

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Le Conseil Scientifique



جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
المجلس العلمي
الرقم: 170 م.ع. / ج.ع. / 2024

غرداية في: 2024-06-09

مستخرج المجلس العلمي للكلية

وافق المجلس العلمي للكلية في جلسته المنعقدة بتاريخ 24 جوان 2024 ، بعد اطلاعه على تقارير الخبراء على اعتماد كتاب بيداغوجي تقدمت به الدكتورة: مهيبي دليلا المعنون بـ نظريات التنظيم موجه إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس اتصال.

رئيس المجلس العلمي

جامعة غرداية
المجلس العلمي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
حديبون محمد



شارع جيش التحرير الوطني
بلغنم - غرداية - الجزائر
هاتف/فاكس: 029 28 01 64

شهادة نشر كتاب

يشهد السيد مدير المطبعة العالمية بأن

الدكتورة: مهيري دليلة

قد تقدمت لنا بكتاب أكاديمي علمي للنشر، والموسوم بـ

محاضرات في نظريات التنظيم

نشر خلال السداسي الثاني من سنة 2024م

مسجل تحت رقم الإيداع القانوني ISBN 978.9931.771.42.5

سلمت هذه الشهادة لاستخدامها فيما يسمح به القانون



12/08/2024

كتاب بيداغوجي محكم محاضرات في نظريات التنظيم

موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال

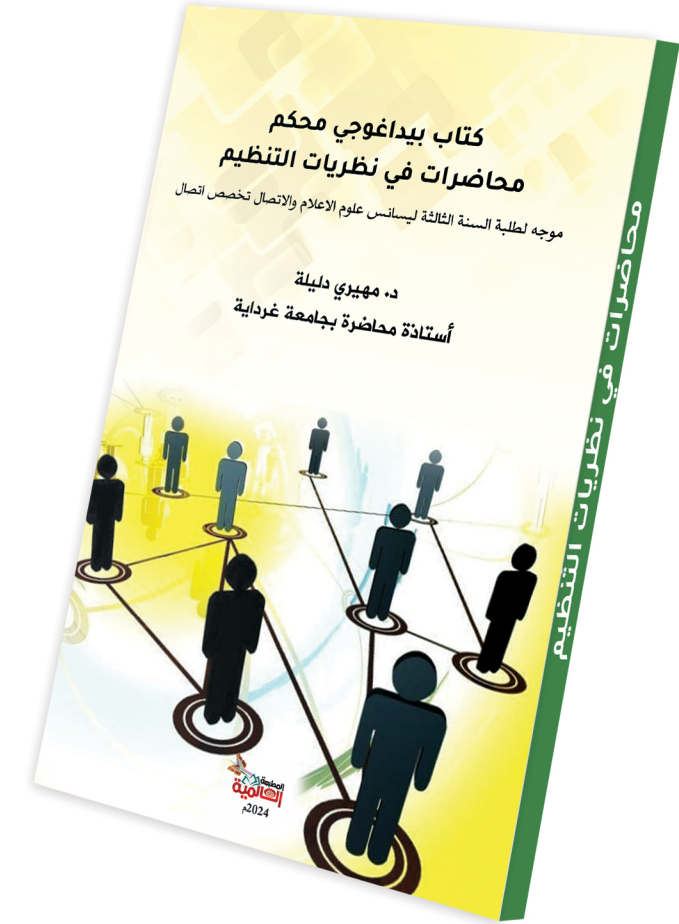
د. مهيري دليلة

أستاذة محاضرة بجامعة غرداية



المطبعة العالمية

مهيري دليلة



شارع جيش التحرير الوطني

بلغيم - غرداية - الجزائر

هاتف/فاكس: 029 28 01 64

alamiaprint47@gmail.com

ISBN:978-9931-771-43-2



9 789931 771425

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كتاب بيداغوجي محكم محاضرات في نظريات التنظيم

موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس
علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال

تأليف: د. مهيري دليبة
أستاذة محاضرة بجامعة غرداية

العنوان:
كتاب بيداغوجي محكم
محاضرات في نظريات التنظيم
موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال

التأليف:
الدكتورة: مهيري دليلة
عدد الصفحات: 175
قياس الصفحة: 24 x 17 سم
طباعة: السادسي الثاني - 2024م

ردمك: ISBN: 978.9931.771.42.5

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف
لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزال مادته بطريقة
الاسترجاع، أو نقله على أي نحو، وبأية طريقة، سواء كانت
إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف
ذلك، إلا بموافقة المؤلفين على ذلك كتابة ومسبقا.

شارع جيش التحرير الوطني - بلغنم

غرداية - الجزائر

هاتف/فاكس: 029 28 01 64

جوال: 06 68 60 78 96



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا الكتاب الى روح والديا رحمهم الله و الى روح أخي
محمد وإخوتي وأخواتي و كل من ساعدني من قريب أو بعيد. كما
أهديه الى طلبتي في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. الذين
تقاسمت معهم هذا العمل المتواضع في الدراسة. أتمنى أن يستفيد منه
كل من اطلع على هذا الكتاب. جعله الله نفعا لنا ولهم.

المؤلف: د.مهيري دليلة

محتوى الكتاب

يحتوي هذا الكتاب البيداغوجي حول نظريات التنظيم كانت حصيلة تدريس المقياس لعدة سنوات. قصد تزويد الطالب الجامعي لمستوى السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال. لفهم النظريات التنظيم من النشأة الى أهم النظريات المفسرة للظواهر التنظيمية وكدى فهم علاقتها في عملية الدراسة العلمية للفعل الاجتماعي والعلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المصنع ثم التنظيمات ات الحجم الكبير ومختلف المؤسسات الاجتماعية والادارية وكدى السياسية والاقتصادية. كما قدمت مجموعة الدراسات التحليلية والميدانية نتائج ساهمت في تطوير التنظيمات والاهتمام بالهرورشية التنظيم السلطة الاتصال والقيادة.

وقدمنا بهذا الكتاب كذلك فصل يخص الاتصال بالتنظيم والادارة والعناصر المكونة له. ومعرفة القيادة الادارية وأنماط القيادة التي لها أهمية في التنظيم ودراساته.

وحاولنا في هذا الكتاب تزويد الباحث والطالب بالتنظيمات التي تخص مؤسسات الدولة كالولاية البلدية بالإضافة الى أنظمة اقتصادية عرفتها المؤسسة الجزائرية. في قطاعات اقتصادية وسياسية واجتماعية والتنظيمات الدولية كالتنظيمات المتعددة الجنسيات التي أصبحت لها ميزة خاصة نظرا لخصوصيتها وأثرها على الدولتين المستقبلية والدولة الأم. بالأخير قدمنا للطلبة نبذة عن التنظيمات الدولية هي الأخرى لها خصوصياتها في التنظيم والعلاقات مع دول الغير.

بهذا نجد أننا حاولنا الامام بمختلف النظريات المفسرة لظواهر الاجتماعية والسلوكية بالتنظيم ومحاوله فهم سبل خصوصية كل نظرية قصد الاستعانة بها في عملية تحليل دراسات سواء ميدانية أو تحليلية.

نتمنى ان يستفيد منها الباحثين في العلوم الأخرى لما يحتويه هذا الكتاب من باقة معرفية وعلمية سبقنا بها أساتذة أکفاء نحن ثمرة انتاجهم. نشكرهم على القيم والمعرفة العلية الأكاديمية التي زدونا بها.

المقدمة

مقدمة:

شهدت التنظيمات الحديثة تزايد واتساع حجمها جعل عملية التفاعل والعلاقات الاجتماعية أكثر تعقيدا بداية القرن التاسع عشر داخل المصانع بشكل خاص والتنظيمات ات الحجم الكبير بشكل عام. أين بدأت الاهتمامات بالمصنع خلال الثورة الصناعية، من خلال دراسة التنظيمات للتعرف أكثر على الظروف التي عرفها المصانع والتنظيمات ذات الحجم الكبير خاصة في الدول الغربية. اهتم عدد من الباحثين والأساتذة الأكاديميين في العلوم الادارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية. للتعرف على هذه المجالات التنظيمية والمظاهر التي تتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي. أين عملت هذه الأبحاث في وضع تصورات نظرية نتيجة أبحاث وتحليل وتفسير مسببات الظاهرة الاجتماعية والسيكولوجية والاقتصادية بالمصنع بشكل منهجي قصد فهم الظاهرة داخل المصنع والتنظيمات ذات الحجم الكبير مثل المستشفيات والمدارس.. الخ. أسفرت هذه الأبحاث والدراسات على معرفة سبل فعاليتها وكفاءتها وعقلنتها، والتغيرات الحديثة جعلت هذه التنظيمات لا تتماشى مع تطلعاتها لما شهدته من تغير بعد ظهور الصناعة والتقدم التكنولوجي الكبير والمستمر.

يرتبط انتشار التنظيمات بفكرة تقسيم العمل المتزايد والتخصص في المجتمع. كلما زاد تقسيم العمل وزاد التخصص دقة، زادت الحاجة الى التوجيه والتنسيق. بذلك أصبح من الضروري أن يمتلك بعض الأفراد السلطة لتوجيه وتنظيم نشاطات الآخرين. يتجه التخصص في تقسيم العمل دائما الى خلق هيرارشية السلطة ونظام للقواعد والأحكام.

جاء الاهتمام بدراسة التنظيم حسب اتفاق الباحثين والمختصين في ميدان دراسة التنظيم والتنظيمات من خلال فهمهم لنماذج السلطة الناتجة عن التصور البيروقراطي للتنظيم عند ماكس فيبر والتي تمثل نقطة الانطلاق في دراسة سوسيولوجية التنظيمات. إذ يعتبر "سان سيمون" "أن

الطرق الإدارية في مجتمع المستقبل لا تستلزم القوة ولا الإلزام. وأن السلطة الإدارية لم تعد تستند الى الخصائص الوراثية، وإنما تستند الإدارة الحديثة على المهارات العلمية والمعرفة الوضعية.¹ سوف نتطرق من خلال هذا الكتاب الى معرفة نشأة علم الاجتماع التنظيمي ومفهوم المنظمة وأنواع المنظمات بالإضافة الى التركيز على نظريات التنظيم وفهم المنظمة والادارة وسبل تسييرها، نحاول من خلال خبرتنا في دراسة التنظيم بالمنظمات الموجه لطلبة في التخصصات في العلوم الاجتماعية والانسانية والادارة وكدى الباحثين الى ضرورة فهم هذه النظريات التي تساهم بشكل كبير في تحليل الظواهر التي تتم داخلها والقدرة على توجيه أبحاثهم وفق متطلباتها. بالإضافة الى القدرة على التحليل العلمي والمعرفي.

حاولنا من خلال ذلك التركيز على النظريات في التنظيم والتنظيمات المختلفة وكدى الاتصال والقيادة الادارية، والتي هي ضمن مقرراتهم الدراسية، لما لهم من أهمية في الدراسات الاجتماعية والنفسية والانسانية. كما تزود الطالب في العلوم الاجتماعية والانسانية والادارة، بأهم النظريات التنظيم التي تسهم بالشكل الكبير في فهم الظواهر داخل المؤسسة والتنظيمات. حيث قسمنا هذا العمل في فصول كلها تخدم التخصصات المذكورة أعلاه وتسهم لشكل يزود الطالب والباحث في فهم هذه النظريات وكيفية استخدامها في البحوث والرسائل العلمية.

المؤلفة د. مهيري دليلة

¹ علي عبد الرازق الجليبي، علم اجتماع التنظيم 'مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج'، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص18. (بالصرف).

الفصل الأول: تطور الفكر التنظيمي

-1 مفهوم التنظيم وخصائصه ومصادر السلطة.

-2 التنظيم الرسمي.

-3 تحديد الوظائف والمهام (تقسيم العمل)

-4 مبادئ التنظيم الرسمي.

-5 عملية الإشراف.

-6 عملية الحوافز في التنظيم.

تمهيد: التنظيمات الحديثة عرفت في أوروبا في القرن العشرين نتيجة الثورة الصناعية التي أدت لزيادة التعقيد داخل المصنع بسبب التركيز في استغلال التكنولوجيا، كما ارتبط بشكل وثيق بعلم الاجتماع الصناعي. فقد تطور بالتزامن مع تكثيف تقسيم العمل وزيادة عملية التخصص في المصانع والتنظيمات البيروقراطية، والتحويلات في العلاقات الاجتماعية والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع الرأسمالي الصناعي الحديث، هذه كلها كانت من الاهتمامات الأساسية في تنظيم (إميل دوركايم، كارل ماركس وماكس فيبر)، الذين يعتبرون من الآباء الأكاديميين الأوائل لعلم الاجتماع والادارة، فكانت أفكارهم تتجلى معظم مواضيع وحقول الدراسات في علم الاجتماع والتنظيمات.

جاءت إسهامات كارل ماركس مؤسس الاقتصاد السياسي في معارضته وانتقاده لاستغلال الطبقة العاملة من خلال تحليل علاقات العمل بين أرباب المصانع والعمال كشكل جديد تتحدد على أساسها العلاقات الاجتماعية في المجتمع الرأسمالي.

"ماكس فيبر" فمن خلال بحثه ودراسته لكيفية تخلص العالم الغربي من النماذج التقليدية وتبنيه القانوني المرتبط بعملية الترشيد المتزايد الذي أدى الى نمو وتطور الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية. كما تمثلت إسهامات "إميل دوركايم" "حول التماسك الاجتماعي القائم على التخصص في الأشكال الجديدة لتقسيم العمل الاجتماعي الذي قام على استبدال التضامن الآلي وإحلال التضامن العضوي مما أدى أكثر بتنظيم العلاقات الاجتماعية."¹¹ تمخض نشأة التنظيم نتيجة الدراسات السيكولوجية والسوسيولوجية التي تتوج بها علم الاجتماع الصناعي. حيث ارتبط علم اجتماع التنظيم *sociology of organization* في نشأته بشكل كبير بعلم الاجتماع الصناعي. ففي عام 1944 استكمل "إلتون مايو" *E. Mayo* وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية حيث كلت الدراسات الميدانية قفزة نوعية في هذا المجال ساعدت على تبني كل التخصصات هذا الكم المعرفي في فهم التنظيمات باستعانة بنظرياتها، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، واتساع حجم التنظيمات التي ازداد معها التعقيد، لأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية.

¹ راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، مطبعة سيرتا، الجزائر، 2006، ص 17 (بالصرف).

طبق العلماء نتائج دراساتهم داخل التنظيمات المختلفة، واتسعت دائرة البحوث في مختلف التنظيمات من حيث طبيعة العمل وحجمها " علم اجتماع التنظيم هو وليد علم الاجتماع الصناعي".¹

من العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل " روبرت بريس تيوس " *R. Presthus* يطلق على "المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي".² رغم أن التنظيمات كانت موجودة

منذ آلاف السنين في الحضارة المصرية وعند الصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث وأصبحت أكبر حجماً، وأكثر تعقيداً وفعالية وكفاءة وعقلانية. فقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية. وكثير من التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات أدت إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما تطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه. كما جاءت الحاجة إلى ميدان جديد من

ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب "أميتاي إيتزيوني" *A. Etziouni* الذي أطلق عليه "التنظيمات الحديثة Modern Organisation" الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات.³ اهتمام بدراسة التنظيمات واتباع أدوات ومناهج البحث العلمي وأدواته التصورية في دراسة الظواهر التي عرفتها. وفهم مجالاتها وتحليلها علمياً. بالإضافة إلى فهم عناصر منها القوة والسلطة والقيادة والاتصال، كما حاولنا تقريب هذه الدراسات إلى فهم التنظيمات كمؤسسات في الجزائر ومراحل تسييرها منها الاقتصادية والخدماتية والاجتماعية. وكدى الشركات المتعددة الجنسيات إعطاء لمحة للمفهوم والعوامل المساعدة على ظهورها والخصائص التي تتميز بها.

1- مفهوم التنظيم وخصائصه ومصادر السلطة: التنظيم هو المجال الاجتماعي الذي يتفاعل بداخله الأفراد لتحقيق أهداف معينة وفق نموذج بنائي وناط يحدده بشكل منظم. إذ لا يخلو من

¹Dillerte. Miller et William H. Form., **Industrial Sociology :Work in organisational life**. N.Y : Harper et Row. Pulishers, Sociology, 1980, p. p.6-7.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 17.

³ محمد علي محمد، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 263-462.

السلطة التي تميز كل على حسب طبيعة نشاطه والتي يعيشها أي نظام. والتنظيمات الحديثة تمارس بداخلها سلطة معقنة. نحاول معرفة ذلك من خلال فهم التنظيم من الناحية الاصطلاحية أين يقابل مصطلح "Organisation" ويعني هذا من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة."¹ نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم، حيث يعرف "إتزيوني" *A. Etzioni* التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين." يرى إتزيوني أيضا التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم."²

1- مفهوم التنظيم: وهو الذي يضم كل عمليات الاجتماعية والنشاطات بالإدارة في المنظمة او المؤسسة مثل (الدور و المركز والهيكل التنظيمي والوظائف التي يجدها التنظيم بصفته نسق كلي يضم انساق فرعية).

يعرف "بارنارد" *C. Bernard* التنظيم "هو نظام تعاون، يظهر في الوجود عندما يكون هنالك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة."³

1-1-1 مفهوم المنظمة : المنظمة أو التنظيمات هي المجال الاجتماعي الذي يتفاعل باخه مجموعة والأفراد لتحقيق أهداف معين وفق ناط محدد تحكمه العقلانية في التسيير.

يعرف تالكوت بارسونز *T. Parsons* المنظمة على أنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة."⁴

" هي تشكل أو كيان بشري تكون بطريقة إرادية من أجل التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو معنوية لتحقيق الهدف."⁵

¹ علي عبد الرازق الجليبي، علم اجتماع التنظيم 'مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج'، مرجع سابق، ص 16.

² Amitai Etzioni., **Modern organisation**, N.J : Englewood chiffes, Prentice Hall, 1964، p 3.

³ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 26

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 23.

⁵ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، محاضرة ماجستير، (د.د.ن.)، جامعة ورقلة، 2009.

على الرغم من أن التنظيم يتركز على أسس رسمية، إلا أن ذلك لا يعني أن كافة الأنشطة وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم تطابق بدقة تامة مبادئ التنظيم الرسمي. إذ تتضمن التنظيمات في الواقع أكثر مما توحيه النماذج التنظيمية، حيث وجود مكثف للأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات.

تأثر بعض العلماء بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، فنجد أنهم قد اتجهوا للدراسة نحو جعل مثل التعاون والتنافس والصراع.

عرف "جورج فريدمان" المنظمة على أنها "نسق من النشاطات أو قوى شخصية منسقة بطريقة واعية".¹ أما "فيليب برنو" عرف المنظمة هي "تشكل داخلي يبيته الفاعلون المتواجدون فيها وليس إجابة ميكانيكية لعوائق المحيط ومتطلباته كما تعتقد المدرسة الكلاسيكية، فإننا نقدم الخصائص التي تمتاز بها المنظمة وهي تقسيم المهام وتوزيع الأدوار ونسق معين للسلطة ونسق اتصالي ونسق من الإسهامات والتعويضات".²

أما "الان توران" المنشأة بمعنى المنظمة على "أنها نسق سياسي يتضمن التحول من سيطرة الطبقة الى التنظيم الوظيفي".³ يرى (د. بن عيسى المهدي) هناك إهمال كلي من طرف التعاريف حول البنية التنظيمية على "أنها مجال ينظم الوسائل المختلفة ومجال يقنّ النشاطات والأفعال التي تتم بداخلها أي أنها مجال يقنّ وينظم الفعل الجماعي بكل جزئياته وليس فقط المستويات الهرمية. بالتالي فيعرف البنية التنظيمية كبنية اجتماعية. " مجال مقنّ يتحرك فيه الفعل الجماعي المسمى سابقا بالمجال التنظيمي، إن كل بنية تنظيمية في كل الأحوال هي وليدة اختيارات الهيئة المسيرة والمقررة في المنظمة أو المؤسسة. فهي التي تعبر عن تصور هذه الهيئة فيما يتعلق بكيفية تنظيم وتسيير الفعل الجماعي انطلاقا من إدراكاتهم للعوائق الداخلية التي تريد أن تجابهها فهي الإجابة المقدمة من

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، مطبعة امبالاست، الجزائر، 2010، ص206.

² نفس المرجع، ص208.

³ خالد عمر بن قفة، المصنع كتنظيم اجتماعي، دراسة للجوانب البنائية والوظيفية لمصنع الغزل والنسيج بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، 1988، ص52.

طرفهم للعوائق التي أدركوها.¹ طبيعة العوائق التي ترغب المؤسسة التغلب عنها ومبدأ الرقابة على الفعل الجماعي الذي اختارته هذه الهيئة من أجل تحقيق إستراتيجيتها.

2-التنظيم الرسمي Formal Organization: "يقوم التنظيم في شكله الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة. فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية. ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة."¹ حيث تقتضي مرحلة تعقيد التنظيم الى وجود تقنيين لأساليب وإجراءات العمل وتتميزها بشكل يضمن سلوك العاملين. لتجنب تفاوت أشكال الخدمة من شخص لآخر. لتفادي التعامل مع المتعاملين بالمؤسسة الى اعتبارات شخصية ومصالحية. كما أن الرسميات هي "عبارة عن التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله."²

التنظيم الرسمي (البيروقراطي) لا يتأثر بالأساس التكنولوجي للعمل ولا يتأثر بالقيم الشخصية والاجتماعية للأفراد الذين يقومون بإدارتها أو بالأفراد الذين يمتلكونها، فالتنظيم الرسمي دائما تنظيم عمدي ومقصود.³

يذكر "روثلز برجر" *F. Rothlisberger* و"ديكسون" *W. Dichson* أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم."⁴

عند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين التشكيلات التنظيمية للمؤسسات المختلفة على النحو التالي:

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 112.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، مرجع سابق، ص 42.

² نفس المرجع، ص 147.

³ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 136.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، نفس المرجع السابق، ص 43.

3-التنظيم الوظيفي: Functional Organization وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم

العمل والتعاون داخل المؤسسة، وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعي يعتمد على تقسيم العمل وفقاً لأهداف المؤسسة وبرامجها. يكون تقسيم العمل وفقاً لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة .

-التنظيم التسلسلي(الترج الهرمي للسلطة) Line Organization: وينشأ عن تباين نطاق

السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أية مؤسسة، وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة. حيث تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج رأسياً إلى الوحدات الإدارية المختلفة في المستويات الأدنى، مما يسهل عملية الرقابة على العاملين فيها. كما يؤكد هذا المبدأ ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة. سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

يعكس هذين الأسلوبين مدى حصر الحقوق في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية)، أو كونها موزعة بين اعتبارات المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية).¹ ينظر فيبر إلى أن سلوك الأفراد داخل التنظيم هو سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم .

4-تحديد الوظائف والمهام (تقسيم العمل): يتم تحديد الوظائف داخل أي تنظيم حسب

طبيعة نشاط المؤسسة وفق هيكل تنظيمي لتوزيع السلطة والمسؤوليات وتحديد الوظائف والأدوار بين الأفراد، لتسهيل المهام.

أ-الهيكل التنظيمي: يعرف على " أنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار

الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل الأزمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها."² من حيث التعقيد "يتسم الهيكل التنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات المنتشرة أفقياً، والمرتبة عمودياً، على مستويات إدارية مختلفة، ويراعى في هذا التقسيم عوامل التخصص." قد

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص52.

² المرجع نفسه، ص50.

يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً وموزعاً جغرافياً. يزداد التعقيد أو ينقسم إلى أقسام أخرى وفق أسس مختلفة مثل المراحل التي تمر فيها الخدمة. كذلك من مميزات المنظمة.

ب- تقسيم المهام: "يقضي الدقة ومدة التنفيذ للمهام المحددة ويقضي الرسمية."³

ج- توزيع الأدوار: "حسب المدرسة الكلاسيكية تعمل المنظمة على تجريد العامل من أي دور داخل المنظمة وجعلهم إطار بشري مبرمجين للقيام باستجابة للواقع التنظيمي،،

أما المدرسة الحديثة ترى أن أعضاء المنظمة ليسوا مجرد أعوان تابعين بل هم فاعلين لأنهم مبدعين."¹

4- مبادئ التنظيم الرسمي: إن التنظيمات الرسمية تتوفر على عدة عناصر تنظيمية منها وجود السلطة وإصدار الأوامر والإشراف في توفر الهيكل التنظيمي ونسرتها فيما يلي:

أ- مصادر السلطة داخل التنظيمات الرسمية: إن السلطة بالتنظيمات هي نابعة من وجود مصادر شرعية للسلطة بالتنظيمات منها (السلطة القانونية الرشيدة)، حيث حدد ماكس فيبر ثلاثة مصادر للسلطة والتي يعمل التنظيمات الحديثة على اعتماد السلطة الرشيدة وهي:

ب- السلطة القانونية في التنظيم: يتفاعل أفراد التنظيم بشكل عقلائي وفق القواعد والقوانين التنظيمية التي تنتجها السلطة القائمة، يستمد من خلالها الفاعلية والنجاعة متحررة من كل الضغوطات غير العقلانية. والسلطة لا تتم إلا بوجود جماعة يتعامل الفرد معها من خلال الاتصال وفي تفاعل اجتماعي مستمر بين أعضاء الجماعة."²

فالقواعد القانونية بالنسبة للمنظمة مصدر من مصادر السلطة بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسير بدون قواعد قانونية تضبطها، التطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة حسب الوظيفيين عند روبرت ميرتون لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت لضمان الحد الأدنى لسير المنظمة وتحقيق الانضباط لكن تحقيق النجاعة

³ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 208.

¹ المرجع نفسه، ص 208-209.

² بن عيسى محمد المهدي (1998)، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، ص 66.

والفاعلية تتطلب تعظيم العمل من كل الأطراف التنظيم وتمسك احد العمال بالقوانين لحماية نفسه من العقوبة تجعل الرئيس في وضعية حرج ما عليه إلا التفاوض مع العمال.³

ج- سلطة الفاعلين (الفعل الملموس) : تمنح هذه السلطة الفعلية حسب ميشال كروز في تحليله الاستراتيجي للمنظمة للفاعلين بشكل ملموس تظهر في التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية والتي تحدد في عدة مصادر هي:

● **منطقة الارتباب:** "هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة وهو المجال الذي لم يستطع التنظيم الرسمي تقنيه مما يجعل الفرد يتمتع بدرجة من الاستقلالية والحرية يستغلها في بناء إستراتيجيته (دفاعية أو هجومية) للتفاوض مع المنظمة."¹

● **الكفاءة المهنية العالية (التخصص المهني الدقيق)** يمكن صاحبه من التفاوض العالي في علاقته بالمنظمة ومع زملائه.

● **امتلاك المعلومة** عند أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة خاصة إذا كانت ذات أهمية تؤثر على قرارات الطرف الآخر في التسيير فيمكن تكون إستراتيجية دفاعية أو هجومية.

● **العلاقة مع المحيط** من بين مصادر السلطة التي تنتج منطقة الارتباب هي ان المنظمة في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط وبيئتها الخارجية لحصول المنظمة على الموارد المالية والبشرية من البيئة الخارجية ،

بالتالي فالبيئة الخارجية تشكل مصدر اضطرابات لسير الحسن للمؤسسة تجعل الأفراد تملك رصيد من المعرفة تمكنه من السيطرة على هذه الاضطرابات بهذا تكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة.

³ بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص ص

ص 39 - 40 - 41.

¹ المرجع نفسه، ص 217.

أ- مبدأ تفويض السلطة أي إعطاء الحق في اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الأدنى بقدر الإمكان.

-تفويض السلطة عند فليب سلزنيك *Philip Selznick*: يرى سلزنيك " أن البيروقراطية تواجه دائماً الحاجة الى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظراً لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها."¹

أما جولدنر يرى أن تفويض السلطة " يؤدي لزيادة تخصيص وكفاءة الأفراد لكن يؤدي من جهة أخرى الى انخفاض أو حدوث أهداف غير متوقعة تؤدي لعدم تحقيق أهداف التنظيم العامة."²

5- عملية الإشراف: إن العمل في جماعات له أهمية بالغة لكن هذه الجماعة بحاجة إلى من يأخذ بيدها، ويرعى شؤونها، ونقل اهتماماتها، وتطوير مهاراتها لدى وجدت عملية الإشراف ووجد المشرف، فما هو الإشراف. "الإشراف هو عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولة في تدريب شخص أقل منه علماً ومهارة."² و أيضاً هو " إثارة الاهتمام نحو كل فرد في عمل آخر أكثر صلاحية له أو أفضل منه والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل يجد فيه الامتداح."³

أما الذي يقوم بعملية الإشراف هو المشرف. يعرف هذا الأخير بأنه "الشخص القادر على التأثير في أشخاص آخرين."⁴

مثال على ذلك:

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، مرجع سابق، ص 159.

² محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط1، دار البداية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 72.

² محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج 3، (س ن)، ص116.

³ يوسف عنصر، الإشراف في الخط الأول وأثاره على الإنتاج، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1983، ص13.

⁴ زردوي أحمد، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1991، ص234.

من خلال هذه العناصر التي يركز عليها أي تنظيم كالسلطة والتفويض وعملية الاشراف. بالإضافة الى وحدة الأمر والتوجيه التي هي ضرورية احترامها واستخدامها وفق متطلبات النسق التنظيمي ستسهم بشكل كبير في استمراريته والمحافظة على أعضاء التنظيم.

ويظهر هذا في التنظيمات الرسمية التي تقنن هذه الوظائف العليا الشرفية وفق الكفاءة العلمية لا الشخصية قصد الاحترام والتزام السلم الإداري الواعي الذي يقوم على الخبرة والانتقان والمخاطرة. نجدها في التنظيمات التي تنتج التنظيم البيروقراطي كبلديات والولاية والمؤسسات الحكومية.

"فالشخص المسئول الذي منحت له قيادة رسمية بصرف النظر عن مركزه، فهو الشخص الذي له صفتان : صفة الرئيس الذي يشرف على غيره وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره."¹

- وظائف الإشراف هي "وظيفة إدارية وتعليمية، توجيهية، الريادة الثانوية، والوظيفة التقييمية، وكل هذه الوظائف متداخلة ومتساندة ولا يمكن الفصل بينها."²

فالمشرف أثناء أدائه لعمله لا يمكنه التخلي عن أحد هذه الوظائف، فهو يؤدي وظيفة إدارية من خلال شرح القانون الداخلي للمصنع فهو الإدارة أمام العمال، ويقوم بوظيفة التعليم من خلال تزويد العمال بطرق أداء العمل وتوجيههم ويضمن نموهم المهني. و يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين مباشرة للمنفذين محدودا ويحدد "أورفيك" انه لا يمكن أن يشرف رئيس أو مشرف على العمال لأكثر من 5 أو 6 مرؤوسين الذين تتشابك أعمالهم وتتداخل.

- عملية الإشراف والإدارة: يؤثر نمط الشخصية القيادية في سلوك المرؤوسين، أثبتت نتائج الدراسات السابقة. أهمية عامل الإشراف وتأثير القيادة الرشيدة في رفع الروح المعنوية والكفاية الإنتاجية. جاءت نتائج دراسة "بلز" Pelz تؤكد وجود ارتباط في ارتفاع نسبة الرضا المهني بازدياد اهتمام المشرفين الشخصي بالمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وبتحقيق تدعيم العلاقات الشخصية (الاتصال غير الرسمي) بين المشرف ومرؤوسيه، بالاحترام المتبادل وتعزيز التفاهم والثقة المشتركة وتقوية الشعور بالولاء وتقدير الميول والإمكانات الفردية."³

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 17.

² محمد سيد فهيم، مرجع سابق، ص 127.

³ محمد بالراج، الرضا عن العمل، مرجع سابق، ص 107.

"لن يتحقق ذلك الرضا إلا بئس سياسة عمالية رشيدة في إطار أسلوب قيادي ديمقراطي يتحلّى بالمبادئ الأخلاقية، يسوده جوّ إداري اجتماعي، يتسم بالتعاون والاندماج بين القادة والمرؤوسين، تحقيقاً للأهداف المشتركة."⁴

(د)- مبدأ الرقابة من خلال فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.

6-عملية الحوافز في التنظيم: الحافز على العمل هو عملية خارجية توجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. ومن ثمّ يمكن تعريف حوافز العمل بأنها "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جوّ العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته."¹

تعد الحوافز المادية والمعنوية من متطلبات الأفراد داخل النسق التنظيمي، وجبّ على التنظيم توفرها حتى يتسنى للأفراد الحصول عليها، وبالتالي الامتثال لمبادئ التنظيم وتحقيق أهدافه من خلال الإشباع الذي تحقّقه لهم هذه الحوافز.

يمكن تصنيف الحوافز الى نوعين: حوافز مادية وحوافز معنوية.

1-6-1-الحوافز المادية: تتمثل في (الأجر، التأمين الصحي، المكافآت والأوسمة التشجيعية، الترقيّة، الخدمات الاجتماعية) وهي " الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية (الحاجة الى الطعام والملبس، المأوى وغيرها). منها الأجر، ضمان استقرار العمل وظروف العمل، وساعات العمل."²

يرى (محمد فتحي عكاشة) "أن هناك عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي مرتبطة بالتنظيم لها تأثير على رضا الأفراد منها العائد المادي (الأجر، العلاوات...) وغير المادي (التقدير، الاحترام والتكريمات...) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته."³

⁴ المرجع نفسه.

¹ طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 89.

² المرجع نفسه.

³ محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 202-203.

1-6-2- الحوافز المعنوية (غير مادية): وتمثل في (التكوين، العمل في فريق، المشاركة في اتخاذ القرارات بالتنظيم، أسلوب الإشراف الديمقراطي) حوافز تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، الحاجة الى الأصدقاء والالتقاء الى جماعة العمل، الحاجة الى التقدير، الاحترام والثناء على جهوده وغير ذلك.

ومن هذه الحوافز غير المادية، نجدها تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل سواء في المصنع أو في المنظمات الأخرى لما لهذه الحوافز المعنوية من تأثير على نفسية العامل وجعله بلك يتطور ويعدل في سلوكه منها فرص الترقية، الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل، وسياسات الإدارة ونظرتها الى العاملين.¹

- عملية التكوين ونظريات التكوين:

1- تعريف عملية التكوين: عملية التكوين من ضرورية لتنمية وتطوير قدرات الأفراد لأي تنظيم. في علوم الإدارة والعلوم الإنسانية ارتكزت التعارف على نقاط أساسية على أن عملية التكوين يقصد بها عملية التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون أثناء أدائه للمهام والأعمال المسندة له بكفاءة وفاعلية، الذي يسهم من خلاله في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

عرف "بيار كاس" *Pierre Casse* عملية التكوين أنه "عملية تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والسلوكية لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية. وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والأهداف الاقتصادية وهو وسيلة فعالة في تسيير الموارد البشرية، يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهذا باستثمار العامل. يجب أن يشمل التكوين كافة أعضاء المؤسسة حتى المسؤولين، وهو عملية مستمرة بهدف تجديد المعلومات."²

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، مصر، 1970، ص ص 213-214.

² Pierre casse, **la formation performante**, office des publications universitaires centrale Ben Aknounge, Alger, 1994, p.48.

ويعرف التكوين (التدريب) بأنه " محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين الذي كانوا يتبعونه قبل التكوين".³

يعرف (محمد قاسم القريوتي) التكوين على أنه "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وزيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها".⁴ من خصائص عملية التكوين منها ما يلي:

أ) التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كاليا.

ب) التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المرتبطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

ج) التكوين عملية شاملة، إدارية بالإضافة الى انه عملية فنية تحتاج الى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها، وهو نشاط متغير يهدف الى التجديد في أساليب التكوين وتجديد قدرات الأفراد الفنية الإدارية واتجاهاتهم المعرفية والعلمية بما يخدم المؤسسة.¹

أنواع التكوين: هناك العديد من أنواع التكوين موجهة للأفراد بالمؤسسة، قسم (رشاد أحمد عبد اللطيف) التكوين الى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها وهي:

1- التكوين من حيث الزمان والمكان: منه التكوين أثناء الخدمة، ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل. ومن حيث المكان هو قسمين: التكوين داخل المؤسسة، تكوين خارج المؤسسة.²

2- التكوين من حيث الهدف: هذا التكوين يهدف الى تجديد المعلومات وفق التطورات التكنولوجية. تكوين المهارات يقصد بها زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته

³ علي السلي، التدريب الإداري، العدد 80، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص 06.

⁴ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاع العام

والخاص، ط1، دار الشروق، عمان الأردن، 1990، ص 50.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

2008، ص 61 ص 62 (بالنصرف).

