريديريك تايلور (1856-1915):

تعتبر من المدارس التي سيطرت على الفكر التنظيمي لكونها أحدثت ثورة في عملية التنظيمات، يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبتكرة لفريديريك تايلور الذي أصبحت تعرف بحركة الإدارة العلمية نسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها، كما تعرف التايلورية باسم "الحركة و الزمن" نسبة إلى المبدأ الذي قامت عليه، وتسعى إلى تحقيقه.

وظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأدى إلى ظهورها عدة عوامل موضوعية منها: تطور الاقتصاد الأمريكي وحركة التصنيع وهبوط عدد المشتغلين بالزراعة، وقد ساعد على تطور الصناعة وكفاءة العاملين

فيها، وأدى التركيز على مشاكل الإنتاج إلى ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في شؤون الإدارة والتنظيم..... وكان من بينهم "فريدريك تايلور"، وقد جاءت هذه الحركة في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية وسياسية واقتصادية نوجزها في النقاط التالية:

- قلة الخبرة التنظيمية للمنظمات الصناعية.
 - تزايد التنظيمات الصناعية و تزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.
 - قلة الخبرة المهنية العمالة الصناعية، لانحدار اغلبها من أصول ريفية غير متعلمة.
 - المنافسة الاقتصادية الشديدة بين المنظمات التي كانت تتميز بها تلك المرحلة، وبعد الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمنظمات و ضعف العمل النقابي بصفة عامة.⁽¹⁾
- كما جاءت جهود هذه الحركة لتركز على ترشيد العمل الإنساني الإنتاجي و قد توصلت إلى وضع مجموعة من المبادئ من اجل التنظيم العلمي للعمل تتمثل في:

1. التوصيف الدقيق للحركة و حذف الحركات غير اللازمة.
2. التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.
3. الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط كمية الأجور بكمية الإنتاج
4. إن انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية في كافة الأعمال سيزترب عنه خسائر فادحة في المنظمة.
5. إن الكفاءة الإنتاجية تكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة الأساسية لرفع معدلات الإنتاج.
6. فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و تنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.
7. تحقيق التعاون بين العمال و الإدارة لانجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و السليمة.
8. استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث و التحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعباطية للقيام بذلك.

الاختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتفاهم للنشاط و تنمية قدراتهم.⁽²⁾

كما اعتمدت هذه النظرية على أربع محاور أساسية و هي كالتالي :

"-التقسيم الأفقى للعمل : الذي يعتمد على تجزئة العمل الذي يعتمد على التخصص في المهام و دراسة زمن تنفيذ مع ملاحظة دقيقة للأحسن طريقة للإنجاز.

- التقسيم العمودي للعمل : الذي يعتمد على التمييز الدقيق لمنفذين و مصممين العمل و هذه المقاربة تؤدي إلى الفصل بين أصحاب الياقات البيضاء و أصحاب الياقات الزرقاء ، بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"³.
- "نظام الأجر مقابل العمل: و يرتكز على العلاوات الإنتاجية في العمل و البحث على تطوير دافعية العامل للعمل لكي يقدم اقصى ما عنده من جهد .
- نظام مراقبة العمل: انطلاقا من مبدأ مراقبة أي حركة للعامل هذا يؤدي إلى وضع في المصنع رؤساء العمال المكلفين بالمراقبة."⁴

2- هنري فايول:

حاول فايول إيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن إن تحكّم و توجه العمل الإداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات.

" كما ركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل ، ووحدة السلطة ، و الانضباط و خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة ، و تعتبر هذه النظرية مكتملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية و افتقاد القدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارم و و الإشراف الدقيق ... و يري فايول بأن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة و تنسيق خطوات و مراحل التنفيذ ."⁵

كما وضع فايول أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ الإدارة، وهي ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين التصرف الإداري والأثر الناتج عن هذا التصرف مما جعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إداري معين، وهذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه.
- **السلطة:** ينبغي تزويد المديرين بحق إصدار الأوامر للعاملين كي يصبحوا قادرين على إنجاز المطلوب منهم.
- **الانضباط:** ينبغي على جميع العاملين بالمنظمة احترام القواعد و التعليمات التي تحكّم أعمال المنظمة.
- **وحدة الرئاسة:** يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمل ما من رئيس واحد (كان فايول يعتقد أن أكثر من رئيس واحد يؤدي إلى نوع من التضارب و التعارض).
- **وحدة التوجيه:** ينبغي أن توجه مجهودات العاملين و التنسيق بينها بواسطة مدبر واحد لتفادي ازدواجية السياسات والإجراءات.
- **الأولوية لمصلحة المنظمة:** من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين بالمصلحة العامة للمنظمة ككل.
- **المركزية:** إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية و زيادة هذا الدور يعني اللامركزية.
- **تدرج السلطة:** يمثل خط السلطة في المنظمة تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- **الترتيب:** إن الأفراد و مواد العمل ينبغي تواجدها في الزمان و المكان المناسبين، وبصفة خاصة يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **المساواة:** ينبغي إن يتعامل المديرين مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة وان تسود روح الصداقة بينهم.
- **الاستقرار:** إن ارتفاع معدل دورات العمل يؤثر سلبا على كفاءة المنظمة.
- **المبادأة:** ينبغي تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.
- **التعاون:** إن تنمية روح التعاون يحقق وحدة المنظمة⁶

إسهامات هنري فايول في علم الإدارة⁷ و تمثلت إسهاماته في معرفة المؤسسة المعنية بشكل رئيسي بالتنظيم مع دعم منطق التنظيم الإداري مع تحديد مختلف الوظائف التي تكون مفترضة في المنظمة و التي تتمثل عن طريق تركيبة دقيقة من خلال الهيكل التنظيمي و من جهة أخرى لقد أصر فايول على الدور المحدد للمدير أو القائد و هو الأداة الأساسية لتنسيق و الاندماج، و هو من دعاة التسيير الهرمي المستمد من الممارسات العسكرية :

- وحدة القيادة

-الإدارة الموجهة لتسيير العمال

- مبدأ التخصص حسب فايول هو ضمانات كفاءة هذا النمط الاستبدادي للإدارة⁷.

2- الاقترابات النظرية الإدارية

01- : المدرسة البيروقراطية

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبير (M.Weber)، الذي عاش خلال الفترة (1864-1920)، و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. و قد انبثق من تحليله مفهوم " البيروقراطية " (حكم المكتب) ، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة. "وقد إهتم فيبير بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على وجود الفرد و حرته .

فذهب إلى أن زيادة حدة تقسيم العمل قد أدت إلى انهيار شخصية العامل ، بالإضافة إلى ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات المختلفة التي أصبحت تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية⁸.

- خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبير :

1- " أن الأنشطة المختلفة التي تستهدف تحقيق أغراض البناء البيروقراطي تقسم و توزع على الأوضاع المختلفة في التنظيم في ضوء القواعد و القوانين أو التنظيمات الإدارية في التنظيم بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية و يدرك الموظف أن هذه الاختصاصات من واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها .

2- لا بد من أن يوجد قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية... و لاشك أن هذه القوانين و التعليمات تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ، كما تجعل العمليات مستمرة مهما حدث من تغييرات داخل التنظيم .

3- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات المناسبة عن طريق امتحانات خاصة و يستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون.

4- لكل وظيفة سلطة محددة و لكنها تختلف عن بعضها من ناحية و ترتب هذه الوظائف و ما لها من سلطات في الوظائف على شكل تسلسلي بعضها فوق بعض و يتخذ هذا التسلسل عادة شكلا هرميا .

5- تفصل البيروقراطية النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الأدوات و الأموال العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف .

6-تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً و ينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين⁹

كما يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.
- تدوين الأفعال، و القواعد و القرارات الإدارية.
- الفصل بين ملكية المؤسسة و إدارتها.
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.
- " البيروقراطية هي بناء اجتماعي ، لا يمكن تخطيه أو القضاء عليه ."¹⁰

أشكال التنظيم العقلاني البيروقراطي عند فيبر :

و تتمثل في العناصر التالية :

- 01- " إن أعضاء التنظيم البيروقراطي هم أحرار في حياتهم الشخصية و يخضعون للسلطة فقط المصاحبة لوظائفهم الرسمية.
- 02- الموظفون هم منظمون داخل السلم الهرمي للوظائف بشكل واضح و دقيق .
- 03- كل وظيفة تتطلب مؤهلات معينة .
- 04- كل الوظائف المشغولة تعتمد على علاقات تعاقدية مسبقة .
- 05 - الموظفون يتقاضون أجر ثابت و الأجر يعتمد على الترتيب في السلم الهرمي الوظيفي .
- 06- الموظف أو العامل يخضع للقوانين الصارمة أثناء عمله."¹¹

و لم يكن هدف فيبر صياغة مؤسسة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين . فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية ، لأنه حصل على موقعه و صلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار أو الترقية ، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء . و إذا كانت " البيروقراطية " تعني في يومنا الإجراءات الطويلة و الروتينية (الرتابة) و البطء في مسار العمل الإداري ، و تعقيداته غير المبررة و عدم الكفاءة ، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية ، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم و تأهيلهم بشكل سليم ، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة ، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية ، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

لقد انصب اهتمام فيبر على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد، و كان مولعا بدراسة تنظيم الجيش البروسي و الدولة البروسية، و بشخصية بسمارك و وليام الثاني، و استنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش و الدولة .

"و لقد عالج ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي، ولقد أثبت بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية و هي كالتالي

- 01-التخصص و تقسم العمل أساس الأداء الناجح الأعمال و الوظائف
- 02- التسلسل الهرمي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيهم
- 03- سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم
- 04- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة
- 05- اختيار العاملين و ترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل."¹²

- السلطة و أنواعها عند ماكس فيبر :

للسلطة أهمية كبيرة في النموذج البيروقراطي الذي وضعه فيبر و قد قسمها إلى ثلاثة أنواع و هي كالتالي :

- 1- السلطة الكاريزمية : التي تقوم على الولاء المطلق لشخص يمتلك القدرات في مجال معين سواء في الجانب الديني أو السياسي أو العسكري، مما يجعل الآخرين يفعلون ما يقرره نتيجة القناعة أو نتيجة النفوذ العاطفي

- 02-السلطة التقليدية : تستمد شرعيتها من الاعتقاد بقوة التقاليد و العادات و الأعراف أي أنها منحدره من الماضي .فقدسيته مدعمة بالبعد الزمني الطويل الذي وجدت من خلاله .
- 03- السلطة القانونية العقلانية حيث تقوم على أساس عقلي مصدر الاعتقاد في قواعد و معايير موضوعية غير شخصية تنطبق على كل أعضاء الجماعة رسميا من خلال المكانة و الأدوار المتعلقة بالتنظيم الإداري . و من ثم فطاعة الأفراد للقانون لا إلى السلطة المشرفة و كل ما في الأمر هو أنه يعطى الحق في إصدار الأوامر لإتباعها للذي يقبض على مقاليد السلطة الإشراف من اجل المحافظة على القوانين المبنية على النظام العقلاني¹³

02- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة الكلاسيكية

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة، و نشوء كل منهما بمعزل عن الأخرى، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها و تعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية و هي :

- تصرف الإنسان بشكل رشيد.
- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل.
- تتضمن الإدارة أساسا الفعاليات الرسمية للأفراد، و لا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم و سماتهم الشخصية.
- ضعف رغبة الأفراد في العمل، و بالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة.

- جدوى الحوافز الاقتصادية و الظروف المادية في رفع مستوى الأداء.

- تقسيم العمل.

- السلطة الرسمية.

لقد تعرضت مدرسة الإدارة الكلاسيكية لنقد شديد خلال السنوات الماضية، حمل لواء جيل جديد من الدارسين. و وجهة نظر هؤلاء أن النظرية التقليدية محدودة الجدوى في دراسة المؤسسة و فهمها و التعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها . فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصل به من تنسيق و تعاون و اتصالات و سلطة ، و قيم و اتجاهات و عادات و معتقدات و سلوك منطقي و غير منطقي... كل هذه هي التي تجعل للنظرية قيمة حقيقية، لأنها تأخذ في حساباتها الجوانب الاجتماعية و الإنسانية ، و الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في عمل و حياة المؤسسة .

و هكذا تعرضت الافتراضات الأساسية للنظرية الكلاسيكية في الإدارة للنقد و المراجعة من جانب دراستها، مؤكداً أن الافتراضات يجب أن تعزز أو تستبعد لتحل محلها النظريات الحديثة المؤسسة على الافتراضات الاجتماعية و السلوكية . و الأفكار الجديدة في هذا المضمار تنادي بضرورة اتجاه النظرية الحديثة في الإدارة للتركيز على العنصر البشري أكثر منه على المهام و الأعمال فيمنح المزيد لحركية (ديناميكية) عمل المؤسسات ، و اتخاذ القرارات ، و سلوك البشر ، بديلاً لاهتمامات النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل التنظيمية ، و المستويات و خطوات العمل و الضوابط و الأهداف الاقتصادية للإنتاج .

3- المدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية) في الإدارة

على الرغم من إهمال العديد من الكتاب و المنظرين الأوائل أو على الأقل إغفالهم لأهمية العنصر البشري في الإدارة، إلا أن بعض الأصوات نادى بأهمية هذا العنصر، على سبيل المثال فإن ماري باركر فوليت اعترفت بأهمية العنصر البشري، كذلك فإن هوجو مونستربرج (H.MUNSTERBERG) نشر كتاباً في سنة 1913 أصبح فيما بعد مصدراً رئيسياً لعلم النفس الصناعي بمفهومه المعاصر. رغم هذه المحاولات ، إلا أن البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية تتمثل في سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع " هاوثورن" (HAWTHORNE) بشركة " ويسترن إلكتريك" خلال السنوات (1923-1932) و التي تعرف باسم دراسات أو تجارب هاوثورن .