² الطاهر مجاهدي، فعاليات التدريب المهني وأثره على الأداء. أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 50 نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية

المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

المهنية خاصة أثناء الترقية. بالأخير الهدف منه تكوين السلوكي الذي يهدف الى تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.³

أهمية التكوين أثناء الخدمة: إن عملية التكوين أثناء الخدمة لها أهمية كبيرة في تحسين المعلومات لدى الأفراد بالمؤسسة خاصة الموظفون الجدد الذين يلتحقون لهذه التنظيمات الاجتماعية. الذي يساعدهم على اكتساب معلومات عن المنظمة وأهدافها ويكسبهم قدرات ومهارات معرفية تساعدهم على القيام بالمهام المنوط بهم بنوع من الدراية الكافية، وكذلك يسهم التكوين في تغيير سلوكهم وتطوير أدائهم، بالإضافة الى تغيير اتجاهاتهم نحو المؤسسة ونحو المستفيدين من خدماتها للقدرة على التعامل معهم على أحسن وجه. يرى "ميشال كروزي" *M. Crozier* عن أهمية التكوين "أن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية."¹

كما أن التكوين أثناء الخدمة ضرورة ملحة منها، تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي الى رضا الإدارة وبالتالي مكافئته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال الى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.²

تكمن أهمية تكوين الأفراد، الى توسيع فرص الترقية الوظيفية خاصة عند الأفراد الدائمين بالمؤسسة فهو "يساعد في رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية."³

³ المرجع نفسه.

¹ إبراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تبيين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري، 2005، ص 9

² عائض بن سعيد بن مشعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص 44.

³ عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ط 1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 18.

فأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة، تكمن في "التقليل من معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم. والمساعدة على ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة".⁴

أهم عملية يقدمها التكوين أثناء الخدمة داخل المؤسسة من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد تظهر في: "

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.⁵

بالأخير نوجز أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع: فهو عملية هادفة تقرها الدولة ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة بمثابة استثمار تهدف من خلاله الدولة لتحقيق النمو واستقرار الأفراد بمؤسسات الدولة.

من خلال "التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تميمتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل".¹

⁴ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص115.

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص110.

¹ المرجع نفسه.

الفصل الثاني: نظريات التنظيم

- 1- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك ويليام تايلور"
- 2- نظرية التكوين الإداري "هنري فايول"
- 3- النظرية البيروقراطية 'ماكس فيبر'
- 4- دراسة 'روبرت ميرتون' للتنظيم (اختلالات الوظيفة)

تمهيد: تعتبر المنظمة المجال الاجتماعي الذي يتفاعل بداخله الأفراد. عرفت المنظمة أو التنظيمات أنها ظاهرة اجتماعية قديمة تطورت وتغيرت بتغير وتعقد حياة وممارسات الأشخاص عبر مراحل تاريخية، نتيجة ظروف طبيعية واقتصادية واجتماعية أسهمت في تطورها. جاء اهتمام الباحثين في التعرف على الأسباب التي أدت الى تطورها وتغيرها.

أين تمخضت عن التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عدد كبير من النظريات الإنسانية التي فسّرت مختلف المظاهر والممارسات وفق أسس تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري. ظهرت المنظمة في العقد الأول من القرن العشرين تعامل الأفراد ضمن إطار العمليات الإنتاجية من خلال الإفرازات الفنية والتكنولوجية التي عرفها المصنع. أين ركزت على فلسفة مبدأ العقلانية الرشيدة نجد.

2- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك ويليام تايلور" (من 1856 الى 1915 Frederick Taylor William): أثر عدد من الدراسات بالتنظيم أولويات التسيير والإدارة التي جاءت بها فكرة حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية في أوائل القرن العشرين للبحث عن آليات تكون بها التنظيمات أكثر نجاعة وفعالية خاصة كان تركيزها على كيفية تحسين ورفع إنتاجية العمل. من خلال الرقابة الضرورية لعملية الإنتاج.

تيلور مهندس أمريكي عمل في مجال المنظمات الصناعية، ركز في أبحاثه العلمية على تطبيق العلم والبحث العلمي في المجال الصناعي. حلل خطوات العمل التي أدت لعوامل بطء العملية الإنتاجية. نشر عرضه المنظم وأطلق عليه اسم "حركة الإدارة العلمية" **Scientifique Management** والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند الى مؤلفات تايلور، ترى نظرية الإدارة العلمية أن التنظيمات هي أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، تفترض أن العلم يقدر أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. حرص تايلور على مناقشة قضية المصالح الذاتية لدى الأفراد سواء كانوا أرباب العمل أو العمال لأن هذه المصالح تحرك الجميع باعتبارها باعث للدافعية لدى العمال وأصحاب المصانع لزيادة الإنتاج والإنتاجية. تتمثل دوافع "تايلور" من خلال اهتمامه بدراسة التنظيمات الصناعية وما يدور بداخلها ليكشف عن الوسائل

والطرق التي يمكن أن تؤدي الى رفع الكفاية الإنتاجية من هذه المشروعات وتحديد أفضل السبل لزيادة الانجاز المهني ومحو الإسراف في جهود العمال لتقليل من تعبهم وإجهادهم الى أقل حدّ ممكن. كما عمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارة حكيمه تقوم بالإشراف على المشروعات والسعي الى رفع مستويات الكفاءة والمستويات المهنية والتدريبية للعمال. خاصة بعد زيادة عدد العمال غير المدربين أو الماهرين في المؤسسات والتنظيمات الصناعية. التخطيط العلمي لقيام وتأسيس علم الإدارة كعلم يقوم على مجموعة من القوانين العلمية المستمدة من الدراسات التطبيقية.

وجد أن العمال لو تركهم ينتجون على هوائهم لأنتجوا القليل و عملوا كلهم ببطء لكي تبقى الإدارة تجهل إمكانياتهم ولو تركوا ليخططوا أعمالهم لانخفاض مستوى إنتاجهم لأنهم يقومون بالعمل كما جرت العادة وليس كما تتطلبه الفاعلية بالطرق الأكفاء. فافترض تايلور أن الأفراد يتسمون بالكسّال والحمول ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون لدى الآخرين، أخضع هذا الفرض للتجربة الميدانية من خلال حرصه على تطبيق أساليبه الفنية في أي موقف صناعي.

قدم أهم توصيات التي توصل إليها بخصوص سبل زيادة الإنتاج والفاعلية والكفاءة لدى كل من العاملين ومؤسساتهم الإنتاجية.

وهذا ما حدده عندما حلّل العمل داخل المصنع "أن العمال يسعون للحصول على أجور عالية عن قيمة العمل المحدد لهم من قبل المؤسسة وأداؤه في أقل وقت ممكن وإذا قاموا بأعمالهم يجب أن يكافؤون من قبل المؤسسة ماديا ومعنويا".¹

الحل برأيه هو على الإدارة أن تخلص وتحرك العمال من ضرورة التخطيط ولا بد على العمال أن يتعلموا من الإدارة الطريقة الأفضل لزيادة الإنتاج لمصلحة كل من العمال والإدارة. قد وجد أن المال والمكافآت مع المجهود المبذول وما يتوقعوا من الأجر المناسب في اليوم المناسب للجهد المبذول فيه. ويؤكد على أن العمل بالقطعة يسهل تقييمه. حيث بعد دراسته للعمل وجد أن اغلب الأعمال ذات طابع التكرار والروتين وأنها لا تحتاج الى بذل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم بها. وقد وضع لكل عمل من الأعمال معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر الى مستوياتهم.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006، ص 83.

من بين تقنيات التي طورها هي الدراسة المنهجية للعمل وذلك بتقسيم الطريقة الأسرع والأكفاء وذات فعالية أكبر لإنجاز العمل بالقطعة رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنج النهائي، إذ يصبح للعمال حوافز لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع بالجهد الذي يستطيعون. أي حسب جهودهم وإمكانياتهم وفي وقت محدد في أسرع وقت ممكن. بذلك ركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الآلية الميكانيكية وتجاهلت الجانب الإنساني في التنظيمات.

قام "فردريك تايلور" بتطبيق طريقة العلمية في المصنع، حيث كان يعتقد أن العمال يشتغلون ويقومون بالعمل من لأجل الحصول على أجر يوافقون به حاجاتهم المادية والاجتماعية وكان يبحث عن المبادئ التي تحقق أحسن استخدام للعمل.

أكد "تايلور" على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل. تاركا للعمال واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه. لأنه يتم التخطيط لعملية العمل مثل جدولة الإنتاج وتصميم الآلات وتحديد الإنتاج، واتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيدا عن العمال.

أن هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريبا خاصا في فن اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وأن يتخصص كل فرد في وظيفة خاصة دون التدخل في وظائف الآخرين.

من أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية هي ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في الإجراءات التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهذه المبادئ هي:

أولاً: "ضرورة التوصل الى أعلى درجة من تقسيم العمل الذي هو من وظائف الإدارة العليا للمؤسسة وهو وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية وتحديد نشاطاتها، حيث يؤكد على أهمية التقسيم حسب طبيعة الأعمال وأنماط الخبرة والشخصية الفردية والشهادات العلمية.

يمكن استخدام دراسة الحركة والزمن بهدف التوصل الى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهذا لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي. وقياس العمل بدراسة كل من (الحركة والزمن) للوصول الى أعلى معدل للإنتاج وتنفيذ المهام والعمل في وقت قياسي.

فعلى صاحب العمل ذو خبرة العلمية ضرورة التكلم مع العمال لتدريبهم، والتأكد من سلامة أداء العمل على النحو المناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال باستخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل سرعة الآلات وطريقة الأداء، لتأكيد على سلامة العمل وصلاحيه استخدام الوسائل وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء. مع وجود إدارة للتخطيط وضبط عملية الإشراف.

عملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

ثانياً: يجب تحديد العمل بشكل دقيق لكل عامل ما يجب القيام به وهذا بشكل مكتوب حتى يتمكن من إخضاع كل من الإدارة والعمال معا في إطار المنظومة القياسية للأعمال والوظائف التي يقومون بها وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

ثالثاً: تزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعهم الى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي كما تطرق لفرض الدافعية "حيث حرص على مناقشة المصالح الذاتية لدى الأفراد عند العامل ورب العمل فوجد أن المصلحة هي التي تحرك الجميع باعتبارها دافع للعمال وزيادة الإنتاج، إذ يسعى العمال للحصول على احوار عالية عن قيمة العمل المحدد لهم من قبل المؤسسة وأدائه في اقل وقت ممكن (مكافأة مادياً)."¹

يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة. "فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ يرى أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل."² تطور الفكر الإداري حيث تؤكد هذه النظرية على ضرورة تطوير الإدارة وجعلها علماً متميزاً. كما يجب إن تخضع مجموعة القوانين والقواعد للتعديل والتطوير المستمر لعمليات الإنتاج والسيطرة على العمل داخل المؤسسات الإنتاجية.

حدد "تايلور" عدد من الوظائف الحديثة للمديرين وهي لتطوير الإدارة العلمية الحديثة منها:

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، مرجع سابق، ص 85.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 96-97.

- "العمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدل الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة والموارد والوقت.

-اختيار العمال وفقا لأسس علمية وتدريبهم وتعليمهم.

ويكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.

-تحقيق نوع من العدل في تحديد عناصر المسؤولية بين المديرين والعمال (التخطيط والإشراف).¹ بذلك تكون الإدارة العلمية هي التي حولت عمل العمال الى أعمال روتينية رتيبة ومملة وقتلت فيهم مهارتهم وسلبت منهم خبرتهم وجردتهم من ملكاتهم الإبداعية التي كانت سائدة في النظام الحرفي قبل سيطرة الرأسمالية وبذلك قوة فيهم مشاعر الاعتراض بتجريدها العمال من كل الجوانب الفكرية. أعطى تابلور كل الصلاحيات لقسم التخطيط في إدارة كل الأعمال. بالتالي انتقل من الاهتمام بالعمال الى الاهتمام بمعالجة مشكلات تنظيمية تمثلت في التنظيم الرشيد لمجرى العمل وأساليب الرقابة وطرق القيادة.

3-نظرية التكوين الإداري "هنري فايول" H. FAYOL عاش في الفترة من 1841 الى 1915: عالم فرنسي أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث. جاءت نظرية التكوين الإداري بعد جملة من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية التaylorية التي انحصرت اهتماماتها بالوحدات الإنتاجية، ظهرت النظرية التكوين الإداري متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، ركزت على ترشيد سلوك العمال في الأقسام والاهتمام بالمشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون التطرق بالتفصيل الى وظائف الإدارة العليا، والمشكلات التحليلية المتعلقة بالبناء والعمليات التنظيمية، تحويل الاهتمام بالترشيد من الوحدات الإنتاجية الى البناءات التنظيمية. فقد اهتمت الإدارة العلمية بالعامل الفرد على مستوى الإنتاج وأغفلت البناء المعرفي الذي يمكن تطبيقه على كل المستويات الإشراف التدرج الهرمي بالتنظيم. وضع أسس النظرية مطورا بعض أفكار الإدارة العلمية، محتم بقضايا العمل والإدارة للمؤسسات الإنتاجية الصناعية. ركز على مبادئ الإدارة لزيادة الإنتاج

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع صناعي النشأة والتطورات الحديثة، مرجع سابق، ص 85.

وتطوير المؤسسات وتطبيق نظم الإدارة الحديثة وهذه المبادئ للاستعانة بها في الإدارة والتنظيمات الإدارية والصناعية والإنتاجية.

هكذا نجد أن نظرية التكوين الإداري ركزت على قضايا الضبط والترشييد من مستويات الأقسام الإنتاجية الى مستوى بناء التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة على العموم. فقد أسس "هنري فايول" *H. Fayol* نظرية التكوين الإداري. وضع الأسس والمبادئ التي تعتمد عليها العملية الإدارية، وبلور عدد من المبادئ العامة في نظرية الإدارة. بحيث الوظيفة الإدارية تنطلق من إعفاء التنظيم وفق متطلبات محددة. وتتمس المبادئ عند فايول بمرونة كبيرة لأنها تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف والبيئة الموجودة فيها. ويرى "فايول" "أن عملية التنظيم تتكون في ضوء بناء المشروع وأهدافه العامة، حيث تعطي هذه العملية البناء العام للتنظيم شكلا محمدا، وتحدد منصب ودور كل عضو من أعضائه، ويشبه البناء الكلي للتنظيم بالكائن العضوي الاجتماعي *Social Organisme*"¹ من إسهاماته في دراسة التنظيمات وضع ست مجموعات رئيسية هي:

قدم "فايول" بعض الخصائص التي تتسم بها الأعمال التي تنجز في مشروعات العمل وهي ست مجموعات على الشكل التالي: (- الأنشطة الفنية(الإنتاج، التوزيع). - الأنشطة التجارية(التبادل، الشراء، البيع).

- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال). - الأنشطة المتعلقة بالأمن. - الأنشطة الحسائية.

- الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنسيق، التنظيم والمراقبة).²

لم يجعل "فايول" التدريب الإداري مقتصر على المهندسين فقط بل كل أعضاء التنظيم. بحيث يجب أن يلم الجميع ببعض المفاهيم الإدارية، ويعتقد أن سيات الإدارة الناجحة، التدريب المنهجي المنظم المتواصل لكل الأعضاء في كل المستويات. حدّد "فايول" جملة من المبادئ الإدارية،

¹ راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، مطبعة سيرتا، الجزائر، 2006، ص 116.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم 'مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج'، مرجع سابق، ص 142.

"جعلها قابلة للتطبيق في كل المجالات الإدارية وعلى كل المستويات."³ استفاد علماء الاجتماع الصناعي والتنظيمي من آراء "فايول" في تحليل كتابه "الإدارة العامة الصناعية" وتقسيم أفكاره الى ثلاث أفكار وملاحظات أساسية هي:

* قيم إدارية والتدريب. * المبادئ العامة للإدارة. * عناصر وأسس الإدارة.

- القيم الإدارية والتدريب: ركز فايول على وجود عدد من القيم الإدارية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظمات الإدارية والصناعية وهي القيم الطبيعية أو البدنية كالصحة والقوة والشكل العام.

- القيم العقلية: تشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء.

- القيم الأخلاقية: تتمثل في النشاط والحيوية والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ.¹

اقترح "فايول" 14 مبدأ يجب أن يسترشد بها المدير في حل مشكلاته الإدارية، وهي ليست جامدة بل تطبق حسب الظروف وهذه المبادئ هي:

1-تقسيم العمل: "يرى أن تخصص العمل يساعد على تحقيق الإنتاج الكبير بأقل تكلفة ممكنة. بالإضافة الى ذلك فان تكلفة تدريب العمال تكون منخفضة كثيرا نظرا لأن محتويات كل عمل تصيغ صبغة بدرجة كبيرة ومن ثم يسهل على العامل تعلمها في أقل وقت ومجهود ممكن.

2-السلطة والمسؤولية: ناد كذلك بضرورة أن تتساوى السلطة مع المسؤولية، لكنه أدرك أن مستويات التنظيم العليا تزداد صعوبة تحديد مسؤولية شاغل المركز الإداري تحديدا دقيقا.

3-الانضباط: إن الأساس في الانضباط هو إطاعة الاتفاقات التي يتم التواصل إليها بين المجموعات المختلفة في المشروع (خاصة بين الإدارة والعمال). ذكر أن مستوى الانضباط في أي

³ راجح كعباش، مرجع سابق، ص 117.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي 'مدخل بناء المهارات'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 53.

مجموعة من الأفراد يعتمد بصفة أساسية على نوعية ونزاهة الذين يتولون مهمة القيادة في المجموعة خاصة من حيث توقيع الجزاءات من أجل تحقيق الانضباط.²

4-وحدة الأمر: "ناد بضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد. ولا شك أن إدراك واتباع هذا المبدأ يؤدي الى القضاء على أسباب الصراع والتضارب بين الإدارة المختلفة وبين الأفراد بعضهم ببعض خاصة فيما يتعلق بمشاكل تحديد الاختصاصات والسلطة.

5-وحدة التوجيه: يقضي هذا المبدأ بأن كل مجموعة من النشاطات التي تتم لتحقيق هدف واحد يجب أن توضع تحت رئيس واحد وخطة واحدة ويشير هذا المبدأ للهيكل التنظيمي. بمعنى آخر يختص بتوجيه النشاط.¹

6-خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: "الكل أكبر من مجموع الأجزاء التي يتكون منها. وأن الأهداف التي تسعى المجموعة الى تحقيقها لها أولوية على أهداف الأفراد الذين تتكون منهم. وإذا حدث تعارض بين أهداف الجماعة وأهداف الفرد فإن مسؤولية الإدارة هي أن تحاول التوفيق بين الاثنين.

7-مكافأة الأفراد: ضرورة مكافأة العمال ورجال الإدارة مقابل الخدمات التي يقدمونها للتنظيم على أساس نظام محدد لمكافأة الجهود التي يحسن توجيهها نحو تحقيق أهداف التنظيم. أكد "فايول" مكافأة عادلة تتناسب مع مجهودهم ولا تضر بمصلحة صاحب العمل، أي يجب أن تحقق المكافأة الرضا لكل من أصحاب المشروع والعاملين فيه.

8-المركزية: عرف "فايول" المركزية درجة تتعلق بالدور الذي يقوم به المرؤوسون في التنظيم. ناد بضرورة أن ترتبط درجة المركزية بشخصية المدير وكفاءة المرؤوسين وظروف العمل التي يوجد فيها المشروع والتي اعترف "فايول" بأنها ظروف متنوعة ومتغيرة مع الوقت. وتعتبر من مسؤولية الإدارة تحديد التوازن في درجة المركزية بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج بالنسبة للمشروع.

² عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية المكتبة الإدارية، 1988، القاهرة.

ص ص 158-159.

¹ عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 160.

9-سلسلة التدرج الإداري: بمعنى تدرج السلطة من الأعلى الى الأسفل والتي تتدفق من خلالها كل الاتصالات في التنظيم. أدرك "فايول" أن الالتزام الصارم بسلسلة التدرج الإداري يمكن أن يؤدي الى تأخير الأعمال، إحباط الأفراد في التنظيم، لدى قد أقترح أن يسمح للأفراد في التنظيم في ظروف معينة بعمل اتصالات أفقية بينهم لسرعة إنجاز الأعمال.

10-النظام: ضرورة ترتيب العناصر المادية والبشرية في تنظيم العلاقات بين الأفراد في التنظيم.

11-المساواة: هي تطبيق اللوائح والقواعد الموضوعية بطريقة تتصف بالعدالة والرحمة وهذه قد

تزيد من ولاء الأفراد للتنظيم وأداء أعمالهم بشكل أفضل، أي هناك علاقة طردية بين المعاملة العادلة للأفراد ودرجة ارتباطهم بالتنظيم.¹

12-استقرار وتثبيت العاملين: يرى "فايول" أن هناك تنظيمات غنية وقوية ماليا تتمتع بوجود

قوة عمل إدارية مستقرة بها، لذلك طالب الإدارة العليا بضرورة إتباع الأساليب الإدارية التي من شأنها تشجيع الارتباط طويل الأجل بين العاملين. خاصة الإدارة والمشروع.

إن وجود معدل دوران مرتفع للعاملين يكلف المشروع نفقات باهظة سواء فيما يتعلق باختيارهم وتدريبهم الى غير ذلك من النفقات أو من حيث تأثيره على الروح المعنوية وبالتالي الكفاءة الإنتاجية في المشروع.

13-تشجيع روح الابتكار والمبادرة: أدرك "فايول" أن وجود فرصة أمام العاملين للابتكار

والخلق تعتبر دافعا قويا لهم على العمل، ولا يجب أن تحدد روح المبادرة والابتكار في الأفراد غير علاقات السلطة كما تحدها سلسلة التدرج الإداري والإحساس بالنظام لدى أفراد التنظيم.

14-تشجيع روح التعاون والتضامن: عرف "فايول" روح التعاون والتضامن على أنها وحدة

المجهود عن طريق توافق المصالح. يرى كذلك أن أفضل الوسائل لتحقيق روح التعاون والتضامن بين أفراد التنظيم هو من خلال وحدة الأمر والاتصال الشفهي وليس الكتابي. لا شك أن هناك أساليب عديدة تساعد على خلق روح التعاون والتضامن.

¹ عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-162

أشار "فايول" إلى 5 وظائف على الإدارة أن تقوم بها هي ما يلي " (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة)."²

الانتقادات التي وجهت لمبادئ "فايول" في التكوين الإداري، إذا أن "فايول" لم يقصد أن تكون قائمة المبادئ التي اقترحها شاملة لكل مبادئ الإدارة الممكنة. أعطى "فايول" اهتمام لبعض المبادئ بسبب تعقيد العملية الإدارية، اعتبر التخصص ضروريا ويكون منسجا مع وحدة الأمر والتوجيه، وأن مبدأ وحدة الأمر ومبدأ وحدة التوجيه يجب إن تصدر من رئيس واحد. ومن اجل تنسيق الجهود يجب أن يكون لكل مجموعة من العمليات التي لها نفس الهدف رئيس واحد وخطة واحدة.

رغم اختلاف حول كيفية توزيع العناصر بين الوحدات الإدارية وتحديد خصائصها إلا أنهم اتفقوا على وجود أربعة مبادئ أساسية:

الوظيفة: "و ذلك أن الأعضاء في المنظمات يتوفرون على أهداف ووظائف مميزة من العمل المائل الداخلي الذي يؤذونه داخل المنظمات، وهذا ما فرض ضرورة التخصصات الوظيفية وفق عمل الأعضاء ذاتهم.

العملية: تتميز العملية بتحديد نطاق عمل العمال ومشاركتهم وإدراك ومعرفة التطبيقات في الممارسة التي تطبق جملة من الإجراءات والمهارات المتماثلة.

التخصص: يعتبر من الخواص الأساسية في تحليل المنظمات لأنه يقوم بترتيب وتنسيق والإشراف على الأعضاء وفق مبدأ تقسيم العمل، لطبيعة ودرجة العمل في المنظمات.

تنفيذ وانجاز الوظائف: فالتطبيق وفق كل بناء داخل التنظيم، وحسب التخصصات الداخلية يؤدي الى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ومنها تحقيق أعلى مستويات الانجاز لدى أعضائه."¹

4- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر من 1863 الى 1920 Max Weber): يعتبر

"ماكس فيبر" من الأوائل الذين ساهموا مساهمة كبيرة من خلال تقديمه نظرية منظمة شاملة في

² المرجع نفسه، ص ص 163-164

¹ راجع كعباش، مرجع سابق، ص 122

التنظيمات البيروقراطية، وقد احتلت هذه نظرية مكانة مرموقة في علم الاجتماع لإتساقها المنطقي الذي تميزت به، وإمكانية تجاوبها مع الواقع الميداني في دراسة.

وتأتي نظريته حول البناءات التنظيمية في إطار نظرية اجتماعية أوسع. "اتسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف والقواعد والمبادئ للأداء الوظيفي. ويرى أن البيروقراطية هي صفة مميزة للمجتمع الحديث بمقارنته للمجتمعات السابقة وأحد أوجه العقلنة الرشيدة، كما كان يرى أن البيروقراطية قادرة على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية."¹ قام ماكس فيبر تصويره للتنظيم على " مفهوم القوة والسلطة."²

أول من نظر للسلطة والبيروقراطية في الهيكل التنظيمي الرسمي.³ ركز "ماكس فيبر" في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي على التنظيم الرسمي، يعتبر حجر الزاوية في دراسته للتنظيمات. باعتبار التنظيم الرسمي "بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله."⁴ و تعد أداة لتأكيد إمكانية معرفة السلوك المتوقع في البيروقراطية على أن يتخذ أعضاء التنظيم أساليب موضوعية لا شخصية في علاقتهم، بإبعادهم عن الاعتبارات الشخصية والعاطفية.

يتحدّد سلوك الأفراد داخل التنظيمات بواسطة الأوامر الصادرة عن الرؤساء بعيدا عن الصراع الذي يمكن أن يحدث بين أفراد التنظيم وقد يؤثر على السلوك التنظيمي. "ولمعرفة فكر فيبر حول بناء السلطة والبيروقراطية وأدائها الوظيفي رأى من خلال نظريته العامة في علم الاجتماع أن هذا الأخير يهتم في البحث عن الأسباب ودراسة معاني الأفعال الاجتماعية مركزا على معاني الأشياء والأفكار والأنماط المعيارية ودوافع الأشخاص."⁵

استعان فيبر بنموذج مثالي للقيام بتصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية.

¹ راجح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه، ص 45.

⁴ المرجع نفسه، ص 44.

⁵ المرجع نفسه، ص 45.

جاءت الدراسة الاجتماعية للتنظيمات من خلال النموذج المثالي النظري الفيبري نسبة لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي وضع هذا النموذج كوسيلة لعقلنة وترشيد سلوك الأفراد في التنظيمات الصناعية، بوضع مبادئ وخصائص التنظيم البيروقراطي. وكلمة "البيروقراطية" تتكون من شقين الأول Bureau بمعنى منضدة المكتب والشق الثاني Cracy وهو مشتق من الأصل الإغريقي بمعنى القوة تدل كلمة بيروقراطية على سلطة المكتب (قوة المكتب). وتعني سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين تشير للقوة والنفوذ. وهي أحد أنماط التنظيم المعقد وكل التنظيمات كبيرة الحجم تتطلب تنظيماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، لأن تقسيم العمل والتخصص يزيدان في المهارة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل.

البيروقراطية "هي ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلاً هرمياً للتدرج الوظيفي، وتعتمد البيروقراطية على العلاقات العقلانية والتنظيم والقانون والعلاقات اللاشخصية، يدعمها بناء القوة الذي يحدد نوع وشكل التنظيم. تستند البيروقراطية على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل مما يمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية."¹ وهي ليست العمل بل "هي كوسيلة لتنظيم العمل وتسجيل أعمال الآخرين"² يسمي فيبر هذا النموذج بالبيروقراطية التي يعرفها بالتنظيم الهرارشي المصمم عقلياً، قصد تنسيق عمل عدد معين من الأفراد وذلك لمواصلة واستمرار المهام الإدارية على أوسع نطاق ولبلوغ الأهداف التنظيمية. جاء فيبر بالنموذج التنظيم البيروقراطي إذ رأى أن المنظمة ليس حشواً لمجموعة أفراد ولا تشكل إطاراً للسلوكيات تحددها وتحكمها علاقات تفاعلية بل هي مجرد إطار تنظيمي تحكمه العقلانية فالبيروقراطية مستمدة من قانون وضعي:

"و لكي تكون الرقابة فعالة لا بد من الشرعية التي يجب أن توفر أدنى قدر من الامتثال الطوعي للسلطة العليا."³

قدم من خلال هذا التصور للتنظيم على مفهومي القوة والسلطة، (القوة) هي احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين. والقوة لا تفترض وجود

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 165-166.

² المرجع نفسه.

³ راجع كعباش، مرجع سابق، ص 47.

الشرعية، بل هي التأثير والفرص وإجبار الآخرين على الطاعة والامتثال والاستجابة للأوامر رغم أنهم. وأرجع (السلطة) الى الذي يمتلكها يكون لديه الحق في ممارستها من جهة ومن يخضع له يجد واجبه طاعتها من جهة أخرى. تستوجب السلطة توفر الشرعية التي تمنحها وتعطيها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها.

يمكن أن تقوم الشرعية على نماذج مختلفة من المعاني، وأن تصدر من المعاني العاطفية أو التقليدية أو العقلانية. للسلطة أشكالاً، (السلطة التقليدية أو الكارزمية أو العقلانية). وفهم البيروقراطية من الضروري فهم نموذج الشرعية التي تقوم عليها الرقابة البيروقراطية. وتصحح السلطة شرعية إذا استطاع الحاكم أن ينظر للقوة على أنها حقاً مشروعاً له من جهة، ومن جهة أخرى، لما يعتقد الأفراد أن طاعة الحاكم واجبة والامتثال لأوامره ضرورية. تقوم السلطة على مجموعة من المعتقدات التي بموجبها تصبح ممارسة القوة شرعية بالنسبة للأفراد والحكام.

عمد "فيبر" التطرق الى كيف يبذل الفاعل جهداً لتكييف مع السلوك المثالي المجرد، حيث يدخل في تنظيم اجتماعي من خلال تقنين الفعل الاجتماعي في شكل مؤسسات، وهذا التنظيم قائم على (السلطة) واتخاذ القرارات في التنظيم الاجتماعي الذي يستند الى السلطة. ولكي تتجسد هذه السلطة وتدخل في الفعل الواقعي لا بد أن تستند الى شرعية، فقد تطرق فيبر الى ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية، يتركز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك على النحو التالي:

المصادر الشرعية للسلطة: يفرق "فيبر" بين ثلاث مصادر شرعية لممارسة السلطة، جسدها بوضوح في كتابه العالم والسياسي حيث يقول يوجد مبدئياً ثلاث أسباب داخلية تبرر السيطرة وهي أسس للشرعية .

(- السلطة التقليدية،- السلطة الكارزمية،- السلطة (القانونية)) هذه الأخيرة تتركز على خصائص القاعدة القانونية. إذ يصبح أعضاء الجماعة على استعداد للطاعة وذلك لاعتقادهم أن مصدر التوجيه والضبط شرعي سواء تمثل في شخص أو في هيئة. من خلال هذا التحليل تطرق لمصادر السلطة عند "ماكس فيبر".

-السلطة الكارزمية(الروحية) l' Autorité Charismatique: هي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة أو نموذج من نماذج

الشخصيات يحتذي لما لديه من مثل وقيم وصفات غير عادية تستمد سلطة شرعيتها من شخص تتحقق لديه بعض السمات كزعماء.

السلطة التقليدية l'Autorité Traditionnel : هي نمط من السلطة يركز في قدسية التقاليد، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية المماثلة للسلطة المستندة الى التقاليد، أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة التي تستمد شرعيتها من القيم التقليدية. فالشرعية التقليدية تركز على الاعتقاد الذي أحدثه النظام عن طريق العادات المقدسة في حد ذاتها وهذا ما يبررها، وكنيجة من يتلقى السلطة من طرف هذه التقاليد له الحق في ممارستها، فالسلطة لا تكون أبدا موضوعا للتساؤل، فهي شرعية لأنها موجودة وفي بعض الأحيان هي الإلهية.

فالدراصة التنظيمات الرسمية، فهي تركز على السلطة القانونية العقلانية والتي تقوم على أساس الترشيح والعقلانية، التي تنبع من الاعتقاد في القواعد والمعايير الموضوعية البعيدة عن الاعتبارات الشخصية، حيث يسود الاعتقاد الرسمي بتفوق المعيار القانوني وصوابه. وترجع طاعة الأفراد للقانون لا الى السلطة التقليدية ولا الكارزمية. " السلطة القانونية تنتج نمطا خاصا من البناء التنظيمي يسميه بالبيروقراطية التي عرفها "بالتنظيم الهرارشي المصمّم العقلاني، قصد تنسيق عمل عدد معين من الأفراد وذلك لمواصلة واستمرار المهام الإدارية على أوسع نطاق ولبلوغ الأهداف التنظيمية".¹

وضع "فيبر" نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن أداة أكثر عقلانية وترشيحا في إدارة التنظيمات الكبرى. سمات وخصائص هذا النموذج المثالي حسب "فيبر" كما يلي:

- وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، " يظهر التخصص وتقسيم العمل واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل. نسق

¹ راجع كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 51.

غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، تحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم، الاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.²

- وجود بناء هرمي للسلطة، يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل تستند لمبدأ تقسيم العمل، بحيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى، ويتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة. من خلال " النظرية البيروقراطية في تركيزها على أهمية التقنين للإجراءات وخطوات العمل.

حيث يتم تقنين السلوك وآليات العمل. فالمسؤوليات والسلطات مقننة بشكل دقيق، وأمور التعيين والترقية محكومة بمعايير واضحة.¹ الرسمية وتقنين الإجراءات وذلك " بوجود مرجعية في العمل بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية. توحيد وتقنين الإجراءات ليتم الرجوع إليها كأساس لاتخاذ القرارات.² أي نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

- تنظيم متواصل للمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد.

- الوظيفة محددة المعالم والحدود، بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب

ويقوم على:

- أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل.
- تقوم السلطة شاغل المنصب أو الوظيفة على الالتزامات والمسؤوليات المحددة.
- توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها.
- هيرارشية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
- توجد قواعد ومعايير فنية تنظم متطلبات المنصب، بحيث من يشغل هذه المناصب يعرف وظيفته ودوره حسب تدريبه على ذلك.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 273.

¹ نفس المرجع السابق، ص 272.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 80.

- يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل المنصب، بحيث لا يكون ذلك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
- لا بدا من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.
- تسيير إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية ثابتة وصارمة يتم تعلمها واستيعابها. ضرورة تطبيق نسق المعايير والقاعدة العامة لضمان الإعداد المتماثل لكل مهمة.¹
- "تحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم.
- الاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة."²

" تطبيق التنظيم لوظائف حسب المعايير والقواعد العامة، لضمان إبعاد الاعتبارات الشخصية والانفعالية العاطفية ليسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم، وهذا الاستبعاد للاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية يعتبر من الشروط الضرورية للكفاءة والفعالية."³ يرى فير أن التنظيمات يتحرك بداخلها الأفراد وفق أوامر وتعليمات صادرة ومحددة سلفا ومفروضة من أعلى، بحيث تنفذ الأوامر بدون نقاش. كما يتم توظيف أو تعيين المسؤولين تبعا للخبرة والمعرفة الفنية. ترتكز البيروقراطية على اختيار أعضاء التنظيم على عدد من المعايير الموضوعية كالخبرة الفنية التي تكتسب عن طريق التعليم والتدريب، فإنها تعمل على توليد مستويات اجتماعية مختلفة داخل التنظيم نفسه.

نقد النظرية النموذج المثالي التنظيم البيروقراطي أنه يتصف بمقاومة التغيير كما قد تستغل القواعد القانونية كأهداف في حد ذاتها وليست لتحقيق أهداف محددة. انتقد اترزيوني *Etziouni* فير لأنماط السلطة التي اعتمد عليها نموذجها حيث رأى " أن كثيرا ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية قادة ملهمون مثل الذين يظهرون في نمط السلطة الروحية، لكنهم يركزون على أن

¹ علي عبد الرزاق الجليبي، (1999)، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 43.

² محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق ص 216.

³ راجع كعباش، مرجع سابق، ص 55.

يتحلّى التنظيم بالطابع الشرعي. "كما" أن الاتصالات الشفوية تحل محل الاتصالات المكتوبة وينعدم الفصل بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية.⁴

⁴ المرجع نفسه، ص 67.

الفصل الثالث: النظريات السلوكية في التنظيم

- 1- المدرسة السلوكية
- 2- نظرية العلاقات الإنسانية
- 3- النظرية السلوكية ماغريغور (Y و X)
- 4- نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهيم ماسلو)

1-المدرسة السلوكية: تعد المدرسة السلوكية في التنظيمات من الدراسات التي عرفت تأثير في فهم سلوك الأفراد وكيفية التعامل مع العاملين قصد تصويب الجهد والوقت نحو زيادة كفاءة الانتاجية. وجع العمال أكثر قرة على التكيف داخل المصنع. كما حثت هذه النظرية المدراء بشكل خاص. بلك تنطرق للنظريات التي تهتم بالجانب السيكولوجي للعمال داخل المصنع.

2-نظرية العلاقات الإنسانية: اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بمشاكل العمال من حيث سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقة مع الإدارة وبظاهرة الملل والتعب لدى العمال وغيرها من الأسباب الاجتماعية والمهنية داخل المصنع، وهي ذات طابع اجتماعي أكثر منها فيزيقي بمعنى (ميداني). ما جاء في تجارب هاورثون حسب "التون مايو". جاءت نتيجة لظروف "تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤساء النظام الرأس المالي.

ظهرت كثيرا من الخسارة في المنتجات وتدهور جودتها، والإفلاس الاقتصادي الذي شهدته تلك المرحلة عام 1929. اهتمت ببعض القضايا التي أهملتها نظرية الإدارة العلمية دراسة نظام العمل مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية دقيقة ومحددة من حيث الحركة والزمن.¹

نعرض التجارب الميدانية التي اعتمدها المرسنة لفهم النتائج التي تحصلت عليها :
فالتجربة الأولى التي تمت في مصانع الأعمال المعدنية سنة 1934 أجريت هذه التجربة على ثلاثة أقسام إنتاجية، لوحظ بها تغيب العمال بصورة ملحوظة عن بقية الأقسام الأخرى، كما لوحظ أن نسبة تغيب في أحد هذه الأقسام الثلاثة تقل عن ما هو موجود في القسمين الآخرين. فقام فريق البحث بدراسة هذه المشكلة بالاطلاع على سجلات تغيب وإجراء مقابلات مع العمال، فكانت النتائج المسجلة انخفاض نسبة تغيب في القسم الأول لوجود روح جماعية من العمال تحثهم على عدم الغياب، وتعتبره شيء غير مقبول لجماعة العمل غير الرسمية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 108.

أما الأقسام الأخرى بقية نسبة تغيب مرتفعة لأسباب منها مشكلة الوصول صباحا للعمل، واختلاف العمال مع الإدارة ومشرفيهم حول نظم العمل. ودور المشرفين بصورة عامة في عملية الإنتاج أو أساليب الإشراف عليهم.¹

تبنت مدرسة العلاقات الانسانية نظريات م خلال تصوراتها حول الراسة الميدانية التي اعتمدها أسفرت ما يلي:

أ-نظرية العلاقات الإنسانية(الكلاسيكية المعدلة): لقد أجرى "إلتون مايو" *Elton Mayo* (1927-1932) تجارب عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية(U.S.A.) في شركة "وسترن إلكتروك" في مصانع "هاوثورن" منذ أكثر من خمسين عاما وعلى الرغم من أنها دراسات قديمة، إلا أنها لفتت الانتباه الى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. حول مشاكل العمل، حيث عقد مشروع تعاون بين شركة ويسترن إلكتروك في (و.م.أ) مع مساهمة عدد من العلماء والباحثين منهم "روثرز برجر" و"ويليام ديكسون" *William Dickson* و "لورانس هندرسون" *Lawrence Henderson* بجامعة هارفورد قد تمت هذه التجارب تحت إشراف "إلتون مايو" وبجهوده، كانت نتائج الدراسة التي أجريت في مصانع هاورثون سنة 1939 في مؤلفه بعنوان (الإدارة والعامل)، وهي دراسة وتجارب جاءت كبداية لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية. وتعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية، ملتفة الى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية والاهتمام بإدارة الأفراد في تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء.

يرتبط اسم "كورت ليفين" *Kurt Levin* بمدرسة العلاقات الإنسانية الذي عاش في الفترة ما بين 1890 الى غاية 1947 عالم سيكولوجي أمريكي ألماني المولد. اهتم بدراسة حول الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات.

لقد مرت هذه التجارب بعدة عوامل، المرحلة الأولى: التجربة التي تمثلت في اختيار خمس عاملات اكتسبن خبرة في عملية تجميع الأسلاك وأحظن علما بأنهن سوف تكن موضوع دراسة،

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ، المرجع نفسه.

وبعد الملاحظة والدراسة استخلصت جملة من النتائج. أن معدلات الإنتاج استمرت في الزيادة بغض النظر عن التغيرات التي أحدثت في ظروف العمل. حيث قُسر النتائج كما يلي:
- الفريق الأول: فسّر الظاهرة من خلال ربطها "ببعض الإدارة" و"الإحساس بالأهمية" من طرف مجموعة الفتيات.

- الفريق الثاني: قدم تفسيراً لهذه النتيجة من خلال ربطها "بعلاقات الإشراف".
- الفريق الثالث: فسّر النتيجة من خلال ربطها بما يعرف باسم "الكيان الجماعي" وقيام علاقات الصداقة بين الفتيات، والتعاون في أداء العمل وزيادة الارتباط والتفاعل بينهما.¹
- المرحلة الثانية: من نفس الدراسة للعلاقات الإنسانية حسب دراسات هاوثورن. استهدفت الوقوف على العلاقة بين اتجاهات العاملات ومشاعرهن من جهة، وإنتاجيتهن من جهة ثانية، فاستخلصت النتائج التالية:

- أن الاتجاهات نحو الإشراف بالدرجة الأولى يؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم أكثر من أي اتجاه آخر.
- استخلص فريق آخر أن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطاً من العلاقات تجاه كل منهم، وتجاه رؤسائهم، وأعمالهم، وسياسة الشركة، هي التي تؤثر على إنتاجهم أكثر من غيرها.
- واستخلص فريق ثالث أن الاتجاهات التي تجعل العمال يتحدون معا بطريقة غير رسمية لكي يجمعوا أنفسهم ضد أساليب الإدارة تؤثر في إنتاجهم أكثر من غيرها.
وجدوا صعوبة تحديد أي أنواع الاتجاهات أكثر تأثيراً من غيرها في إنتاجية العمل. فقد وضع فريق المرحلة الثالثة وكانت النتائج التالية بعد طرح تساؤل.

ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟
تجمع لدى فريق البحث مجموعة من البيانات هي:

- النتيجة هي أن الاتجاهات والمشاعر تجعل أعضاء المجموعة يقيمون تنظيمًا غير رسمي تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج.¹

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 128.

فكر فريق البحث في دراسة هاوثورن حسب ما جاء بها "كورت ليفين" (K.L.) في هذا التنظيم غير الرسمي ومكوناته وكيفية ظهوره دفع بأعضاء فريق البحث في الانتقال الى المرحلة الرابعة التي استهدفت التحقيق في وجود هذا التنظيم، مكوناته وآثاره على إنتاجية الجماعة. حيث توصلوا الى جملة من الحقائق تمثلت في ما يلي:

- ✓ نشؤ علاقات صداقة بين العاملات التي في غرفة الاختبار.
 - ✓ الاتفاق فيما بينهم على مجموعة من المعايير التي لها علاقة بتحديد الإنتاج.
 - ✓ الاتفاق على عدم تصريح بأي شيء يضر أحد أعضاء الجماعة.
 - ✓ ممارسة ضغط على كل من يخرج عن معايير الجماعة.
 - ✓ ظهور قادة غير رسميين في الجماعة تتولى مسائل خارجية وداخلية للجماعة.²
- استخلص فريق البحث من المرحلة الرابعة في إثبات عمومية التنظيم غير الرسمي. واعتباره "ظاهرة اجتماعية عامة."¹ توجد بين كافة الجماعات، "هذا التنظيم يلعب دورا في التحكم في عملية الإنتاج."² خلصت تجارب "إلتون مايو" فيما يلي:
- 1- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم، لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تحدّد تبعا لطاقته الاجتماعية .
 - 2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
 - 3- أن التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعالها من حيث الإنتاجية.
 - 4- أن العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.³

¹ المرجع نفسه، ص 128-129.

² المرجع نفسه، ص 129.

¹ يوسف عنصر ، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² المرجع نفسه.

³ علي السلي، تطور الفكر التنظيمي، ص 91.

أبرزت تجارب "هاوثورن" أهمية الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد وأن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم وتجاه مجموعة العمل هي السبب الرئيسي لزيادة الإنتاج⁴.

ب- دراسات جامعة "متشيجان" لأنماط الإشراف: انصب اهتمام هذه الدراسة التي أجريت عام 1947 حول المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم عن العمل، وبحث إمكانية إشراكهم في الإدارة.

اعتمد الباحثون على تقسيم جماعات العمل إلى جاعتين حسب مستويات عملية الإنتاج (المجموعة الأولى عالية والمجموعة الثانية منخفضة) وفق معايير موضوعية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين منها أنه هناك حسب المجموعة ذات الإنتاجية العالية رضا تام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

-الإشراف العام على مرؤوسهم دون التدخل في التفاصيل.

-الاهتمام بمرؤوسهم واضح ويأتي في المكانة الأولى.

بينما المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة وجود نتائج عكس النتائج المجموعة الأولى ذات الإنتاجية العالية من حيث الأساليب التي يمارسها المشرفون مخالفة تماماً لأساليب المجموعة الأولى¹.

مما استخلص نتائج دراسات بجامعة "مشيجان" هي أن هناك بعدان أساسيان القيادة أو الإشراف وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين.

استطاع "إلتون مايو" أن يثبت "أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين رضا الأفراد والدافعية للإنجاز"² "وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه"³ لقد التفت التون مايو "إلى أهمية الفرد في تسيير المؤسسة وإلى التنظيم غير

⁴ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 130.

¹ يوسف عنصر، المرجع نفسه، ص 137-136.

² خليل محمد حسن الشباع، نظرية المنظمة، ط1، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 47.

³ المرجع نفسه.

الرسمي للمؤسسة والعلاقات العفوية بين العمال وتأثير كل هذا على رضاهم في العمل وبالتالي أدائهم عن طريق اتصالاتهم.⁴

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف السعيد هو موظف منتج. وقد تباينت الدراسات حول الاعتزاب والإنتاجية.

عمل "التون مايو" من خلال دراساته الميدانية للتنظيمات في المصانع التي خضعت للتجارب التطبيقية والدراسات الامبريقية (الميدانية) أن يثبت أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين رضا ودافعية الأفراد في عملهم، إذ أثبت من خلال إحدى تجاربه أن للمقابلات الشخصية بين الإدارة والعمال أثر كبير في تلبية الاحتياجات الاجتماعية لهم وأنه يمكن اعتبار الاتصال كوسيلة للمشاركة وبث روح التعاون في العمل والقيادة واتخاذ القرارات وهذا عكس المفهوم السائد بأن الاتصال يكون من الأعلى الى الأسفل فقط، وكذا اهتم بشكل غير رسمي الاتصال كما اعتبر الاتصال وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد.¹

نستخلص أن الحوافز والمكافآت المعنوية ضرورية حسب نظرية العلاقات الإنسانية في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى، والتي تظهر في الاتصال غير الرسمي ونشوئ علاقات الصداقة بين العمال بما فيهم المتعاقدين في إطار الإدماج المهني الذين هم بدورهم يكونون علاقات صداقة من خلال تواجدهم بهذه التنظيمات مع العمال الدائمين.

3-المدرسة السلوكية بالتنظيم (نظرية ماغريغور Y وX): ظهرت هذه المدرسة في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين بأفكار حركة التصميم التنظيمي لتحسين الحركة الاجتماعية التي تؤدي الى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية. ويعد "دوجلاس ماكجريجور" من بين أهم مؤسسيها، حيث أدخل افتراضات مختلفة أطلق على المجموعة الأولى نظرية (x) والمجموعة الثانية (Y) هي:

⁴ المرجع نفسه.

¹ خليل محمد حسن الشباع، المرجع نفسه.

وفق النظرية دور القائد له أهمية بالغة في التنظيم، مما يساعد من خلال قدرته وأسلوبه أثناء اتصاله بمجاعة عمله عن طريق المراقبة له أثر كبير على التنظيم وهذا ما جاء به علماء النفس الاجتماعي الأمريكيين من بينهم العالم النفسي الاجتماعي "ماغريغور" *Macgrigor* يعتبر التمييز بين النظريتين أن لكل نظرية سلوكيات اتصالية يتبناها المدراء بتطبيقها وبالتالي ترى:

(أ)-نظرية (x): حسب التنظيمات التقليدية كثيرا من الناس لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم بدرجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل. يرى ماغريغور أن هذه المبادئ تتفق مع مبادئ الإدارة العلمية. رجع الى نظرية الدافعية لـ (إبراهام ماسلو) التي تؤكد بأن هناك تدرجا هرميا للحاجات في مستويات تبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية (الأولية) مثل الحاجة لطعام والشرب، ثم الحاجة للأمن الذي يدفع الناس لتجنب الخطر، وبعدها الحاجة الى الانتماء للآخرين ثم تأتي الحاجة الى التقدير لكسب احترام الآخرين له، وأخيرا يأتي مستوى تحقيق الذات أي الرغبة في أن يصبح الفرد كل ما يمكن أن يكون".¹

وجد "قلة التفاعل بين العمال بحيث يظهر بشكل ضئيل إذ يتبع معظم المديرين اتجاه الاتصال الهابط واقتصره على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة. ويقتصر اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية. كما يتم التركيز في عملية اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات الى جانب عدم وضوح هذا الجزء".²

يتضح أن الاتصال في ظل نظرية (x) يخضع فيها الى سلطة القائد التقليدية يعتمد من خلالها في مراقبة العمال بتحفيظهم ماديا وردعهم بالعقوبة، حيث يتسم الاتصال من خلال هذه النظرية بعدم الثقة والخوف وسوء الفهم وسيادة مناخ غير صحي، مما يجعل أفراد المنظمة ينظرون الى كل الاتصالات بعين الشك والخوف.

أما ما اعتمد عليه "ماغريغور" ووضعه وفق نظرية "ماسلو" هما نظريتي (x) و(Y):

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 107-108.

² سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية، والمدخل السلوكي لها، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، د.ت، ص ص 261-

(ب)-نظرية(Y): التي تحاول حل المشكلات السلوكية التي تتعلق بالدافعية عن طريق صياغة مجموعة جذرية مختلفة من الافتراضات الأساسية هي: "أن العمل ليس مكروها من كل شخص، وأن الإيجار ليس دافع الوحيد للعمل، ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات.

كما أن سلوك المسئول يعد نتيجة للثقة، وإن تجنب المسؤولية يعد بمثابة رد فعل للخبرات التي تنكر هذه المسؤولية.

يرى اصحاب هذه النظرية أن العامل يركز على اهدافه في التنظيم بعيدا عن الاعترافات التي لها علاقة بالمسؤوليات.

بالإضافة الى أن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل، وهو ما يظهر إذا سمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة الفعالة في مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات.¹

"تشجيع عملية التغذية العكسية من خلال إصغاء الإدارة للعمال .

اتخاذ القرارات في ظل مشاركة الأفراد في المنظمة. التواصل والتفاعل بين العمال بشكل دائم وخلق جو من الثقة والأمان بينهم."² و"تهم بمصدر السلوك العقلاني للقائد، والقائد الكفاء هو الذي له القدرة على أن يحصل من جميع أفراد مجموعته على الجهود والتعاون الكلي فيما بينهم من أجل انجاز العمل المحدد لهم. وتقتصر السلطة ومراقبة القائد على العلاقة النوعية بينه وبين أعضاء مجموعته، أي هي علاقة اجتماعية تفاعلية تتشكل داخل التنظيم من أجل تحقيق أهدافه لضمان استمراريته."³

يرى "ماجر بيجور" أن عمل الإدارة هو تطوير الإجراءات التنظيمية التكاملية. مهم بذلك تطوير استراتيجيات الإدارة لتستفيد من العلاقات الإنسانية ويمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، مرجع السابق، ص 108.

² سعيد يسن عامر، مرجع سابق، ص 262.

³ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مرجع سابق، ص ص

الأهداف التي حددتها الإدارة، ولم يكن اهتمامه يتجه نحو خلق مجتمع يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق أنفسهم.

هذا يدل على وجود أثر واضح في خلق مناخ جيد للاتصالات وبث الثقة والتفاهم بين كافة الأطراف في ظل النظام المفتوح للاتصالات، إضافة الى خلق روح الألفة، الصداقة وهذا يقلل من تشبث العمال بالاتصالات غير الرسمية. في تحسين الاتصال في العلاقة بين القيادة والأفراد داخل التنظيم لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

فالاتصال هو مصدر سلوك عقلائي للقائد الكفاء الذي له القدرة على الحصول على التعاون مع جماعته في العمل، معتمد على سلطة متسامحة من خلال الاتصال الجيد معهم لبناء علاقة اجتماعية تفاعلية تتشكل داخل التنظيم تخدمه وتخدم التنظيم.

نقد اهتم أصحاب هذه النظرية السلوكية "دوجلاس ماكجريجور" بالقائد داخل التنظيمات دون الاهتمام القائد بظروف العمال التي تخدم مصالحهم الشخصية.

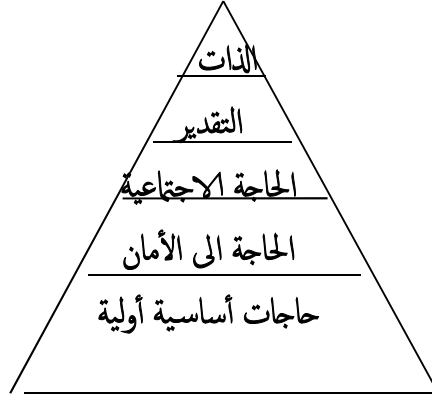
4- نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهيم ماسلو *A. Maslow* (1908-1970): تطرق

ماسلو في هذه النظرية لفهم الجوانب السلوكية للعمال وهذه هي دراسة سيكولوجي حيث أن الانسان يتأثر ويستجيب لدوافع خارجية قصد اشباع رغباته داخل التنظيم، مصدر الدافعية ومحرك للسلوك. حسب ما جاء به، "أبراهام ماسلو" في كتابه "الدافعية والشخصية" النظرية الكلية الدينامكية في فهم الدافعية وذلك بوضع تقسيم للحاجات الإنسانية. وفق تدرج هرمي. وبخاصة الحاجات غير المشبعة بوصفها المؤثر والمحرك للسلوك الإنساني. قسم الحاجات الإنسانية الى

قسمين أساسيين: —

الحاجات الأولية

— الحاجات الثانوية.



- شكل يوضح تدرج هرمي للحاجات-

رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية، أين يتدرج الإنسان بطريقة متسلسلة في إشباع حاجاته، فلا ينتقل الى المستوى الأعلى، إلا بعد إشباع الحاجة السابقة الى أن يصل الى حاجة تحقيق الذات. مما يؤكد أن الدافع ينتج من حاجة غير مشبعة، ينعدم مفعولها كدافع للسلوك بمجرد إشباعها، وينتقل الفرد الى إشباع الحاجة التي تليها. أما الحاجات الفيزيولوجية الأساسية، فإنها تطفو في حالة افتقاد الحاجات الأخرى، كما أن عدم توافر الحاجات وبخاصة الحب والتعاطف، ينتج عنه خلل في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع. ونظرا للارتباط الشديد بين الحاجات، بالإمكان ترتيبها في شكل هرم متدرج. نوجز هذه الحاجات فيما يلي:

1- الحاجات الأساسية: يقصد بها حاجات البقاء المشتركة بين كافة المخلوقات، التي تمثل حد الكفاف لدى الإنسانية كالهواء، الطعام... الخ. إذ يتعين إشباعها لبقاء واستمرار الحياة.

2- حاجات الأمان: تتمثل في تأمين حياة الفرد والحماية من المخاطر المادية، الاقتصادية، والتهديد والحرمان، والتخوف من فقدان الوظيفة، والحدّ من الجزاءات التعسفية، وتظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة.

3- حاجات اجتماعية: هي حاجات الانتماء، رغبة الفرد في الانتماء للجماعة، وتظهر بعد إشباع حاجة الأمان، ويتم إشباعها بالعمل على ربط علاقات ودية وكسب مكانة اجتماعية، ويتحقق ذلك بتوفير روح معنوية عالية وتحسين نمط القيادة والإشراف. وبعد تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية تبرز حاجات التقدير.

4- حاجات التقدير: هي تحقيق الحاجات العليا للنفس والرغبة في اكتمال الذات باستنفاذ كل الطاقات والإمكانيات لدى الفرد، تتمثل في حاجات الاحترام، التي تشمل الإحساس بالسمعة، وتمكن في رغبة الفرد الى المكانة الاجتماعية المرموقة، وتقدير ذاته وإحساسه، ويتم إشباع هذه الحاجة عن طريق الحوافز والترقيات والتقدير ورسائل الشناء والسعادة الكاملة، يترتب عن إشباع هذه الحاجات ، الشعور بالاحترام والمكانة الاجتماعية سواء الأسرية أو المهنية.¹

5- حاجات تأكيد الذات: يتمثل التوصل الى تحقيق الذات، عن طريق الكفاية والفاعلية المرتبطين بالدور الاجتماع، ويتم إشباعها في مجال توفير التلاؤم بين قدرات واستعدادات الفرد ووظيفته، وذلك لإثبات وجوده وتأكيد ذاته في مجال معين دون آخر.²

- العوامل التنظيمية لمستويات مختلفة من الحاجات: وظف "عاطف جابر طه" هرم (ماسلو) للحاجات الإنسانية الى حاجات الأفراد داخل التنظيم وهي مبينة في الشكل التالي:
الشكل يوضح العوامل التنظيمية التي تؤثر في حاجات الأفراد وضعا على شكل مستويات.

مستوى الحاجات	العوامل التنظيمية:
حاجات عليا	الإيجاز في العمل، الابتكار والإبداع التطور والتقدم التحدي والمبادأة.
	المسؤولية، مسمى الوظيفة، تقدير الرؤساء، طبيعة العمل.
حاجات أساسية	مجموعة العمل المتوافقة، العلاقات المهنية، نوع الإشراف، تعاون جماعات العمل.
	الأمن الوظيفي، ظروف العمل آمنة، الأجور، الاستقرار.
أساسية	الأجور الأساسية، ظروف العمل المادية، الإضاءة، التهوية، الكافيتريا.

المصدر¹: عاطف جابر طه عبد الرحيم

كما جاءت نظرية ذات العاملين عند(هرزبرغ) تهتم بدراسة الأفراد بالتنظيمات، تظهر في مجموعتين الأولى وهي عوامل بيئة العمل والثانية تتمثل في عامل أخرى dسمى بدوافع العمل.

¹ محمد بالراج، الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2011، ص ص208-209.

² المرجع نفسه.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية لنشر، الإسكندرية،

2009، ص 91.

فنظرية ذات عاملين "لهرزبرق" *F.Herzberg* وزملائه التي سميت بنظرية ذات العاملين، لاحتوائها على العوامل الدافعة والعوامل الوقائية معا ظهرت سنة 1959. متأثرة بنظرية ماسلو للحاجات، هدف نظرية ذات العاملين لـ "هرزبرق" تحديد اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم، خاصة الإحساس بالرضا لديهم.

من نتائج الدراسة وجود مجموعتين مستقلتين من الاحتياجات عند كل فرد، ذات تأثير على السلوك الإنساني بشكل متباين.

المجموعة الأولى، أطلق على العوامل البيئية، وليس لها تأثير إيجابي على العمل، ولكن دورها الوظيفي يمنع من توافر عدم الرضا.

المجموعة الثانية، هي بدوافع العمل، تعمل على تحريك وزيادة نشاط الفرد، تحقيقا للأداء، ومنه أهداف المؤسسة.

قسم "هرزبرغ" عوامل بيئة العمل الى مجموعتين هما العوامل الدافعة (الحافزة)، " مجموعة من العوامل والشروط المرتبطة بالعمل، معرفة مدى إنجاز الفرد لعمله، توفرها يؤدي الى تحقيق الرضا والحفز عند الأفراد، تعمل على إثارة الحماس، تمكن في محتوى الوظيفة، تؤدي الى تحقيق الرضا".¹ انعدامها فلا يؤدي الى حالة عالية من عدم الرضا. تقارن حوافز الدافعة بالعوامل المؤدية الى إشباع الحاجات الرابعة والخامسة "لنظرية ماسلو" وتضم 5 عوامل تتصل بطبيعة العمل ومضمونه هي (طبيعة العمل ذاته ومحتواه. (الإنجاز وأداء العمل، التقدير والاعتراف بالإنجاز في العمل. السلطة والمسؤولية لإنجاز العمل، فرص التقدم أو الترقية في العمل، مع تنمية القدرات الفردية.)

أما العوامل الوقائية، "تعني توفير عوامل صحية تتعلق بالظروف الخارجية للعمل، وجودها يحفز الأفراد. وعدم توفرها يحدث حالات عدم الرضا فقط، وليس الكثير من عدم الرضا".¹

توصل "هرزبرغ" "بأن الشعور الحسن، المتعلق بالعوامل المطمئنة أو العوامل الدافعة أو المشجعة والمتصلة بمحتوى الوظيفة والإنجاز الذي يتطلبه العمل. أما الشعور السيء، فيتعلق

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، المرجع نفسه، ص 219 .

¹ المرجع نفسه.

بالعوامل البيئية، كعوامل الاستياء والعناصر المحيطة بالعمل".² أوضح كذلك "على الإدارة تحمل مسؤولية إشباع العوامل الصحية لإخفاء الاستياء أولاً، ثم تصدي لإشباع العوامل الدافعة التي تمس الفرد والعمل معاً".³

الهدف من دراسة الدوافع الإدارية، التعرف على محدّدات السلوك حول نظرية الدافعية الوجدانية كلا من "هرزبرغ" *Herz Berg* وزملائه (1959) "تفترض وجود حاجتين أساسيتين للإنسان هما: الحاجة الى اجتلاب السرور وتحقيق السعادة، ثم الحاجة الى تجنب الألم والابتعاد عن الشقاء، بحيث تحدد عوامل الرضا من خلال محتوى العمل، وتكشف عن عدم الرضا أو الاستياء عن العمل، من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل".⁴

من الدافعية المهنية: "الحاجة الى توافق نوع العمل مع قدرات واستعدادات العامل. الحاجة الى توفير الأمن والطمأنينة، بضمان استمرارية العمل واعتبار الشغيلة قوة عاملة، وتعد هذه الحاجة، من أهم الرغبات لدى العاملين، الذين يهتمهم استقرار الأمور والثبات في العمل، ويتحقق الضمان الوظيفي، بتطبيق التأمينات المتعددة. - الحاجة الى الانتماء الى مؤسسة ذات سمعة طيبة، تبعث في العامل الإحساس بالفخر والاعتزاز للانتساب إليها".¹

² المرجع نفسه، ص 220.

³ المرجع نفسه، ص 219.

⁴ المرجع نفسه، ص 157.

¹ المرجع نفسه، ص 161.

الفصل الرابع: النظريات الحديثة في التنظيم

- 1- النظرية الحديثة في الإدارة (مدرسة النظم)
- 2- نظرية صنع القرار (مدرسة اتخاذ القرارات)
- 3- نظرية التعاون بالتنظيمات عند "فيليب بيرنو"
- 4- نظرية التحليل الاستراتيجي "ميشال كروزي"
- 5- مفهوم السلطة وأنواعها بالتنظيمات
- 6- نظريات العلاقات الإنسانية: الاتجاه النفسي الاجتماعي
- 7- الرضا الوظيفي وعوامله بالتنظيمات

تمهيد: تعد التنظيمات المجال الذي يتفاعل فيه الأفراد قصد اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية من خلال العمل في وظائف والالتزام بها حسب طبيعة العمل. وبعد تعقيد النسيج الاجتماعي للمصنع ساهمت نظريات الحديثة في تنظيم هذه التنظيمات الاجتماعية قصد تحقيق استقرار واستمرارية.

1- النظرية الحديثة في الإدارة (مدرسة النظم): انطلقت من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وقد عرفت النظام بأنه " الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون مجموعها تركيباً كلياً موحد".¹

فالفرد هو مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية (كالجهاز التنفسي، والجهاز الهضمي...) يحدث بينهما تأثير متبادل ومتكامل. والمنظمة ذاتها كنظام يتألف من نظم فرعية تتشكل بتكاملها للمنظمة(المنشأة). يتضح أن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلاً يضم الأجزاء.²

تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة للأنشطة التي تقوم بأدائها، لضمان استمراريتها تتسم بخصائص لتحقيق التفاعل مع البيئة الخارجية. يتألف من نظم فرعية ذات العلاقة بأجزاء النظام الأكبر، يتميز كل نظام بالاستقلالية عن بقية النظم الكائنة، إذ لا يمكن لأي نظام الاستمرار إلا إذا حقق التوازن من خلال استيراد طاقته(المدخلات) لتحقيق ذلك من خلال الاتصال بالبيئة المحيطة به وهو قادر على البقاء من خلال تغيير مستمر. تتفاعل أجزاء النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية التي يتألف منها. فالنظام يتألف من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .

■ **المدخلات:** تتضمن الموارد البشرية التي تضم الأفراد بمختلف شخصيتهم واتجاهاتهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم. أما الموارد المالية فتمثل في المعدات والأدوات وتشمل الموارد

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 83.

² المرجع نفسه.

المالية رؤوس الأموال والمعلومات فتشمل البيانات الواردة وهذا يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الكبير).

تعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة (المدخلات) من البيئة الخارجية وتتفاعل هذه المدخلات مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة لأجل تقديم السلع والخدمات والمعلومات للنظام الكبير.

■ **العمليات أو التحويل:** " جميع الأنشطة الفنية والإدارية يقوم بها النظام من اجل تحويل المدخلات الى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات...الخ.

■ **المخرجات:** تتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيصة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة).

■ **التغذية العكسية:** هي المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر السلبية والايجابية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام¹. يعتبر المسير أو المسؤول في المنشأة له دور مهم في عملية اتخاذ القرارات لأجل تحقيق أهداف التنظيم وهذا ما اهتم به جملة من العلماء بتقديم أعمالهم حول الموضوع من خلال نظرية صنع القرار.

2-نظرية صنع القرار (مدرسة اتخاذ القرارات): ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود

التي أسهم بها (هربرت سيمون) *Herbert A. Simon* الذي عاش في الفترة من 1916 الى 2001 أمريكي الأصل عالم اقتصادي، نفساني، اجتماعي يرى أن عملية اتخاذ القرارات هو عمل المسيرين أو المسؤولين بالمؤسسة وذلك لتحقيق أهداف التنظيم. "إن عملية التنظيم تقوم على اتخاذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، وذلك من خلال:

تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، صص 84-85.

تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي الى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب."

أشار "هربرت سيمون" على أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، خاصة التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة. نجد هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات. وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم، ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقلّ إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

يرى "هربرت سيمون" بانتقاده لافتراضات المدرسة الكلاسيكية على "أن التنظيمات تهدف الى تحقيق أعلى مستوى للعقلانية في نمط اتخاذ القرارات، يرى هو أن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذها. وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة. من ثم القدرة على تحليل مزايا البدائل ووصولاً الى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المحاذير. يجد أن هذه الظروف لا تتيسر للمدير لعدم توفر الوقت الكافي ولا المعلومات الكافية حول الموضوع. بحيث توجد درجة من المخاطرة فعلى المدير أن يتوقع القدرة على اتخاذ القرار مقبول وليس قرار مثالي."¹ إذ يجب "أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم. ولكي تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبير فيها، والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج، وأخيراً الاختيار بين هذه البدائل."²

كما يعرف "هربرت سيمون" "أن النشاط الإداري هو عبارة عن نشاط جماعي، وأن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات معتمدة على سياسات تشريعية تستند على قيم وأخلاقيات الإدارة العليا، وقوانين لتحديد سلطة المرؤوسين، وعلى المدير أن يكون مدرباً بكفاية من المهارات والمعارف التي

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 88

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، مرجع سابق، ص ص 114-115.

تساعده على تحليل مشكلة موضوع القرار وطرح البدائل العديدة لحل المشكلة. وجمع البيانات والمعلومات للعقلنة والترشيد في اتخاذ القرارات.³

"لا يتم تحليل واتخاذ القرارات إلا بتقسيم العمل والمهام بين الأطراف في صنعه وتحسين عملية الاتصال بين القائد والأطراف المعنية بجمع المعلومات حول ذلك (أي مع مرؤوسيه)، بالتنسيق وحث العمال على التعاون في جمع المعلومات واختيار وتصنيف وترتيب المعلومات لمعالجتها من طرف المسئول حتى يخرج بقرارات صائبة."¹

"هربرت سيمون" يوجد "أن القرار في ضوء نظرية اتخاذ القرارات يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم."²

ذهب "H. Simon" الى أبعد من ذلك أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم. وذلك للخروج بالقرار الرشيد. والسلوك الرشيد هو سلسلة متصلة من الوسائل والغايات. أي أن السلوك في التنظيم يعتبر سلوكا هادفا حيث أن الأفراد يشكلون التنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا. حاول "سيمون" تغيير انتفاء الفرد للتنظيم والأسباب التي تدفعه الى المشاركة فيه، متبينا وجهة نظر "شستر برنارد" "إن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد أو صفقة يحصل الفرد بمقتضاها على بعض الحوافز، المكافآت مقابل عمله، إسهامه أو مشاركته في التنظيم، ويتوقف استمرار الفرد ومشاركته في التنظيم على مدى توازن المكافآت التي يمنحها له التنظيم مع مبلغ الجهد الذي يبذله والإسهام الذي يقدمه للتنظيم. ويعتمد الفرد على معيار محك ذاتي-الرضا الشخصي."³

النظريات الكلاسيكية لم تعطي اهتماما كبيرا لدور الصراعات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم في توضيحها لحدود السلوك التنظيمي.

³ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006، ص 170.

¹ بن عيسى محمد المهدي (1998)، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مرجع سابق، ص 62.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، مرجع سابق، ص 156.

³ المرجع نفسه، ص 157.

3-نظرية التعاون بالتنظيمات عند "فيليب برونو" *F. Berneu*: تطرق الى "أن أسباب الرضا هو العقلانية والشرعية التي يمكن تسميتها بالنفوذ الإنتاجي. إذ يجب أن نعي جيدا توجه الفاعلين في الإنتاج مع إدراكهم للفاعلية الشاملة للتقنية، عرج على الدراسة الإمبريقية التي أجراها مؤخرا " بيلانجير" التي استخلص منها أن التنظيم الآلي للعمل والتعاون لا يتعارضان أبدا، مع الحفاظ على المسافة الاجتماعية التي تفصل الأجراء عن الإداريين. وقد لاحظ "بيلانجير" أن السلوك التعاوني موجود رغم أن سمة التنظيم هي صراعية، إذ يقترح صاحب هذه الدراسة أن تترك الكفاءات تعمل دون إشراف لصيق وقسري. لكن النقد الذي عرفته هذه الدراسة هو توصل "بولتاتسكي وشيايللو" الى أن الأجراء لا يستطيعون العيش خارج علاقة المهينة وهم غالبا في دور المهين عليهم."

4-نظرية التحليل الاستراتيجي: يرى "ميشال كروزي" من خلال دراسته للتنظيم انطلق من النموذج البيروقراطي القائم على تدرج هرمي للسلطة وعلاقات القوة بين القائد والأعضاء. سته من خلال نظرية الاختلال الوظيفي للبيروقراطية يرى "كروزي" "أن التنظيم البيروقراطي من خلال مميزاته وخصائصه الأساسية أدى لوجود الحلقة المفرغة التي تتعلق بالاستقرار الذي ينتج عن السلطة والشخصية."¹ "فالتنظيم البيروقراطي هو تنظيم لا يقدر على تصحيح سلوك الفرد، تعلم الخطأ."² أراد معرفة كيف يتم التوقع داخل النسق بشكل فعلي ملموس للفاعلين. ينتج الاتصال داخل التنظيم حسب تحليل نظرية التحليل الاستراتيجي ميشال كروزي، من خلال نظرتة للمنظمة هي "تفاعل بين الأفراد تسمى اللعبة الإستراتيجية. قيام الفرد أو الفاعل اجتماعيا بشكل غير مباشر في إنتاج للقوة (السلطة) داخل التنظيم."³

فسلوك الفاعل هنا ملموس وواقعي بحيث يتكيف بشكل ايجابي مع العوائق التي استطاع أن يدركها من خلال نشاطه داخل المنظمة، كما أن الرهانات حسب هذه المقاربة تتمثل في كل ما

¹ CROZIER.M, FRIENDBERGE.H, *L'acteur et le système*, Editions du seuil, 2ème, Paris, 1977, P.P:41-42.

² IBID, P 187.

³ CROZIER.M., *Le Phénomène bureaucratique*, Chicago Université Presse, 1964, P : 162.