" و تمثلت أعمال إلتون مايو مع الباحثين في فرقته في الثلاثينات من القرن الماضي بتقديم شروحات على التمرد عن العمل المحدد، و تمثلت الملاحظات في أن العمل الاجتماعي للمؤسسات... يسمح للأفراد في العمل يبحثون عن الرضا النفسي لأسباب مختلفة أكثر من التحفيز المادي كما يعتقد النموذج العقلاني...."¹⁴

أولاً: تجارب هاوثورن

" تتكون دراسات " هاوثورن" من عدة تجارب عملية و لكن أشهرها تجربتين، في التجربة الأولى "تجربة الإضاءة" قام الباحثون بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين، مجموعة التجربة و مجموعة المراقبة، و قد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة،

و الهدف من ذلك هو تحديد أثر درجة الإضاءة على الإنتاجية، و كما هو متوقع، فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، و لكن الشيء غير المتوقع، و الذي سبب دهشة للدارسين، هو زيادة إنتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم عدم تغيير الإضاءة، و عندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدلات الإضاءة، فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة، و حدث نفس الشيء لمجموعة المراقبة. و أخيرا بدأت إنتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر."

في التجربة الرئيسية الثانية، قام الباحثون بتصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، "الدفع بالقطعة" و تم عزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم، و كانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، و كما حدث في التجربة الأولى، كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج و من يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط و مساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى، فإنهم يسخرون منه و يطلقون عليه اسم "المحراث"، بما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى و لو كان قادرا على تجاوزه.

إن النتائج غير المتوقعة للتجربتين أوصلت الباحثين إلى نتيجة مؤداها أن هناك قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين، على سبيل المثال فقد أرجع الباحثون السبب في ارتفاع إنتاجية العاملات في التجربة الأولى إلى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات، و التي كانت جديدة عليهم تماما. أما بالنسبة للتجربة الثانية، فإن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

ثانيا: العلاقات الإنسانية

لقد كانت دراسات "هاورثون" إيذانا بمولد فكر جديد تجاه العمال، هذا الفكر كما يتضح من الشكل رقم [1]، يركز على أهمية الفرد، فبينما أغفلت الأفكار السابقة دوره، نجد أن نموذج العلاقات الإنسانية يقول بأن الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة و دوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، و في أثناء قيام الفرد بالعمل، فإن متطلبات هذا العمل، و طريقة معاملة المشرف له، و عضوية الفرد في جماعته، و مستوى إشباعه لحاجته الاجتماعية مثل الحاجة إلى التواجد مع الآخرين و درجة قبولهم و حبهم له، كل ذلك يمثل في مجموعه مضمونا اجتماعيا يؤثر على استجابات الفرد و مستوى رضاه عن العمل، و من ثم مستوى أدائه.

و يعتبر إبراهيم ماسلو (A.MASLOW) من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية و رتبها على شكل تسلسل هرمي، و قد لاقت اهتماما واستحسانا من علماء النفس و خاصة في أوساط علماء النفس الإداري و تقسم هذه النظرية حاجات الإنسان إلى:

- الحاجات الفسيولوجية (البدنية، الجسمانية).

- حاجات الأمن و السلامة .

- الحاجات الاجتماعية.

- حاجات التقدير و الاحترام.

- حاجات إرضاء الذات.

و "نظرية إبراهام ماسلو هذه و التي تهدف لرفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية و البشرية و ذلك من خلال تحفيز العاملين المادي و المعنوي أصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الإدارية الحديثة، لأن الفرد لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تأمين حاجاته غير المشبعة لأن الحاجات المشبعة للفرد لا تشكل حافزا أبدا، و بما أن حاجات الفرد متتابعة و متسلسلة فإشباع حاجة يعني بروز أخرى بعدها لا بد من إشباعها.

كما أسهم في هذا الصدد أيضا **دوجلاس ماكروبيجور (D.MCGREGOR)** بتقديم ما يسمى بنظرية (X) و نظرية (Y) ، نظرية (X) تشير إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا و إلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرون في ممارسة نشاطاتهم و أعمالهم. أما نظرية (Y) الهدف منها هو التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها.¹⁵

ثالثا: الاتجاه السلوكي المعاصر

على الرغم من وجهة نظر العلاقات الإنسانية في صورتها المبكرة تبدو منطقية، إلا أنها تبدو ساذجة، علاوة على تبسيطها للمشكلة أكثر من اللازم، على سبيل المثال، فإن الزعم بأن الإدارة التي تستطيع جعل عاملها سعيدا تحصل على أعلى إنتاجية منهم، هذا الزعم لا يمكن قبوله على إطلاقه، لذلك فإن الاتجاه السلوكي في صورته المعاصرة يأخذ وجهة نظر أكثر تطورا، حيث يرى أن المظاهر الفردية و الاجتماعية يمكن أن تكون محددات لسلوك العاملين، كما يمكن أن تكون نتيجة له، على سبيل المثال فإن سلوك الأداء هو محصلة للعديد من المتغيرات مثل الدافعية و القدرة، و العوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة للأداء المرتفع، تؤثر سلبا أو إيجابا في دافعيتهم المستقبلية، و من ثم أدائهم المستقبلي للعمل، و عليه فبدلا من الإغراق في التبسيط و تقديم مبدأ " العامل السعيد" كحل ساذج للمشكلة، فإن الاتجاه السلوكي المعاصر يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيدا. و في الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق معدل عال من الفعالية في استخدام الموارد البشرية.

" و لا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع و القيادة و سلوك الجماعات و الاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين و تساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني و سلوك الجماعات، إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى و التي تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المؤسسة. كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية و ذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.¹⁶

4- الإدارة كتنظيم :

" باعتمادنا المنهج الذي وضعه ميشال كروزي نحن ننظر إذن ، إلى الإدارة على أنها تنظيم يمكن إخضاعه للتحليل المزدوج و المتكامل : الإستراتيجي و النسقي فالأفراد في الإدارة هم فاعلون لهم نظرتهم إلى التنظيم و إلى دوره ، مثلما أن إستراتيجيتهم الخاصة تجتمع مع الإستراتيجيات الفردية في التنظيم و تلتمس لتعطي إتجاها معينا للسلوك الفردي لكل فرد داخل الإدارة و ذلك في علاقته مع سلوك الإدارة كتنظيم . و حركية التنظيم التي يقيمها الأفراد تؤدي لإلى قيام علاقات داخلية محددة هي في الواقع خاضعة لرهانات معينة . ثم أن الإدارة تتعامل مع محيط تؤثر فيه باستمرار و بصفة مباشرة ، مثلما أنها تتأثر به بنفس الطريقة ، فالسلوك داخل النسق الإداري تحدده طبيعة العلاقات القائمة بين الافراد الذين يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق إستراتيجية الفردية ، لكن في علاقة مع إستراتيجية المؤسسة ، إلا ان هذا السلوك يتأثر كذلك بالمحيط الخارجي الذي بدوره يؤثر على النسق ليسلك سلوكا معينا و محدد و هو ما يعتبره في التحليل الإستراتيجي بالضغوط و الفرص الموجودة في المحيط الخارجي."¹⁷

5- : التنظيم الرسمي

-الاهتمام بدراسة التنظيم:

لا يمكن لأي دارس أو محلل للموضوعات - الاجتماعية-الاقتصادية-المختلفة والمتنوعة مثل: العمل، التنمية، التطور، الرفاهية الاجتماعية، وغيرها من المواضيع التي تصب في وعاء تقدم وتطور المجتمعات، من تخطي موضوع التنظيم الذي لا يمكن لأي فرد أو جماعة أو مجتمع من بلوغ أهدافه كاملة وبأقل تكليف وجهود ممكنة، ولأجل هذا فقد نشأ علم قائم بذاته سمي "علم اجتماع التنظيم" الذي يعني أساسا بتحليل ومناقشة مختلف الطرق والوسائل العلمية، وكذا المبادئ والقواعد التي يستند إليها أي تنظيم رشيد.