يشكل أهمية يريد الفاعل أن يحافظ عليها أو يحصل عليها من الإدارة (المنظمة) من خلال الوضعية المهنية والعوائق التي تنتجها له المنظمة والفاعل يكون مدركاً لأهمية ومستوى العوائق.¹

بالتالي فسلوك الفاعل حسب هذه المقاربة نتاج عوامل كالوضعية التنظيمية وخصائصها والعوائق التي تنتجها المنظمة التي يدركها الفاعل تشكل رهانات يناور بها لتشكيل سلطة لديه التي تتم من خلال استراتيجيات منها:

- الإستراتيجية الدفاعية: يعتمد الفاعل للمحافظة على مكاسبه في التنظيم فيستعمل رهاناته للمحافظة على الوضعية التنظيمية لبقائه في النسق في مركز قوي في علاقة تفاوضية مع المنظمة.
- الاستراتيجية الهجومية: "من خلال وضعية التنظيم يبني الفاعل استراتيجيته الهجومية للحصول على مكاسب أو الزيادة في الحصول على ذلك.

● الاستراتيجية الاستثمارية: التي نجدها في أغلب التنظيمات يكون المقابل بعدي على المدى المتوسط أو الطويل فهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين هم في وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات حيث يقوموا هؤلاء الإطارات بسلوكيات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية بالتالي نجد المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية، بالتالي فسلوك الفاعلين هنا في علاقتهم بالمنظمة تحكمه وتوجهه الاستراتيجية التي يكونها ويشكلوها الفاعلين انطلاقاً من الموارد والعوائق التي تتضمنها الوضعية التنظيمية التي يعيشونها لأن هؤلاء يتمتعون بدرجة من الاستقلالية مهما كانت صغيرة.¹

فأهداف الفرد ليست بالضرورة مطابقة مع أهداف التنظيم، حيث أن الفاعل يتميز بدرجة من الاستقلالية والحرية داخل المنظمة. كما أن الضوابط الرسمية (التنظيم البيروقراطي) يعيق استراتيجية الفاعلين داخل المؤسسة، فكل فاعل يستغل الاستراتيجية المناسبة حسب سلطته

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مرجع سابق، ص 152.

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم. من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 28-31-32 (بالصرف).

وقدرته) في النسق، وعلى هذا الأساس تكون السلطة قائمة على العلاقات التبادلية بين الفاعلين، مما يجعل الفاعل يتحكم من خلال سلطته في استغلال منطقة الارتياح كاستراتيجية التي تحدث داخل أي نسق وتجعل له مكانة في النسق لا يمكن الاستغناء عنه، وبالتالي يحقق الفاعل التوازن وأهدافه في التنظيم.

حيث يقوم الأفراد داخل التنظيم بإنتاج نسق من القواعد والتي يتفاعلون من خلالها بشكل واقعي وملموس مما يجعلهم ينتجون نسق واقعي ملموس وهو ليس بالضرورة خاضع للرسمية والتنظيم الرسمي، أي هو نتيجة العلاقة التبادلية بين الفاعلين داخل النسق.

كما يتم التحالف بين الفاعلين، حيث يتم اختيار الفاعل مع من يتفاعل ومع من لا يتفاعل معه. رغم أنها ظرفية هذه العلاقات حسب المصلحة الشخصية والاستراتيجية فهي قائمة على تفاعل الفاعلين لإنتاج علاقات تخدم المصلحة الشخصية. يتم داخل النسق الفعلي الملموس إذ يخضع الأفراد (الفاعلين) لاستراتيجية ويخلق من خلالها ديناميكية وتفاعل داخل النسق حسب استراتيجيته لأجل تحقيق التوازن والمحافظة على مكائمه وتحقيق أهدافه. كما أن "أي فريق من الفاعلين قد يتنازل للحفاظ أو توسيع منطقة الارتياح على الآخرين، إذ يجب أن تكون له نسبة من السلطة، لمحاولة إنهاء عملية استغلاله من الفاعلين الآخرين في النسق وقبول استغلاله بنفس المستوى للسلطة أو ضمانات... من الأحسن الانسحاب إذا لم يوجد خيار للتفاوض".¹

4 مفهوم السلطة وأنواعها النظريات المفسرة لها بالتنظيمات: تعرف على أنها "هي حرية متاحة للفرد أو للجماعة لاستخدام قواها لتنمية هذه القوة".² **فمفهوم القوة** عرفه أصحاب علم الاجتماع السياسي وعلم الاجتماع التنظيم إلى "قدرة الفرد أو الجماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك".⁴ ويذكر "روبرت ماكيفر" "أن الناس عندما يمتلكون

¹ CROZIER.M., 1964, *Le Phénomène bureaucratique*, OPCIT , P. 156.

² السيد علي الشتا، *الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية*، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 255.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، *علم اجتماع التنظيم*، مرجع سابق، ص 78.

السلطة، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع.¹

أنواع السلطة: بعد أن عرفنا سابقاً مفهوم السلطة سنحاول معرفة أنواع السلطة داخل المنظمة التي تمارس من قبل الرؤساء.

1- السلطة التنفيذية: "و هي التي تصدر التعليمات والقرارات لأطراف أخرى."³ يفرض هذا النوع من العلاقة وجود رئيس يتمتع بالسلطة القانونية التي تعطيه القدرة على إصدار هذه القرارات والتعليمات. فهي تمثل السلطة الرئيسية في التنظيم، فتكفل الربط بين أجزاء التنظيم عن طريق التدرج في السلطة، وتكمن أهميتها من أن وجودها مربوط بالوظائف في المنظمة، بموجبها يتم تأسيس وتصميم الوظائف "وعلاقات هذه السلطة قد تكون مباشرة كعلاقة الرئيس بمرؤوسيه المباشرين وقد تكون غير مباشرة أو على درجات كعلاقة الرئيس بمرؤوسيه المتتاليين غير المباشرين في خط السلطة."⁴

2- السلطة الاستشارية: "هي التي تناقش أساليب العمل، وإبداء الرأي فيها من أجل إعداد برامج، أو خطط معينة، وإبداء اقتراحات جديدة للتطوير."⁵ فهنا السلطة عكس التنفيذية، لا يوجد رئيس إداري يمارس وظيفة تنفيذية، بل بوجود شخص أو مجموعة أشخاص تقتصر وظيفتهم على تقديم النصح أو الرأي أو التوجيه، وصاحب هذه الوظيفة قد يكون فرداً أو مجموعة أفراد. علاقة السلطة استشارية صاحبها يبدي للرئيس الإداري آراء وتوصيات غير ملزمة له ولا لغيره، إذا اقتنع بها وتبناها أن تترجم بموجب للسلطة التنفيذية في قرارات ملزمة.

السلطة الوظيفية: علاقة بين سلطتين تستلزم الطاعة وبدونها يتجمد العمل الإداري الحقيقي.² تختص بحق إصدار الأوامر والتعليمات وممارسة الأجهزة التنفيذية في المنظمة، نابعة من عمل الرقابة في مجال وظيفي محدد لاستشاري تم منحه حق إصدار الأوامر بموجب تفويض محدد إلى

¹ المرجع نفسه، ص 78.

³ أحمد زردوي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1991، ص 290.

⁴ شيحا، إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 225.

⁵ أحمد زردوي، مرجع سابق، ص 290.

² المرجع نفسه،

فرد أو مجموعة أفراد مساعدين يختصون بعمل معين. "علاقة السلطة الوظيفية تظهر عندما يحول صاحب سلطة تنفيذية أو صاحب سلطة استشارية سلطة تنفيذية على وحدة تنفيذية أخرى بالمنظمة دون أن يكون رئيسا لها."³

- المركزية واللامركزية:

1- المركزية: "يقصد بالمركزية عملية تجميع أو حصر كافة السلطات وحقوق اتخاذ القرارات في مراكز الإدارة العليا وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أي حرية في التصرف، والزامها بالرجوع إلى المستويات الأعلى للبت في أي موضوع."⁴

تعرف المركزية الإدارية بأنها تركيز السلطة بين أيدي الإدارة المركزية واستئثار الحكومة المركزية التي تخولها الوظيفة الإدارية في الدولة. فلا يقتصر عملها على جزء معين من الدولة وإنما يشمل الدولة كلها، المركزية تركز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا، والعودة إليهم دائما من قبل المستويات الدنيا.

فلا يمكنهم البت في أي موضوع بل كل القرارات تؤخذ من قبل هذه المستويات العليا، وهذا على مستوى المؤسسات بأن تكون السلطة بيد المؤسسة الأم أي المدير العام لمجموعة من المؤسسات، أو على مستوى المؤسسة الواحدة بحيث تكون كل القرارات بيد المدير وحده، وكذلك قد تكون المركزية انطلاقا من الحكومة بحيث يكون الوزراء مسؤولين لاتخاذ مختلف القرارات الخاصة بالمؤسسات صناعية كانت أو اجتماعية. ثقافية... الخ. حسب اختصاص كل وزارة أو ما يعرف بالوصاية.

2- اللامركزية: إن اللامركزية هي عكس المركزية أي بأن توزع مختلف السلطات على مختلف المستويات وحتى على مستوى الدولة ككل فهي "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية بالعاصمة وبين الهيئات المحلية المنتخبة بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. ولا تكون خاضعة لها خضوعا تاما."¹

³ شيحا، إبراهيم عبد العزيز، مرجع سابق، ص 227.

⁴ المرجع نفسه.

¹ زغدود علي، المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1984، ص 18.

-العلاقة بين السلطة والمسؤولية:

تعريف المسؤولية: تعرف بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تحمّل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وإنجازها وتحقيقها بواسطةهم وتحت إشراف المسئول الأعلى لهذه الإدارة ومن هنا جاءت تسميتها "بالمسؤوليات" وإلا انتفى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها، وعمت الفوضى واللامبالاة وبالتالي يصبح معنى المسؤولية " قبول نتائج الفعل المرتقبة على حصول خطأ ما في العمل."¹

نشأة المسؤولية في التنظيم: تبدأ المسؤولية عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة. لتتصف المسؤوليات بتحديد جيد يجب أن تتوفر على عدد من الشروط والخصائص ومنها

- تكون واضحة وصریحة ومفهومة دون لبس أو غموض، أو دون عمومية.
- تكون شاملة بحيث تغطي كافة ما هو مطلوب أن تؤديه دون نقص أو تقصير.
- لا تتصف بالازدواجية أو التداخل بينها وبين مسؤوليات أخرى وذلك لتجنب النزاع والتضارب، ومن ثم يفضل دائماً أن تكون المسؤوليات مكتوبة وواضحة. إن المسؤوليات يتم توزيعها على المصالح والأقسام التي تنشأ في الهيكل التنظيمي. ويتضح مما سبق أنه من غير المعقول وضع هذه المسؤوليات بشكل سليم دون أن يسبقها إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة."²

-العلاقة بين السلطة والمسؤولية: هناك ارتباط قوي بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من

المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ولا يحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل، وتنظيمه ومتابعته إلى غير ذلك من العمليات الإدارية ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية."³

بالتالي السلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، وتحديد مجال حركة المسئول المعني، فبدون سلطة يبقى المسئول مكتوف

¹ كينان كيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص 61.

² محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص ص 36 - 135.

³ إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 2003، ص 104.

الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ، وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين.

حلل العالمان "ميللر" و"فررم" مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات وجدا أنها تتطور تدريجياً بمراحل منها:

من (المرحلة الاستبدادية) القائمة على مركزية السلطة ووحدة القرار بيد المسئول والمرؤوسين، فيما عليهم إلا تنفيذ الأوامر دون مشاركتهم أو مناقشتهم في اتخاذ القرارات وما يتعلق بالمشروع، فتبقى ملكية القرار والاستغلال والتصرف لصاحب المشروع بحرية كاملة. كما أن هناك (مرحلة العلاقات القانونية) التي "تعمل الإدارة هنا بحل مشكلات المرؤوسين وفقاً لنظام المقرر. ويتفاوض بين العمال والإدارة وهي أولى مراحل متطلبات الديمقراطية في أي نظام".¹

انتقالاً إلى مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين والديمقراطية في اتخاذ القرارات. والتي جاءت نتيجة "تطورت علاقات السلطة داخل التنظيمات إذ نجد الإدارة تطلب من العمال المعلومات والرأي باستمرار في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وهذا بالوقوف لمعرفة اتجاهاتهم وآرائهم للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المختلفة بشؤون العاملين. كما تقوم الإدارة بشكل ديمقراطي في اتخاذ القرارات في العمل من خلال التشاور مع العمال في مسائل مختلفة بشؤون العمل مثل تحسين ظروف العمل وفي الأجور وساعات العمل والتغييرات الفنية. كذلك تقوم بعض الإدارات بمشاركة العمال في إدارة وملكية المشروع".¹

- الاتجاهات الفكرية حول السلطة بالتنظيمات ومصادرها:

-نظرية السلطة (البيروقراطية) عند ماكس فيبر: حلل ماكس فيبر النشاط الإنساني أكد على التفرقة بين نوعين من النشاط : -النشاط السياسي. -النشاط الاقتصادي.

فالنشاط الاقتصادي "يقوم على المنفعة ومرتبطة بالملكية الخاصة للأفراد ويصور النشاط الاقتصادي على أنه قائم على مفهوم رأسمالي مثالي. ويستبعد عنصر القوة ويربطه من جهة أخرى

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 81.

¹ المرجع نفسه، ص ص 81- 82.

بمفهوم الدين، بحيث تساءل عن مدى تأثير التصورات الدينية للعالم والوجود في السلوك الاقتصادي لكافة المجتمعات وذلك يتجسد في كتابه الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية وفي هذه الفكرة نلاحظ أن علماء الاجتماع الأوائل، اهتموا كثيرا بظاهرة التدين مثل "دوركايم" ودراسته للأشكال الأولية للحياة الدينية، وربطوها بتحليل بعض الظواهر الاجتماعية التي أنتجتها مجتمعاتهم.²

أما النشاط السياسي عند فيبر يربطه بالسيطرة، فالعلاقة السياسية هي علاقة سيطرة، سيطرة مجموعة من الأفراد على آخرين. ويعرف السلطة السياسية بأنها "قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة فهكذا السياسة هي **Probabilité** الاحتمالية في الأساس الجدلية بين السلطة والطاعة."¹ يشير إلى غاية السلطة في المجتمع تختلف باختلاف أنواع النشاطات.

- فالسلطة في النشاط الاقتصادي غايتها إرضاء الحاجيات المادية وزيادة المواد.

- أما السلطة في النشاط السياسي فغايتها هي استمرار وديمومة الفئة التي تمارسها.

إن من أبرز المسائل التي ظهرت بقوة في تحليلات فيبر هي موضوع البيروقراطية كأسلوب تنظيمي وذلك من خلال دراسة مصادر القوة والنفوذ أو السلطة في المجتمع. لقد تأثر فيبر بالظروف البيئية المحيطة، وخاصة صورة الاستبداد بالسلطة والتحيز للحكام، وشيوع المحسوبية واختلال العدالة، ما تابع بحكم تأهيله الاجتماعي الظروف السياسية والاقتصادية والدينية، وظهر الرأسمالية وأثرها على الهيكل الاجتماعي، ونمو التصنيع وتغير بعض المفاهيم.²

"إن مفهوم النموذج البيروقراطي أو التنظيمات الرسمية المركبة تنطلق من نظرية فيبر حول السلطة القانونية الرشيدة لقد تساءل فيبر حول الفعل الأساسي لتطور الإدارات وعمل المكاتب بالتوازي مع حركة التصنيع والإنتاج، المرفقة بوجود مشاكل التنظيم، مثل المعلومات والكفاءات الضرورية لممارسة السلطة في وسط اقتصادي جديد بالنسبة لتاريخ المجتمعات."³

² ملحم حسن، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، 1993، ص 21.

¹ المرجع نفسه، ص 23.

² الشرفاوي علي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون تاريخ، ص 71.

³ المرجع نفسه.

انطلاقاً من التساؤل حول الشرعية وممارسة السلطة والعلاقة بينها أكد على " أن السلطة التي تتميز بالشرعية هي تلك التي يؤمن الأفراد بأنها يجب أن تطاع، هذا الإيمان أو الاعتقاد الذي ينتهي بالطاعة يضع دائماً نصب عينيه وجود السلطة، فهذه الوسيلة فقط يمكنه أن يبرر ضرورة اللجوء إلى القوة والعنف، فكل سلطة لها حد أدنى من الشرعية غالباً ما يكون مصيرها الزوال".¹

لقد بلور فير أبحاثه حول الإدارة العقلانية والقانونية التي سماها " البيروقراطية"، واعتمد على مصطلح القوة أو السلطة كأساس لنظريته. والسلطة داخل التنظيم البيروقراطي تعني " قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين".² فالبيروقراطية ليست خاصة بالمجتمعات الغربية فقد عرفت عند المصريين والإمبراطورية الصينية، والكنيسة الكاثوليكية الرومانية، والدول الأوربية والمؤسسة الرأسمالية الحديثة ... لكن البيروقراطية بالمفهوم الفيري تتميز بخصائص بنوية، فهي التنظيم المستمر للتعاون الدائم بين مجموعة من الأفراد أين كل واحد يمارس وظيفة محددة، فهي تمارس كهنة مجردة من الحياة العائلية.

إذا هذه الخاصية الطبيعية للبيروقراطية ذات النمط النظري الذي يفترض مسبقاً أن كل واحد يجب عليه معرفة القوانين، ويتصرف وفقاً للقيادة التجريدية للنظام الصارم.³

هذا ما أدى إلى انتقادات شديدة لدى نظريات التنظيم التي أعقبت فير.

المصادر الشرعية للسلطة: يفرق فير بين ثلاث مصادر شرعية لممارسة السلطة، جسدها بوضوح في كتابه "العالم والسياسي" هي ثلاثة أنماط للسلطة. -السلطة التقليدية، -السلطة الكاريزمية، وأخيراً السلطة التي تتركز على خاصية القانون (العقلانية الرشيدة) والتي تتم بشكل رسمي داخل التنظيمات الرسمية.

(أ) **السلطة التقليدية في البناء التنظيمي:** هي "السلطة التي تقوم على العائلة، بما فيها الأقارب وعلى مشروعية مكانة من يدهم السلطة، وتأتي أوامرهم في شكل التعبير على نزواتهم ورغباتهم

¹ ملحم حسن، مرجع سابق، ص 12-26.

² الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 51.

³ Sainsaulieu Renaud., **Sociologie de l'Entreprise**, 2E, presse des sciences politiques, Paris, 1997, p 51.

الشخصية المتوافقة مع العادات والتقاليد. لدى ينظر الناس للنظام الاجتماعي القائم على أنه مقدس.¹ حيث أضاف مفهوم الترشيد لإضافة الصبغة العقلانية على الفعل باحثا عن أفضل الطرق للأداء.

ب) السلطة الكارزمية (الروحية) البناء التنظيمي: تتركز السلطة هنا على الولاء لشخصيات مثالية. حيث "تستند السلطة فيه على قائد ملهم يتمتع بسمات نادرة يصبح بمقتضاها قائدا أو زعيما."² لكن هذا النوع من السلطة عادة ما يكون ذا طابع تسليطي ويجعل التنظيم روتيني.

حسب ماكس فيبر من خلال دراسته للفعل الاجتماعي الذي هو نوع من السلوك يتضمن معنى للفاعل نفسه. إذ يرى "أن العلاقات الاجتماعية هي عبارة عن سلوك مجموعة الفاعلين تحدد مضامين ومعنى هذا السلوك ، وبالقدر الذي يضع كل فاعل الآخر في حسبانته ويوجه سلوكه في ضوء هذا الحسبان والاعتبار للآخر."³

عمد "فيبر" التطرق الى كيف يبذل الفاعل جهدا لتكيف مع السلوك المثالي المجرد، حيث يدخل في تنظيم اجتماعي من خلال تقنين الفعل الاجتماعي في شكل مؤسسات، وهذا التنظيم قائم على (السلطة) واتخاذ القرارات في التنظيم الاجتماعي الذي يستند الى السلطة. ولكي تتجسد هذه السلطة وتدخل في الفعل الواقعي لا بد أن تستند الى شرعية، فقد تطرق فيبر إلى ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية، يتركز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك على النحو التالي :

ج) السلطة الرسمية السلطة القانونية (الرسمية) l'Autorité Légal: تم في اتجاه واحد داخل المنظمة من الأعلى الى الأسفل في التسلسل الهرمي للسلطة أي سلطة الرئيس على المرؤوسين في تنفيذ الأوامر ولا تولي اهتمام لسلطة المرؤوسين على الرئيس. تظهر السلطة الشرعية الرشيدة عند فيبر من خلال أشكال تنظيمية محددة كتصميم وضبط العمل الإداري، وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية واجراءات الترقية للموظفين والعمال. يؤكد فيبر أن الإدارة البيروقراطية "هي ممارسة

¹ راجع كعباش، المرجع نفسه، ص 50.

² المرجع نفسه، ص 48.

³ Morin Jean-Michel., Précis de sociologie, Edition Nathan, Paris, 1996, p58.

للتحكم والضببط والسيطرة التي تركز على المعرفة الفنية ومن هذه الأخيرة تستمد شرعيتها. فالمعرفة الفنية تكون كافية لضمان مركز قوي.¹

من أكثر آليات أهمية في الإدارة هو النموذج المثالي الذي وضعه فيبر، حيث يقوم مسئول التنظيم الذي يحظى بأعلى مكانة في الهيرارشية بمراقبة وتوجيه كل الأمور. فعلاقات السلطة يمكن أن تتطور وتتمو في المجتمعات الكبيرة الحجم، ذلك لأن قيم الجماعة هي التي بإمكانها أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعي طابعا شرعيا. وأن معايير الجماعة وحدها هي السند الذي يدعم الامتثال، وحينما تتأسس علاقات السلطة على هذا المستوى الكبير، فإنها تنعكس بعد ذلك على العلاقات الثنائية بين الأشخاص.

يؤكد فيبر بإمكانية الاسترشاد بهذا النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في دراسة العديد من المجالات الكبرى، والتنظيمات المعقدة والتنظيمات الخاصة مثل الكنائس والأحزاب والمدارس...، فالنموذج المثالي قادر على التطبيق بسهولة في التنظيمات بأنواعها سواء كانت بنية خيرية، أم سياسية، عسكرية أو اقتصادية. كما يظهر أيضا في القيادات الخاصة والمستشفيات، وأنظمة الجيش ويتضح من هذه الرؤية الداخلية للتنظيم البيروقراطي المثالي، وطبيعة العلاقات والمعاملات بين أفراد التنظيم أنفسهم، أو بين الأفراد وتنظيماتهم، لأهمية وجود الجهاز الإداري الذي يقوم على خصائص الترشيح والتخصص والعقلانية.²

5-نظرية التحليل الإستراتيجي للسلطة (ميشال كروزيه *M. Crozier*): ظهرت في بداية الستينيات أن التحليل الإستراتيجي الذي قدمه ينتمي إلى التيار السوسولوجي، وذلك من أجل دراسة التنظيمات وتجاوز النظريات التي كانت تلح على ضرورة الاهتمام بالعوامل التكنولوجية، والنفسية، والنسقية" فذكر كروزيه بالنسق الذي يشكله الأفراد واقعيًا، وعن الحرية النسبية، والعقلانية المحدودة فمن الخطأ أن تنظر إلى الفاعل كيدّ أو كقَلْب يذكر بأن الفاعل هو اجتماعي

¹ راجع كعباش المرجع نفسه، ص 52.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، مرجع سابق، ص 100.

واستراتيجي فكل واحد يعتمد على رهاناته الخاصة، ويملك نسبة من السلطة من أجل الوصول إلى أهدافه.¹

– الرهانات: "الرهانات هي من يحفز الفاعلين على إتباع سلوك معين من أجل الوصول إلى أربعة أنواع من الرهانات والأهداف مثل: الفعالية *H. Mintzeberg* هدف يحدد، البقاء، مراقبة المحيط، النمو... بعض الرهانات هي قابلة للقياس وقابلة للملاحظة، ومن هذا يتأكد أنه في أي علاقة بين الأفراد أو بين المؤسسات الرهان الأقصى هو الحصول على السلطة."²

- السلطة الفعلية (تبادلية): عند "ميشال كروزي" تعرف بنظرية التحليل الاستراتيجي، ظاهرة السلطة هي مجردة وعامة لكن المفهوم يتخذ عدة أشكال "فمهما كان نوعها أو مصدرها أو شرعيتها، أهدافها أو وسائل ممارستها فالسلطة على المستوى الشامل تقتضي دائماً قدرة بعض الأفراد أو الجماعات التأثير على أفراد أو جماعات أخرى."³ أن السلطة علاقة وليست ملك للفاعلين تتم وفق علاقات فعلية ملموسة فهي لا يمكنها أن تتطور إلا عن طريق التبادل بين الفاعلين، والتبادل لصيق بالقدرة على التفاوض حول الأهداف والرهانات والتفاوض انطلاقاً من أرصدة ومناطق الارتباب غير متوازنة."¹ علاقة قوة أي كل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لكن بالتوازي أي فرد لا يمكنه الانهزام كلية أمام الآخر.²

من جهة أخرى السلطة تكمن في هامش الحرية " قدرة الفاعل في رفض ما يطلبه منه الآخرون، وبالتالي الموارد والأرصدة هي التي تعطيه هذا الهامش من الحرية. كروزيه يركز على أن

¹ CROZIER.M., FRIENDBERGE, *L'acteur et le système*, Edition du seuil, 2ème, Paris, 1981, p 388.

² BOILY CHANTALE, *Guide pratique d'analyse systémique*, Edition Gevetan morin montreal, Paris, 2000, p121.

³ CROZIER.M, *la société bloquée*, Editions du Seuil, Paris, 1970, p 33.

¹ CROZIER.M, FRIENDBERGE.H, *L'acteur et le système*, Editions du seuil, 2ème, Paris, 1977, p 56.

² IBID , p59.

السلطة هي الوظيفة الشاسعة التي تلعبها منطقة الارتياح والقدرة على مراقبة هذه المنطقة من خلال لا احتمالية سلوك الفاعل.³

إن التحليل الإستراتيجي يربط ظاهرة السلطة بالتنظيم الذي يعتبر كمكان لممارسة السلطة بين مختلف الفاعلين فلا يمكن تصور علاقات سلطة إلا داخل التنظيم، فهنا مرتبطان الواحد بالآخر. " فالفاعلون الاجتماعيون لا يمكنهم الوصول إلى أهدافهم إلا بوجود علاقات السلطة، لكن في نفس الوقت لا يمكنهم فرض سلطتهم الواحد على الآخر إلا بإتباع أهداف جاعية تنظيم.⁴ يتمتع الفاعل الاجتماعي (الأفراد) أو جماعة العمل حسب مقارنة تحليل الاستراتيجي لميشال كروزي بدرجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة كما يتمتعون بدرجة من السلطة التي يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية الواقعية والفعلية، حيث تتشكل بفعل الممارسات اليومية والتفاعل الدائم. يقول ميشال كروزي "أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضي التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة... فعلاقة السلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية بين الأطراف ومهما كانت طبيعتها هذه السلطة ديمقراطية أو أوتوقراطية فهي علاقة مزدوجة ذات اتجاهين عكس تصور السلطة الرسمية في اتجاه واحد."¹

نسق الاتصال داخل المنظمة: موجه لربط العلاقات بين الأفراد المتتمين إليها ولا يوجد تكتل بشري لا توجد فيه عمليات اتصالية بين أفرادها لكن الجانب الرسمي في الاتصال وهو وسيلة لتمرير المعلومات بين أعضاء التنظيم وبالتالي يصبح الاتصال يتميز بالرسمية والمركزية.¹ أما الاتصال غير الرسمي، يرى أصحاب النظرية النيوكلاسيكية أكتشفت من خلال لتجارب التي أجريت في مصنع

³ IBID, p61.

⁴ IBID, p67.

¹ بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم "من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 3.
¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 210.

هاوثورن، أن التنظيمات غير الرسمية تتكون كظاهرة طبيعية نتيجة للتواجد الإنساني المستمر في مواقع العمل ونتيجة لبعض الظروف الأخرى كالمصالح المشتركة والقضايا الخاصة.²

6-نظريات العلاقات الإنسانية: الاتجاه النفسي الاجتماعي: ساهمت أعمال "إلتون مايو" سنة 1933 بجامعة هاوثورن في إرساء المبادئ الأولى للعلاقات الإنسانية. مهتم بالعوامل المؤثرة في استياء العاملين مثل الأجور، ظروف العمل ضمن دائرة العلاقات التنظيمية وطبيعة البناء الاجتماعي، وظهر من يعتبر الرضاء عن العمل عامل أساسيا لتحقيق التكيف.³

أما "كاتز" *Katez* (1949)، يعتبر في أحد الأبعاد التي وضعها على الرضا في العمل المتمثل في "التباهي بالانتماء الى جماعة العمل، العامل الوحيد الذي سجل ارتباطا موجبا بالإنتاج".⁴

أما "فيتليز" *Viteles*، استخدم الروح المعنوية لمعالجة الرضاء عن العمل. "اعتبر الروح المعنوية عن الجماعة، ترتبط بعوامل منها البقاء في العمل، نقص الحوادث ومعدل الغياب".⁵

الدافعية التي تحقق رضى عن العمل منها ما يلي:

- الحاجة المادية: تخص الأجور التي تحقق إشباع الحاجات الأساسية، وتؤمن من المستوى الملائم للمعيشة. تشمل كذلك ظروف العمل.

- حاجات ترقية العامل: هي كافة فرص الترقية التشجيعية، كالمكافآت والمنح ووسائل التقدير الاجتماعية والترفيه وتحقيق الأمن والاطمئنان.

- الحاجة الى الأمن: والاطمئنان والمحافظة على المركز، الأمن بين جماعة العمل.¹

- الحاجة الى الانتماء: تتأثر حاجة انتماء العامل الى جماعة العمل، بمكانته ومركزه في الجماعة والشعور بالاعتزاز بالمؤسسة مع ضرورة توفير وسائل الانضمام الى جماعات أخرى كالتقابة.²

² عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 56.

³ المرجع نفسه، ص 79.

⁴ عاطف محمد عبيد، علي شريف، المرجع نفسه.

⁵ المرجع نفسه.

¹ المرجع نفسه، ص 103.

² المرجع نفسه، ص 104.

"- الحاجة الى الشعور بالمشاركة: إحساس العامل بالمساهمة في نشاط التنظيم وعلاقته بعمليات الإنتاج وصلاته بزملائه، والمشاركة في إدارة وتسيير المؤسسة والتعرف على تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة."³

من دوافع الرضا عن العمل: إن الإحساس بالرضا، حصيلة التفاعل بين الدافعية وبين وسائل الإشباع في موقف معين، أما الرضا عن العمل فنتيجة عملية التوازن بين العوامل الإيجابية والسلبية المتصلة بالعمل. حيث تساهم جملة من الدوافع الداخلية والخارجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشقيه الحسن والسيئ.

ما زالت البحوث التي قدمت دراسات حول الرضا الوظيفي ناقصة.

والدراسات التي جاءت حول هذا الموضوع توقفت بإعطاء أبعاد فردية وتنظيمية وموقفية. باعتبار الأعراض السلوكية السلبية، نتاج مواقف إحباط في مجال العمل وخارجه، حيث مكنت الكشف عن مشاكل العاملين ومخاوفهم واتجاهاتهم وتدوين تطلعاتهم ورغباتهم وأهدافهم، الى تحديد عوامل سوء الرضا الوظيفي.

7- الرضا الوظيفي وعوامله بالتنظيمات: يعد الرضا الوظيفي من الحالات التي اعتمدت دراستها مختلف التنظيمات الادارية قص المحافظ على وثيرة الانتاج وزيادة تحسين ظروف العامل من خلال فهم توجهاته الفكرية و النفسية و الاجتماعية داخل وخارج المصنع لتعزيز قدراته الفطرية والمكتسبة في زيادة وتحسين كفاءة الانتاج.

تحديد عوامل الرضا الوظيفي: جاء تحديد عوامل الرضا الوظيفي في (3) أبعاد هي:

- البعد الذاتي: يتضمن عوامل الشخصية تخص البناء الصحي للعامل، بشقيه الفسيولوجي والنفسي، تساعد على كشف استجابات الفرد لمواقف العمل المختلفة والتوقع، بأسلوب العلاقات الاجتماعية المهنية، وتباين الأنماط الكيفية، حسب مزاج وسات الشخصية، ومدى موافقتها لمتطلبات المهنة."¹

³ المرجع نفسه.

¹ عاطف محمد عبيد، علي شريف، المرجع نفسه، ص106.

-**البعد التنظيمي:** "يشمل العوامل الداخلية للصيقة بالعمل، كعامل الإدارة وظروف العمل الفيزيائية، وعناصر أخرى، كجماعة العمل ومحتوى العمل والعلاقات النقابية وفرص التقدم والأجر والخدمات العمالية وغيرها."²

-**البعد المجتمعي:** يتضمن العوامل الخارجية عن بيئة العمل، تتمثل أهميتها بعلاقتها بمختلف مظاهر حياة العمل المهنية والاجتماعية، وتأثرها على رضائه الوظيفي، كالحياة العائلية والمسؤوليات الأسرية. أكدت نتائج تجارب هاوثورن "أن تأثير الظروف الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والنقابية، على الكفاية الإنتاجية، أكثر من تأثير الظروف المادية."³

-**جماعة العمل:** يتوقف نجاح العمل وتحقيق الرضا على نوع العلاقة الاجتماعية والسيكولوجية بين زملاء العمل، وذلك بتفاعل السمات الشخصية وتفاعل الاجتماعي في مجالات التعاون. "تحقيق لاندماج الذات في الجماعة."⁴

-**الغياب والتأخير:** الغياب الإرادي يكون بدون عذر تسببه قوة قاهرة (غير مرضية). "تعتبر ظاهرة الغياب والتأخير عن العمل في المنظمة بدون عذر، عن قوة دافعية الطرد من موقف العمل، باعتبارها من آثار عوامل عدم الرضا لدى العاملين، المتعلقة بطبيعة العمل وظروفه ومعاملة الإدارة ونوع الإشراف الى اعتبار عاملي الغياب والاستقالات، أهم المحددات السلوكية للرضا. وهو "سلوك خاص يتخذه العاملون لمواجهة محيطهم."¹

-**دوران العمل:** عند التحدث عن العمل يجب التطرق الى مفهوم ظاهرة دوران العمل التي تحدث في كل تنظيم للوقوف عن أسباب وعوامل حدوثها، فمن خلال معرفتنا لظاهرة دوران العمل وهي من الموضوعات المهمة في الدراسات الاجتماعية، ويعني بذلك دوران العمل "تحرك

² المرجع نفسه.

³ عاطف محمد عبيد، علي شريف، المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه، ص 109.

¹ المرجع نفسه، ص 142.

العامل أو انتقاله من عمله الى مكان آخر. أو هي الحركة أو الحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم، وإحلال آخرين جدد محلهم في العمل.²

بمفهوم آخر هي "الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل، سواء أكان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل على عمل آخر."³

كما أن دوران العمل يعني " عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة."⁴

-التعاقب *Succession*: "و هي درجة تحرك العامل داخل أدوار التنظيم الاجتماعي."⁵

-الدوران الإرادي: "هو تحرك الفرد داخل التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو خارجها."⁶ يكون هذا التحرك بإرادة الفرد، الإرادة هنا تعني تغيير العمل تكمن وراء عوامل اجتماعية، اقتصادية، نفسية... الخ. أنواع المهنة، بالإضافة للعوامل الداخلية في المؤسسة العوامل الخارجية المحيطة بالفرد.

-العوامل المؤثرة على دوران العمل: من المعروف أن العمل يحقق إشباع حاجات الفرد وهي متنوعة وتختلف في درجة أهميتها من فرد الى آخر، وهذه الحاجات هي:

أ-حاجات مادية: وهي "حاجا أساسية تتعلق بالمأكل والملبس والسكن، وهي تشبع عن طريق الأجر المادي، وحينما يتم إشباعها فإن الفرد يسعى الى تحقيق الحاجات الاجتماعية."¹

ب-حاجات اجتماعية: وهي " حاجات تتعلق بمكانة الفرد في المجتمع وتأدية دوره الاجتماعي فيه من خلال تأدية للعمل، فهو بحاجة الى إشباع حاجاته الاجتماعية كالعمل مثلا فإذا تعذر إشباع ذلك فإن الفرد يغير عمله الى عمل آخر."²

² محمد عبد المولى الدقس، ص 70.

³ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 59.

⁴ محمد عبد المولى الدقس، مرجع سابق، ص 180.

⁵ المرجع نفسه.

⁶ المرجع نفسه.

¹ المرجع نفسه، ص 183.

² المرجع نفسه.

ج- حاجات ذاتية: وهي "حاجات تتعلق بشخصية الفرد واهتماماته كأن تكون له قيمة بين الأصدقاء، والثقة بالنفس وغير ذلك. ولهذا فإن الفرد إذا لم يتم إشباع حاجاته السابقة في عمله فإنه سيحاول البحث عن عمل آخر."³ أجريت دراسات ميدانية للتعرف على الأسباب المؤدية الى زيادة معدل دوران العمل. فقد قام إلتون مايو بدراسة على أعمال مصانع النسيج قرب فيلادلفيا عام 1923. وذلك من أجل التعرف على العوامل المؤدية الى زيادة دوران العمل في مصنع النسيج، حيث بلغت آنذاك 25 % بينما كان المعدل يتراوح ما بين 5% -6% من مصانع النسيج الأخرى.