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كيانا اجتماعيا واقتصاديا يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناء على ذلك، فإن هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها جيدا وفقا لمعايير علمية مرسومة ومدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فان العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية، وتعبئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة. يمكن القول أن التنظيمات ليست اختراعا جديدا ابتدعه الإنسان الحديث فالتاريخ يحدثناعن الحضارات المختلفة التي أقامت تنظيمات مختلفة لتحقيق أهداف متباينة على أساسها تمكن الحكام من تدعيم حكمهم وفرض إرادتهم للقبض على مقاليد السلطة بسيطرتهم على هذه التنظيمات.

لكن في عصرنا الحالي نشهد تزايد العدد المهول لوجود التنظيمات وأصبحت أكبر حجما وأكثر تعقيدا، وأحسن فاعلية وكفاءة وعقلانية، ورغم ما قدمته وأسهمت به التنظيمات القديمة في بناء المجتمعات والحضارات في العصور القديمة والوسطى، إلا أنها أصبحت لا تتلاءم مع طبيعة التغيرات الهائلة التي طرأت مع بداية وتطور هذا العصر الذي يزداد تعقيدا بمرور الزمن، فمع ظهور الصناعة وتطور ازدهار وسائل المعرفة والتكنولوجيا، دعت الضرورة إلى بروز تنظيمات حديثة مركبة لتسهل في دفع عمليات التطور والتنمية والتحديث لتكون منسجمة ومتسقة مع

متطلبات العصر الحديث، كالتصنيع والتقدم التكنولوجي والتطور في وسائل الاتصال والمواصلات، وانعكاسات هذه الظواهر على نشوء وتطور التنظيمات الصناعية والتجارية والعلمية وفي كافة مجالات الحياة البشرية، وهذا ما تردد مجموعة من علماء الاجتماع الذين يعتقدون بأن سبب اختفاء المجتمعات القديمة يرجع بالأساس إلى أن تنظيماتها أصبحت لا تتوافق مع طبيعة التغيرات الصناعية والتكنولوجية ونتائجها على البناءات الاجتماعية بشكل عام ومن ثم دعت الضرورة إلى إنشاء تنظيمات حديثة تتناغم وتنسجم مع طبيعة هذه التغيرات المختلفة.

ويرتبط انتشار التنظيمات بالاختصاص في تقسيم العمل المتزايد في المجتمع، وكلما انتشر تقسيم العمل وزاد التخصص دقة، كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والتنسيق، وهكذا ففي النظام الصناعي الحديث يعتبر تنظيم سلسلة من المهام ضروري من أجل تنسيق عدد من العمليات المتخصصة، وبذلك أصبح من الضروري أن يمتلك بعض الأفراد السلطة لتوجيه وتنظيم نشاطات الآخرين وبذلك يتجه التخصص في تقسيم العمل دائما إلى خلق نوع من السلطة ونظام للقواعد والأحكام، ولهذا تختلف التنظيمات الاجتماعية عن الوحدات الاجتماعية، لأن التنظيمات الاجتماعية موجهة أساسا لتحقيق الأهداف الخاصة والواضحة فمثلا تنشأ المدارس وتعد لنقل المعرفة والمستشفيات لعلاج المرضى والمصانع لإنتاج السلع والخيرات المادية.⁽¹⁸⁾

- مفهوم التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ويسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرجة.⁽¹⁹⁾

3 عناصر التنظيم الرسمي:

يشمل التنظيم الرسمي على عدة عناصر أهمها ما يلي:

* العاملون على اختلاف أنواعهم والموارد البشرية.

* المعدات والآلات والمكائن وغيرها.

* المواد الداخلة في الإنتاج أو في تقديم الخدمة.

* المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون والخبرات والقدرات التي يتصف بها الإداريون.

* الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من أعلى إلى أسفل.

* انتقال المعلومات من أسفل إلى أعلى داخل المؤسسة بعد تكوينها.

* النظم والإجراءات أو الطرق والخطوات اللازمة لأداء الأعمال⁽²⁰⁾

4- مبررات التنظيم الرسمي:

لعل من المبررات الواضحة لعملية التنظيم الرسمي ما يلي:

* إن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد ومن ثم ينبغي تقسيمه حتى يتمكن عدة أشخاص من القيام به.

* يساعد التنظيم الرسمي على تقسيم العمل وتوزيعه على أعضاء الجماعة فتوزيع العمل يتطلب تقسيمه لأجزاء.

*الرغبة في الحصول على مزايا التخصص، وتقسيم العمل بحيث تتطلب مهمة ما مهارة متخصصة يتمتع بها المتخصص.
*يساعد التنظيم الرسمي على تحديد مسؤولية أداء العمل.²¹

5- المستويات الإدارية للتنظيم الرسمي:

أ/ الإدارة العليا:

يمثل هذا النوع قيمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات و الصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها.
ب/ الإدارة الوسطى:

يمثل هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارة العليا والتنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري ويضم هذا المستوى مدير الإدارة ومساعديه.
ج/ الإدارة التنفيذية:

يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري⁽²²⁾

6- أسس التنظيم الرسمي:

- يوضح فيير أهم العناصر التي تظهر وضع الموظف الإداري وعلاقاته الداخلية الوظيفية سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم الرسمي ككل، وهذه الأسس تكون كالآتي:
- يكون الفرد في حرية شخصية ولكن امتثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد اللاشخصية.
 - تكون علاقة التنظيم الرسمي بالفرد واضحة ومحددة المعالم وحسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.
 - كل موظف أو كل فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار.
 - يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.
 - يعامل الموظف كفرد.
 - يختار الموظف حسب أسس تصنيفية مميزة مثل: إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.
 - كل موظف يتقاضى راتبا محددًا حسب مكانته الاجتماعية.
 - يخضع ترتيب الموظفين مهنيًا طبقًا لنظام معين بالأقدمين أو الإنجاز أو كليهما.
 - العمل الوظيفي منفصل نهائيًا عن ملكية وسائل الإدارة والإنتاج والسيطرة.
 - يخضع الموظف بحذر لأسلوب ونظام العمل حسب القواعد الوظيفية المكتوبة.
 - أن يأخذ التنظيم الرسمي شكلا هرميا حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد وهو رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص.⁽²³⁾

5 مبادئ التنظيم الرسمي:**• مبدأ تسهيل تحقيق الذات:**

ليكون الأداء ذا فاعلية فإنه على المنظمة توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تضمن أداء الأعمال وتنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنة.

• مبدأ الفعالية في الأداء:

يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وبدون إسراف في الموارد المتاحة وبأقصى استغلال للقدرات الفردية الموجودة.

• مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة:

وهذا يعني أن تقوم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة.

• مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية:

نظرا لأن السلطة تعني الحق المكتسب من الوظيفة لممارسة العمل ونظرا لأن المسؤولية تعني أن لا يحاسب الشخص إلا على العمل المطلوب منه وفي إطار السلطة الممنوحة له.

• مبدأ المحاسبة الفردية:

إن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله، يجب أن تتم من قبل شخص واحد وهو رئيسه المباشر.

• مبدأ وحدة الأمر والتوجيه:

تعني أن الفرد يجب أن يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط وهو رئيسه المباشر.

• مبدأ النمو الوظيفي:

بمعنى أنه كلما زاد حجم العمل بالمنظمة كلما تطلب الأمر للاستعانة بشكل أكبر بالاستشاريين.

• مبدأ نطاق الإشراف:

يبني هذا المبدأ مفهومه حول فكرة أن قدرات المدير محدودة ولا يستطيعون بالتالي الإشراف والمتابعة على عدد كبير من المرؤوسين لا حدود له، وفي العادة فإن نطاق الإشراف يتأثر بطبيعة العمليات ومدى تعييدها أو سهولتها وأنواع المرؤوسين وقدراتهم التعليمية والتدريبية ويلاحظ أنه كلما كانت طبيعة العمليات صعبة ودقيقة كلما تطلب ذلك إشرافا ضيقا، أي يشرف المدير على عدد كبير من المرؤوسين.

• مبدأ التوازن الوظيفي:

أن توضح الحدود حيال توزيع الأعمال الوظيفية وحجم الوحدات والأقسام أو الإدارات.

مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين:

بمعنى أن يخضع عمل الاستشاريين للمبادئ التالية:

أن الاستشاريين الحق في تقديم النصيحة والاستشارة وليس فرضها.

أن عملهم يجب أن لا يحد من عمل التنفيذيين.

أن يستمع التنفيذيون لاستشارة ونصح الاستشاريين دون الالتزام أو الإكراه على الأخذ بهذه الاستشارة. أن يعبر الاستشاريون عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو تردد.

• مبدأ المرونة:

ويتضمن هذا المبدأ ضرورة التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف ملزمة للتغيير سواء داخلية أو خارجية.⁽²⁴⁾

8- أشكال التنظيم الرسمي:

يتطلب التنظيم الرسمي تصميم المنظمة على أساس بيروقراطي أو هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العليا إذ يركز هذا الشكل الهرمي على التخصص وتقييم العمل والتنسيق والاتصالات والعملية الرقابية... الخ، ويتضمن التنظيم الرسمي مجموعة من الأشكال تتمثل في:

• التنظيم العمودي:

نلاحظ في هذا الشكل من التنظيم أن العملية التشغيلية تتم وفق لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل، إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكبر من العمل بخارجه، بمعنى التفريغ لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واستعمال قناة واحدة.⁽²⁵⁾

• التنظيم الاستشاري:

يمكن الرجوع إلى هذا التنظيم أثناء أوقات الحاجة، ونظراً لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا، لأن ذلك يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة، والهدف من هذه الاستشارات هو الاستفسار عنها، كما يجب في هذا التنظيم ضرورة مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد وقد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الظروف لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحذر خوفاً من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم.

وتنطوي واجبات المساعد الاستشاري على كل أو بعض الواجبات التالية:

- تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة.

- تجميع الحقائق.

- تلخيص الحقائق وتفسيرها.

- التوصية بما يجب عمله.

- مناقشة الخطة المقترحة مع المديرين الآخرين للحصول على الموافقة وأسباب الرفض.

- إعداد الأوامر المكتوبة وغيرها من المستندات الضرورية لوضع الخطة.

• التنظيم الوظيفي:

لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بأن هناك تداخلاً بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين

الاستشاريين والتنفيذيين وذلك تجنباً للصراع و التضارب، وعلى هذا يجب أن تعطى للاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية تكون ضمن مصلحة المنظمة.

•التنظيم الرأسي:

تطلق عدة تسميات على هذا النوع من التنظيم منها: التنظيم التنفيذي، المباشر، العسكري، وذلك لاستخدامه في المنظمات العسكرية، ويتم في التنظيم تكوين خطة سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين، كما أن المرؤوسين لهم أيضا سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم، وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات، وبذلك تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل، ويسأل كل من رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه والتابعين له فقط.

-تنظيم اللجان:

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري بحيث نلاحظ تجمع مجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية، أي يساعدون على تقديم اقتراحاتهم واستشاراتهم بالإضافة إلى الدراسات المختلفة للإدارة العليا، بما فيها المستويات الإدارية الأخرى وذلك وفقا لتسلسل رسمي مما يساعد على الزيادة في مهارات الأفراد وقدراتهم وتنميتها.

•التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم الرسمي إذ أن هذا التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم ودخولهم في علاقات تبنى وفقا لمعايير وقيم وعادات وتقاليدها معينة والتي تفرض على سلوك الفرد الإذعان للجماعة وعلى هذا الأساس، فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما يظهر تعبيرا عن الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها ومن ثم فإن نجاح أي إدارة تقاس على أساس مدى إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في التنظيمات غير الرسمية تؤثر بها على إنتاجية العاملين وتحكم فيها. (26)

9- مزايا التنظيم الرسمي:

تدل التعريفات السابقة المتعددة على أنه الآلية التي تبقى الخطط بدونها مجرد تمنيات، ويمكن تلخيص أهم الفوائد التي يؤديها التنظيم الرسمي فيما يلي:

- تحديد أدوار العاملين بحيث يعرف كل موظف العمل المطلوب منه القيام به مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود، وهي مشكلة من أهم المشاكل في العمل وفي مختلف أنواع منظمات الأعمال.
- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم الرسمي بحيث يعرف كل موظف تبعيته الإدارية، ولا يمكن التقليل من قيمة الاهتمام بهذا الموضوع، ذلك لأن تحديد السلطات والصلاحيات يعتبر أحد أهم وسائل تقليل النزاعات أو الحد منها وضمان انسيابية العمل.
- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال، إذ أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول.

- يمكن التنظيم الرسمي من الاستفادة من مزايا التخصص، إذ يراعي هذا التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم وإلمامهم بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية.
- توازن السلطة والمسؤولية فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولياته ووجود مستويات محددة للاختصاصات.
- هذا التسلسل يحقق مبدأ للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فعاليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.⁽²⁷⁾

11- مشاكل عدم الالتزام بالتنظيم الرسمي:

• تداخل المسؤوليات:

- بمعنى وجود أكثر من فرد مسؤول عن نفس الوظيفة، ويؤدي تداخل المسؤوليات إلى حدوث نزاع بين الأفراد بالإضافة إلى ضعف علاقات العمل بين الأفراد فإذا ما حدث تداخل للمسؤوليات لوظيفة معينة، أي بمعنى إسناد مسؤولية الوظيفة إلى أكثر من فرد، فقد يحدث نتيجة لذلك الآثار التالية:
- أن يقوم كل فرد واحد بأداء العمل ويتناسى الآخر ذلك أو قد يفضل عدم القيام بالعمل.
- أن يقوم كل فرد بأداء نفس العمل أي تكرار الجهود وينتج عن ذلك انخفاض للروح المعنوية، هذا بالإضافة إلى احتمال قيام كل موظف بالتقليل من شأن العمل الذي قام به الآخر.
- عدم قيام أي فرد من الفردين بأداء العمل حيث ينتظر كل منهما أن يقوم الآخر بأدائه.
- قضاء أغلب وقت العمل في مناقشات واتفاقيات ومفاوضات من أجل تجزئة المسؤولية والحد من تكرار الجهود.