وبعد الدراسة توصل "مايو" الى أن الأسباب المؤدية الى رفع معدل الدوران ترجع الى الرتبة في أداء العمل، بالإضافة الى صعوبته، عاج المشكلة بتدعيم العلاقات الإنسانية في العمل وتحسين الظروف الفيزيائية من أجل استقرار العاملين في عملهم.¹ لتدعيم نظريته قام بدراسة أخرى بمعاونة بعض الباحثين حول الأسباب المؤدية الى ارتفاع معدل دوران العمل في مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام 1943، فقد توصل بالرغم من الظروف الفيزيائية الملائمة في العمل وتحسين الأجور وغير ذلك إلا أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في العمل هي السبب في تكوين هذه الظاهرة بشكل واضح، أي أنه توصل الى النتيجة نفسها في التجربة الأولى على عمال مصانع النسيج، ولهذا نادي بنظرية "العلاقات الإنسانية" لأهميتها في استقرار العامل وخفض دوراته نتيجة تحسين هذه العلاقات.²

دراسات أخرى أجريت للتعرف على الأسباب التي تؤدي الى ظاهرة دوران العمل منها. دراسة قام بها كل من "روس" *L. C. Ross*، و"زاندنر" *A. Zander* عام 1957 لمعرفة مدى العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، وقد تبين لهما من هذه الدراسة أن الأسباب المؤدية الى ترك العمل تعود الى عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي الى عدم الرضا عن العمل. كما وقد أجرى "لي" *R. Ley* دراسته عام 1966 في إحدى شركات الكهرباء، وقد كشفت الدراسة

³ المرجع نفسه، ص 184.

¹ المرجع نفسه، ص 180 نقلا عن

-Mayo, Elton, *The Human Problems of Industrial Civilization*, The viking Press, Inc, N, Y.

² محمد عبد المولى الدقس، المرجع نفسه، ص ص 184-185.

عن علاقة مشكلة دوران العمل بنمط الإشراف السائد داخل الأقسام المختلفة، حيث يتزايد معدل الدوران بالنسبة للمشرفين الذين يتبعون الأسلوب الاستبدادي يعكس أولئك المشرفين الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي في العمل.³ كما توصل "تيلي" *C. S. Telly* من دراسته حول ظاهرة العمل، الى أن هذه الظاهرة تزداد لدى العمال حين يشعرون بعدم المساواة نتيجة سوء الإشراف بالإضافة الى عوامل أخرى، منها عدم الرضا عن العمل للظروف الاجتماعية والمادية غير المناسبة.¹ كذلك من العوامل المؤثرة في ظاهرة دوران العمل أهمها:

- حجم الأجور: يؤثر مستوى الأجر في ظاهرة دوران العمل، حيث أن الأجر يؤدي الى إشباع حاجات الفرد، فحين يقل عن ذلك يضطر العامل للبحث عن عمل آخر، ولاشك أن ارتفاع الأجور يساهم في استقرار الفرد في عمله.²
- ظروف العمل المادية: وهي الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية وغيرها فعدم ملائمتها تؤدي الى صعوبة العمل، بالتالي الى تركه أحياناً.
- العلاقات الإنسانية: "أي مدى علاقة الفرد بجماعة العمل. فقد أثبتت بعض الدراسات أن وجود العلاقة الطيبة بين العمال من شأنه أن تؤدي الى رضاهم والى استقرارهم في العمل."³
- حوادث العمل: أن صعوبة العمل وكثرة الحوادث تؤدي الى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر فيه الأمن.⁴
- التدريب والتكوين المهني: "إن غياب نظام التدريب والتكوين من شأنه أن يساهم في عدم رضا العامل عن العمل مما يرفع من معدل الدوران."⁵

³ المرجع نفسه، ص 185.

¹ المرجع نفسه.

² محمد عبد المولى الدقس، المرجع نفسه، ص 186.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ المرجع نفسه.

الفصل الخامس: القيادة

1- القيادة التنظيمية

2- أنماط القيادة

3- نظريات القيادة

تمهيد: تعتبر القيادة بالتنظيمات والمؤسسات من الظواهر الانسانية التي يلتف حولها أعضاء التنظيم أين يمارسون مع بعض أهم الخطط التي وضعها التنظيم وفق الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والمسؤوليات، كما ان القيادة فن علمي ومعرفي يتوق به القائد الذي يكون ضمن الأعضاء يؤثر ويتأثر بعوامل شخصية وموضوعية مكتسبة وفطرية ق تساعده في التواصل بأفراد التنظيم الداخلي والخارجي. هذا نوضحه وفق الأدوات المعرفية التالية:

1- القيادة التنظيمية ونظرياتها: حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في التنظيم ومدى تأثيرها على فعالية وكفاءة التنظيمات.

مفهوم القيادة التنظيمية: مفهوم القيادة تطور مع تطور الزمن فهو يختلف اختلافا جذريا عن ما كان سائدا، فاليوم القيادة موجودة في كل المجالات من عسكرية وصناعية وإدارية واجتماعية، وبالتالي تطور دور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين وأخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم.

يرى "فيدلر" *F. E. Fiedler* "أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين. القائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره."² يعرف القائد أنه "هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم، وذلك من حيث هدف الجماعة. ومن حيث تحديد هذا الهدف."³ أما (زكي محمود هاشم) فيعرفها بقوله "أن مصطلح القيادة يشير إلى العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكياتهم هي مهارة تركز على الخصائص الشخصية."⁴

² طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 74.

³ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 93.

⁴ بوعباش مراد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992، ص 135.

يعرفها إيتزيوني *ETZIONI* "القيادة من أجل إحداث التبعية الطوعية للمرؤوسين داخل مجال واسع من المواضيع."¹ من خلال هذين التعريفين نستنتج أن القيادة تحتوي على بعدين، التوجيه والتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وطريقة هذا التأثير تختلف من قائد لآخر تبعا لإيديولوجية وأسلوب قيادي يخصه.²

2- **أنماط القيادة:** "القيادة في المنظمات تتخذ شكل وظيفي حسب التدرج الهرمي يقف على قمته رئيس مجلس الإدارة. تأثيره واضح على المنشأ وعلى العمال. وفي قاعدة التدرج الهرمي يوجد العمال وبين القمة والقاعدة هناك مستويات قيادة وسطى، منها المشرفون وهم الذين يشرفون بشكل مباشر على عدد محدود من العاملين وعادة المشرفون قريبين من العمال زمنيا ومكانيا."³

صنفت القيادة الى ثلاث أنماط أو أنواع هي:

-**القيادة الديمقراطية:** نجد هنا " 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 اعتبار أنه عضو فيها. إذ يعمل القائد هنا على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع."⁴

-**القيادة الأوتوقراطية:** نلاحظ من خلال هذه النظرية الى "أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات. في هذا النمط لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتوضح علاقات السيطرة على المرؤوسين."¹

¹ Colletterte Pierre, *Pouvoir, Leadership et autorité dans les organisations*, presse2 de l'université du Québec, 1995, p.1154.

² الطيب محمد رفيع، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 189.

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 96.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 75.

¹ المرجع نفسه.

-أما القيادة الفوضوية: التي نادرا ما نجدها، "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."²

3-نظريات القيادة: هي النظريات التي انبثقت عن جملة من الافتراضات التي قدمها الباحثين في علم الادارة والمفسرة لعملية التفاعل الاجتماعي المبنية بين الفاعلين نتيجة علاقات يقرها التنظيمي حسب الدور والمكانة. تحمكها العلاقة التفاعلية لعملية التأثير والتأثر بين القائد والأفراد بالتنظيمات. منها نظرية السمات ونظرية الموقفية وأخيرا نظرية التفاعل.

-نظرية السمات: "ترجع القيادة الى شخصية القائد، والى توفر 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:

أولا: أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة.

ثانيا: لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة "

- النظرية الموقفية: جاءت كرد فعل لفشل اتجاه نظرية السمات وذلك لتؤكد دراسة الفرد في المواقف المتباينة. إذ تقول هذه النظرية على "أن القيادة لا تعد سمة للشخصية وإنما هي وظيفة كل من الشخصية والموقف الاجتماعي وهما في حالة تفاعل."³ جاءت النظرية كرد فعل للإخفاق الجزئي للمداخل السابقة في تحديد محددات فعالية القيادة. بتأكيدا على القيادة بالسمات والأنماط السلوكية في علاقة بين سمات وسلوكيات القادة من ناحية وفعالية سلوك المرؤوسين من ناحية أخرى مع إغفال للآثار البيئية. من روادها "ستوجدل"، "فيدلر"، حيث ينادي الموقفين بضرورة منح الاعتبار للمحددات البيئية والموقفية إذ يروا ان القيادة هي "عملية تفاعلية ووظيفية تتضمن

² طلعت إبراهيم لطفي، المرجع نفسه.

³ علي عبد الرازق جليبي، علم اجتماع التنظيم 'مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج'، مرجع سابق، ص2.

تضافر وتكامل ثلاث أبعاد أساسية هي القائد(السمات وسلوكيات)، الجماعة (الاتجاهات، الخصائص، الأهداف...)، الموقف.¹

" ترجع القيادة الى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة. تتغير من موقف الى آخر. هي أكثر نظريات انتشارا عن نظرية السمات إذ يعتبرها البعض مدخل سوسيولوجي لدراسة القيادة.² نظرية القيادة تعززت بافتراضات فيدلر *Feidler*، من خلال استبيان لدراسة ميدانية، معتمدا على فرض جوهرى هو "أن فعالية نمط القيادة في تحقيق أداء عالي للجماعة محددة بدرجة التوافق والتفاعل بين متغيري شخصية وسلوك القائد(الأسلوب القيادي) وخصائص الموقف بما يجمله من إمكانيات السيطرة والتأثير.³ يرى أن على القائد ضبط الموقف بهدف تحديد الأسلوب القيادي، إذ يربط فعالية نموذج القيادة بأبعاد ثلاثة منها: طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث تمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه مؤشرا ومحكما مهما في الكشف عن كفاءة القيادة وفعاليتها، فنوعية العلاقة بمختلف مستوياتها المتدرجة من الاتجاه الايجابي المتميزة بالعلاقة الشخصية ذات الطبيعة المتعاونة والطيبة والودية الى الاتجاه السلبي المتسمة بالعلاقة العدوانية، الانسحابية أو الصراعية تحمل في مضمونها تأثيرا على مواقف واتجاهات وأراء الأفراد سواء قادة أو أتباع نحو قضايا عديدة مثل التعاون، الثقة، الولاء...، مما يؤدي الى استجابات سلوكية مؤثرة على الأداء الفردي والجماعي.¹

عرفت نظرية الموقفية كذلك حسب أعمال كلا من: "الهرسي" و"بلانشارد" *HERSY & BLANCHARD*، تعرف بنظرية نضج التابعين، قام كلا من هرسي وبلانشارد بتطوير وبناء نموذج القيادة يدخل ضمن نظرية الموقفية التركيز على عامل التابعين ودوافعهم وقابليتهم كمتغير موقعي محدد لفاعلية القيادة، الذي عرف إهمال من طرف المنظرين في مجال القيادة. فقد انطلقت هذه

¹ لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه-ولاية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009، ص48.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 77.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص166

¹ لموشي عبد العزيز، مرجع سابق، ص 49.

النظرية الموقفية من افتراض جوهرى، أن فعالية الأسلوب القيادي مرتبطة بمدى استعداد ونضج المرؤوسين، بحيث يظهر هذا النضج لدى المرؤوسين في عاملين هما أولاً القدرة، وتعني مدى امتلاك المرؤوسين المعرفة بالعمل، المهارات والخبرات اللازمة والتي في حالة افتقادها فإنها تحتاج الى التوجيه الإداري. ثانياً الرغبة، ويقصد بها مدى دافعية وحاس المرؤوسين للالتزام بالمهام والثقة في إنجازها، وفي حالة نقصها فإنها تستدعي مقدار من الدعم المعنوي.

تجد هذه النظرية أن التابعين يلعبون دوراً حاسماً في الضغط على السلوك القيادي عبر أفعالهم واتجاهاتهم وحاجاتهم، لذا على القائد التمتع بالحدس وتوظيفه في التعرف على الحاجات الأساسية للتابعين والعمل على إشباعها سواء بالدعم الإداري أو المعنوي من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية وتمثيل دور محرك الدوافع وتعويض الحاجات الغير مشبعة (بالتدريب، التخطيط...، كلما لقي القائد نجاحاً في هذا الإطار زاد من ضمان فرصة تبعيتهم وولائهم وتحقيق الأهداف المسطرة.²

نظرية القيادة (التفاعل): هي عملية تفاعل اجتماعي. القائد عضواً في جماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها، يوطد العلاقات مع أعضائها ويعمل على تعاونهم.¹

أصحاب هذه النظرية "أن القيادة هي عملية فنية تنتج تأثير وتأثر، عملية متبادلة وتفاعل اجتماعي تلعب فيها الاتجاهات والمثل وتطلعات الأتباع دوراً مهم يحدد دور شخصية القائد.²

² المرجع نفسه، ص 57.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 77.

² علي عبد الرازق جلي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 230.

الفصل السادس: الاتصال المؤسسي

1- الاتصال المفاهيم وعناصره وعملية الاتصال

2- الاتصال التنظيمي وأنواعه وخصائصه.

3- أساليب و وسائل الاتصال التنظيمي

4- وظائف الاتصال التنظيمي

5- معايير الاتصال التنظيمي

1-الاتصال أنواعه وخصائصه ونظرياته بالتنظيمات والمعوقات:

تمهيد: يعد الاتصال العملية التي يقوم بها الكائن الحي في كل حاجاته قصد ارسال رسالة لطرف الأخر، قد تكون ذاتية بيولوجيا أو اجتماعية قصد تحقيق هدف مشترك. و برز الاتصال التفاعلي عند الانسان ككائن اجتماعي. من خلال عملية التفاعل الاجتماعي استطاع الانسان تكوين القوانين و تطوير ذاته بالإضافة الى إنشاء الحضارات.

-الاتصال المفاهيم وعناصره وعملية الاتصال: إن عملية الاتصال اخل أي نظام اجتماعي هو بمثابة الشريان الذي يتفاعل من خلال عناصره أعضاء أي تنظيم وذلك حسب مبادئ والتقنوات والمستعملة والوجهة المستهدفة مع مراعاة خصائص الجمهور المرسل اليه مع الالتزام بتحقيق أكبر قر من عناصر عملية الاتصال بشكل صحيح وواضح.

تعريف الاتصال: كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني (Communes) وتعني عام أو مشترك. وظيفة الاتصال المشاركة، تبادل الأفكار والحقائق، ذلك بانتقال المعلومات من شخص الى جماعة أو من جماعة الى أخرى باستخدام الرموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل (Sender) والمستقبل (Receiver).¹ عرف مايكل ويسترون (M. Weestroun) الاتصال "هو عملية نقل المعلومات و تبادلها بأسلوب يفهم من طرف أعضاء العملية الاتصالية بكل سليم".²

للاتصال الانساني عملية تحدد مساره والأدوات التي يستعملها الانسان في التعامل والاتصال مع الآخرين. فهي في تطور مستمر يجعل القائم بالاتصال سواء هيئة أو على مستوى الأفراد استعمال طرق وأساليب من أنها تساعد في ايصال المعلومة وتعديل اتجاهات المستقبل أو المتلقي من معلومات وتعليمات ولوائح تنظيمية من شأنها تعمل على تحقيق أهداف مشتركة. التنظيمات الحديثة هي الأخرى طورت أساليب الاتصال بين أفرادها قصد تسهيل عملية التنظيم هذا قصد اختزال الجهد والوقت في عملية الانتاج أو في عملية التسيير.

¹ بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 13 ص 14

² المرجع نفسه، ص 14

1- عملية الاتصال التنظيمي: تتم عملية الاتصال التنظيمي بطرق شبه متساوية بين المؤسسات وفق هرم للسلطة الذي يحدد و ينظم عملية الاتصال بالمؤسسة. وهذا لا يتأتى الا من خلال رسالة المؤسسة و قد يتشابه مع بقية المؤسسة يختلف عند أخرى نظرا لخصوصية المؤسسة. بحيث هذا التفاعل يؤدي الى حصول نوع من التأثير وليس مجرد التقاسم للمعلومات. تكون عملية الاتصال برغبة شخص أو منظمة بصفتها (المرسل) ينقل معاني وأفكار ومعلومات، بيانات من شخص الى آخر او جماعة الى اخرى (مستقبل) قصد تأثير فيهم من خلال التفاعل وفق مادة الاتصال.

2- عناصر العملية الاتصالية بالتنظيم: يعتمد التنظيم بأي مؤسسة على مجموعة من العناصر الضرورية قصد توضيح و نشر أهداف المؤسسة للمستقبل لفئة معينة من المتعاملين. هذه العملية تتم بواسطة عناصر مرتبة هي:

1-2- المرسل : تعد المؤسسة الجهاز الاداري الذي تتم بداخله عملية الاتصال بين أفراد التنظيم من خلال المهام و وفق هيكل تنظيمي مع المتعاملين وهي المرسل لأهداف المؤسسة .

2-2- الرسالة: تكمن الرسالة في المحتوى، المعلومات، البيانات و التعليمات التي تنجزها المؤسسة لعملية التسيير لشؤونها داخل وخارج المؤسسة. التي يستعملها أفراد التنظيم التي يوجهون من خلالها أهداف المؤسسة الى الجمهور الخارجي.

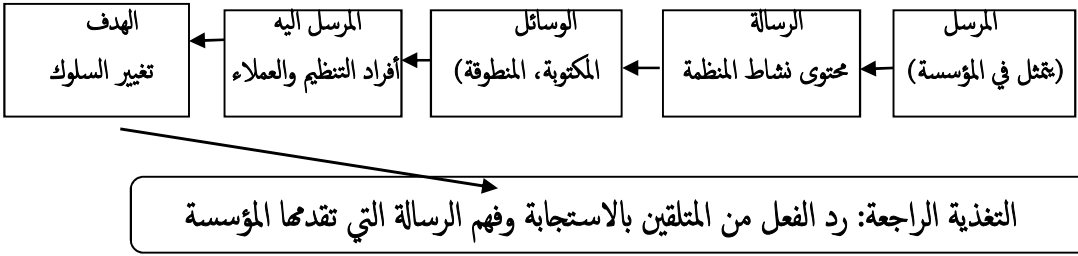
2-3- الوسيلة: الوسيلة هي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة بمعنى نقل المعلومات والبيانات من شخص لأخر وداخل المنظمة بين الفاعلين الاجتماعيين وفق قنوات عملية الاتصال واحترام التسلسل الهرمي للسلطة. وتكون وسيلة المستعملة بالمؤسسة السلوكية واللاسلكية (المراسلات المكتوبة، الهاتف، الفاكس، الأنترنت، البريد الالكتروني....).

2-4- المرسل اليه: يعتبر المرسل اليه هو الجمهور المستهدف قد يكون شخص أو جماعة. والمؤسسة لها جمهور واسع مستهدف حسب سياستها وطبيعة نشاطها (خدمات، اقتصادية، ...) فهو المستقبل لرسالة المؤسسة من خلال ما تقدمه من معلومات عن نشاطها وكيفية التعامل مع المستقبل الذي يتفاعل معها.

5-2- الهدف: هو عملية تغيير في سلوك المستقبل لرسالة. والمنظمة بعد نشر عملية الاتصال سواء على المستوى الداخلي أو خارج المؤسسة فهي تهدف الى تحقيق رسالتها قصد استمرارها وتعديل سلوك الأفراد واتجاهات الأشخاص والهيئات والمؤسسات التي تتعامل معها لمعرفة طبيعة نشاطها واحترامها وفق الشروط التي تقرها.

6-2- التغذية الرجعية: هي عملية ردود افعال و استجابة لمتلقي الرسالة. تكمن عملية التأثير على سلوك المتلقين لرسالة المؤسسة بالاستجابة لشروطها و هو شيء ايجابي يساعدها على الاستمرار و التفاعل و تعديل خططها بما يسمح من استقطاب جمهور واسع.

شكل توضيحي لعناصر عملية الاتصال بالتنظيم



المصدر: الباحثة

2-الاتصال التنظيمي وأنواعه و خصائصه:

تمهيد: يعد الاتصال الشريآن الذي يعتمد عليه الفرد والجماعة في نقل المعلومات، الأفكار، المؤسسة أو المنظمات الادارية لا تخلو من الاتصال كعملية مهمة تساعد على عملية التنظيم من خلال نقل المعلومات والبيانات بالشكل المكتوب والمنطوق وفق قنوات الاتصال التي يركز عليها التنظيم هي المهام المخولة لكل فرد وفق المركز والدور. وذلك وفق تسلسل هرمي للسلطة معقلنة. تعمل على تعديل السلوك والعمل وفق تعليمات وقرارات ادارية معروفة لتحقيق أهداف التنظيم. وتكون هذه العملية الاتصالية بشكل رسمي و غير رسمي.

1- الاتصال المؤسسي: organisation de la communication

الاتصال المؤسسي أو التنظيمي هو اتصال انساني يتم داخل المؤسسة بين أفراد التنظيم يساهم من خلاله تطوير و تعديل سلوك العاملين و يعزز العلاقات الاجتماعية بينهم وفق متطلبات التنظيم يكون بشكل منطوق و مكتوب.

1-1-الاتصال الرسمي: و هو الاتصال الذي يتم بكل رسمي من خلال تدفق المعلومات داخل المؤسسة و الذي يحرص عليه كل أفراد التنظيم اتباعه لتحقيق أهداف المؤسسة. و له عدة أشكال هي:

1-1-1- الاتصال النازل: يكون هذا التنوع من الاتصال الرسمي في كلة النازل يتم داخل المؤسسة من الرئيس الى المرؤوسين أي من المدير الى الموظفين. يكون في شكل اوامر قصد التنفيذ والتطبيق. قنواته تكون مكتوبة غالبا في شكل تعليمات و مذكرات و لوائح تنظيمية و ملصقات و غيرها من الوثائق و الأدوات الاتصالية التي تعمل على تنفيذ أوامر المسؤولين قصد تسيير المؤسسة.

1-2-1- الاتصال الصاعد: و هو شكل من اشكال الاتصال التنظيمي يكون اتصال من المرؤوسين الى الرئيس بالمؤسسة أي من المرؤوسين الى اعلى منهم في الوظيفة. تكون في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات بشكل مكتوب أو منطوق. وظيفته التقليل من ضغوط العمل مشاركة مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات الدورية والتنسيقية. بحيث يساعد هطا النوع من الاتصال الادارة في تزويدها بالمعلومات وأفكار ومشاعر المرؤوسين اتجاه العمل.

1-3-1- الاتصال الأفقي: يتم هذا النوع من الاتصال التنظيمي او الاداري بين نفس أفراد التنظيم في المستويات بالتنظيم يهدف من خلاله التنسيق بين وحدات و مستويات التنظيم قصد توحيد الجهود إيجاد حلول لمشكلات ادارية وهذا بتبادل المعلومات والخبرات. قنواته هي الاجتماعات والنقاشات والاتصالات الشفهية والتقارير.

وظائفه تتمثل في التنسيق للقيام بالمهام كعقد الاجتماعات الشهرية لتعرف على النقائص واسهامات كل مستوى أو وحدة لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة. وكذلك حل الصراع بين مختلف الوحدات بالمنشأة.

1-2- الاتصال غير الرسمي: هو عملية اتصالية يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة لعملية الاتصال بالمنظمة ويرى د. ابو عرقوب "يتم الاتصال غير الرسمي كالتقاشات بالوحدات الاجتماعية داخل جو العمل في المطعم والنادي والباص الصالة الرياضية وبالاستراحة"¹ لأنها تحدث خارج مسارات الرسمية المحدودة للاتصال الاداري، تتم بأسلوب غير رسمي وهي نوعان: يتفق في أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية.

(1) ينبغي على المديرين تشجيعه و تيسير السبل أمامه .

(2) هذا النوع ثاني ما لا يؤيده المديرون في العادة ، بل و يحاول البعض محاربتة ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية وهذا ليس بالضرورة مع كل اتصالات غير الرسمية .

- من أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

1- "ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو أمالهم وأمنيتهم و تمنياتهم ، أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.

2- ما ينتقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات .

¹ ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع، عمان، 1933،

3- الشكاوي والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة الى الوزراء و من في حكمهم متخذين في ذلك المستويات رئاسية " ¹.

وظيفة الاتصال المؤسسة الرسمي وغير الرسمي هو وضع وتحقيق وقياس اهداف المؤسسة واتخاذ القرار الصحيح وكذلك تقوية العلاقات وتسهيل التعامل بين ادارة المؤسسة وجمهورها الداخلي (الموظفين) وطرق توظيفهم وتطوير قدراتهم وتقييمهم من جهة والجمهور الخارجي للمؤسسة (العملاء) من جهة اخر .

2-أساليب و وسائل الاتصال التنظيمي:

تمهيد: تعتبر عملية الاتصال بالتنظيم عملية مهمة تتطلب وجود أساليب معقنة ووسائل تساعد في تسهيل عملية الاتصال بين مصالح التنظيم.

1- وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر داخل المنظمة:

- التقرير: هو عرض للحقائق الخاصة بالموضوع أو مشكلة في شكل عرض تحليلي مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تتوصل إليها بالبحث والتحليل . هو وسيلة مهمة من وسائل الاتصال داخل المنشآت على اختلاف أنواعها وأنشطتها . تعتمد عليه الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المنشأة و لتحقيق الاتصال بين رؤساء والمرؤوسين. عن طريقها يتلقى المدير المعلومات التي يعتمد عليها في رسم السياسات ووضع الخطط وانجاز القرارات. التعرف كذلك على تكاليف الإنتاج ومشكلاته ومستوى الأداء في مختلف الأعمال ووجهات نظر العاملين بالنسبة للموضوعات والمشكلات المتصلة بالعمل. التعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشكلات. بالنسبة للجمهور الخارجي تفيد التقارير في الاتصال بالمساهمين والموردين والمجتمع المحلي والمسؤولين خارج المنشأة من خلالها تعكس لهم صورة المنشأة وكفاءة رجال الإدارة. كما تساعد الجمهور التعرف على سياسة المنشأة وأهدافها.

¹ هنا حافظ بدوي، الاتصال بين النظري والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 154

- التقارير السنوية: شرح وتوضيح لجميع أعمال المنشأة و الهيئة طوال العام. من حيث الأعمال والمشروعات التي تنفذ التي يتم تنفيذها والإنفاق الفعلي والصعوبات التي واجهت التنفيذ وما قامت به المنشأة للتغلب عليها، هناك تقارير دورية، و إحصائية¹

- المذكرة: هي أحد وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر وأحد أشكال الاتصال المكتوب التي تستخدم على نطاق واسع في المنشأة. تستخدم للحصول على المعلومات التي تنشر في الشركة أو يتم تبادلها بين مستويات الأعلى و الأدنى. وأحد طرق إبلاغ القرارات والتعليقات والسياسات¹

- لوحة الإعلانات: هي وسائل اتصال واسعة الاستعمال بالمنشأة تعتمد عليها الإدارة لحد كبير لإخبار العاملين بها بالأوامر والتوجيهات والتعليقات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل. بمواعيد الاجتماعات والأنشطة الترفيهية، الثقافية، المعاشات...الخ. يمكن أن تلصق لوحة الإعلانات في أماكن رئيسية داخل المنشأة ليتسنى لكافة الموظفين قراءتها والحصول على المعلومات ذاتها في الوقت ذاته تتضمن مواعيد مسابقات، إخبار عن العمل، الدعوة للاجتماعات وساعات العمل.² وكذا المقترحات...الخ. يعرف (احمد ماهر) لوحة الإعلانات " تنفيذ لوحة الإعلانات في بث الإعلانات الرسمية للمنظمة لإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل. تعتبر جريدة الحائط أحد التنوعات من لوحة الإعلانات تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر و تعليق العاملين و نقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.³

2- وسائل الاتصال الشخصي المباشر: منها ما يلي:

الاجتماعات: "هو اشتراك عدد كبير نسبيا من الأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة، تهدف لتحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم، الاستفادة بشكل كبير عدد من الخبرات باعتبار هذه

¹ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 394-395

¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 395

² مرجع نفسه، ص 404

³ أحمد ماهر، الاتصال، دار النشر و التوزيع النيل، مصر، 2000، ص 52

الخبرات هي مصدر قوة الجماعة، لإتاحة الفرصة للتعاون وزيادة اهتمامهم والتزامهم بالقرارات والآراء التي يتفق عليها. كما تحقق علاقات اجتماعية جديدة وقوية بين الأعضاء.¹ هي فرصة لالتقاء العاملين ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم ومعرفة مشكلاتهم ومقترحاتهم لرسم سياستها بشكل واقعي.

- الاجتماع: "هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة و اتخاذ قرار بشأنها."¹
- وسائل الاتصال الجمعي في الإدارة: منها ما يلي:

* صحف الحائط: هي وسائل اتصال لفظية مكتوبة تستخدم في المؤسسات و توجه للعاملين داخل المنشأة أكثر من الجمهور الخارجي.

* مجلة المنشأة: تنشأ مؤسسة بشكل دوري للاتصال بجمهور متنوع تزوده ببيانات عدة لتفسير كإعلان وكذا المحاضرات، المصقات... الخ ، المؤتمرات الرحلات...² .

3- وظائف الاتصال التنظيمي:

تمهيد : تعد وظائف الاتصال التنظيمي من أهم مرتكزات العملية الاتصالية بأي تنظيم قصد تسيير و تسهيل مهام الاداريين فيما بينهم او مع المتعاملين خارج التنظيم أي مع المتعاملين.

1-وظيفة التوجيه: تعد من أهم وظائف الاتصال التنظيمي بحيث تعمل هذه العملية على تعديل وتكوين وتطوير سلوك الأفراد خاصة الجدد بالتوظيف من قبل ذو خبرة قصد التعامل مع النظام الخاص بالمؤسسة ووفق شروطها.

¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 421

¹ أحمد ماهر، الاتصال، مرجع سابق، ص 162

² محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 435

2-وظيفة المعلومات: تعد عملية جمع المعلومات بالتنظيم من أهم العناصر قصد تسيير مخططها وفق متطلبات المؤسسة و علاقتها بالمحيط الخارجي. حيث تمثل المعلومات في القرارات والتعليقات التي تساعد المنظمة على تسيير حسن لوسائلها المادية و البشرية.

3-وظيفة الانضباط: هو عملية الاتصال تتم بالتنظيم قصد التعامل مع معيار واحد في تقييم أدي الأفراد بالتنظيم ويكون الانضباط بالتنظيم هو الالتزام بقانون الادارة من حيث الواجبات التي يجب القيام بها وفق طرق التسيير بالمؤسسة كالانضباط في المواعيد العمل ، الأوامر، المهام)

4-وظيفة الرقابة: هي عملية اتصالية تتم من طرف أعلى مستوى بالوظيفة الى أدنى قصد التوجيه ومراقبة مدى تطبيق النصوص الادارية قصد تعديل سلوك الموظف من خلال عملية التقييم. قد تتم بشكل مكتوب أو لفظي بواسطة الاتصال الشفهي مثل التوجيه أثناء الاشراف.

5-وظيفة العاطفة(الانفعال): تعد هذا السلوك الانفعالي أو العاطفي من أهم ما يرد على الموظف أثناء عملية الاتصال بين أفراد التنظيم، بحيث ضغوط العمل ورتابة بين العمال والموظفين قد تؤثر على انفعالات وعواطف الأفراد مما تسبب ضغوط العمل وتنتج عنها ردود افعال في العملية الاتصالية. هذا قد يؤثر سلبا أو ايجابا في العملية الاتصالية بالتنظيم.

تعمل هذه الوظائف واخرى على تحقيق متطلبات التنظيم والافراد من خلال عملية اتصال ناجعة ووفق تطبيق وظائف الاتصال التنظيمي الذي يعد جزء مهم من التنظيم.

4-معيقات الاتصال التنظيمي:

تمهيد: للاتصال التنظيمي عدة عوائق تسبب التشويش في فهم الرسالة التنظيمية على مستوى قنواتها وكدي في عملية الاتصال التنظيمي ككل تقلل من فعالية افراد تنظيم مع الرسالة. بالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية في أجالها. وهذه العوائق هي تنظيمية، اجتماعية وثقافية، نفسية و إدراكية.

1-المعوقات التنظيمية: يرى الباحثين في العلوم الادارية أن عملية الاتصال ضرورية و المعوقات التي تطرأ على العملية الاتصالية بالتنظيم في أحد او مختلف مراحل العملية الاتصالية قد تقلل من الفاعلية وتشوش على اىصال الرسالة الادارية في الوقت لتحقيق اهداف التنظيم. " بحيث هذه المؤثرات تؤثر في فاعلية العملية الاتصالية من تدفق المعلومات وتعطلها و حتى تشوه المعلومات والبيانات المطلوبة في التنظيم. وهذه المعوقات ق تكون مقصودة او غير ذلك".¹ نجد من هذه المعوقات بالتنظيم والتي تمس الفرد وجماعة العمل وكذا أهداف المنظمة في عدم اتمام مهامها في الوقت المحدد:

اللغة: هي أداة لتعبير قد تكون شفوية أو كتابية بحيث تستخدم في الاتصال وهي عنصر أساسي في العملية الاتصالية. و بها يتم تحرير الرسالة الادارية. لكن العملية الاتصالية هي واسعة بالتنظيم كما ان الأفراد بالتنظيم يحملون ثقافة وتعليم مختلف قد يؤثر هذا في فهم محتوى الرسالة. وعملية التحرير للرسالة قد تتأثر وفق أسلوب وقدرة المحرر لرسالة الادارية فتعيق عملية الفهم لمحتوى الرسالة من طرف أفراد الادارة والجمهور الخارجي. تظهر معوقات "اللغة المستعملة بالرسالة في المضمون مرتبكا أو ضعيف وهذا الذي يتم من طرف المرسل أو الوسيلة أو القناة"² كما يكون هدف الرسالة غير واضح أو غير موجود. وأسلوب الرسالة عقد أو مبسط جدا كلاهما يشوه الاتصال ولا يحقق أهافه.³

طبيعة السلطة: تداخل المهام بين المصالح وتعقدها، يعيق عملية الاتصال التي قد ينتج عنها الصراع التنظيمي، الذي بدوره يعيق تمرير رسالة التنظيم بالشكل الصحيح في الوقت المناسب. ويعيق عملية تحقيق أهداف التنظيم.

¹ هادي نهر، احمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، الأردن، 2009.

ص337

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 137

³ المرجع نفسه.

2- المعينات النفسية و الاجتماعية: تعد عملية الاتصال عملية ذاتية واجتماعية تتم بين الشخص وذاته وبين الأشخاص بعضهم البعض. والتنظيم يعتمد في عملية الاتصال الجماعي. الا أن مدركات القائم بالأرسال بالتنظيم قد يعيق عملية الاتصال التنظيمي ويحدث تشوش على مضامين الرسالة وأهداف التنظيم. تكمن هذه المعينات النفسية في عدم الانتباه والتركيز للمفردات الألفاظ من طرف المرسل سواء اللفظية او المكتوبة. تعد الحالة النفسية للمرسل أحد أهم المعينات لعملية الاتصال بالتنظيم. "تبين الدراسات حول سلوك المرسل أثناء القيام بالعملية الاتصالية في الحالات المزاجية المتواترة كالتعصب والهيجان والاحباط تؤثر سلبا على الرسالة وعلى مضمونها. مما تزيد في ارتباك وقلق المستلم. مما يستوجب على المرسل ضبط النفس والتأني قبل ارسال الرسالة. كما على المرسل معرفة طبيعة الجمهور المستهدف وسلوكه حتى يستطيع تقديم الرسالة في ظروف الصحيحة."¹

الرغبات و الميول: يجذب الفرد في الغالب الى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميولاته ويتجاهل المعلومات التي تتعارض و رغباته.

3- المعينات الاجتماعية لعملية الاتصال التنظيمي: تظهر هذه المعينات بالتنظيم من خلال عملية التفاعل الاجتماعي لأفراد التنظيم الذين يعتبرون العنصر الأساسي بالمؤسسة. بحيث تؤثر العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين الفاعلين على عملية الاتصال بكل عناصرها وأهداف التنظيم، بحيث نجد الصراع أحد معينات التنظيمية يعيق الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه حول القرارات التنظيمية وعملية اتخاذ القرار ولتمط القيادة اثر على ممارسة العملية الاتصالية بالشكل الصحيح.

¹ بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 133

الفصل السابع : التنظيمات الاقتصادية والخدماتية

- 1- المنظمة وتصنيفاتها
- 2- أهداف التنظيمات
- 3- الإدارة مفهومها والوظيفة العمومية
- 4- نموذج تسيير التنظيمات الاقتصادية والخدماتية

تمهيد: عرفت التنظيمات تصنيف ساعد من شأنه فهم هذه التنظيمات وطبيعة الظواهر التي تتم من خلال التفاعل الانساني والتعامل مع مبادئها. هذا يجعلنا نفهمها بشكل أكبر من خلال الدراسات التطور الاداري للمؤسسات بصفتها تنظيمات بالجزائر.