• فجوة المسؤولية:

- وتظهر هذه الحالة عندما يكون هناك أعمال أو أنشطة ضرورية معينة لم تدرج عن هذا الموقف عدم التزام أي فرد في التنظيم بأداء تلك الأنشطة.⁽²⁸⁾

6- التنظيم غير الرسمي:

- برزت فكرة التنظيم غير الرسمي بعد الدراسات التي قام بها مايو Mayo، إذ يتبع وجود أي تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي، والذي هو في النهاية تنظيم إجتماعي يتأثر أفراداه بعوامل واعتبارات وقيم يفرزها المجتمع الكبير الذي نشأ فيه هؤلاء الأفراد
- هذه النشأة تكون تلقائية نتيجة تواجد مجموعة من الأفراد في مكان واحد تربطهم المصالح المشتركة والاهتمامات المتشابهة، كما يبرز شخص أو أكثر لقيادة الجماعة بصفة تلقائية نتيجة قدرته على التأثير على الجماعة وليس بالاختيار كما يحدث في التنظيم الرسمي، كذلك العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية هي

علاقات شخصية، لكن العلاقات السائدة في التنظيمات الرسمية والتي تكون من خلال إجراءات مكتوبة أو مدونة وأعمال محددة، هذه العلاقات تتحول إلى سلطة تأثير على كل أفراد الجماعات وبالكيفية التي يمكن التأثير بها على التنظيم الرسمي في شكل سلوكيات معادية أو سلوكيات مساعدة.

بمعنى آخر تصبح مستويات أداء الأفراد متوقفة على مدى التلاؤم بين القوانين والإجراءات الرسمية والأنماط السلوكية التي يفرضها التنظيم غير الرسمي، بحيث يمكن للتنظيمات غير الرسمية من وضع مجموعة من الضوابط تحد من إنتاجية الأفراد المنتمين إليها وتتجلى أثارها فيما يلي²⁹:

- تحدد مقاييس للأداء تؤثر في سلوك الفرد كعضو في التنظيم غير الرسمي.
- تأثير قيم الجماعة و مبادئها في سلوك الفرد داخل المنظمة، ففي الكثير من الحالات يتبنى الفرد وجهة نظر الجماعة حتى وإن كانت تختلف عن وجهة نظره.

- القدرة على مواجهة أو مقاومة التغيير الذي يتم داخل المنظمة، وإعادة توزيع الوظائف مثلا عادة ما يواجه بالرفض، لأنه يقابله توزيع جديد للصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك التأثير في توازن التنظيمات غير الرسمية .

* كما أثبتت الدراسات أن الفرد في المنظمة لا يمكن أن يتحول إلى إنسان آلي ينفذ التعليمات دون تردد، بل إنه يتأثر بمجموعة من العوامل لا علاقة لها بالسلطة والمنظمة، وإنما يرتبط بالبيئة الذي يعيش فيه بمختلف مكوناته، بمعنى آخر تركز التنظيمات غير الرسمية على الإهتمام بالاعتبارات والدوافع الخاصة للفرد كمحرك لسلوكياته والتي تنبع تلقائيا من احتياجاته، مما يجعله يبادر بتصرفات معينة قد تخالف ما تنص عليه اللوائح والإجراءات الرسمية، وذلك لحماية مصالحه الخاصة التي تتعارض مع أهداف المؤسسة.

لذا فالتنظيمات غير الرسمية هي حقيقة يجب إقرارها وعلى التنظيمات الرسمية أن لا تقوم بمحاربتها أو تطويقها، وإنما محاولة فهمها بغرض توجيهها لخدمة الأهداف العامة للمنظمة، إذ يعتبر فيكتور تومسون "إن التنظيم الرسمي هو التنظيم المزيف بينما التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الطبيعي"³⁰.

وبصفة عامة يمكن تلخيص مزايا التنظيمات غير الرسمية فيما يلي :

- شباع الحاجات الاجتماعية للفرد، كالحاجة للانتماء والتي تعتبر كوسيلة في حد ذاتها لتحقيق أهداف أخرى.
- تدعيم الجماعة للفرد وتحويل كمصدر للحماية من الضغوطات التي يمكن أن تحدث. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني سلوكيات مساعدة تسمح بتحقيق تلك الأهداف المسطرة.
- تكييف اتجاهات ومواقف الفرد مع الجماعة بالشكل الذي يكون له التأثير الإيجابي على النتيجة العامة.

ثانيا: عناصر التنظيم غير الرسمي :

التنظيم غير الرسمي كغيره من التنظيمات الرسمية، يتكون من مجموعة من العناصر، والتي هي بمثابة مكونات لهذا التنظيم، فهي تعطيه شكله المتعارف عليه وتجسده على ما هو عليه، ورغم أن هذه العناصر قد لا تكون مادية أو ملموسة او حتى مكتوبة، الى أنها تكون وثيقة و متينة داخل هذا التنظيم وأيضا تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء، إضافة الى انها منظمة ومحددة.

عناصر التنظيم غير الرسمي:

1. الجماعات غير الرسمية: هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددًا لتحقيق أهداف مشتركة³¹.
2. القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون ويحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، كالسن والأقدمية، المهارات الفنية، بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائد واحدًا لها، كما قد تتخذ قادة متخلفين تبعًا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر، وبطبيعة الحال فإن القائد ونظيره ما يقدمه من خدمات للجماعة غير الرسمية، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.
3. وجود تنظيم: يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.
4. وجود قوانين: تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظيم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبين غيرهم من ناحية أخرى.
5. اتفاق الجماعة: اتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الأيديولوجيات، الأنماط..... الخ.
6. وجود نظام الاتصال: يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على إعلامهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتناسق الجماعة.

ثالثًا: وظائف التنظيم غير الرسمي:

للتنظيم غير الرسمي عدة وظائف نذكر أهمها:

أ - الوظائف النفسية:

إن استقرار الأفراد نفسيًا، لا يتحقق إلا إذا شعروا بانتمائهم إلى جماعة وأحسوا بأنهم أعضاء يؤدون وظيفة معينة داخل تلك الجماعة حتى يتحقق لديهم الاستقرار وفي هذا المجال فإن الاطمئنان والأمان عاملان أساسيان لدى العامل حتى يحافظ على توازنه النفسي، والإنسان كعامل من طبيعته أن يكون في حالة أمن نفسي متى كان مطمئنًا على صحته وعمله ومستقبله، وأولاده وحقوقه ومركزه الاجتماعي³².

وأكد القانون الأساسي العام للعمال الجزائري على ضرورة الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة الاقتصادية من كل الجوانب خاصة عند وضع بعض المواد، والتي منها ما ينص على "توفير الأمن والاستقرار للعامل في عمله، وكذلك توفير الوقاية وتحسين ظروف العمل... الخ"³³.