سياسة تسيير التنظيمات الاقتصادية

1- المنظمة وتصنيفاتها: عرفت بالتنظيمات حسب ما يعرفها (تالكوت بارسونز *T. Parsons*) على أنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة."¹ هي تشكل أو كيان بشري تكون بطريقة إرادية من أجل التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو معنوية لتحقيق الهدف.²

- تصنيف المنظمات :

مفهوم المنظمة العمومية: "هي المنظمات التي تقوم الدولة بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي، تضم مجموعتين الأولى: منشأة تابعة للقطاع العام (الاشتراكي) هي منظمات تستهدف أساسا تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي من عملياتها، والثانية تتمثل في الخدماتية أي تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة."³ تعرف المنظمة عند باحثين في الاقتصاد على أنها " مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها الى جهات عمومية مثل الدولة والبلديات والولايات. فهذا النوع من المؤسسات يتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية في مختلف القطاعات وبأحجام ومواقع لا تختلف عن المؤسسات الخاصة وهي وسيلة في يد الدولة تقوم بواسطتها ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية للبلاد."⁴ أي هي مؤسسات رأسالها تابع للقطاع العام (الدولة) يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.⁵ وأنها صورة من صور التوظيف الاقتصادي

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 23.

² بن عيسى المهدي، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، محاضرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009.

³ خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة لنشر وتوزيع، ط2 في 2005، الأردن، ص 23

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة لنشر والتوزيع، الجزائر، 1991، ص 150.

⁵ المرجع نفسه، ص 59.

جزء من الملكية العامة طبقا للنظام الإداري والقانوني يمنحها الشخصية المعنوية وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها لها المشرع.⁶

تصنيف المنظمات (المؤسسات) العمومية حسب المعيار القانوني: يمكن توزيع المؤسسات في هذا المعيار الى قسمين مؤسسات خاصة وأخرى عامة (عمومية).

- نماذج المنظمات العمومية : منها ما يلي :

المنظمات الحكومية (الوزارة): وهي مؤسسات ذات أحجام معتبرة تخضع للسلطة المركزية المباشرة أي لأحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها وهي التي تقدم إليها تقارير عن نشاطها وإنتاجها.

منظمات تابعة للجماعات المحلية: وتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية أو تجمع ما بينهما وتكون عادة ذات أحجام متوسطة او صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها.

- المنظمة الخاصة: وهي منظمات تعود ملكيتها ووسائل إنتاجها الى القطاع الخاص وتخص في تعاملاتها الى القانون الخاص ويمكن تصنيفها الى نوعين منظمات فردية وأخرى شركات.

- المنظمة الفردية: "وهي مؤسسات تعود ملكيتها الى شخص واحد ويكون هو صاحب رأس المال في المؤسسات ومالك عوامل الإنتاج الأخرى وفي هذا النوع من المؤسسات الفردية تختلط شخصية المؤسسة القانونية بشخصية صاحب المؤسسة غالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم حيث لا يكون عدد عمالها كبير وتتعدد أشكالها من مؤسسات حرفية الى مؤسسات إنتاجية وتجارية."¹

✓ الشركات: هي منظمات تعود ملكيتها الى أكثر من شخص يقومون بتأسيس شركة وذلك بتقديم كل منهم بحصة من رأس مال الشركة ولقيام هذه الشركة يشترط وجود رضا بين الشركاء ووجود محل لهذه الشركة على أن يكون نشاطها مشروعا أي موافقا للآداب. منها شركة أشخاص وشركة أموال وشركة ذات مسؤولية محدودة.

⁶ مختار بوشية، مظاهر السلطة الرئاسية والوصايا الإدارية على المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1990،

ص 47.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 59.

- المنظمات المختلطة: "هي منظمات تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص وتنشأ عن طريق اتفاق الدولة مع طرف خاص على تأسيس الشركة او التأميم بموجبه تستطيع الدولة امتلاك جزء من رأس مال مؤسسة خاصة مع التعويض للقطاع الخاص".¹

-أنواع المنظمات : تصنف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي منها :

-المنظمة الإنتاجية: تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها (تربية المواشي ، أنشطة الصيد البحري ، ...الخ)

-المنظمة الصناعية: في القطاع الصناعي تتجمع مختلف المؤسسات تعمل في تحويل المواد الطبيعية الى منتجات قابلة للاستعمال والاستهلاك ، تكرير وتحويل المعادن ، صناعة استخراجية...الخ.

- المنظمات القطاع الثالث(الخدمات): "تشمل هذه المؤسسات مختلف الأنشطة التي لا توجد في الصناعة والفلاحة وهي أنشطة مختلفة وواسعة منها مؤسسات الحرفية ، النقل البنوك والمؤسسات المالية ، التجارة ، الصحة".²

بالتالي فالمنظمات (المؤسسات) المقدمة (للخدمات): "هي التي لا يقودها الربح في استعمال وتأمين مواردها في انجاز منتجات مادية وبيعها في السوق ، ولكن لبلوغ الأهداف الاستراتيجية للإجراءات الإدارية فهي تخضع لعدد من الواجبات المحددة لتسييرها ، وهي مرتبطة بشكل مهم فيما يخص تحديد الأسعار لخدمتها ، ويتعلق نشاطها بشكل آخر بتحسين نوعية خدماتها وخفض أسعارها".³ بما أن حديثنا عن المنظمة الجزائرية عامة والمؤسسة العمومية خاصة فارتأينا أن نتوسع نوعا ما في التطرق الى معرفة أهدافها.

2- أهداف التنظيمات: تعد من أهم العناصر التي تسعى لها أي منظمة مهما كانت صفتها تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها. ونحن نحاول من خلال هذا العمل التطرق لمعرفة المسار الذي عرفته المؤسسة الجزائرية باعتبارها تنظيمات اقتصادية وسياسية وخدمتية.

¹ المرجع نفسه، ص 65-66.

² المرجع نفسه، ص 71.

³ المرجع نفسه.

(المؤسسة) العمومية الجزائية: من جملة الأهداف التي تحققها المنظمة العمومية. نلخص منها ما يلي:

-الأهداف الاقتصادية: ويقصد تحقيق الربح ليضمن استمراريتها ورفع رأسها وبالتالي توسيع نشاطاتها للصوص أمام المؤسسات الأخرى، ويستعمل الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء. بالإضافة الى تحقيق متطلبات المجتمع. إذا على المؤسسة لتحقيق نتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند عملية البيع أو الخدمة فيكون تغطي متطلبات المجتمع الموجودة سواء على مستوى محلي، وطني أو جموي. كما تقوم بعقلنة الإنتاج باستعمال الإنتاج بشكل رشيد بواسطة التخطيط الجيد للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة ذلك عند عملية التنفيذ.

-الأهداف الاجتماعية: فتمثل في أن العمال بالمؤسسة هم كذلك مستفيدين من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها وهو حقا مضمونا قانونا وشرعا، غالبا ما يتم تحديد الأجور العمال من طرف الدولة لتضمن للعامل أجر يسمح له بتلبية حاجياته وتضمن بقاءه في العمل. وتحسين مستوى معيشة العمال التي تتمثل في التأمين الصحي من حوادث العمل والتقاعد.

3-الإدارة مفهومها والوظيفة العمومية: في المجتمع الحديث، تزايدت الحاجة الى الإدارة والى وجود المديرين بعد أن كبرت المؤسسات في الحجم وأصبحت الأعمال أكثر تعقيدا.

يستمد مفهوم الإدارة من أعمال "ويليام فريدريك تايلور" *F. W. Taylor* مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، عرف "تايلور" الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق.¹ ويرى "روبرت باتون" *Robert Patton* أن كلمة (إدارة) ترجمة للمصطلح *Management*، وقد تشير الى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة، ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية.¹

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 1979، ص9.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص58.

للحديث عن الإدارة العمومية ارتأينا التطرق الى تعريف للوظيفة العمومية كجهاز إداري الذي هذا الأخير يساعد الإدارة في عملية التوظيف من حيث احتياجاتها من الموارد البشرية التي ستوظفهم هذه الإدارات.

تعريف الوظيفة العمومية: "يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، والنظام الذي تختاره لتحقيق غاياتها."²
- المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية، مصطلح حديث الاستعمال في أدبيات الادارة العمومية باللغة العربية تقابله عبارة "*Fonction Publique*" باللغة الفرنسية وتقابلها "*Civil Service*" باللغة الانجليزية. ومن التعاريف التي تناولت موضوع الوظيفة العمومية اخترنا هذا التعريف بمفهومه الواسع والضيق.

تعرف الوظيفة العمومية، بالمفهوم الواسع تعني "مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، بهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية". أما بالمفهوم الضيق فيقصد بالوظيفة العمومية "إلا الأشخاص الذين يخضعون الى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون."³
اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه للوظيفة العمومية في أول قانون ينظمه بعد الاستقلال على المعيارين الشكلي والموضوعي في تحديد مفهوم الموظف العمومي والوظيفة العمومية، حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية وهذا ما يؤكد نص المادة 01 من الأمر رقم 66-133 التي نصت على "يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة..."¹

² تيشات سلوي، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 17.

³ Essaid Taib, *Droit de la Fonction Publique*, édition et distribution Houma, Alger, 2003, p.11.

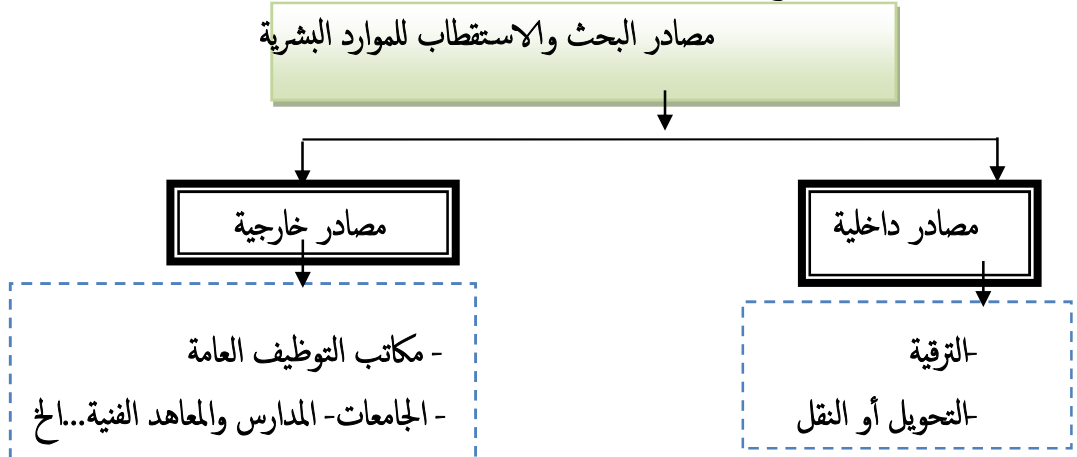
¹ الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر في 8 جوان 1966، ص 547.

كما تشرف الإدارات التابعة للتوظيف العمومي على استقطاب اليد العاملة بمعنى آخر الموارد البشرية من خلال مصادر داخلية أو مصادر خارجية أو معا. وتمثل المصادر الداخلية في ملء المنظمة المناصب الشاغرة لما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، وذلك من خلال عمليتي النقل الوظيفي أو الترقية.

هناك مصادر خارجية، تستغلها المنظمة من خلال استقطاب اليد العاملة وذلك للمليء المناصب الشاغرة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل. حيث تلجأ المنظمة الى المصدر الخارجي "في حالة عدم توفر المصادر الداخلية على موظفين يتمتعون بالمؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة."²

وقد تم إدخال في النظام الوظيفي من اجل الالتحاق بالوظائف التابعة للإدارات العمومية منها: تتم مسابقة التوظيف منها على أساس الاختبار والامتحان المهني، والمسابقة على أساس الشهادة بالنسبة للتوظيف الخارجي. وقد أعطى الدولة نسبة من مجموع التوظيف الخارجي لكل إدارة للتوظيف بالنسبة للذين يزاولون أعمال في إطار جھاز الإدماج المهني بالإدارات العمومية، ويكون ذلك لكل من يشغل في إطار هذا الجھاز الحق في المشاركة بمسابقة التوظيف في أي إدارة حتى الإدارات التي لم يشغل بها.

شكل رقم 07: يوضح مصادر حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد الأولية.



² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص285.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 156.

- تعريف الإدارة: أنها "عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة." ¹ معتمدة كتنظيم على العقلنة والرشاد في العمل.

- الإدارة العامة: "هي إدارة المؤسسات الدولة، تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية، وقد تكون ملزمة لأفراد الجمهور، كما تهدف في الغالب الى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات للجمهور المجتمع، تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقا لمبدأ المساواة بين العملاء. كما أن مشروعاتها تتميز بالحجم الكبير، بالإضافة الى أن كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملكا للجمهور، وتقدم أنشطتها وخدماتها بعيدا عن المنافسة. يحكم مؤسسات الإدارات العمومية كثير من اللوائح والنظم البيروقراطية، كما تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية." ¹

4- نموذج تسيير التنظيمات الاقتصادية والخدماتية: تظهر نماذج عن التنظيمات الاقتصادية والخدماتية في الجزائر في السياسة المنتهجة في عملية التسيير للمؤسسات وفق مراحل متعاقبة عرفها القطاع الاقتصادي والخدماتي والمتمثل في المؤسسات الاستشفائية بشكل كبير.

مراحل تطور تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال: "شهدت المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تطورات ابتداء من سنة 1962 الى غاية سنة 1982 إصلاحات اقتصادية. مما أدى لأساليب جديدة في التنظيم حيث مرت بثلاث مراحل أساسية." ¹ هي:

مرحلة التسيير الذاتي (62-65): الجزائر غداة الاستقلال مباشرة عملت على تسيير مؤسساتها التي كانت تخضع لتسيير المعمرين، حيث ترك المستعمر الاقتصاد في الجزائر مر بمرحلة متدهورة ووضع اجتماعيا مزرريا. ترك فراغا وجعل هذه المؤسسات الجزائرية محجورة من المسيرين والمشرفين. انتهجت الدولة سياسة التسيير الذاتي لهذه المؤسسات المهجورة والذي يعرف بأنه "

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار النشر والتوزيع المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 17.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 61 (بالنصرف).

¹ ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر، 2001، ص

ظاهرة اقتصادية، اجتماعية وسياسية معقدة تظهر في معظم الأحيان بطريقة عفوية في ميدان الإنتاج وتمتد الى جميع الحياة الاجتماعية. ينظمها على أساس قاعدة الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج. تأسيس جماعات مستقلة من المنتجين المستهلكين والمواطنين. ولقد ظهر التسيير الذاتي سنة 1962 بطريقة عفوية، عندما شرع العمال من الناحية القاعدية بتشغيل الوحدات الزراعية والصناعية التي تركها المعمرون الأوروبيون. ولقد عنون هذا الوضع بالمأزق الاقتصادي المخنق للبلاد. الذي سببته الهجرة الجماعية للأوروبيين والتي بلغت حوالي 5/4 من المستوطنين الأوروبيين ونسبة 1,6% من القوة العاملة الفرنسية. هجرة رجال الأعمال الفنيين والمديرون والمدرسون والدكاترة، وعمال ماهرون في البلاد بالإضافة الى ترك حوالي 70% من السكان عاطلين عن العمل. خرج الاقتصاد الجزائري سنة 1962 مدمر وموجه الى الخارج.¹

لم تكن الحكومة الجزائرية قبل ذلك الوقت من بين أهم انشغالاتها تكوين جهاز إداري يشرف على تسيير وإدارة شؤون هذه المؤسسات بعد الاستقلال. الشيء الذي ترك المبادرة للعمال والفلاحين من تنظيم أنفسهم لتولي تسيير المؤسسات المعطلة والمتوقفة عن العمل والإنتاج. حيث شكلت لجان للتسيير الذاتي.²

1- التعريف بنظام التسيير الذاتي: "طبق هذا النظام بعد الاستقلال ولم يقتصر على الجانب الزراعي كما قد يظن البعض، بل شمل الجانب الاقتصادي سواء النشاط الصناعي أو الحرفي . بعد رحيل الأوروبيين أصبحت معظم الأملاك شاغرة، قام العمال بطريقة تلقائية ولم يكن هناك وقت للسلطة لتكوين جهاز إداري يشرف على تدبير شؤون هذه المؤسسات، فأوكلت المهمة لمبادرة العمال والفلاحين. ما يعرف بالتسيير الذاتي. حيث كانت السلطة التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات في يد العمال أوكلت لهم مهمة اتخاذ القرارات. ممارسة السلطة عشوائية لا تستند إلى معايير عقلانية المحاولة والخطأ والأحكام الشخصية، فلم تكن هناك معالجة المشاكل بطرق منهجية

¹ سعدية قصاب، تحليل برامج التشغيل بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1984، ص ص 39-40. (بالتصرف).

² قانون التسيير الذاتي الذي يحدد الطبيعة التنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا، القرار والمرسوم الرئاسي في شهر أكتوبر 1962 والمرسوم الرئاسي في شهر مارس 1963.

وتعتمد على سرعة اتخاذ القرار والتطبيق، فلا دراسة لأسباب المشاكل ولا لنتائجها.³ ارتكز التسيير الذاتي على مبادئ هي الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، ووضع الثقة في العمال باعتبارهم أصحاب صنع القرار ومنفذوه.¹

بالإضافة الى "حرية اختيار العمال لممثلهم في أجهزة التسيير. والعمل على توازن بين مختلف القطاعات الاقتصادية. لا مركزية والاستقلال الداخلي لعمال المؤسسة وحرية اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة للتسيير الحسن للمؤسسة."² هذه الأمور أصبحت رسمية دعمت بإصدار السلطات المرسوم رقم 38/62 المؤرخ في 1962/11/23 "الذي نص على إنشاء لجان التسيير الذاتي في المؤسسات، والمرسوم الذي أعقبه 05/64 حيث زاد في عملية التسيير عن طريق المجلس العالية المنتخبة من طرف العمال أنفسهم."³

2- هياكل السلطة التنظيمية داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا: تنظيم التسيير الذاتي في المؤسسات الاقتصادية أصدرت الدولة الجزائرية مجموعة من المراسيم.⁴ تدعم العمال في تسييرهم للمؤسسات وذلك عن طريق المجلس العالية المنتخبة بواسطة العمال أنفسهم لذلك نجد أن التسيير الذاتي يعتمد في عمله على:

أ - الجمعية العامة: تكتسب فيها العضوية لكل عامل تتوفر فيه الشروط التي نصت عليها المادة 3 من 63، وتقوم هذه الجمعية بعقد اجتماعات عادية كل ثلاثة أشهر، المرسوم رقم 95 تمثل محامها في المصادقة على مخطط التنمية للمؤسسة والبرامج الخاصة للإنتاج والتجهيز والتسويق وهي التي تنتخب مجلس العمال. تعرف الجمعية باسم المجلس العام للعمال، يضم المجلس كل العمال الدائمين وهو بمثابة المجلس الأعلى في المؤسسة كما يعتبر الهيئة صاحبة السيادة في التسيير الذاتي وله عدة

³ أوشان علي، السياسات الاقتصادية في الجزائر وتطور مفهوم المؤسسة العمومية، عدد 24، المجلة الجزائرية للعمل، الجزائر، 1999، ص 6.

¹ هدي العيد، ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 146.

² المرسوم رقم 38/62، إنشاء لجان التسيير الذاتي في المؤسسات الصناعية والمنجمية الشاغرة، المؤرخ في 1962/11/23

³ هدي العيد، مرجع سابق، ص 146.

⁴ المرجع نفسه.

اختصاصات منها "انتخاب مجلس العمال ولجنة التسيير، دراسة مخطط المؤسسة للتنمية والمصادقة عليه، دراسة طلبات الاعتماد والمصادقة عليها، دراسة برامج العمل المقترحة من طرف مجلس العمال ولجنة التسيير، ودراسة قانون تنظيم العمل والمصادقة عليه، ودراسة حسابات السنة ورقابة هيئات التسيير الذاتي والحكم على المخالفات وإصدار العقوبة اللازمة عند الحاجة".¹

ب- مجلس العمال: ينتخب من قبل الجمعية العامة للعمال، عدد أعضائه بين 10 و 100 عضو ومدة عمله ثلاثة سنوات وتعد الهيئة الأولى صاحبة السلطة والتسيير. صلاحيته انتخاب لجنة التسيير ومراقبتها والمشاركة في التنظيم الداخلي للمؤسسة.

ج- لجنة التسيير: تتكون من 6 الى 12 عضوا ينتخبون من طرف مجلس العمال من بين أعضائه وذلك لمدة 3 سنوات وتتعقد اجتماعات عادية كل شهر مرة واحدة إلا في الحالات الاستثنائية، ومن أهم اختصاصات لجنة التسيير وضع الإجراءات الضرورية لنشاط المؤسسة من خلال توزيع الصلاحيات والمهام والمسؤوليات، التوظيف، حل المشاكل العالية، إعداد خطة تطوير الاستثمار.

د- رئيس لجنة التسيير: يتم انتخاب رئيس لجنة التسيير من طرف المجلس العام للعمال وذلك لمدة 3 سنوات، ويمثل رئيس اللجنة قانونيا المؤسسة حيث يتصرف باسمها ويرأس ويقود اجتماعات الأحمزة الثلاثة السابقة ويؤمن تنفيذ القرارات ويقود المؤسسة.

و- مدير المؤسسة: يتم تعيينه من طرف السلطة الوصية لتمثيلها داخل المؤسسة ومن مهامه ممارسة السلطة التنظيمية الممتثلة في:

-المراقبة الإدارية في المؤسسة. -الإشراف على العمليات المالية والاقتصادية.

مرحلة التسيير الاشتراكي داخل المؤسسة: بعد فشل النموذج المتعلق بالتسيير الذاتي للمؤسسات، اختارت الجزائر النظام الاشتراكي منهاج وأسلوبا في تسيير مؤسساتها ظهر هذا في ميثاق طرابلس جوان 1962 وبعده الميثاق الوطني سنة 1976² حيث تحول هيكل المؤسسات الاقتصادية الوطنية وقانونها لتصبح مؤسسة تسيير اشتراكي. "هو عبارة عن تنظيم شرع في تطبيقه في الجزائر في بداية السبعينات بموجب مرسوم رقم 74/71 المؤرخ في 16/11/1971 الذي

¹ جبهة التحرير الوطني، التسيير الذاتي في الجزائر، الجزائر، 1968، ص 9.

² دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 159.

يهدف إلى تنظيم المنشآت العمومية وإشراك مجموع العمال بها في الإدارة والتسيير، هذا التنظيم الجديد ليس مجرد إصلاح، بل تغيير لكافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية...¹ والممثل في الملكية العامة لوسائل الإنتاج بهدف إزالة الفوارق الاجتماعية المضرة بالإنسان والقضاء على الاستغلال في المجتمع. وتحقيق الرفاهة المادي وتلبية الرغبات الاجتماعية للأفراد وهذا لا يتم إلا بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، حيث تمثل الملكية للدولة بواسطة التأميم للمؤسسات الخاصة أو إنشاء مؤسسات أخرى بواسطة أموال الدولة. يقول (عبد اللطيف بن أشهبو) "أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسيير ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة"²

يهدف هذا التسيير إلى إعادة توزيع السلطة في تسيير الاقتصاد وبالتالي تغيير توزيع القيم المنتجة. ولتحقيق الديمقراطية بمشاركة العمال في القرار داخل المؤسسة. يتم توزيع الدخل الوطني بتحديد الأجور حسب الخطط المركزية. حيث تتميز هذه الخطط بإلزاميتها للمؤسسات العمومية وهذه الأخيرة مسؤولة أمام جهاز التخطيط على المستوى الوطني وأمام الوصاية (الوزارة الجهة العمومية المراقبة).

2-تنظيم السلطة داخل المؤسسة الاشتراكية: "نظام الإدارة بالمؤسسة العمومية الموجهة في ظل النظام الاشتراكي كانت ملحقة لنظام الوطني للتخطيط والإدارة فهي أداة في يد الدولة لتنفيذ سياستها الاقتصادية وهذا لا يتم إلا بواسطة توجيهات المركز والتي تصل إلى المؤسسة عن طريق الإدارة والأجهزة الموفرة للاتصال بين الطرفين وهو شكل من التسيير يضمن أقصى عقلانية في استعمال الموارد الاقتصادية المختلفة، بالإضافة إلى تسيير الموارد البشرية وتدخّلها في التسيير الداخلي بواسطة هيئات قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات. إذ يتم تنفيذ الخطط في شكل برامج سنوية وتوجيهها ومتابعتها بتدخل المستوى الأعلى للإدارة. إلا أن هذه الطريقة من التسيير

¹ علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي، التسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة دكتورا غير منشورة، القاهرة، 1979، ص ص 151-152. (بالنصرف)
² بن أشهبو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، بيروت، 1987، ص 281.

تغيب فيها استقلالية المؤسسة في نواحي مختلفة منها التشغيل والأجور والأسعار وليس للمؤسسة علاقة كبيرة بقرارات تسيير المؤسسة داخليا. مما نتج عنها إهمال النتائج أو الأرباح في المؤسسات.¹ "يتكون الهيكل التنظيمي للسلطة في المؤسسة الاشتراكية من مجلس للعمال، مجلس إدارة، ومدير المؤسسة وكل من هذه الهيئات مهامه الخاصة."² نستعرضها فيما يلي:

(أ) مجلس العمال: عن طريقه يمارس العمال تسيير المؤسسة إذ تنوب عنهم هذه الهيئة طبقا للصلاحيات التي يخولها لها القانون. ينتخب لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، يتم انتخاب أعضائه بقائمة تعدها لجنة مكونة من ممثلي الحزب والنقابة والوصاية. وانتخاب الرئيس كل سنة من قبل أعضائه، اتخاذ قراراته بأغلبية الأعضاء الحاضرين وتحت مراقبة الوصاية. ويتم حله أو تعليق نشاطه باقتراح من الوصاية أو النقابة أو الحزب وذلك بإصدار مرسوم في هذا الشأن.

يشارك مجلس العمال مجلس الإدارة في الصلاحيات التي تخص القضايا التأديبية والصحة والأمن وقد جاء المرسوم رقم 150-75 المؤرخ في 21 نوفمبر 1975. ليوضح مهام المجلس العمالية، ويقر مبدأ إلزامية المديرية بإشعار رئيس مجلس العمال بخصوص مدى تطبيق اللوائح والتوصيات الصادرة عنه وكذا إبلاغه بكافة المبررات التي حالت دون ذلك وينص المرسوم المشار إليه من جهة أخرى على تسعة مهام وهي:

"- المشاركة في وضع مخطط المؤسسة والبرامج العامة للنشاطات. - مراقبة تنفيذ المخطط وتسيير المحاسبة. - سياسة المستخدمين والتكوين. - الشؤون الاجتماعية. - النتائج المالية. - تغيير الهياكل. - استشارة الخبرات. - مراقبة التسيير. - تمثيل مجلس العمال لدى الهيئات الأخرى. بالنظر إلى هذه الصلاحيات يمكن اعتبار المشاركة العمالية ذات بعد سياسي يندرج ضمن الرقابة الشعبية كما هو الشأن بالنسبة لكافة المجالس المنتخبة ويشكل إطارا منظما يستجيب لمتطلبات بناء الاشتراكية"³

¹ دادي عدون ناصر، مرجع سابق، 1998، ص ص 141-142.

² Boutefnouchet Mostapha, **le socialisme dans l'entreprise**, Editions, E.N.A.P, Alger, 1978, p :219.

³ علي أوشان، مرجع سابق، ص 19.

- هذه المجالس العالية لم ترق إلى مستوى هذه التطلعات لأسباب نذكر منها:
- ممارسة السلطة التنظيمية في المجالس اقتصرت على العمال المنخرطين في المنظمات الجماهيرية التي تخضع لرقابة جبهة التحرير الوطني وهذا الشرط بالذات أبقى الكفاءات جانبا.
- ب)- مجلس الإدارة: ينشأ هذا المجلس بقرار من السلطة الوصية، ويتأهله مدير المؤسسة وإلى جانب عدة نواب، وممثلين اثنين من العمال منتخبيين من طرفهم. يجتمع مرة في كل أسبوع كما يجتمع في الحالات الاستثنائية ومن اختصاصاته يقوم بتعيين ممثلين للإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة. ويعين ممثلي المؤسسة في المؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بنشاطات معينة. كما يساهم في وضع مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور. يقوم بممارسة مهام السياسة التجارية للمؤسسة والمهام الخاصة بالتمويل والإنتاج والبيع وله اختصاصات مالية متعلقة بالخطط الاقتصادية والاستثمارات والمساعدات المالية والمصرفية. تنظيم وإعادة تنظيم الأحمزة التابعة للمؤسسة.
- ج- مدير المؤسسة: يتم تعيينه من طرف الدولة، حيث يشغل منصب مدير المؤسسة. ورئيس مجلس الإدارة في الوقت نفسه. ويعتبر المسئول الأول عن التسيير العام أي ممارسة السلطة التنظيمية والتسلسلية على الموظفين. وهو الناطق الرسمي والممثل الأول للمؤسسة في جميع أعمالها، داخليا وخارجيا ويعتبر مسئول أمام مجلس العمال في إدارته، فهو بالتالي يشرف على الهيئة التنفيذية بتطبيق كل القرارات المتخذة من القيادة الجماعية للمؤسسة.
- صعوبات تطبيق هذا البرنامج لعدم استقلالية السلطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة عن السلطة الوصية.
- "المركزية والوصاية، ونعني بها الوظائف الإدارية في يد الوزراء، دون مشاركة الهيئات الأخرى. وبالتالي فالمؤسسة هي تحت سلطة وحيدة هي سلطة الدولة، والمؤسسة هي ملزمة بتطبيق التعليمات، حيث تحوز الوصاية على سلطات التوجيه والمراقبة، ونظرا لما تسببه المركزية من بطئ في التنفيذ، التي أدت إلى ظهور البيروقراطية بكل سلبياتها ونقائصها".
- مرحلة إصلاحات المؤسسات العمومية إعادة الهيكلة (1980):

تعني في هذه المرحلة "تقسيم المؤسسات العمومية إلى عدة أجزاء تؤدي نفس الإنتاج أو الخدمات سواء في حيز جغرافي أو في مناطق مختلفة من التراب الوطني أن الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية في الجزائر. دخل حيز التنفيذ من بداية الثمانينات وفق المخطط الخماسي هذا الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية في الجزائر يهدف إلى إضفاء اللامركزية على تسيير المؤسسات العمومية فكانت إعادة الهيكلة عضوية وأخرى مالية.²

أنواع برنامج إعادة الهيكلة (المالية والعضوية) التي انطلقت من 1981 طبقا للمرسوم رقم 90-242 الصادرة سنة 1980 الذي ينصب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية بهدف الخروج من الأزمة التي تعيشها المؤسسة العمومية الاقتصادية لتخصيص وتبسيط المهام والوظائف من خلال الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع وإنشاء وظيفة جديدة متمثلة في وظيفة البحث والتطوير وتحقيق معدل تكامل بين المؤسسات.

من أهداف إعادة الهيكلة: "تحسين ظروف تسيير الاقتصاد الوطني والضمان الفعلي لتطبيق مبادئ اللامركزية لتمكين القطاع العمومي من القضاء على مشاكله وزيادة الإنتاجية للوصول إلى التوازن والاستقلال المالي، التأكيد في فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية لتحكم في الجهاز الإنتاجي والإرشاد في استقلال الموارد البشرية والمادية. إيجاد توازن في توزيع الأنشطة عبر تراب الوطني من خلال تحديد أفضل لاتخاذ القرارات والوسائل البشرية والمادية الضرورية لتسييرها. "القضاء على ظاهرة البيروقراطية والتدخلات في نشاط المؤسسات في محيطها الخارجي".¹

أ- نظام التسيير للمؤسسات في مرحلة إعادة الهيكلة: من خلال تحسين شروط العمل الاقتصادي وحكم أكبر في جهاز الإنتاج. فهذا يرتبط مباشرة بالشروط الإدارية ووسائل الدولة المستعملة في مراقبة الاقتصاد من جهة. وصيغة البيروقراطية من جهة أخرى. "رغم تخفيف حجم المؤسسات إلى وحدات تكاد تصل إلى عشر مؤسسات الأم، إلا أن صغر هذا الحجم لم يكن له التأثير المرغوب، حيث كانت إدارتها تشكو من عدة نقائص بتدخل المركز في الإدارة الداخلية خاصة عن طريق المخططات وبشكل بيروقراطي مكثف ولم تكون وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بالشكل

² دادي عدون، مرجع سابق، 1991، ص 183.

¹ محمد بلقاسم، حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، مطبعة حلب لنشر والتوزيع، 1993، ص 46.

المقبول من المركز والإدارة هذا ما أدى إلى ضياع استقلالية المؤسسة في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بها.¹

لدى مرحلة إعادة الهيكلة لم تحقق المؤسسات العمومية خاصة الاقتصادية منها في ظلها الأهداف المرجوة بسبب غياب الاهتمام بالحالة الاجتماعية للعامل كهيكل الإسكان وإعادة توزيع المستخدمين. مما اثر على نقص سير العادي للمؤسسات الجديدة، وعلق العديد من مؤسسات لأبوابها نظرا للسير السيئ لنشاطها بالإضافة إلى الوضعية المالية. كما جردت المؤسسات الإنتاجية من وظيفتي التسويق والاستثمار.

ب- مرحلة الاستقلالية لمؤسسات عمومية: جاءت نتيجة للاختلال الذي عرفته المؤسسات في مرحلة إعادة الهيكلة المتمثلة في العجز الإنتاج الوطني عن إشباع الطلب المحلي والتبعية الاقتصادية والاعتماد على المحروقات. لدى جاءت فكرة الاستقلالية في مؤتمر استثنائي الذي عقد في شهر جوان 1980، وكان تطبيق الفعلي لذلك في 19 ديسمبر من سنة 1987، حيث صرحت اللجنة المركزية انه يستلزم " ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية لتحسين فعاليتها على مستوى نموها الخاص أو مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا لتحكم الأفضل في قواعد التسيير."² جاء مبدأ الاستقلالية طبقا للقانون 88-01 المؤرخ في 1988 لنقل مؤسسة العمومية الاقتصادية إلى نظام استقلالي.

تعرف الاستقلالية للمؤسسة على أنها "إعطاء اللامركزية المحلية والجهوية بعدا جديدا يتمثل في توسيع المسؤوليات ومهام المؤسسة من خلال تحديد طرق التدخل والتخطيط وصلاحيات المؤسسة كعنوان للإنجاز وعامل لتنسيق.

¹ دادي عدون، مرجع سابق، ص 179.

² محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1992، ص 57.

تنظيمها: هي تسيير مؤسسات العمومية الاقتصادية بعيدا عن البيروقراطية وقرىبا من تحمل المسؤولية.¹ لها استقلالية مالية تتمثل في رأسال تأسيسي وما ينبج عنه من تراكم الأرباح. وتصبح حينئذ الأملاك المحولة أملاكا للمؤسسة العمومية الاقتصادية وتحكمها القواعد المطبقة في هذا الشأن. "أساس الاستقلال الذاتي للوحدة الإنتاجية هو أنها مركز متميز للتملك. بالاعتماد على الموارد الخاصة للمؤسسة وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة التي تتمتع بشخصية معنوية"²

أهدافها: تتمثل في الاستقلالية للمسيرين في اتخاذ القرارات حول الاستثمار وفي الإنتاج. تخول السلطة إلى الوزارة الوصية، حيث مبدأ الاستقلالية ترك الحرية التصرف في اتخاذ القرار في عملية الإنتاج دون اللجوء إلى السلطات الوصية مع تحملها نتائج المترتبة عن النشاط الاقتصادي أي أن المؤسسة لها الحرية في اتخاذ القرار واختيار استثمارات في إطار خططها التنموية.

-الاستقلالية في برامج التسيير: إن القانون التوجيهي للمؤسسات يمنح للمؤسسة الاستقلالية في البرامج التسيير والتي هي المؤهل الكامل للتأهيل القانوني للاستثمار والتعاقد والتصریح بصفة مستقلة بواسطة هيئتها المختصة وقوانينها الأساسية طبقا للقواعد التجارية والأحكام التشريعية السارية المفعول في ميدان الالتزامات المدنية والتجارية المادة 7. تعمل المؤسسة العمومية الاقتصادية على كسب الإنتاج الوافر لخدمة الأمة والاقتصاد، التحسين المستمر لإنتاجية العمل وتعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها. واستبعاد النظام الرقابي الذي كان مبسوطا على المؤسسة الاشتراكية المتمثل في الرقابة الإدارية والمراقبة الشعبية سعيا منه لتخفيف القيود وإطلاق مبادرة المؤسسة تماشيا مع حركة وسرعة الوسط التجاري وتجنبنا للعراقيل السياسية. "لقد كان نظام الرقابة الإدارية (الوصاية) يخول للسلطة الوصية التفويض المطلق لتوجيه ومراقبة المؤسسة، كما كان يعطي للإدارات المركزية الأخرى دورا بارزا في التوجيه، بحيث أنها تتمتع بالصلاحيات في المؤسسة أو الوحدة فيما يخص المظاهر الخاصة بنشاطها."¹ حسب المادة 9 من القانون التوجيهي

¹ BENAÏSSA, *Autonomie des entreprises publiques économiques et les finances. publiques* ; Article, N°1, R/A/S/J/E.P., 1989, P 175.

² محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 59.

¹ المرجع نفسه، ص 65.

للمؤسسة بدخول هذا النظام الجديد والتي أصبحت المؤسسة تملك الحرية في التسيير والتخطيط والتنفيذ لكافة برامجها المخططة بعد ما كانت تخضع للوصاية وذلك حسب ما جاء في المرسوم رقم 76-75 المؤرخ في 21 نوفمبر 1975 المتعلق بالعلاقات بين الوصاية والمؤسسة. الاستقلالية المالية وكذلك المراقبة وتقييم الأداء في الاستقلالية حسب المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية ما يلي: "تعين على المؤسسة العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة ، تحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها."²

الهيئة الإدارية والمالية: في مرحلة الاستقلالية للمؤسسات العمومية، فصل حق الملكية للدولة، حق التصرف في موجوداتها. " إذ لا تعني استقلالية المؤسسات العمومية يعني تركها ومشاكلها بل حددت الدولة الحالات التي يمكن أن يتدخل فيها المركز أو الجهة الوسيطة الإدارية."¹ بالنسبة لأجهزة المؤسسة في ظل الاستقلالية فهي حسب تشريع الإصلاحات الاقتصادية لعام 1990 هي كالآتي:

أ- مبدأ التنظيم:

- 1- تسيير المؤسسة من طرف مجلس الإدارة.
- 2- وضع صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسة المستقلة.
- 3- لا مركزية التخطيط، فكل مؤسسة تقوم بإعداد المخطط الخاص بها سنويا والذي يتماشى مع مخطط القطاع التابعة له والاقتصاد الوطني ككل.
- 4- إلغاء الوصاية بأن يكون لها الحرية في تنظيم علاقاتها الداخلية والخارجية.
- 5- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرف التجارية.
- 6- خضوع المؤسسة لميكانزمات السوق (قانون العرض والطلب، الإفلاس...) إلا إن الملاحظ والمتفحص لهذه النقط أي الإجراءات يرى أن بعضها يجد من حرية المؤسسة وقد يسير

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية، العدد رقم 2، مؤرخ في 13 جانفي 1988، ص

86.

¹ دادي عدون، مرجع سابق، ص 188.

بها مدة أخرى إلى المركزية بصورة أخرى فإذا قلنا التخطيط بما يتماشى والاقتصاد الوطني والقطاع التابعة له فإن الحرية هنا وعملية الرقابة التي تمارس عليها أي على الشركة تحد من حريتها.

ب- الجمعيات العامة: تمارس الأجهزة التي تؤهلها لذلك صناديق المساهمة هذه الصناديق تعتبر ضمان لمقابل القيمة المتمثلة في السهم والحصص والسندات التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية، فالمؤسسة العمومية تصدر رأسالتها لفائدة الدولة وهذه الأخيرة تحولها إلى صندوق المساهمة وهذا الصندوق كمؤسسة عمومية شخصية معنوية يخضع للقانون المتعلق بأموال الدولة إذ يضمن عدم تحويل ملكية الدولة. بالتالي رؤوس الأموال مختلف المؤسسات العمومية هي ملك للدولة. يقوم هذا الأخير بتوجيه ومراقبة المؤسسات العمومية فصناديق المساهمة دورها التوجيهي للمؤسسات العمومية وتسيير حافظة أسهمها فهي تتدخل صناديق المساهمة في إعداد ومتابعة تنفيذ مخطط المؤسسة بواسطة ممثلها في مجلس إدارتها باعتبارها صاحبة أسهم الدولة وتلعب دور مراقبة نسبيا إلى أسهمها ضمن رأسال الدولة بتسييرها لحافظة الأسهم. كما تحافظ على حصص الدولة وتقوم الدولة بتدخل في حالة وقوع خسائر لأسباب مفروضة عليها لتغطية الخسائر المالية، فيتم إنشاء مؤسسة عمومية يتقرر ضمن المخطط الوطني أو قرار من طرف أجهزة صناديق المساهمة خاصة.¹ تجتمع الجمعية في دورة عادية، أو استثنائية حسب الضرورة. شركات مساهمة تجارية تكون فيها الدولة المساهم الوحيد، والمؤسسات التي يساهم فيها أشخاص غير الدولة فيتم تمثيلهم طبقا لقواعد القانون التجاري. هذه الجمعية تمارس صلاحياتها التي يخولها لها القانون كما أنها تصادق على المخطط المتوسط المدى للمؤسسة.

ج- أجهزة التسيير: يشرف على المديرية العامة حسب الحالة المدير العام أو المسير أو المسيرين وهذا بناء على قاعدة وحدة الإدارة.

" فشكل المؤسسة هو ليس بالضرورة في صعوبة وسهولة اتخاذ القرار فيها ولكن هو في سلوك ، وتركيبه النخبة المسيرة ذاتها وفي طبيعة الاقتصاد الجزائري ذاته الشديد التخرج."²

¹ دادي عدون، المرجع نفسه، ص 187.

² زمام نور الدين، السلطة الحاكمة والخيارات التنموية بالجمع الجزائري، ط1، دار الكتاب العربي، الجزائر، 1991، ص 178 .

رغم كل ما سعت إليه الجزائر للإصلاحات المؤسسة العمومية للعمل بجرية إلا "أن المبادئ الأساسية للبيروقراطية العلمية كما يراها "فيبر" كطريقة تنظيم فعالة وعملية وضرورية. لا يتم احترامها في تسيير هذه البرامج. حيث تمثل في:

تدخل الدولة في جميع المجالات مما كان مجال النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتداخل صلاحيات بين مختلف الأجهزة الإدارية التابعة للدولة سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي، انحراف بعض الإطارات لتحقيق أهدافهم الشخصية ونقص المعلومات حول الأنشطة لدى المصالح المرتبطة بالإدارة.¹

التطهير المالي: هو عبارة عن شكل من أشكال تدخل الدولة من اجل تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية العمومية عن طريق القضاء على العجز المالي. عملية التطهير المالي أساسية متضمنة في المرسوم التنفيذي رقم 91-27 لوزارة الاقتصاد والمديرية المركزية للخزينة صادرة في 16 مارس 1991، الذي يحدد كيفية وشروط الخزينة العمومية لديون المؤسسات العمومية الاقتصادية. شراء جزئي أو كلي لديون المؤسسة وإعادة تكوين رأس مالها بإصدار ضمانات على جزء من القروض من طرف صناديق المساهمة أو أي مؤسسة مالية مختصة. بهدف إعطاء التوازن المالي في تاريخ معين لتوفير الإمكانيات اللازمة لاحتياجات استغلال المؤسسة لتطويرها في السنوات التي تلي عملية التطهير المالي. لكن النتائج لم تكن مرضية ولم تحقق عملية التطهير المالي الهدف المرجو حيث كلفت الخزينة أموال باهظة.

¹ دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 189.

الفصل الثامن: التنظيمات الادارية والتنظيمات السياسية

1- التنظيمات الادارية:

التنظيمات المحلية

منظمة الأمم المتحدة

أهداف ومبادئ وأجهزة الأمم المتحدة

2- التنظيمات السياسية:

الأحزاب السياسية

جماعات الضاغطة

تمهيد: تشكلت هذه التنظيمات الادارية وفق متطلبات الدولة قصد تسيير مؤسساتها بالمناطق المختلفة من الوطن لمتابعة برامجها التنموية لكل منطقة من البلاد. واتباع سياسات تعاقبت على هذه المؤسسات حسب طبيعة البرامج الخماسية المخطط لها منها ما تمت بنوع من المركزية لتمر الى فترة اللامركزية في تسيير شؤونها من منطقة الى منطقة مع مراقبة ومتابعة من الدولة.

1- التنظيمات المحلية:

الإدارة المحلية: تعتبر الادارة المحلية من التنظيمات الاداري التي عرفتها اجهزة التنظيم الاداري بالدولة، أين تقوم بعملية تنفيذية للجهاز الاداري يتمتع بالاستقلالية الادارية، فمصطلح الإدارة المحلية يقصد به "ذلك التنظيم الإداري التنفيذي الذي لا صلة له بسيادة الدولة، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية".¹

كما يقوم نظام الإدارة المحلية على "مبدأ الانتخاب للجان المحليات الشعبية مباشرة، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا".²

- تأسيس الإدارة المحلية ومهامها:

تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 6 سبتمبر سنة 1995، يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة، والادارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها. تتمثل مهمتها في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه. وتتكون من مصلحتين (02) الى (04) مصالح وكل مصلحة تضم ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

الهيكل التنظيمي: تتوزع مهام ووظائف الإدارة حسب الهيكل التنظيمي. يعرف هذا الأخير على أنه "تقسيم عملية الإشراف بين مجموعة يتولى كل منهم الإشراف على قطاع معين. تسمى عملية تجزئة أعمال المشروع الى قطاعات متخصصة يشرف عليها شخص متخصص".¹

¹ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 422.

² المرجع نفسه.

¹ عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية المكتبة الإدارية، 1988، القاهرة، ص 65.

-مهام الإدارة المحلية: تكلف مؤسسات الإدارة المحلية كالمؤسسات الإدارية التابعة للدولة، "بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار القوانين والقواعد المحددة لهذه الوظيفة وكذلك في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل القيادة السياسية في خططها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية عموماً."²

من مهامها كذلك تحديد النظام الداخلي للمديريات في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية. وحسب المادة (5) من المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المذكور أعلاه، تكلف مصالح مديرية الإدارة المحلية بما يلي:³

-تعد ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية والسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.
-متابعة عملية التكوين وتحسين مستوى الموظفين.
-جمع الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات لتسيير منتظم والوثائق المتعلقة بممتلكات الولاية.
-تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.
-من مهام مصلحة الموظفين التابعة للإدارة المحلية:
-متابعة ملفات عقود الإدماج المهني بالسابق كانت مهمته هي متابعة ملفات عقود ما قبل التشغيل.
-متابعة ملفات المتعاقدين في إطار جهاز الإدماج المهني (الإدارية، القانونية، الفسخ، التحويل، التمديد، الاستئناف...الخ).
بالإضافة بمتابعة والإشراف على المتعاقدين التابعين للمؤسسات التابعين لها. الإشراف على مكتب الإدماج المهني التابع للبلديات.

-مميزات تسيير مؤسسات الإدارة المحلية: وتمثل في القيام بأعمال بصفة ايجابية وهي:
- إدارة المرافق المحلية بفعالية، والتخفيف من الأعباء المترتبة عن السلطات المركزية.
- إشراك المواطنين في تسيير الشؤون المحلية، وتحضيره للعمل الديمقراطي.

²Jhon Phiffner and Robert Persthus, **public administration**, the Ronald Press Company, new work, 1956. P 56. الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص15.

3 المرسوم التنفيذي رقم 265/95، مرجع سابق، ص

- التوسع في مجال الخدمات الاجتماعية وضمان فعاليتها لاستفادة كافة المواطنين بشيء من العدالة الاجتماعية في توزيع المداخل المتحصل عليها من الضرائب.

مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها :

أ- الولاية: " هي تنظيم اجتماعي تقوم على الأدوار والوظائف المحوّلة لها وفق تسلسل هرمي للسلطة.¹ وهي كالآتي:

- الوالي: هو أعلى سلطة تنفيذية بالإقليم الولائي، يساعده كل من المجلس الشعبي للولاية والهيئة التنفيذية في إنجاز مهامه، الأفراد موزعون على كل أقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة كأدوار.²

- المجلس الشعبي الولائي: يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف ويراقب عملها، ويمثل الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين.

- الهيئة التنفيذية: تقوم بتطبيق القوانين التنظيمية والقواعد الموكلة إليها وما يأمر به الوالي، ومكلفون بالسهر على السير الحسن للتنظيم بمختلف أبعاده وأهدافه.

- الدائرة: هي الأخرى أحد مؤسسات التابعة للإدارة المحلية. من حيث الإدماج المهني تزودهم الإدارة المحلية بالمتعاقدين في إطار هذا الجهاز بالإضافة لمتابعة ملفاتهم بشكل كلي.

ب- البلدية: هي إدارة عمومية كتنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي. تعبر عن سلطة وامتداد للدولة من خلال تسيير المصالح العامة. قصد تسيير المصالح والأعمال والنشاطات المحلية.

-مهام البلدية: مكلفة بالتسيير ومتابعة الحالة المدنية، تنظيم الانتخابات والقيام بالإعمال الإحصائية لفائدة واجب الخدمة الوطنية، المصادقة على الوثائق، السهر على الأمن والنظام العام والهدوء على المستوى الإقليمي.¹

كؤسسة إدارية إقليمية تسهر على ما يلي: تقوم بتحقيق الوظائف والمهام التنظيمية التالية:

¹ عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، بكلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004/2005، ص 57.

² المرجع نفسه.

¹ المرجع نفسه، ص 58.

- الإدارية المالية لمصالح البلدية كتنظيم ومصالح المواطنين.
 - إدارة الأملاك البلدية المتحركة والعقار بمختلف أنواعها.
 - التعمير والتهيئة العمرانية للمحيط وكل العمليات الاقتصادية.
 - النشاطات التربوية والتعليمية والاجتماعية والثقافية.
 - تسيير الإمكانيات العامة من أجل توظيف أحسن للمشاريع الموكلة للبلدية."
 - المستويات التنظيمية للبلدية: مقسمة البلدية حسب ما حدده القانون الجزائري في مستويات من الأعلى الى الأسفل في سلم التنظيمي للسلطة، بالنظر لحجم التفاوت في المشاريع والأعمال وحجم السكان، بحيث يتم التقسيم كالآتي:
 - الأمانة العامة.
 - مصلحة المحاسبة.
 - مصلحة الحالة المدنية.
 - البلدية ومهام إدارة الموارد البشرية: التي تسهر على تطبيق عدة مهام ونشاطات على مستوى إدارة الأفراد داخل المؤسسات، تهتم بالأنشطة التالية:
 - تحليل التنظيم.
 - توصيف الوظائف.
 - إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة من حيث النوع والكم.
 - البحث والاستقطاب لليد العاملة من مصادر داخلية وخارجية.
 - الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل طالبي الشغل.
 - التوظيف، يأتي بعده صيانة وتدريب الموظفين بما فيهم الجدد، بالإضافة الى تقديم مكافآت الأفراد حسب نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة، وتقديم تعويضات للعمال.¹
- 2-منظمة الأمم المتحدة:

¹ وثائق عن مديريةية الادارة المحلية بولاية غرداية، الجزائر، 2016.

فشل عصبة الأمم المتحدة جعل الدول العمة تفكر في إنشاء هيئة جية لحفظ السلم العالمي. في تحقيق السلم و الأمن الدوليين ، جاء بذلك ميلاد للأمم المتحدة كمنظمة دولية. و قد بدأت المحادثات بين مجموعة من الدول لتشكيل تنظيم دولي جديد، تمخضت من خلال اجتماعات منها اصدار ميثاق الأطلنطي سنة 1941 في حضور كل من رئيسي وزراء دولتين عظميتين بريطانيا وأمريكا اللاتينية بزعامة الرئيس روزفلت. بيان الميثاق تضمن مجموعة مبادئ الأساسية المشتركة لسياسة البلدين في المستقبل.¹

في سنة 1942 وقع على الميثاق كلا من الاتحاد السوفياتي ودول أخرى في اجتماع ضم ممثلين عن 82 دولة. اقترح الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت تسمية الأمم المتحدة على الحضور، وقعت على التصريح 89 دولة من بنوده الاعتراف بتصريح الأطلنطي، في إقامة منظمة جديدة لحفظ السلم و الأمن.

انعقد مؤتمر " دامبرتون أوكس " في عام 1944م على مرحلتين أين تم وضع أهداف المنظمة المراد إنشاؤها وهيكلها، تم التركيز على مكانة الدول الكبرى، ودورها في حفظ السلم الأمن الدوليين .

في مؤتمر 'يالطا' في الاتحاد السوفياتي عام 1945 بمشاركة الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد السوفياتي وكندا، تم الموافقة على مجموعة مبادئ المنظمة.

وصادق على الميثاق في حضور 50 دولة من الأعضاء المؤسسين. أعلن بعدها إنشاء منظمة الأمم المتحدة في 24 أكتوبر 1945 بعد المصادقة عليه من قبل الدول المؤسسة².

3-أهداف ومبادئ: تطرق ميثاق الأمم المتحدة وباعتباره أعلى مراتب المعاهدات الدولية وكجهاز اداري أممي فهي تعمل على وضع أهداف ومبادئ قصد سيرورتها.

¹ إعلان حرشواوي، إصلاح منظمة الأمم المتحدة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر- تخصص القانون الدولي العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاور-الحلفة، السنة الجامعية 2021/2022. تاريخ زيارة 12ماي 2024 ،

ص 8 <http://fdsp.univ-djelfa.dz/ar/wp-content/uploads/2022.pdf>

² المرجع نفسه، ص ص 8 - 9

أولاً: أهداف الأمم المتحدة: اجتماع الدول الكبرى المتحالفة ضد دول المحور في تحقيق أهدافها. وقد نص ميثاق الأمم المتحدة على تلك الأهداف في المادة الأولى منه تتمثل فيما يلي :

- حفظ السلم والأمن الدولي، واتخاذ الهيئة التدابير المشتركة الفعالة لمنع الأسباب التي تهدد السلم. وقمع العدوان، وفقاً لمبادئ العدل والقانون الدولي لحل المنازعات الدولية التي قد تؤدي إلى الإخلال بالسلم أو لتسويتها.

- انعاش العلاقات الودية بين الأمم على أساس احترام المبدأ الذي يقضي بالتسوية في الحقوق بين الشعوب ويكون لهذه الدول تقرير مصيرها، كذلك اتخاذ التدابير الملائمة لتعزيز السلم العام.

- تحقيق التعاون الدولي على حل المسائل الدولية للمجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإنسانية وتعزيز حقوق الإنسان والحريات للناس جميعاً والتشجيع ذلك بلا تمييز الجنس أو اللغة أو الدين و لا تفرق بين النساء والرجال.

- جعل هذه الهيئة مرجعاً لتنسيق أعمال الأمم وتوجيهها نحو هذه الغايات المشتركة.

ثانياً: مبادئ الأمم المتحدة:

حدت أهم المبادئ القواعد التي لها تأثيرات وانعكاسات مباشرة على نظام الأمن الجماعي. وفق نص المادة الثانية من ميثاق الأمم المتحدة " تعمل الهيئة حسب أهدافها المذكورة في المادة الأولى حسب المبادئ الآتية:

- 1- مبدأ المساواة بين جميع أعضائها.
- 2- ضمان أعضاء الهيئة لأنفسهم كل الحقوق والمزايا المترتبة على صفة العضوية. الامتثال للالتزامات التي أخذوها على أنفسهم بهذا الميثاق.
- 3 - استغلال جميع أعضاء الهيئة في منازعاتهم الدولية للوسائل السلمية مما لا يجعل السلم والأمن العدل الدولي عرضة للخطر.
- 4- يمتنع أعضاء الهيئة جميعاً في علاقاتهم الدولية باستعمال التهديد بالقوة أو ضد سلامة الأراضي أو الاستقلال السياسي لأية دولة أو على أي وجه آخر لا يتفق و مبادئ الأمم المتحدة.

5- تقديم جميع الأعضاء العون إلى الأمم المتحدة في أي عمل تتخذه وفق هذا الميثاق ، ويمتنعون من مساعدة أية دولة تتخذ الأمم المتحدة عليها أعمال المنع أو القمع إلخ¹

أولا : مبدأ المساواة في السيادة بين الدول :

يعتبر هذا المبدأ أحد الركائز الهامة يقوم عليها التنظيم الدولي بشكل عامة و منظمة الأمم المتحدة بشكل خاص ، نصت المادة الثانية من الميثاق "تعمل الهيئة وأعضاؤها لما وردا من أهداف في المادة الأولى وفقا للمبادئ الآتية:

ضرورة مبدأ المساواة في السيادة بين جميع أعضائها. و هي إحدى الخواص الرئيسية للدولة، فقبول مجتمع سياسي ما كدولة يشترط أن يملك سلطة عليا لإصداره قوانين تتمتع بصلاحيات كاملة في إصدار الأوامر حيث لا يمكن القفز فوقها. تعرف السيادة " بالقوة التي تمكن تحقيق الوحدة للدولة، لا يقابلها إلا الخضوع والطاعة من جانب الأفراد، وهي السلطة الدائمة غير المؤقتة التي لا تقبل التجزئة و لا التفويض. و أن تتمتع كافة الدول بالحقوق المترتبة على سيادتها، الدولة مصونة فضلا على سلامة إقليمها واستقلالها السياسي، والدولة أن تقوم بإخلاص بواجباتها والتزاماتها الدولية، و قد أقر مؤتمر سان فرانسيسكو هذا المضمون لمبدأ المساواة في السيادة .

مناقشات لجنة الأمم المتحدة مبادئ القانون الدولي الخاصة بعلاقات السلم والتعاون بين الدول سنة 1964م مبدأ المساواة في السيادة أسفرت إلى ما يلي:²

- 1- جميع الدول متساوية.
- 2- كافة الدول الحق الطبيعي في التمتع بالحقوق المترتبة على سيادتها الكاملة.
- 3 - شخصية الدول مصونة وكذلك سلامة ووحدة أراضيها واستقلالها السياسي.
- 4- تتمتع الدول- في النظام الدولي - بحقوقها الدولية وتفرض عليها التزامات.
- 5- لكل دولة الحق في اختيار وتطوير نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل حر.

¹ المرجع نفسه ، ص 11

² المرجع نفسه ، ص 13

6- على كل دولة أن تلتزم بإخلاص وحسن نية بالتزاماتها الدولية، وأن تعيش بسلام مع الدول الأخرى.

فقد أقر ميثاق الأمم المتحدة مكانة مميزة للدول الخمس الكبرى (الولايات المتحدة الأمريكية، روسيا، فرنسا بريطانيا والصين) ومنحها مقاعد دائمة في المجلس، وحق الاعتراض أو النقض (الفيتو) على مشاريع قرارات مجلس الأمن في المسائل الموضوعية دون المسائل الإجرائية، كذلك عدم جواز تعديل الميثاق أو تنقيحه.

ثانيا: مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأعضاء.

حرم ميثاق الأمم المتحدة على الدول التدخل في الشؤون الداخلية لبعضها البعض خصوصا باستخدام القوة أو حتى التهديد باستخدامها، إذ ورد في الميثاق ما يمنع تدخل الأمم المتحدة نفسها في الشؤون الداخلية للدول، إلا تحت تدخل ظروف وشروط معينة. في مؤتمر سان فرانسيسكو سنة 1445م تم تقييد وتنظيم سلطة المنظمة الدولية والمؤسسات التابعة لها بشأن التدخل في الشؤون الداخلية للدول ، فبينما قيدت الفقرة السابعة من المادة الثانية كافة هيئات الأمم المتحدة ومنها مجلس الأمن الدولي بغية عدم التدخل في شؤون تلك الدول ، ومن بين الحالات التي حرم الميثاق التدخل فيها، حالة منع وتحريم تدخل دولة في الشؤون الداخلية لدولة أخرى.

ثالثا : مبدأ حظر استخدام القوة أو التهديد بها في العلاقات الدولية

وفقا لميثاق الأمم المتحدة، فإن استخدام القوة أو حتى التهديد بها أمر محظور في القانون الدولي، وفق الميثاق يتمتع أعضاء الهيئة في علاقاتهم الدولية من استعمال التهديد بالقوة أو سلامة الأراضي أو الاستقلال السياسي لأية دولة أو على أي وجه آخر لا يتفق و مبادئ الأمم المتحدة.¹

4-الأجهزة الأمم المتحدة: تتألف منظمة الأمم المتحدة من ست أجهزة رئيسية هي الجمعية العامة، مجلس الأمن، المجلس الاقتصادي و الاجتماعي، مجلس الوصاية، محكمة العدل الدولية والأمانة العامة. وقد تم تحديد هذه الأجهزة على سبيل الحصر، لا تشكل أجهزة أخرى إلا تلك الفروع الثانوية المساعدة للرئيسية من حيث مهامها واختصاصاتها.

¹ المرجع نفسه، ص 14

أولاً : الجمعية العامة:¹ يعتبر الجهاز الرئيسي للمداولة بالمنظمة تمثل فيه كافة الدول الأعضاء بعدد لا يتجاوز خمسة ممثلين على الأكثر ينتقون حسب رغبة الدولة العضو، ولكل دولة صوت واحد فقط. للجمعية العامة حق مناقشة أية قضايا أو شؤون واردة في الميثاق أو تتعلق بسلطات ومهام أية جهاز من أجهزة الأمم المتحدة بصورة خاصة لها أن تناقش وهي:

- المبادئ العامة للتعاون وحفظ السلم والأمن الدوليين بما في ذلك السلاح .
- المواضيع المتعلقة بالسلم والأمن الدوليين توصي بما تراه في شأنها إلا حالة النزاع أو الموقف موضوع بحث من جانب مجلس الأمن.
- مشاكل القانون الدولي.
- القضايا المتعلقة بالتعاون الدولي في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والصحية
- تتولى الجمعية انتخاب الأعضاء غير الدائمين في مجلس الأمن وأعضاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي وجلس الوصاية والاشترك مع مجلس الأمن في انتخاب قضاة محكمة العدل الدولية وتعيين الأمين العام بناء على توصية من مجلس الأمن .
- تصادق على الميزانية و تحدد المبلغ الذي يدفعه كل عضو.
- تحدد البرامج و توجه الأنشطة وتضع أهداف التنمية و يساعد الجمعية في عملها سبع لجان أساسية يحق لجميع الأعضاء أن يمثلوا فيها وهي:
- اللجنة الأولى للسياسة و الأمن.
- اللجنة الثانية السياسية الخاصة و هي تشارك في أعمال اللجنة الأولى.
- اللجنة الثالثة للشؤون الاقتصادية و المالية.
- اللجنة ال اربعة لشؤون الوصاية.
- اللجنة الخامسة للشؤون الإدارية والميزانية.
- اللجنة السادسة للشؤون القانونية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 21 و 23

-اللجنة السابعة العامة و التي تجتمع مرارا خلال كل دورة للإشراف على حسن سير اعمال الجمعية العامة.

ثانيا: مجلس الأمن:

يخطى المجلس بمكانة محمة بين مختلف أجهزة الأمم المتحدة من خلال طريق تشكليه ونظام التصويت والسلطات والاختصاصات الهامة والفعالة التي يملكها.

1-الأعضاء الدائمون¹: عددهم خمسة دول وهم (الصين والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، وبريطانيا والاتحاد السوفياتي (روسيا حاليا) يرجع تمتع هذه الدول بالعضوية الدائمة في مجلس الأمن إلى ظروف تاريخية، وهي أغلب الدول التي مولت الحرب ضد دول المحور أثناء الحرب العالمية الثانية.

كما تتمتع الدول الخمس الدائمة العضوية بخصوصية حقوق تصويت متميزة، من بينها و أهمها حق الاعتراض أو النقض أو ما يطلق عليه " الفيتو veto". الوضع المتميز للدول الخمس الكبرى، في العبء الأكبر من مسؤولية حفظ السلم والأمن الدوليين تقع على عاتق هذه الدول، تستخدمه في إعطائها الكلمة النهائية والأخيرة في تحديد كيفية ممارسة هذه المسؤولية المتعلقة بحفظ السلم و الأمن الدوليين.

2-الأعضاء غير الدائمون²: من الأعضاء الذين تنتخبهم الجمعية العامة من بين أعضائها لمدة سنتين، لا يجوز اعادة العضوية بعد انقضاءها، حيث يخضع هؤلاء الأعضاء غير الدائمين لقاعدة التجديد النصفى سنويا، فتقوم الجمعية العامة في كل عام بانتخاب نصف أعضاء المجلس غير الدائمين لمدة سنتين، باستثناء عملية الانتخابي الأولى. وقد حددت المادة (1/23) من ميثاق الأمم المتحدة معيارين أساسيين يتعين على الجمعية العامة مراعاتها في انتخاب الأعضاء غير الدائمين بالمجلس.

1-مدى المساهمة في حفظ السلم والأمن الدوليين و في مبادئ الأمم المتحدة الأخرى، وقد نص على هذا الضابط أثناء مؤتمر " سان فرانسيسكو " عام 1445م في محاولة لإرضاء مجموعة من الدول المتوسطة والتي تطالب أن يكون لها وضع خاص بالنظر إلى إمكانياتها الاقتصادية و قدراتها

¹ المرجع نفسه، ص 24

² المرجع نفسه، ص ص 25 و 26

العسكرية، حسب إمكانية قيامها بدور كبير في مجال المحافظة على السلم والأمن الدوليين ومسؤولياتها في هذا الشأن.

2-التوزيع الجغرافي العادل، للمقاعد غير الدائمة في مجلس الأمن حسب المناطق الجغرافية في العالم بنسب متعادلة، ويخضع تطبيق هذا المعيار للسلطة التقديرية للجمعية العامة، لم يتضمن ميثاق الأمم المتحدة

توضيح لضبط هذا التوزيع الجغرافي العادل.

-الأمانة العامة:

تعمل الأمانة العامة في هيئة الأمم المتحدة على تنفيذ البرامج والسياسات التي تضعها تلك الأجهزة، ويرأسها السكرتير العام تعيينه الجمعية العامة بناء على ترشيح مجلس الأمن، من مهامه يوجه نظر المجلس إلى أية مسألة فيها تهديد للسلم العام وأمنه .

منح ميثاق الأمم المتحدة والنظام الداخلي للمجلس صلاحيات سياسية كبيرة يستطيع من خلالها ممارسة وظيفة سياسية لا تقل أهمية عن المهام الإدارية للأمين العام و هي الوظيفة الأصلية، يستطيع لفت نظر المجلس لأية قضية تهدد السلم والأمن العالمين، و تقديم تقارير شفوية أو كتابية عن أي قضية تعرض على مجلس الأمن تتعلق بحفظ السلم والأمن الدوليين .

تتكون الأمانة العامة من موظفين دوليين و في كل مناطق العالم تقوم بتنفيذ الأعمال اليومية للأمم المتحدة، عمل السكرتير العام وحماز الأمانة العامة متنوع بتنوع المشكلات التي تبحثها الأمم المتحدة من مساع حميدة و وساطة لحل المنازعات الدولية، و إجراء دراسات وأبحاث في شتى ميادين حقوق الإنسان والموارد الطبيعية وتنظيم المؤتمرات الدولية وتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات المتعلقة بالأمم المتحدة.¹

-المجلس الاقتصادي والاجتماعي²: هذا الجهاز ينشأ بتفويض من الجمعية العامة بتنسيق الجهود الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة و وكالاتها المتخصصة، يتولى تقديم التوصيات المتعلقة بالتنمية والتجارة الدولية والثروات الطبيعية وحقوق الإنسان والخدمة الاجتماعية والعلوم التكنولوجية

¹ المرجع نفسه، ص ص 29 و 30

² المرجع نفسه، ص ص 27 و 28

والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية. ويتألف المجلس الاقتصادي والاجتماعي من 19 عضوا من الأمم المتحدة تنتخبهم الجمعية العامة كل عام 92 عضوا لفترة تستمر ثلاث سنوات، يجوز أن يعاد انتخاب العضو الذي انتهت مدته مباشرة.

يعقد المجلس اجتماعه لممارسة مهامه كلما دعت الحاجة إلى ذلك، يعقد عادة دورتين في السنة، يصدر قراراته بأغلبية الأصوات الحاضرين، يصرف المجلس شؤونه بواسطة لجان أساسية وفرعية وهيئات أخرى.

ثانيا: التنظيمات السياسية:

تنظيمات الأحزاب:

شهدت الساحة السياسية مراحل متعددة في بناء التنظيمات السياسية والتي ميزت سياسة دولة عن أخرى ففي التجمع الاقطاعي الليبرالي لها خصوصية تشكلها من خلال أنظمتها. ولم تتشكل سياسة دون حزب أو هيئة تجعل من خلالها قدرة توجيه مسار الفئات التي تريد الانتماء لها. تطلق كلمة "أحزاب" في الجمهوريات القديمة على "الفئات". والرمز ¹Clan في تجمعات مرتزة بإيطاليا. وعرفت بالنوادي واللجان التي كانت تعد للانتخابات في الممالك الدستورية، والتنظيمات الشعبية التي تسيطر على الرأي العام في الديمقراطيات المعاصرة. حيث لكل مؤسسة دور يميزها عن غيرها بغرض الاستيلاء على السلطة السياسية. فالمفهوم الأحزاب عرف في المجتمعات المعاصرة سنة 1950 لكن سبقت في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1850. تعود تشكل الأحزاب لظروف الحياة لكل بلد. كما أن المفهوم الحزبي مرتبط بالعمل الديمقراطي وهو يختلف النشاط من بلد الى آخر من حيث التوسع والانتشار و الانكماش.

فالعقائد السياسية هي التي ساهمت في تكوين الكتل البرلمانية والتي نجدها حتى في الأنظمة الأوتوقراطية. أين كانت تجمعاتهم في المقاهي والنوادي للدفاع عن عضويتهم وتحقيق انتمائهم لهذه التكتلات بشكل بعيدا عن الشعور بالغرابة التي عرفها نواب الأرياف في فرنسا للدفاع على حقوقهم الذاتية والإقليمية تشكل الأحزاب السياسية.

¹ موريس ديفريه، الأحزاب السياسية، ترجمة علي مقلد عبد المحسن سعد، شركة الأمل للطباعة والنشر، القاهرة، 2011، ص ص 15، 17.

فالأحزاب السياسية لا تنظم بشكل تلقائي في الدولة الحديثة إلا بصور قانون الأحزاب السياسية، حيث تعتمد هذه الأحزاب السياسية على مجموعة القواعد الخاصة المنظمة لنشاطها وطريقة عملها والذي يترتب عن مخالفتهم عقوبات يقررها القانون.

أ- التنظيم الداخلي للحزب السياسي: في دولة الجزائر يتم تنظيم هذه الأحزاب على المستوى الداخلي حسب نص المادة الرابعة (4) من القانون العضوي 04/12 على اعتماد الحزب السياسي على مجموعة من القواعد والضوابط لتنظيم طرق عملها وطرق اتخاذ قراراتها لضمان تحقيق الديمقراطية الداخلية.

القانون الأساسي للحزب السياسي بمثابة حجر الأساس والوثيقة التعريفية له، تم المصادقة عليه خلال انعقاد المؤتمر التأسيسي، يتضمن القانون الأساسي للحزب مجموعة من البيانات هي:
-وجو تسمية كاملة للحزب باللغتين (العربية والفرنسية) وذكر التسمية المختصرة.
-ذكر العنوان الكامل لمقر الحزب.

إشارة إلى تمتع الحزب بالشخصية المعنوية والأهلية القانونية والأهلية المعنوية والأهلية وباستقلالية التسيير وأنه يعتم في تنظيم هيكله وتسييرها على مبادئ الديمقراطية.

أهداف الحزب السياسي: عدم الخروج عن شروط وقواعد واجراءات الانخراط في الحزب
والفصل من

عضويته والانسحاب منه يتضمن الهيكل التنظيمي للحزب أي كيفية التنظيم والتسيير المتمثل في أربع عناصر من الهياكل:

- 1) أجهزة المداولة: المداولة خلال الفترة التي تتوسط مؤتمرين، وتحدد مدتها وعهدها وصلاحياتها.
- 2) الهيئات التنفيذية والقيادية: تذكر فيه هذه الهيئات وتحدد مدتها وعهدها وصلاحياتها وكيفية تشكيلها وتنفيذها وسيرها.
- 3) تقسيم وتنظيم الحزب: المستوى الجهوي أو الولائي أو البلدي مع ذكر مدته وصلاحياته وكيفية تشكيله وتنفيذه وسيره.

4) اللجان: تشكل في هذا العنوان اللجان الدائمة على غرار اللجنة المختصة في المسائل التأديبية واللجنة المختصة بدراسة النزاعات الداخلية وتوضيح تشكيلها وعدد أعضائها ومهامها، بالإضافة إلى كفاءات عملها.