فالعامل إذا توفرت له هذه الشروط فإنه يشعر بانتمائه للمؤسسة مما يزيد على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب - الوظائف الاجتماعية:

إن وظيفة التنظيم غير الرسمي هي إضفاء الطابع الاجتماعي على السلوكات الإنسانية وتحديد الدور والمكانة والمنزلة التي يحتلها الفرد في هيكل التنظيم غير الرسمي، ومن هنا أن انتماء الأفراد إلى الجماعات يعود إلى حاجاتهم

الاجتماعية والنفسية، لذلك فإن من بين وظائف التنظيم غير الرسمي هو تحديد دور العاملين وتصنيف مراتبهم الاجتماعية ليست كما هي مقررة في الهيكل التنظيمي الرسمي بل كما يقررها التنظيم غير الرسمي. أما المكانة فهي المرتبة الاجتماعية التي يحضى بها عامل يشغل وظيفة معينة، وقد تكون رسمية يحددها التنظيم الرسمي بكل دقة، وقد تكون غير رسمية تحدها جماعة غير رسمية. هذه الجماعة قد تمنح مكانة عالية لبعض المهن، وتمنح مستوى أقل لمهن أخرى، وقد تفضي مكانة عالية على العاملين الذين يقللون من مستوى إنتاجهم عندما تتعارض أعضاء الجماعة غير الرسمية مع أهداف الإدارة³⁴.

وحسب عبد الباسط محمد حسن، هناك أربعة وظائف للتنظيم غير الرسمي نعرضها بصورة موجزة:

- 1 - تهيئة الفرصة للفرد التعرف على دوره الاجتماعي.
 - 2 - تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تنفيذ الإنتاج والحد منه إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة.
 - 3 - إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي لأن الجماعة غير الرسمية هي مصدر الضبط الاجتماعي وما على الفرد إلا الالتزام بمعاييرها وقيمها.
 - 4 - تحقيق الإتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم، وذلك عن طريق عمل الجماعة غير الرسمية التي تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاريع والإتجاهات وتبادلها بين الأفراد،
*فالإتصال والمشاركة يشعران الفرد بأن الجماعة في حاجة إليه³⁵.
- ومن هنا نصل إلى القول بأن الجماعة غير الرسمية هي المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يلتزم بمعايير وقيم الجماعة، والفرد الذي يخرج عن هذه القيم يعرض إلى العزل، فالضبط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها يؤدي إلى تماثل الأعضاء لقيم الجماعة...
- وإضافة إلى هذه الوظائف النفسية والاجتماعية هناك وظائف إيجابية وأخرى سلبية³⁶.

الوظائف الإيجابية:

- زيادة تماسك جماعة العمل، ويكون ذلك ناتج عن تكامل الأفراد الجماعة في الأهداف والعمل مما يقوى تضامنهم في مواجهة المشاكل الاجتماعية والمهنية.
- الرفع من المعنويات، ومؤشر رفع معنويات العمال هو رضاهم عن العمل والاستمرار في إنتاج خطط الإنتاج.

الوظائف السلبية:

- تعارض بين الأهداف الرسمية وغير الرسمية.
- كبح الإنتاج وهي عملية تدفع إلى التباطؤ في الإنتاج لعدم تحقيق أهداف الإدارة، وهذا يدفع إلى نشوء صراعات بين العمال والإدارة.
- الإضراب هو ظاهرة يعبر عن عدم الرضى عن شيء ما، ويدفع العمال إلى إيقاف العمل لتحقيق مطالبهم، فالإضراب من الوسائل الفعالة للتنظيم غير الرسمي من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى يستعملها التنظيم غير الرسمي لتحقيق مطالبه ورغباته كالتخريب وظاهرة الغياب، والصراع... الخ³⁷.

رابعاً: خصائص التنظيمات غير الرسمية:

الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة أو الشركة من جانب وبين الرؤساء والمؤوسين من جانب آخر هو أفضل بيئة لظهور التنظيمات غير الرسمية، ويعود ذلك لطبيعة البشر الذين يعملون عملاً متشابهاً أو مهنة واحدة، كما يتجنب الأفراد الشعور بالعزلة، بالإضافة إلى رغبتهم في الانتماء والرغبة في الشعور بالأمن والحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ فيتم تصحيحه دوت الإبلاغ عنه.

وللتنظيمات غير الرسمية عدة خصائص لعل أهمها أن هذا الشكل من العلاقات يمثل الرقابة الاجتماعية، وينشئ معايير سلوكية معينة، والتي تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة، وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب التنظيم الرسمي.

وتختلف وسائل تحليل ودراسة التنظيم غير الرسمي عن الرسمي، إذ يعتمد الأول على هيكل معقد للعلاقات بين الأشخاص وفروض تختلف جذرياً عن الرسمي، كما أنّ للتنظيم غير مركزٍ ونظمٍ اتصالٍ خاصة به لا تتصل بالضرورة بالنظم الرسمية.

وربما يكون من الغريب أن يكون للتنظيم الرسمي قيادة الرأي، وتنبع هذه القيادة من داخل المجموعة عن طريق الإقناع، وعن طريق النفوذ الذي منحه له المجموعة، ويتم الاهتمام بدراسة القائد غير الرسمي وتدور النقاشات حول: من هو القائد غير الرسمي، وطريقة تقلده هذا المنصب وخصائصه، وما يستطيع عمله لمساعدة المدير في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.

خامساً: فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي:

يلعب التنظيم غير الرسمي دوراً هاماً داخل المنظمة، ويتحدد دور هاذ التنظيم من خلال أعضائه وتوجيهاتهم نحو العمل والتنظيم بصفة عامة، ومع وجود مجموعة من الفوائد والايجابيات التي يقدمها التنظيم غير الرسمي، الى أن هذا لاينفي أن يلعب أيضاً دوراً سلبياً ومعيقاً قد يآثر في السير الحسن للمنظمة والعمل.

أ: فوائد التنظيم غير الرسمي:

- 1- بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته، أمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل اذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً، وتسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد، أيضاً خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين أنتاجيته
- 2- إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه إذ قد تجد أفراداً من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم.
- 3- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فان بإمكانه عرقلة مساعيها ومهماتها، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل، بث الإشاعات ومعارضة أي

تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها³⁸.

ب: عيوب التنظيم غير الرسمي:

1 يمكن في بعض الأحيان ان تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي، نظرا الى انها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية.

2 اتخاذ واصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي الى اطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الاحيان تتحول أفراد الجماعة غير الرسمية الى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي.³⁹

3 بروز بعض السلبيات ادارة غير رسمية في التنظيم من اللذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضراب عن العمل.

4 شعور الاحباط والسخط الذي يجتاح الأفراد في المنظمة الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية في ظل التنظيمات غير الرسمية، برغم وجود سلطة رسمية تمنحها لهم وظائفهم.

خاتمة:

لقد اصبح جليا الفرق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة و هذا راجع لقوة أو ضعف أجهزتها الإدارية ، كما أن هناك عوامل كثيرة تتحكم في تقدم الأمم و الدول ، لكن التحكم الجيد في الإدارة يعطي دفعا قويا للمنظمات و بالتالي تحقيق فعاليتها ، و هناك نماذج إدارية رائجة و ناجحة في إدارة التنظيم و قد ساهمت بشكل مباشر في تطور هذه الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان ، و كورية الجنوبية و الدول الأوربية و هذه الأخيرة قد وصلت إلى مرحلة الإدارة الذكية التي تدخل في خدمة شعوبها و تعتبر من أحد المعايير الرفاهية الاجتماعية لما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمعات المتطورة .

و كل هذا لم يكن ليتحقق دون وجود النظريات العلمية السوسولوجية التي فسرت و حللت دور الإدارة في المنظمات .

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نعتبر الإدارة في التنظيم ،هي المكسب الحقيقي للمنظمات و المؤسسات فإذا استطاعت هذه الأخيرة أن تنمي عناصر كافية في الإدارة فإنها تكون قد نجحت في تكوين الأساس الذي تعتمد عليه بعد ذلك في الانطلاق في تجسيد أهدافها ، أما إذا لم تتوفر العناصر الإدارية الصحيحة فإن أي مجهود يبذل أو مال يستثمر أو وقت يخصص لن يحقق أي هدفا، و هذا يكون سببا مباشرا في إخفاق المنظمة ، لسيما أننا نعيش في زمن المنافسة المبنية على الجودة و تخفيض التكاليف و هذا ما يفسر اهتمام الدول المتقدمة بالإدارة و التنظيم والعلاقات الإنسانية ، و احسن دليل على ذلك استغلال الولايات المتحدة الأمريكية في كل المناسبات ، و حتى في وسائل الإعلام إظهار قوتها الاقتصادية و الثقافية و الصناعية و العسكرية وربطها بقوة الإدارة الأمريكية .

قائمة المراجع :

باللغة العربية

- 01- محمد بو مخلوف- التنظيم الصناعي و البيئة ط 1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2001.
- 02- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح- إدارة الموارد البشرية- عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الاردن، 2002.
- 03- فاروق عبده فليه ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، ط 1 ، عمان، 2005 .
- 04- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، ط 02 ، القاهرة ، 2006 .
- 05- عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ط 2، القاهرة 1987 .
- 06- حسين عبد الحميد رشوان ، الإدارة و المجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط 1، الإسكندرية ، 2006 .
- 07- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2004 .
- 08- أحمد زدومي ، التكنوقراطيون و الإدارة العمومية في الجزائر ، دار فائز للطباعة و النشر ، ط 1، قسنطينة، 2009.
- 09- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997.
- 10- فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1992.
- 11- عبد الحميد قرني ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008.
- 12- رايح كعباش- علم إجتماع التنظيم- مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 13- حسين حريم- مبادئ الإدارة الحديثة النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار مكتبة الحامد، عمان-الأردن- الطبعة الأولى، 2006.
- 14- بشير العلاق-أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) دار البازوري العلمية- الأردن، 1999 .
- 15- حسين التهامي، مدخل إلى أصول إدارة الأعمال، التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب، ط 1، 2009.
- 16- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009
- 17- عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، ، بيروت، 1999

- 18- محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.
- 19- السيد محمد خيرى وآخرون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار المعارف، القاهرة، 1971
- 20- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002.
- 21- محمد قاسم القزويني، مبادئ الإدارة (النظريات-العمليات- الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
- 22- محسن هلال، أيمن نحايب، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- ميرغني العالي: التنظيم الإداري ، الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1980 .
- 24- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية؛ دار الفجر، ط1؛ القاهرة، 2007
- 25- محمد شاكر عصفور أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة ، الطبعة 03 ، عمان 2005.
- باللغة الأجنبية

01-Jean- Michel plane , théorie des organisations ,éd dunod , 5eme édition, paris ,2017 .

02-Jean-François souterain et Philippe Farcet , organisation et gestion de l'Enterprise éditions Berti, Alger 2007 .

03- Geneviève Lacono , gestion des ressources humaines , éd casbah , Alger , 2004.

04- Jean- Claude scheid ,les grands auteurs en organisation ,édition dunod ,2 éd, paris ,2005

05-Michel Foudriat , sociologie des organisations , édition Pearson éducation , 2eme éd, paris 2002.

- 1- محمد بو مخلوف- التنظيم الصناعي و البيئة-الطبعة 1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2001، ص 57
- 2- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن ص 7.
- 3 Jean- Michel plane , **théorie des organisations** ,éd dunod , 5eme édition, paris ,2017 ,p11
- 4 Ibid. , p. 12
- 3- فاروق عبده فليح ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص 54
- 6 Jean-François souterain et Philippe Farcet , **organisation et gestion de l'Enterprise** ,éditions Berti, Alger 2007 P36
- 7 Geneviève Lacono , gestion des ressources humaines , éd casbah , Alger , 2004, p18
- 8 طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، ط2 ، القاهرة ، 2006 ، ص 146
- 9 عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ط2، القاهرة 1987 ، ص 52-53
- 10 حسين عبد الحميد رشوان ، الإدارة و المجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، الإسكندرية ، 2006 ، ص 25
- 11 Jean- Claude scheid ,les grands auteurs en organisation ,édition dunod ,2 éd, paris ,2005; p13
- 12 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2004 ص 43
- 13 أحمد زردومي ، التكنوقراطيون و الإدارة العمومية في الجزائر ، دار فائز للطباعة و النشر ، ط1، قسنطينة ، 2009، ص 19-20
- 14 Michel Foudriat , **sociologie des organisations** , édition Pearson éducation , 2eme éd, paris 2002, p09
- 15 علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997، ص: 117 ، 121.
- 16 فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الأردن 1992، ص: 53.
- 17 عبد الحميد قربي ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008، ص 93، 92.
- 18 رايح كعباش-علم إجتمع التنظيم- مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 13-14.
- 19 - حسين حريم-مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية- وظائف المنظمة) دار مكتبة الحامد، عمان ، ط01، 2006، ص 275-276.
- 1- بشير العلاق-أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، الأردن، 1999 ص 172.
- 21- حسين التهامي، مدخل إلى أصول إدارة الأعمال، التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب، ط1، 2009، ص 146.
- 1- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 119.
- 23- عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص 149، 150.
- 24- محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص 93، 95.
- 25- السيد محمد خيرى وآخرون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 101.
- 26- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص 35، 38.
- 27- محمد قاسم القزويني، مبادئ الإدارة النظريات-العمليات- الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 221، 222.
- 28- محسن هلال، أيمن نحاب، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2009، ص 133.
- 29 ميرغني العالي، التنظيم الإداري الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1980، ص 83.
- 30 ميرغني العالي: مرجع سابق، ص 24.
- 31 علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1؛ القاهرة، 2007، ص 137.
- 32 أحمد عزت: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 1985 ، ص 411.
- 33 صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 28.
- 34 صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 29.

- ³⁵ صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 30.
- ³⁶ صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 191.
- ³⁷ صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 40.
- ³⁸ " محمد شاكر عصفورن أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة ، الطبعة 03 ، عمان سنة 2005 ، ص60.
- ³⁹ " نفس المرجع،ص247.