تطرق القانون الأساسي لجبهة التحرير الوطني، في فصل الثامن للهيكلة العام للحزب، ونفس المادة 29 منه " يتكفل الهيكل العام للحزب من الهيئات التالية:

-الهيئات الوطنية: المؤتمر رئاسة الحزب ، المجلس الوطني، الهيئة التنفيذية، أمانة الهيئة لتنفيذية.
-الهيئات المحلية: المحافظة، القسم، الخلية، تنظيم المناضلين من الجالية الجزائرية في المهجر

القانون الداخلي:

التنظيم الذي يتضمن أساسا حقوق وواجبات المنخرطين، وهذا ما نصت عليه المادة 43 من القانون العضوي " 04-12 يحدد النظام الداخلي للحزب السياسي حقوق المنخرطين وواجباتهم. وكذا الكفاءات والقواعد والإجراءات المتعلقة باجتماعات الدورات العادية وغير العادية والاجتماعات الدورية للهيئات "

- المركزية واللامركزية في التنظيمات: عملية السلطة في الدولة تحتاج الى توجيه الادارة العامة من شأنها تسيير أجهزة الدولة وفق سياسات تعتمد فيها على اتخاذ القرارات في تسييرها المالي والقانوني والمعنوي.

1-المركزية: "يقصد بالمركزية عملية تجميع أو حصر كافة السلطات وحقوق اتخاذ القرارات في مراكز الإدارة العليا وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أي حرية في التصرف، والزأها بالرجوع إلى المستويات الأعلى للبت في أي موضوع".⁴

كما تعرف المركزية الإدارية بأنها تركيز السلطة بين أيدي الإدارة المركزية واستئثار الحكومة المركزية في العاصمة بكل السلطات التي تخولها الوظيفة الإدارية في الدولة. فلا يقتصر عملها على جزء معين من الدولة وإنما يشمل الدولة كلها، أن المركزية هي تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا، والعودة إليهم دائما من قبل المستويات الدنيا.

⁴ شيحا ، إبراهيم عبد العزيز ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت، 1997، ص 227

فلا يمكنهم البث في أي موضوع بل كل القرارات تؤخذ من قبل هذه المستويات العليا، وهذا على مستوى المؤسسات بأن تكون السلطة بيد المؤسسة الأم أي المدير العام لمجموعة من المؤسسات أو على مستوى المؤسسة الواحدة بحيث تكون كل القرارات بيد المدير وحده، وكذلك قد تكون المركزية انطلاقاً من الحكومة بحيث يكون الوزراء مسئولين لاتخاذ مختلف القرارات الخاصة بالمؤسسات صناعية كانت أو اجتماعية . ثقافية...الخ. حسب اختصاص كل وزارة أو ما يعرف بالوصاية.

2-اللامركزية: إن اللامركزية هي عكس المركزية أي بأن توزع مختلف السلطات على مختلف المستويات وحتى على مستوى الدولة ككل فهي "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية بالعاصمة وبين الهيئات المحلية المنتخبة بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية . ولا تكون خاضعة لها خضوعاً تاماً."¹

3-العلاقة بين السلطة والمسؤولية:

-تعريف المسؤولية: يمكن تعريف المسؤوليات بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تتحملها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وإنجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسئول الأعلى لهذه الإدارة، ومن هنا جاءت تسميتها "بالمسؤوليات" وإلا انتهى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها، وعمت الفوضى واللامبالاة وبالتالي يصبح معنى المسؤولية " قبول نتائج الفعل المرتقبة على حصول خطأ ما في العمل."¹

هناك ارتباط قوي بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ولا يحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل، وتنظيمه ومتابعته إلى غير ذلك من العمليات الإدارية ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية."³

بالتالي السلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، وتحديد مجال حركة المسئول المعني، فبدون سلطة يبقى المسئول مكتوف

¹ زغدود علي، المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1984، ص 18 .

⁴ كينان كيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص 61 .

³ إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 2003، ص 104.

الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ، وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين.

- مفهوم السلطة التنظيمية: والتي ترتبط أساسا بنشاط مختلف التنظيمات، وتعرض الى مختلف النظريات التي اعتمدت على تحليل واقع التنظيم انطلاقا من مفهوم السلطة وعلاقتها بين مختلف الفاعلين.

نحاول الإشارة الى بعض الأبعاد والمظاهر التي تنشأ عند ممارسة السلطة المسؤولية، القوة، تفويض السلطة.

ستنتج أن التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية هي تنظيمات تعتمد على وجود السلطة وتديد الوظائف والمسؤوليات بالإضافة الى احترام الحقوق والواجبات الأفراد.

تنظيمات الجماعات الضاغطة: حرص الأفراد على تحقيق أهدافهم بشكل مستمر أسهم بكل كبير في تنظيم أنفسهم ضمن جماعات من شأنها التأثير في الجهات العليا للدولة قصد تحقيق مطالبها لضمان استقرار ضمن مؤسسات الدولة.

تعريفها: وفق ما جاءت به القواميس وبعض الباحثين عرفوا الجماعة الضاغطة هي تنظيم مهني أو نقابي أو ثقافي من شأنه يمارس تأثير على المؤسسات الرسمية بالدولة لأجل منفعة عامة. غير أن هذه التنظيمات تستفيد ماديا و/ أو معنويا قصد تحقيق مصالحها وفق ما يرجوه من هذه المؤسسات لضمان الاستقرار.

يعرف ديفد ترومان هي تنظيمات جماعية تعمل على التأثير بشكل شرعي على عملية اتخاذ القرارات بالدولة قصد تحقيق مطالبها كالحق في الاعلانات لمشاريعها بشكل رسمي. أما عبد الوهاب الكالي عرفها أنها جماعات الضاغطة هي منظمات تضم افراد تمارس نشاط سياسي أو اجتماعي أو نقابي لهم مصالح مشتركة قصد التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة في أجهزة الدولة لتحقيق مصالحهم.¹

¹ عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، ج1، المؤسسة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، (د ذ س)، ص72

أنواع الجماعات ضاغطة:

أ-جماعات المصالح المادية: هي جماعة تنظم نفسها وتأخذ طابع الرسمية لأجل تحقيق منفعة على أن تكون هذه الأهداف مادية نجد هذه الجماعات تتمثل في الاتحادات التجار والحرفيين.

ب-جماعات المصالح الفكرية: هي جماعات تنظيمية تسعى لتحقيق مطالب أكثر من المطلب المادي منها حقوق المرأة والطفل، جمعيات منها المحافظة على البيئة.

من حيث التنظيم تتجسد في تنظيمات رسمية وغير رسمية قصد تحقيق غايات مشتركة.

من حيث المجالات فهي تعمل على الضغط على عدة أصعدة منها:

السياسية: هي البحث عن مصالح سياسية بالضغط على الحكومة والمؤسسات السياسية والتدخل في عملية الانتخابات قصد تحقيق مصلحة ضمن العمل السياسي.

الاقتصادية: هي العمل على تحقيق منفعة اقتصادية من خلال استغلال نفوذها السياسي مثل اتحادات العمل والحرفيين.

الثقافية والانسانية: تعمل هذه الجماعات الضاغطة لتحقيق أراض فكرية وأخلاقية كحقوق الإنسان والبيئة. بالإضافة الى من يعملون على تحقيق أهداف اجتماعية انسانية فقط بعيدا عن العمل السياسي منها الدفاع عن حقو المرأة والطفل والرفق بالحيوان.

الفصل التاسع: التنظيمات الاقتصادية والخدماتية

- 1- نشأة وتطور المؤسسة الخدماتية
- 2- أهداف ووظائف المؤسسة الخدماتية
- 3- عناصر وتصنيفات المؤسسة الخدماتية
- 4- التنظيمات (الشركات) متعددة الجنسيات
- 5- العوامل المساعدة في ظهور التنظيمات متعددة الجنسيات
- 6- تعريف الشركات متعددة الجنسيات
- 7- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

تمهيد: نتيجة التعقيد في النسيج الاجتماعي في العالم وظهور عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية التي حركت العجلة الاقتصادية وبذلك استغلال المواد الاستهلاكية بكل أشكالها جعل خلق مؤسسات خدمتية تسهم في رفاهية الأشخاص من أجل المحافظة على النسق الاجتماعي ورفاهيته منها الخدمات المتمثلة في مؤسسات (النقل، الصحة كمن مؤسسات استشفائية، النوادي الترفيهية، الصالونات... الطيران... الخ). فالمؤسسات الخدمتية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة.

1-نشأة وتطور المؤسسة الخدمتية: ارتكزت نشأة المؤسسات على مراحل هي:

المرحلة الأولى: التأسيس: تسهم هذه المرحلة التأسيسية في تحديد متطلبات الأفراد والعمل على تلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقا، كما تعمل مثل هذه المؤسسات على الالتزام ببعض المبادئ هي:

- ✓ تعريف الخدمة للزبون.

- ✓ تحديد الفئات المستهدفة من الخدمة.

- ✓ تحديد طبيعة تطبيق العملية الانتاجية للخدمة.¹

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلافي.

-اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصل في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة) والمردودية (كسب عمال جدد) .

المرحلة الثالثة: مرحلة النمو.

هذه المرحلة قد يكون النمو سريعا، مما يساعد المؤسسة الخدمتية على توسيع نشاطها والانتقال

من سوق محلي صغير إلى تغطية كليا عبر التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال فيها أخرى تسمح باستثمار صورتها بشكل أفضل كما يسمح لها بتوسيع نشاطها وانتشارها

¹ هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2013،

الجغرافي السريع، والاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

المرحلة الرابعة: النضج.

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية واشتداد المنافسات، ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسع حصتها السوقية ويصبح من الصعب انشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا . لدى يجب الاهتمام بالإدارة وتسيير الاطارات الدائمة للمؤسسة. في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الاستراتيجية من الانفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة.

المرحلة الخامسة: التواتر.

قد تدخل المؤسسة الخدمائية لمرحلة الانحدار والتواتر لا يمكن تفادي هذه الحالة في الأزمات الا اذا قامت بإعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمائية ومساعدتها على الاستقرار بالتعديلات وتطوير خططها والعمال ومحاولة على التكيف مع جديدة¹.

- خصائص المؤسسة الخدمائية:

- تختلف طبيعة وخصائص الخدمة حسب طبيعة المنتج أو الفئات المستهدفة مع مراعاة خصائص كل منتج سواء (معنوي أو مادي):
- الالتزام بثقافة وقيم الجمهور المستهدف في تقديم الخدمة.
 - الاهتمام بجودة السلعة او الخدمة المقدمة.
 - الحاجة المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها.
- حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارس هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الانتاج أكثر من غيرها¹.

¹ سعيد محمد المصري : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص37-39.

يوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدماتية وهي الجودة الشاملة وذلك لأن الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات¹.

استعمال الخدمات: حيث أن المؤسسة الخدماتية تقوم بإعطاء فرص لزبائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف، الفاكس، التلكس للاتصال... الخ.

خدمات الكراء: تعتبر خاصية الكراء والإيجار خاصة بالمؤسسة الخدماتية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية، الصناعية، فزيادة على منح المؤسسة الخدماتية لزبائنها إمكانية استعمال أداة من أدواتها فهي تمنح لها أيضا إمكانية استئجار خدمة معينة هذا لمدة قصيرة، أو طويلة الأجل. هذا تبعا لرغبة زبائنها ككراء المنازل، المحلات، السيارات.

صيانة الخدمات: إن مهمة المؤسسة الخدماتية في مجال الخدمات لا تتوقف في تأجير وكراء الخدمة بل تقوم على ذلك بصيانتها، فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها مثلا تصليح الأجهزة التي هي في حالة عطل وإعادة تركيب الأجهزة...

تقديم النصائح: حيث يقوم عمال المؤسسة الخدماتية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح الزبون ففي المؤسسة الخدماتية القانونية مثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عندها، فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباته، كذلك يمكن أن تمثل في مختلف الاقتراحات أو الاستشارات لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة¹.

¹ عزوز وافية، الجودة في المؤسسات الخدمية مقارنة نظرية، حوليات جامعة الجزائر، I، العدد، 27، الجزائر، جويلية، 2015، ص ص 357-388.

2- أهداف ووظائف المؤسسة الخدمائية:

أهداف المؤسسة الخدمائية:

تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق أهداف عدة في مختلف المجالات ويمكن تلخيصها فيما يلي:
1-المجال الإداري :تهدف إلى ترقية العمل من خلال الإدارة وتوفير جو مناسب للعمل ومنح الحوافز للعمال.

2-المصدقية في سوق الخدمات: إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة.²
-توفير الضمان الشخصي من مصدر موثق فيها. -شهادة العملاء. -الانتماء إلى الجمعيات المهنية.
-صورة المؤسسة. -العتاد.

صورة التوسيع والتدويل:

-منح امتياز في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات. -منافسين في كل مكان في العالم.
-عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع والخدمات. -تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع. -ترقية النمو الاقتصادي والتطوير .

2-المجال الاجتماعي:

-امتصاص الفائض من العمالة بتأمين فرص العمل.
-تلبية حاجة المستهلكين وتحقيق الاشباع والرضا في المجتمع.
-انتاج وتقديم خدمات معتدلة الثمن.
-الترخيص بمزاولة الحرف والمهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها.

3-المجال الثقافي: العمل على توعية العمال بصفة عامة لمواكبة سيرورة التقدم الحاصل في المجتمعات

المتقدمة من ناحية الخدمات التي تقدم بأحدث الطرق وتشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والمساهمة فيه، وتطوير المنظومة الصحية والمنظومة التعليمية.

² محمد علي شستا، التنظيم والإدارة في القطاع العام، دار مجد لاوي، عمان، 1997، ص155.

4-المجال الاقتصادي:

-تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستمر.

-تحقيق مكانة جيدة بين المؤسسات الخدمائية وخاصة الدولية منها حتى لا تقوم هذه الأخيرة بغزو السوق الوطنية واحتلال مكانة هامة في السوق الدولية.

-استمرار نشاط المؤسسة الخدمائية حتى يتم تحقيق الاكتفاء الذاتي وحتى لا يلجأ أفراد المجتمع إلى طلب الخدمات من الخارج، كطلب قروض من بنوك أجنبية مثلاً مما يؤثر على الاقتصاد الوطني.
-تفعيل المنظومة الأمنية وتحقيق العدالة الاجتماعية وعدالة توزيع الخدمات .
-انشاء قاعدة بيانات شاملة لجمع البيانات الطبيعية والبشرية والبيانات المتعلقة بتحديد احتياجات المشاريع والخدمات.

-وظائف المؤسسة الخدمائية: تحتوي المؤسسة الخدمائية على عدة وظائف تخضع لها هذه الأخيرة يمكن تلخيصها كالآتي:

-الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، من خلال تقديم أنشطة هادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال خططها وبرامجها الاستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى .

- وظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار. كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية، حيث تتمثل هذه الوظيفة بتوفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة و ولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها. ان وظيفة التوظيف وادارة المعارف والمعلومات لإنجاحها يجب توفر على قدر كبير من المعلومات التي تحتاجها طبيعة الخدمة باستمرار.

-وظيفة العمليات والانتاج: تشمل ما تقوم به المنظمة لإنتاجه لأغراض بيعه وتحقيق الربح.

-التنظيم: التنظيم كعملية إدارية هو رصد الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد والأرقام والغدارات، وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتوافق مع مسؤوليتها بما ووضع إطار

رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأف ارد من العمل في انسجام وتعاون يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة. يعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الخدمائية إذ أن كل مدير ومسئول بحاجة

إلى تنظيم مرؤوسيه في هيكل تنظيمي محكم وفق المصالح التي تعتمدها مع توزيع المسؤوليات بكفاءة.¹

الالتزام بالرقابة التي تنظم العلاقات بين الفاعلين بالمؤسسة.

-الرقابة: تعتبر الرقابة العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي المطابق للمعايير والخطط الرسمية، وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر إلى ما بعد انتهائه.

● التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة.

● ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم.

● التحكم الذاتي لنظام الرقابة.

● ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد.²

3- عناصر وتصنيفات المؤسسة الخدمائية:

عناصر المؤسسة الخدمائية:³

1-إدارة المؤسسة: ترتبط بمن يخول له سلطة اتخاذ القرارات وتسطير الأهداف والمتابعة.

2-السياسة العامة للمؤسسة: التركيز على توزيع السلطة الرسمية التي تحدد من الذي له الحق

والسلطة في أداء العمل وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، دار الجامعة، الاسكندرية، 2001، ص60.

² توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2002، ص26

³ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985ص62.

- 3-النظم الإدارية والمالية: الأجور والمكافئات وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل.
- 4-حجم المؤسسة: يساعد في ترجمة طبيعة السلطة الواجب اتباعها الرسمية أو امكانية الاستقلالية.
- 5-دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة: مراعاة طبيعة الخدمة كنشاط لطبيعة البيئة وثقافتها التي توجد بها المؤسسة الخدمائية.
- 6-العلاقة بين المشرفين والعمال: توفير جو مناخي للعمل جيد بين المشرفين و العمال وتجميع روح الفريق والمبادرة.

7-هيكل المؤسسة: ويقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدمائية لتحقيق أهدافها.

8-الأفراد: هم الأفراد الذين يشكلون المؤسسة الخدمائية ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة.

9-التجهيزات: تتمثل في وجود العتاد المادي والمالي والمعرفي.

10-موظفي الاتصال والاستقبال: هو الأشخاص الموظفين لدى مؤسسات الخدمات وهو على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدمائية.

4-التنظيمات (الشركات) متعددة الجنسيات:

تمهيد : جذور وجود هذه الشركات تمت من القرن 19 نتاج لتطور النظام الرأسمالي وبداية عصر النهضة الأوروبية ظهور التصنيع واستئلال وسائل الانتاج. نظرا لأهمية الشركات متعددة الجنسيات والدور الذي تلعبه كونها القائد في الثورة العلمية والتكنولوجية، و بالتالي تعمق الاتجاه نحو العالمية أو عولمة الاقتصاد ازداد الاهتمام - في المدة الأخيرة بها لما لها من تأثيرات ليس فقط عمى المستوى المحلي بل تتعد العالمية.

-العوامل المساعدة في ظهور التنظيمات متعددة الجنسيات: وجود عوامل عدة ساهمت في وجود هذه الظاهرة الاقتصادية ونموها وتطورها وتوسعها جرافيا وفق كل تنظيم لهذه الشركات الرأسالية. منه العامل الاقتصادي والسياسي والقانوني والاجتماعي.

العوامل الاقتصادية: تهدف هذه التنظيمات المتعددة الجنسيات من الناحية الاقتصادية الى عامل مهم وهو الديمومة لنشاطها بحيث تزيد نسبة الانتاج، وخلق الثروة لتحقيق أرباح يظهر جليا، حيث تفاوت في تفاوت أجور العمال بين الدول النامية والمضيغة في مرحلة النمو السريع للشركات المتعددة الجنسيات في أمريكا كانت الأجور مرتفعة تعادل أضعاف الأجور بأوروبا الغربية. جعل أمريكا تنشأ شركات بأوروبا الغربية قصد لتقليل تكاليف النقل وأجور العمال. قصد الاستثمار والتقليل من التواتر في السوق وتجنب الأضرار التي تعرفها هذه التنظيمات الاقتصادية.¹

العوامل القانونية: ضرورة توفر الأطر القانونية للدول التي تتبنى مثل هذه التنظيمات المتعددة الجنسيات التي توفر لها الحاجة لرأس المال والاستثمار. فيجب اصدار تشريعات داخلية وخارجية تنظم الاستثمارات الأجنبية. من خلال وضع قواعد تحدد وتنظم التعاملات مع هذه الشركات من حيث الاستقطاب والحماية وتصنيفها لتفادي الأضرار للدول المضيفة.²

العوامل السياسية والاجتماعية: لا تقل أهمية في وجود الشركات المتعددة الجنسيات في المساهمة في الاستقرار السياسي للدول المحفزة على تواجها بأي بلد ترغب الاستثمار فيه. كما تعزز العامل الاجتماعي حيث يزي من اقتناء السلع الأجنبية التي تسهم في رفاهية المجتمع.

تعريف وخصائص الشركات متعددة الجنسيات:

أولاً: تسمية الشركات متعددة الجنسيات: هي شركات يؤسسها أفراد أو مساهمين، تتمتع بقوانين تضبطها تخضع لقوانين الدولة المقر أو الدولة المضيفة لنشاطها وفروعها والشركات التابعة لها. هي مجموعة من الشركات مختلفة الجنسيات ترتبط ببعضها البعض من خلال ما تملكه من أسهم وأحد أشكال السيطرة الادارية او عقد أو اتفاق معين، مكونة بذلك وحدة اقتصادية متكاملة اقتصاديا.

¹ سيف هشام مصباح الفخري، الشركات المتعددة الجنسيات و أبعادها السياسية والاقتصادية، ماجستير في العلوم المالية

والمعرفية، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2010ص21

² حكمت أحمد الراوي، المحاسبة الدولية، دار حنين ومكتبة الفلاح، ط2، عمان، 1995، ص 170.

فضلا عن التسمية multinational "تدعى ايضا الشركات عبر القومية transnational والكونية planetary والشمولية global والعالمية world.¹

ثانيا: خصائص الشركات المتعددة الجنسيات: نجد هذه التنظيمات أو الشركات تختص في عدة نشاطات منها:

○ احتكارها لرقعة جغرافية واسعة: حيث توسع نشاطاتها في مختلف الدول المستقبلية لها. مما توسع دائرة الأسواق بالدول المضيف لها والتي تعمل فيها بشكل كبير.

○ تنوع نشاطاتها: تعمل على تنوع نشاطاتها وتعدادها لتفادي أي خسارة شأنها تؤثر على حركتها بالتعويض.

التفوق التكنولوجي لهذه الشركات: تتميز عن غيرها بالتفوق التكنولوجي في نشاطها مما جعلها تستطيع أن توسع نشاطها في غير الدولة الأم. وذلك بنقل التكنولوجيا للدول المضيقة وتوسيع الاستثمار.

○ التمتع بمزايا الابتكار.

توقيع اتفاقيات وتحالفات استراتيجية للشركات المتعددة الجنسيات من شأنها المحافظة على علاقة التكامل والتنسيق والعمل بوثيرة التعاون وتحقيق مصالح اقتصادية مشتركة، حيث تعزز عملية التنافس والتسويق واستفادة كل من الأخرى من حيث التكنولوجيا المستخدمة في الاستثمار لهذه الشركات وأساليب التسويق والمهارات الادارية.²

أهمية و دور الشركات متعددة الجنسيات:

¹ خبر فضيلة، انعكاسات العولمة على الاستثمار الأجنبي في الدول العربية، مذكرة ليل الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2004/2005، ص 698.

² عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1998، ص 152

التنظيات أو الشركات المتعددة الجنسيات لها دور مهم ومؤثر بشكل كبير في الاقتصاد العالمي، على مستوى الدول النامية وهذا من خلال الانتشار الواسع لهذه الشركات. تتوزع فائدة الشركات أو التنظيات المتعددة الجنسيات الدول المستقبلية لها على المستويات التالية:

➤ المستوى المحلي:

-كثرة الاستثمارات الاجنبية في البلد المستقبل لها.

-تضاعف الحل الفردي

-ظهور المشاريع العمرانية الضخمة.

-تحسين في النقل والخدمات.

-إحداث ثورة تكنولوجيا في المعلومات والاتصالات والمواصلات،

➤ على المستوى العالمي:

تؤثر هذه الشركات المتعددة الجنسيات حسب طبيعة تنظيمها بشكل كبير في مصير الاستقرار

النقي العالمي.

-تمارس قوة توطين قوى الانتاج لشركاتها بالدول القوي بل الدول الضعيفة

الخاتمة

الخاتمة

نجد أن التنظيمات الحديثة تتميز بوجود قواعد ونظريات علمية توجه الفاعلين داخل التنظيمات حسب طبيعة عملها وأهدافها وفق استراتيجية منظمة كما أنها تصنف حسب طبيعة الانتاج أو الخدمة التي تقدمها. يجعل بذلك دراسة التنظيمات والنظريات المؤسسة لها ضرورة وأساسي لفهم الظواهر الاجتماعية و الانسانية بالتنظيمات. كما جاءت النظريات التنظيم لفهم الظواهر بالمصنع ثم بالتنظيمات ذات الحجم الكبير من خلال تحليل على مستويات التحليل الكبرى والمتوسطة وبالأخير على مستوى الوحدات الميكرو. بالاستعانة بالدراسات العلمية سواء التصور والتحليل أو عن طريق دراسات ميدانية واستنتاج النتائج التي أدت الى إيجاد حلول لهذه المشكلات والعمل على تنظيمها.

ومن خلال ذلك تطرقنا الى فهم مصادر السلطة الشرعية بالتنظيم والقيادة و الاتصال ونظرياتها والتي لا يخلو أي تنظيم في وجود القيادة الادارية والاتصال التنظيمي الذي يعتمد على هيكل تنظيمي منسق يحدد المسؤوليات وعملية الاشراف. كما قدمنا بعض المفاهيم بالتنظيم منها الحوافز التي تعد من العمليات التي يطلبها التنظيم ليضمن استمرارته. وتطرقنا الى فهم التنظيمات الاقتصادية والخدماتي ووظائفها ثم الشركات المتعددة الجنسيات المفهوم والدور والأهمية.

بالأخير تقديمنا لهذا الكتاب البيداغوجي لجعل الطالب الجامعي في العلوم الانسانية والاجتماعية قادر على فهم التنظيمات التي تعالج قضايا بالتنظيم وتحدد له مسار البحث والعمل البحثي.

المراجع

الكتب العربية:

- 1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي 'مدخل بناء المهارات'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،
- 2 أحمد زردوي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1991،
- 3 السيد علي الشتا، الاعتزاب في التنظيمات الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997،
- 4 إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 2003،
- 5 الشرفاوي علي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون تاريخ،
- 6 الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998،
- 7 أوشان علي، السياسات الاقتصادية في الجزائر وتطور مفهوم المؤسسة العمومية، عدد24، المجلة الجزائرية للعمل، الجزائر، 1999،
- 8 ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع، عمان، 1933،
- 9 أحمد ماهر، الاتصال، دار النشر و التوزيع النيل، مصر، 2000،
- 10 الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 11 بن آشنهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، بيروت، 1987،
- 12 بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010،
- 13 توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2002،
- 14 خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة لنشر وتوزيع، ط2 في 2005، الأردن،
- 15 حكمت أحمد الراوي، المحاسبة الدولية، دار حنين ومكتبة الفلاح، ط2، عمان، 1995،
- 16 خليل عبد الهادي البدوي، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009،
- 17 خليل محمد حسن الشّاع، نظرية المنظمة، ط1، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،
- 18 راجح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، مطبعة سيرتا، الجزائر، 2006،
- 19 ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2001،

- 20 دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998..
- 21 زمام نور الدين، السلطة الحاكمة والخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري، ط1، دار الكتاب العربي، الجزائر، 1991
- 22 زغود علي، المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر- والتوزيع، الجزائر، 1984،
- 23 سعيد محمد المصري : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
- 24 سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000،
- 25 سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية، والمدخل السلوكي لها، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، د.ت،
- 26 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007
- 27 شيحا، إبراهيم عبد العزي ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت، 1997،
- 28 علي عبد الرازق الجليبي، علم اجتماع التنظيم 'مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج'، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999،
- 29 علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، مصر، 1970،
- 30 علي الحوت، نظريات اجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات الجا، مالطا، 1998،
- 31 عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006،
- 32 عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، ج1، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، (د ذ س)، ص72
- 33 عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية المكتبة الإدارية، القاهرة، 1988،
- 34 عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي- سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية لنشر- الإسكندرية، 2009،
- 35 عزوز وافية، الجودة في المؤسسات الخدمية مقارنة نظرية، حوليات جامعة الجزائر، 1، العدد 27، الجزائر، جويلية، 2015،
- 36 عبد الله محمود عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003،
- 37 عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الازارطة، 2006،.

- 38 علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 1979،
- 39 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر- والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،
- 40 عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار النشر والتوزيع المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984،
- 41 عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1998،
- 42 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للنشر- والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- 43 عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010،
- 44 علي السلمي، التدريب الإداري، العدد 80، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970،
- 45 محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاع العام والخاص، ط1، دار الشروق، عمان الأردن، 1990،
- 46 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 2007،
- 47 محمد بالراح، الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2011،
- 48 محمد بلقاسم، حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، مطبعة حلب للنشر- والتوزيع، 1993،
- 49 محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1992،
- 50 محمد علي شتا، التنظيم والإدارة في القطاع العام، دار مجد لاوي، عمان، 1997،
- 51 مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008،
- 52 محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، مطبعة امبالاست، الجزائر، 2010،
- 53 محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2005،
- 54 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
- 55 محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط1، دار البداية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

- 56 محمد سيد فههي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ج 3، (س ن)،
- 57 محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999،
- 58 ملحم حسن، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحل، الجزائر، 1993،
- 59 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992،
- 60 محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، كينان كيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996،
- 61 مختار بوشية، مظاهر السلطة الرئاسية والوصايا الإدارية على المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1990،
- 62 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة لنشر والتوزيع، الجزائر، 1991،
- 63 ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985،
- 64 نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000،
- 65 هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظري و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003،
- 66 هادي نهر، احمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، الأردن، 2009،
- 67 هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر ، 2013 ،
- الكتب الأجنبية:

68 Amitai Etzioni., **Modern organisation**, N.J: Englewood chiffes, Prentice Hall, 1964، .

69 BOILY CHANTALE, **Guide pratique d'analyse systémique**, Edition Gevetan morin montreal, Paris, 2000،

70 Boutefnouchet Mostapha, **le socialisme dans l'entreprise**, Editions, E.N.A.P, Alger, 1978،.

71 BENAÏSSA, **Autonomie des entreprises publiques économiques et les finances. publiques** ; Article, N°1, R/A/S/J/E.P., 1989

72 CROZIER.M, FRIENDBERGE.H, **L'acteur et le système**, Editions du seuil, 2éme, Paris, 1977, P.P:41-42.

73 CROZIER.M., **Le Phénomène bureaucratique**, Chicago Université Presse, 1964.

- 74 CROZIER.M., FRIENDBERGE, **L'acteur et le système**, Edition du seuil, 2éme, Paris, 1981.
- 75 Collettere Pierre, **Pouvoir, Leadership et autorité dans les organisations**, presse2 de l'université du Québec, 1995
- 76 CROZIER.M, **la société bloquée**, Editions du Seuil, Paris, 1970,
- 77 CROZIER.M, FRIENDBERGE.H, **L'acteur et le système**, Editions du seuil, 2éme, Paris, 1977,
- 78 Dillerte. Miller et William H. Form., **Industrial Sociology :Work in organisationnal life**. N.Y : Harper et Row. Essaid Taib, **Droit de la Fonction Publique**, édition et distribution Houma, Alger, 2003
- 79 Morin Jean-Michel., **Précis de sociologie**, Edition Nathan, Paris, 1996.
- 80 -Mayo, Elton, **The Human Problems of Industrial Civilization**, The viking Press, Inc, N ,Y. , Pulishers, Sociology, 1980
- 81 Pierre casse, **la formation performante**, office des publications universitaires centrale Ben Aknoute, Alger, 1994
- Scheid Jean Claude: **Les friands auteurs en organisations** : Dunod :Paris, 1980.
- 82 Sainsaulieu Renaud., **Sociologie de l'Entreprise**, 2E, presse des sciences politiques, Paris, 1997

القوانين والمراسيم:

- 83 قانون التسيير الذاتي الذي يحدد الطبيعة التنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا، القرار والمرسوم الرئاسي في شهر أكتوبر 1962 والمرسوم الرئاسي في شهر مارس 1963.
- 84 الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر في 8 جوان 1966،
- 85 المرسوم رقم 62/38، إنشاء لجان التسيير الذاتي في المؤسسات الصناعية والمنجمية الشاغرة، المؤرخ في 1962/11/23
- 86 جبهة التحرير الوطني، التسيير الذاتي في الجزائر، الجزائر، 1968،
- 87 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية، العدد رقم 2، مؤرخ في 13 جانفي 1988،
- المقالات والرسائل العلمية:

- 88 براهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري، 2005،
- 89 علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي، التسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة دكتورا غير منشورة، القاهرة، 1979،
- 90 هدي في العيد، ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005،
- 91 بن عيسى المهدي، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، محاضرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009.
- 92 بن عيسى محمد المهدي (1998)، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة،
- 93 سعدية قصاب، تحليل برامج التشغيل بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1984،
- 94 سيف هشام مصباح الفخري، الشركات المتعددة الجنسيات و أبعادها السياسية و الاقتصادية، ماجستير في العلوم المالية والمعرفية، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2010
- 95 يوسف عنصر، الإشراف في الخط الأول وأثاره على الإنتاج، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1983
- 96 لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009،
- 97 خير فضيلة، انعكاسات العولمة على الاستثمار الأجنبي في الدول العربية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005/2004،
- 98 خالد عمر بن قفة، المصنع كتنظيم اجتماعي، دراسة للجوانب البنائية والوظيفية لمصنع الغزل والنسيج بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، 1988،.
- 99 بوعباش مراد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 1992،
- 100 تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009،.

101 طاهر مجاهدي، فعاليات التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008،
102 عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009.

المحاضرات والمطبوعات البيداغوجية:

103 محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع الاتصال في المنظمات، محاضرة ماجستير، (د.د.ن.)، جامعة ورقلة، 2009.

104 وثائق عن مديريةية الادارة المحلية بولاية غرداية، الجزائر، 2016.

105 علان حرشاي، إصلاح منظمة الأمم المتحدة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر- تخصص القانون الدولي العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاور-الجلفة، السنة الجامعية 2022/2021.

<http://fdsp.univ-djelfa.dz/ar/wp->

، 12ماي2024 زيارة تاريخ

<content/uploads/2022.pdf>

فهرس المحتويات

الصفحة	عناوين
04-03	مقدمة:
	الفصل الأول: التطور الفكري لنشأة التنظيم
10-04	1- مفهوم التنظيم وخصائصه ومصادر السلطة.
12-10	2- التنظيم الرسمي.
13-12	3- تحديد الوظائف والمهام (تقسيم العمل)
16-13	4- مبادئ التنظيم الرسمي
17-16	5- عملية الإشراف.
20-17	6- عملية الحوافز في التنظيم
	الفصل الثاني: نظريات التنظيم
27-23	1- النظرية البنوية الوظيفية.
31-27	2- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك ويليام تايلور"
36-31	3- نظرية التكوين الإداري "هنري فايول"
42-36	4- النظرية البيروقراطية 'ماكس فيبر'
	الفصل الثالث: النظريات السلوكية في التنظيم
48	1- المدرسة السلوكية
53-48	2- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)
56-53	3- النظرية السلوكية ماغريغور (X و Y)
60-56	4- نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهيم ماسلو)
	الفصل الرابع: النظريات الحديثة في التنظيم
63-62	1- النظرية الحديثة في الإدارة (مدرسة النظم)
65-63	2- نظرية صنع القرار (مدرسة اتخاذ القرارات)
68-65	3- نظرية التعاون بالتنظيمات عند "فيليب بيرنو"
75-68	4- نظرية التحليل الاستراتيجي "ميشال كروزي"
78-75	5- الرضا الوظيفي وعوامله بالتنظيمات

79-78	6- نظريات العلاقات الإنسانية: الاتجاه النفسي الاجتماعي
83-79	7- مفهوم السلطة وأنواعها بالتنظيمات
	الفصل الخامس: القيادة
86-85	1- القيادة التنظيمية
87-86	2- أنماط القيادة
89-87	3- نظريات القيادة
	الفصل السادس: الاتصال المؤسسي
93-90	1- الاتصال المفاهيم وعناصره وعملية الاتصال
96-93	2- الاتصال التنظيمي وأنواعه وخصائصه.
98-96	3- أساليب و وسائل الاتصال التنظيمي
99-98	4- وظائف الاتصال التنظيمي
101-99	5- معوقات الاتصال التنظيمي
	الفصل السابع: التنظيمات الاقتصادية والخدماتية
106-104	1- المنظمة وتصنيفاتها
107-106	2- أهداف التنظيمات
110-107	3- الإدارة مفهومها والوظيفة العمومية
122-110	4- نموذج تفسير التنظيمات الاقتصادية والخدماتية
	الفصل الثامن: التنظيمات الادارية والتنظيمات السياسية
127-123	1- التنظيمات الادارية: التنظيمات المحلية
127	منظمة الأمم المتحدة
131-127	أهداف ومبادئ
134-131	2- التنظيمات السياسية:
134	الأحزاب السياسية
136	جماعات الضاغطة

	تنظيمات غير حكومية
	الفصل التاسع: الفصل التاسع: التنظيمات الاقتصادية والخدماتية
138-136	1- نشأة وتطور المؤسسة الخدماتية
142-138	2- أهداف ووظائف المؤسسة الخدماتية
143-142	3- عناصر وتصنيفات المؤسسة الخدماتية
144-143	4- التنظيمات الاقتصادية (الشركات) متعددة الجنسيات
144	5- العوامل المساعدة في ظهور التنظيمات متعددة الجنسيات
145-144	6- تعريف وخصائص الشركات متعددة الجنسيات
148	الخاتمة
164-161	قائمة المراجع